



United Nations Entity for Gender Equality
and the Empowerment of Women

Évaluation thématique nationale de l'autonomisation économique des femmes (WEE)

Rapport d'évaluation finale – version préliminaire

Livable 2

Préparé pour

ONU Femmes Sénégal

Janvier 2026

TABLE DES MATIERES

1. Introduction	11
1.1 Contexte des projets	11
1.2 Projets évalués	12
2. Approche et méthodologie	14
2.1 Objectifs de l'évaluation	14
2.2 Portée de l'évaluation et questions évaluatives	15
2.3 Approche	15
2.4 Critères d'évaluation et questions évaluatives	16
2.5 Méthodologie et déroulement de l'évaluation	17
2.5.1 Phases de l'évaluation	17
2.6 Limitations	20
2.7 Considérations éthiques	21
3. Constats	22
3.1 Pertinence	22
3.2 Efficacité	26
3.3 Efficience	35
3.4 Cohérence	41
3.5 Durabilité	46
3.6 Genre et droits humains	48
4. Conclusions	50
5. Recommandations	55



Annexe 1. Matrice évaluative	62
Annexe 2. Outils de collecte des données	65
Annexe 3. Termes de Référence	69
Annexe 4. Liste des documents consultés	74
Annexe 5. Liste des personnes rencontrées	77



Acronymes

ADEPME	Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises
AEF	Autonomisation Économique des Femmes
ANCAR	Agence Nationale de Conseil Agricole et Rural
ARD	Agence Régionale de Développement
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
ARCOP	Autorité de Régulation de la Commande Publique
BfW	Buy from Women
BICIS	Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal
BM	Banque mondiale
BNP Paribas	Banque Nationale de Paris
CNAAS	Compagnie Nationale d'Assurance Agricole du Sénégal
CPF	Conseillères en Promotion Féminine
CMP	Code des Marchés Publics
DER/FJ	Délégation Générale à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes
DRDR	Direction Régionale du Développement Rural
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FONGIP	Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GIE	Groupement d'Intérêt Économique
GPF	Groupement de Promotion Féminine
IFC	International Finance Corporation
IPAR	Initiative Prospective Agricole et Rurale
ISRA	Institut Sénégalais de Recherches Agricoles
MAER	Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement Rural



MFFGPE / MFFPE	Ministère de la Femme, de la Famille, du Genre et de la Protection des Enfants
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONU	Organisation des Nations Unies
ONU Femmes	Entité des Nations Unies pour l'Égalité des Sexes et l'Autonomisation des Femmes
PAF/AGRIFED	Projet d'Appui aux Femmes dans l'Agriculture et le Développement Durable
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMEF	Petite et Moyenne Entreprise Féminine
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PSE	Plan Sénégal Émergent
PTA	Plan de Travail Annuel
REFAN	Réseau des Femmes Agricultrices du Nord
SAED	Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du Fleuve Sénégal et de la Falémé
SNAEF	Stratégie Nationale pour l'Autonomisation Économique des Femmes
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TdC	Théorie de Changement
TdR	Termes de Référence
UFCE	Union des Femmes Cheffes d'Entreprise
UNCDF	United Nations Capital Development Fund
WCARO	West and Central Africa Regional Office
We-Fi/AP	Creating Markets Through Affirmative Procurement for Women
WEE	Women's Economic Empowerment



Résumé exécutif

Cette évaluation thématique finale nationale porte sur la stratégie d'autonomisation économique des femmes (AEF), mise en œuvre par ONU Femmes Sénégal, avec un accent particulier sur deux projets structurants qui en constituent ses principales déclinaisons opérationnelles : le projet PAF/AGRIFED et le projet We-Fi/AP. L'évaluation couvre la période 2020–2024 et vise à apprécier, sur la base de données probantes, la performance globale de la stratégie au regard des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de cohérence, de durabilité, ainsi que de l'intégration du genre et des droits humains.

Présentation synthétique des projets évalués

Le projet PAF/AGRIFED (Appui aux Femmes dans l'Agriculture et le Développement Durable) vise à renforcer l'autonomisation économique des femmes agricultrices, principalement en milieu rural, en agissant sur des contraintes structurelles telle que l'accès au foncier, l'amélioration de la productivité agricole, le renforcement des capacités techniques et organisationnelles, la résilience face aux changements climatiques et l'accès aux marchés. Le projet repose sur une approche territorialisée et partenariale, mobilisant les services techniques déconcentrés, les collectivités locales et les organisations de femmes.

Le projet We-Fi/AP (*Creating Markets Through Affirmative Procurement for Women*) a pour objectif de renforcer l'accès des femmes entrepreneures à la commande publique au Sénégal. Il intervient à la fois sur l'offre et sur l'environnement institutionnel, à travers le renforcement des capacités des femmes entrepreneures sur les procédures de passation des marchés publics, l'amélioration de l'accès à l'information, ainsi que la sensibilisation et le renforcement des capacités des agents publics pour une meilleure intégration du genre dans les pratiques de la commande publique.

Objectifs et méthodologie de l'évaluation

L'objectif principal de l'évaluation est double. D'une part, elle cherche à analyser dans quelle mesure les interventions d'ONU Femmes Sénégal répondent aux besoins réels des femmes bénéficiaires et contribuent à la réduction des inégalités économiques de genre. D'autre part, elle vise à éclairer les choix stratégiques, programmatiques et opérationnels futurs, dans un contexte national marqué par des contraintes structurelles persistantes limitant l'accès des femmes aux ressources productives, aux marchés et aux opportunités économiques.

L'évaluation a adopté une approche méthodologique mixte et sensible au genre, combinant revue documentaire, entretiens semi-structurés, discussions de groupe et visites de terrain dans les principales zones d'intervention. L'analyse s'est appuyée sur les théories du changement des projets et sur une triangulation systématique des sources afin de garantir la robustesse des constats et des conclusions.



Principaux constats

Pertinence

En matière de pertinence, l'évaluation constate que la stratégie d'AEF d'ONU Femmes Sénégal est globalement bien alignée avec les priorités nationales et internationales, notamment le Plan Sénégal Émergent (PSE), la stratégie nationale d'autonomisation économique des femmes, l'Agenda 2030 et les cadres stratégiques d'ONU Femmes. Les projets PAF/AGRIFED et We-Fi/AP répondent à des besoins clairement identifiés des femmes agricultrices et entrepreneures, en ciblant des contraintes structurelles majeures telles que l'accès limité au foncier, aux financements, aux marchés, à l'information et aux capacités techniques et organisationnelles. Toutefois, la prise en compte différenciée des besoins selon les profils de femmes (rurales, urbaines, entrepreneures individuelles, organisations collectives) pourrait être davantage systématisée dans la conception des interventions.

Efficacité

S'agissant de l'efficacité, l'évaluation constate que les projets ont contribué de manière avérée au renforcement des capacités économiques, techniques et organisationnelles des femmes bénéficiaires. PAF/AGRIFED a favorisé l'amélioration des capacités productives, l'adoption de pratiques agricoles plus résilientes et le renforcement du leadership collectif des femmes rurales. We-Fi/AP a permis une meilleure compréhension des mécanismes de la commande publique, tant du côté des femmes entrepreneures que des agents publics, et a renforcé la sensibilité au genre au sein des institutions concernées. Néanmoins, la conversion de ces acquis en résultats économiques durables demeure limitée, en raison de l'insuffisance des dispositifs d'accompagnement opérationnel, de mentorat et d'accès effectif à des financements adaptés.

Efficiences

En matière d'efficience, l'évaluation met en évidence une utilisation globalement adéquate des ressources au regard des résultats atteints, compte tenu du contexte de mise en œuvre et des contraintes externes rencontrées. La gestion des projets s'est appuyée sur une coordination globalement efficace des partenaires institutionnels et territoriaux, qui a constitué un levier important pour la mise en œuvre des activités. L'implication des agences régionales de développement, des services techniques déconcentrés, des autorités publiques sectorielles et des organisations professionnelles a favorisé l'ancrage local des interventions, la mobilisation des bénéficiaires et la complémentarité des expertises, contribuant ainsi à limiter les coûts de transaction et à renforcer la fluidité opérationnelle. Toutefois, malgré cette coordination jugée globalement fonctionnelle, l'absence ou l'insuffisance de plans opérationnels détaillés, de données financières désagrégées et de systèmes de suivi-évaluation robustes a limité la capacité à analyser finement les coûts, les délais et la performance relative des différentes composantes des projets. Ces limites ont restreint les possibilités d'optimisation de l'allocation des ressources et de pilotage stratégique fondé sur des données consolidées, surtout dans un contexte de mise en œuvre multiacteurs.



Cohérence

Concernant la cohérence, les interventions évaluées s'inscrivent de manière globalement complémentaire dans l'écosystème des politiques publiques et des cadres stratégiques d'ONU Femmes et du Sénégal en matière d'égalité de genre et d'autonomisation économique. Les partenariats avec les institutions publiques, les agences territoriales et les organisations professionnelles ont renforcé l'ancrage institutionnel des projets et leur complémentarité avec certaines initiatives existantes. Toutefois, l'articulation avec plusieurs dispositifs nationaux d'appui économique, de financement et de soutien aux PME féminines demeure perfectible, limitant les synergies potentielles et les effets de levier à plus grande échelle.

Durabilité

S'agissant de la durabilité, l'évaluation constate que certaines dynamiques institutionnelles, sociales et organisationnelles initiées par les projets présentent un potentiel de pérennisation, en particulier lorsque les actions sont portées ou reprises par des acteurs publics ou des organisations féminines structurées. Les acquis en matière de capacités et de connaissances constituent un socle important pour la poursuite des dynamiques d'autonomisation. Toutefois, la durabilité économique des résultats apparaît structurellement fragile, les gains de productivité et de compétences se traduisant difficilement en revenus stables et durables en l'absence de mécanismes structurés d'accompagnement post-projet, d'accès sécurisé aux ressources productives, au financement et aux marchés.

Genre et droits humains

Enfin, au regard du critère genre et droits humains, l'évaluation conclut que la stratégie d'AEF d'ONU Femmes Sénégal intègre de manière transversale les principes d'égalité de genre, de participation, de non-discrimination et d'autonomisation tout au long du cycle de planification et de mise en œuvre des projets. Les interventions ont contribué à renforcer le pouvoir d'agentivité, la confiance et la capacité d'expression des femmes dans les espaces économiques et institutionnels. Toutefois, la portée transformative de ces avancées demeure limitée par la persistance de normes sociales, de rapports de pouvoir inégaux et de contraintes structurelles qui dépassent la durée et l'échelle des projets.

Conclusions

L'évaluation conclut que la stratégie d'autonomisation économique des femmes mise en œuvre par ONU Femmes Sénégal est globalement pertinente et cohérente au regard des priorités nationales et internationales en matière d'égalité de genre et de développement inclusif. Les interventions évaluées répondent à des besoins réels et clairement identifiés des femmes agricultrices et entrepreneures, en s'attaquant à des contraintes structurelles majeures qui limitent leur accès aux ressources productives, aux marchés et aux opportunités économiques.

Sur le plan de l'efficacité, les projets PAF/AGRIFED et We-Fi/AP ont contribué de manière avérée au renforcement des capacités économiques, techniques et organisationnelles des femmes bénéficiaires, ainsi qu'à une amélioration de leur participation et de leur visibilité dans



les espaces économiques et institutionnels. Les résultats sont particulièrement probants en matière de renforcement des compétences, de leadership collectif et de sensibilisation des acteurs institutionnels aux enjeux de genre. Toutefois, la traduction de ces acquis en résultats économiques durables demeure limitée, en raison de l'insuffisance de mécanismes d'accompagnement opérationnel, de mentorat et d'accès effectif aux financements et aux marchés.

L'analyse de l'efficacité met en évidence une utilisation globalement adéquate des ressources et une coordination globalement efficace des partenaires institutionnels et territoriaux, qui a facilité la mise en œuvre des activités et renforcé l'ancrage local des interventions. Néanmoins, des faiblesses structurelles persistent dans la planification opérationnelle, la disponibilité de données financières désagrégées et les systèmes de suivi-évaluation, limitant la capacité de pilotage stratégique, d'optimisation des ressources et d'analyse approfondie de la performance.

En matière de cohérence, les interventions d'ONU Femmes Sénégal s'inscrivent de façon complémentaire dans l'écosystème des politiques publiques et des cadres stratégiques existants. Les partenariats développés ont renforcé la légitimité institutionnelle des actions et leur articulation avec certaines dynamiques locales et nationales. Toutefois, le potentiel de synergie avec les dispositifs nationaux d'appui économique, de financement et de soutien aux PME féminines demeure insuffisamment exploité, ce qui limite les effets de levier à plus grande échelle.

S'agissant de la durabilité, l'évaluation conclut que les dynamiques institutionnelles, sociales et organisationnelles initiées par les projets présentent un potentiel de pérennisation, en particulier lorsque les actions sont reprises par des acteurs publics ou des organisations féminines structurées. En revanche, la durabilité économique des résultats apparaît structurellement fragile, les gains de compétences et de productivité se traduisant difficilement en revenus stables et durables en l'absence de dispositifs post-projet et d'un accès sécurisé aux ressources productives, au financement et aux marchés.

Enfin, du point de vue du genre et des droits humains, la stratégie d'AEF d'ONU Femmes Sénégal intègre de manière transversale les principes d'égalité, de participation, de non-discrimination et d'autonomisation. Les projets ont contribué à renforcer le pouvoir d'agir, la confiance et la capacité d'expression des femmes. Toutefois, la portée transformative de ces avancées reste conditionnée à des interventions plus intégrées et de plus long terme, capables de s'attaquer durablement aux normes sociales, aux rapports de pouvoir inégaux et aux contraintes structurelles qui perpétuent les inégalités économiques de genre.

Recommandations

Systèmes de gestion et de gouvernance des projets

1. Consolider le système de suivi-évaluation, en harmonisant cadres de résultats, règles, outils, responsabilités et indicateurs partagés.
2. Renforcer la documentation institutionnelle et les mécanismes de capitalisation, à travers des processus systématiques et des notes de capitalisation.



3. Renforcer et formaliser le cadre de coordination entre projets et partenaires, particulièrement via des comités de pilotage plus structurés et fréquents.
4. Institutionnaliser les approches développées par les projets au sein des dispositifs nationaux, en renforçant durablement les capacités des partenaires publics et territoriaux.

We-Fi/AP

5. Réorienter les formations vers des formats plus pratiques et différenciés, adaptés aux profils et aux niveaux de maturité des entreprises féminines.
6. Mettre en place un dispositif d'accompagnement opérationnel à la soumission, incluant coaching personnalisé et appui progressif aux appels d'offres.
7. Renforcer l'accès des femmes entrepreneures à l'information sur les marchés publics, à travers des mécanismes d'alerte et des relais adaptés.
8. Renforcer la mise en réseau des femmes entrepreneures, en s'appuyant sur les chambres consulaires et les structures publiques d'appui.
9. Mettre en place un dispositif structuré de partage d'expériences et d'apprentissages entre pays We-Fi, fondé sur la capitalisation des bonnes pratiques.
10. Appuyer l'intégration opérationnelle du genre dans les procédures de passation de marchés, entre autres via des marchés réservés, quotas et dossiers types adaptés.
11. Mettre en place, dans le cadre de We-Fi/AP, des mécanismes d'accès au financement plus adaptés aux réalités des femmes entrepreneures
12. Étudier la faisabilité de points focaux d'inclusion au sein des commissions de passation de marchés, dans le but de renforcer l'application des dispositions sensibles au genre.
13. Développer un guide national de la commande publique sensible au genre, accompagné d'outils de communication et de sensibilisation.

PAF/AGRIFED

14. Réaliser une évaluation approfondie du volet financement, incluant l'analyse des dettes, des produits financiers et des options d'assurance.
15. Renforcer l'accompagnement à la mise en valeur des terres attribuées aux femmes, via l'accès aux intrants, aux services techniques et à l'aménagement.
16. Clarifier les règles de gestion et d'accès aux équipements collectifs, en vue d'en garantir l'utilisation équitable et optimale.
17. Mettre en place des mécanismes de maintenance et de renouvellement des équipements, en particulière à travers des caisses d'épargne dédiées au sein des GIE.
18. Développer des mécanismes de financement adaptés aux cycles agricoles, incluant assurances et éducation financière.



19. Continuer à renforcer la structuration organisationnelle et la gouvernance de la REFAN, en améliorant la transparence, la coordination et la préparation de la relève.
20. Renforcer les capacités des femmes sur l'agriculture durable et résiliente, en intégrant des thématiques additionnelles.
21. Continuer à développer la plateforme BfW comme un outil opérationnel d'inclusion économique des agricultrices, tout en évaluant régulièrement sa pertinence, son efficacité et sa valeur ajoutée au regard des objectifs poursuivis.



1. Introduction

1.1 Contexte des projets

Au Sénégal, l'autonomisation économique des femmes (AEF) s'inscrit dans un contexte encore marqué par de profondes disparités structurelles, malgré les progrès réalisés en matière de croissance économique et l'adoption de politiques publiques davantage sensibles au genre. Très présentes dans le secteur informel, agriculture, petit commerce, transformation agroalimentaire, les femmes continuent de faire face à des contraintes persistantes : faible accès au foncier, aux financements, à la formation technique, aux technologies et aux marchés. Le cadre stratégique national, articulé autour du Plan Sénégal Émergent et de la SNEEG (2016–2026), reconnaît la nécessité d'intégrer le genre dans les dynamiques de développement, mais la mise en œuvre sur le terrain demeure inégale, particulièrement en zones rurales où les normes sociales et la faiblesse des services publics limitent l'accès des femmes aux ressources productives.

Pourtant, l'AEF constitue un levier essentiel de développement durable et de lutte contre la pauvreté. Lorsque les femmes disposent d'un accès équitable aux ressources productives, aux services financiers, à l'éducation et à un emploi décent, les bénéfices dépassent l'individu pour toucher la famille et la communauté : amélioration de la nutrition, de la santé, de la scolarisation, mais aussi renforcement de la résilience socio-économique. De nombreuses études¹ démontrent que les investissements réalisés par les femmes génèrent des effets multiplicateurs, favorisant une croissance plus inclusive et contribuant à réduire les inégalités qui freinent le progrès social et économique du continent.

L'agriculture, secteur d'emploi majeur pour les femmes, illustre ces défis et ces potentiels. Bien qu'un tiers des femmes y soient actives, leur productivité reste limitée par des obstacles structurels : accès restreint à la terre, insuffisance des financements, déficit d'information, manque d'équipements et de technologies adaptées, difficultés d'accès aux marchés. Ces contraintes entravent leur contribution pleine et entière à la sécurité alimentaire et au développement local. Or, dans un contexte de changement climatique qui accentue les vulnérabilités socio-économiques, renforcer l'autonomie des agricultrices devient un impératif stratégique autant pour l'égalité de genre que pour la résilience des systèmes agricoles.

Depuis 2012, ONU Femmes Sénégal agit précisément dans ce sens, en alignement avec les priorités des Objectives de Développement Durable (ODD), principalement l'ODD 5, « réaliser l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ». Ses interventions couvrent la lutte contre les violences basées sur le genre, la participation politique des femmes, mais

¹ (1) Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. 2011. "The State of Food and Agriculture 2011: Women in Agriculture. Closing the Gender Gap for Development"; (2) Banque Mondiale. 2012. "World Development Report 2012"; (3) McKinsey Global Institute. 2015. "The Power of Parity: Advancing Women's Equality"



surtout l'autonomisation économique via l'accès aux ressources, aux opportunités et à l'information. En collaboration avec les institutions publiques, les organisations de la société civile et les partenaires techniques et financiers, l'organisation soutient le renforcement des capacités des femmes, en particulier en milieu rural, pour leur permettre de participer pleinement au développement économique du pays.

La stratégie d'ONU Femmes Sénégal s'inscrit également dans les orientations du Bureau régional de l'Afrique central et de l'Ouest (WCARO), qui place la transformation des chaînes de valeur agricoles, la création d'emplois décents et la résilience économique au cœur de ses priorités. Grâce à ses partenariats avec les ministères sectoriels et à ses initiatives visant à renforcer l'accès des femmes au foncier, au crédit, à la technologie et au leadership économique, l'organisation contribue à réduire les inégalités structurelles persistantes dans les zones rurales. L'approche adoptée tient également compte des vulnérabilités environnementales spécifiques (sécheresse, dégradation des terres, pression sur les ressources naturelles) qui affectent plus fortement les moyens de subsistance des femmes et nécessitent des réponses intégrées combinant égalité de genre, adaptation climatique et développement territorial.

1.2 Projets évalués

L'évaluation couvre la stratégie AEF mise en œuvre par ONU Femmes Sénégal, tout en se concentrant plus spécifiquement sur deux projets phares qui en constituent des déclinaisons opérationnelles : PAF/AGRIFED et We-Fi/AP, présentés en détail ci-dessous. Cette focalisation permet d'apprécier, à travers ces initiatives, la manière dont la stratégie se traduit concrètement sur le terrain, ainsi que la cohérence, l'efficacité et la portée des approches déployées pour renforcer l'accès des femmes aux ressources productives, aux opportunités économiques et aux marchés.

Appui aux Femmes dans l'Agriculture et le Développement Durable (PAF/AGRIFED)

Le projet We-Fi/AP est une initiative stratégique d'ONU Femmes Sénégal visant à renforcer l'autonomisation économique des femmes entrepreneures, en particulier leur accès à la commande publique, dans un contexte où les inégalités structurelles limitent la participation des entreprises féminines aux marchés publics. Lancé en 2020 avec un financement de 350 000 USD de la Banque mondiale dans le cadre du Women Entrepreneurs Finance Initiative (We-Fi), le projet s'inscrit dans la dynamique nationale de promotion de l'entrepreneuriat féminin et dans la stratégie globale d'ONU Femmes visant à améliorer l'accès des femmes aux opportunités économiques et aux marchés formels. We-Fi/AP intervient principalement au niveau national, en collaborant étroitement avec des institutions clés telles que l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP), l'Autorité de Régulation de la Commande Publique (ARCOP), la Délégation générale à l'Entrepreneuriat rapide des Femmes et des Jeunes (DER/FJ) et le Ministère de la Femme, de la Famille et de la Protection des Enfants (MFFPE).



Pour atteindre ses objectifs, We-Fi/AP déploie un ensemble d'activités structurées autour de quatre axes complémentaires. Le premier axe vise le renforcement du cadre institutionnel, à travers l'appui technique aux autorités de régulation, l'intégration du genre dans les outils, systèmes d'information et procédures de la commande publique, ainsi que la sensibilisation des décideurs sur l'importance d'ouvrir les marchés publics aux entreprises dirigées par des femmes.

Le deuxième axe porte sur le renforcement des capacités des femmes entrepreneures. Le projet organise des formations sur les procédures de passation des marchés, la préparation des dossiers de soumission, la gestion administrative et financière, et l'utilisation des plateformes numériques de la commande publique. Ces activités permettent d'améliorer la compétitivité des entreprises féminines et de lever les barrières techniques à leur participation.

Le troisième axe concerne l'accès à l'information, considéré comme un levier central pour réduire les asymétries entre les entreprises dirigées par des femmes et les opérateurs plus établis. Le projet développe des modules de formation, du matériel pédagogique, des sessions d'information, ainsi que des outils numériques permettant aux entrepreneures d'accéder plus facilement aux appels d'offres, aux exigences réglementaires et aux opportunités d'affaires.

Le quatrième axe vise à favoriser l'accès aux opportunités économiques, en mettant en relation les femmes entrepreneures avec des institutions publiques et des acteurs du secteur privé, en appuyant les initiatives visant à augmenter les quotas d'accès des femmes à la commande publique, et en soutenant des mécanismes facilitant leur participation aux marchés (partenariats, information sur le financement, coaching institutionnel).

En combinant réforme institutionnelle, renforcement de capacités, amélioration de l'accès à l'information et accompagnement à l'intégration dans les marchés publics, le projet We-Fi/AP offre un modèle d'intervention novateur et structurant, capable de transformer durablement la participation des femmes à la commande publique et de contribuer à une économie plus inclusive et plus compétitive au Sénégal.

Creating Markets Through Affirmative Procurement for Women (We-Fi/AP)

Le projet We-Fi/AP est une initiative stratégique d'ONU Femmes Sénégal visant à renforcer l'AEF entrepreneures, en particulier leur accès à la commande publique, dans un contexte où les inégalités structurelles limitent la participation des entreprises féminines aux marchés publics. Lancé en 2020 avec un financement de 350 000 USD de la Banque mondiale dans le cadre du *Women Entrepreneurs Finance Initiative (We-Fi)*, le projet s'inscrit dans la dynamique nationale de promotion de l'entrepreneuriat féminin et dans la stratégie globale d'ONU Femmes visant à améliorer l'accès des femmes aux opportunités économiques et aux marchés formels. We-Fi/AP intervient principalement au niveau national, en collaborant étroitement avec des institutions clés telles que l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP), l'Autorité de Régulation de la Commande Publique (ARCOP), la Délégation générale à l'Entrepreneuriat rapide des Femmes et des Jeunes (DER/FJ) et le Ministère de la Femme, de la Famille et de la Protection des Enfants (MFFPE).



Pour atteindre ses objectifs, We-Fi/AP déploie un ensemble d'activités structurées autour de quatre axes complémentaires. Le premier axe vise le renforcement du cadre institutionnel, à travers l'appui technique aux autorités de régulation, l'intégration du genre dans les outils, systèmes d'information et procédures de la commande publique, ainsi que la sensibilisation des décideurs sur l'importance d'ouvrir les marchés publics aux entreprises dirigées par des femmes.

Le deuxième axe porte sur le renforcement des capacités des femmes entrepreneures. Le projet organise des formations sur les procédures de passation des marchés, la préparation des dossiers de soumission, la gestion administrative et financière, et l'utilisation des plateformes numériques de la commande publique. Ces activités permettent d'améliorer la compétitivité des entreprises féminines et de lever les barrières techniques à leur participation.

Le troisième axe concerne l'accès à l'information, considéré comme un levier central pour réduire les asymétries entre les entreprises dirigées par des femmes et les opérateurs plus établis. Le projet développe des modules de formation, du matériel pédagogique, des sessions d'information, ainsi que des outils numériques permettant aux entrepreneures d'accéder plus facilement aux appels d'offres, aux exigences réglementaires et aux opportunités d'affaires.

Le quatrième axe vise à favoriser l'accès aux opportunités économiques, en mettant en relation les femmes entrepreneures avec des institutions publiques et des acteurs du secteur privé, en appuyant les initiatives visant à augmenter les quotas d'accès des femmes à la commande publique, et en soutenant des mécanismes facilitant leur participation aux marchés (partenariats, information sur le financement, coaching institutionnel).

2. Approche et méthodologie

2.1 Objectifs de l'évaluation

L'objectif principal de cette évaluation thématique nationale sur l'autonomisation économique des femmes (AEF) est de renforcer l'approche d'ONU Femmes Sénégal en matière d'autonomisation économique en Afrique de l'Ouest et du Centre. Elle contribuera à trois objectifs clés : i) renforcer la redevabilité ; ii) éclairer la prise de décision ; et iii) favoriser l'apprentissage institutionnel sur les stratégies les plus efficaces pour promouvoir l'autonomisation des femmes et l'égalité des sexes.

À la fois sommative et formative, cette évaluation analyse les liens entre les interventions menées dans le cadre des projets PAF/AGRIFED et We-Fi/AP et les résultats obtenus, notamment les changements concrets observés dans la vie des femmes ainsi que dans les institutions et organisations ciblées. En identifiant les bonnes pratiques, elle nourrit l'apprentissage organisationnel dans le domaine de l'AEF, dans l'intention d'orienter de



manière plus stratégique et pertinente les programmations en cours et futures du Bureau Sénégal et d'ONU Femmes en Afrique de l'Ouest et du Centre.

Objectives spécifiques

1. Fournir une analyse basée sur des preuves de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité du travail d'ONU Femmes Sénégal pour l'autonomisation économique des femmes au Sénégal.
2. Identifier ce qui peut être amélioré dans la manière dont les interventions d'autonomisation économique de femmes sont conçues et mises en œuvre au Sénégal.
3. Identifier les leçons apprises, les forces et les tendances actuelles des initiatives d'autonomisation économique au Sénégal qui ont des implications pour les décisions managériales et programmatiques futures.
4. Fournir des recommandations prospectives et une théorie potentielle du changement pour renforcer la programmation dans le domaine de l'AEF au Sénégal et dans la région.

2.2 Portée de l'évaluation et questions évaluatives

Cette évaluation thématique se focalise sur les projets PAF/AGRIFED, couvrant la période de janvier 2022 à décembre 2024, ainsi que sur le projet We-Fi/AP, pour la période allant d'avril 2020 à décembre 2022. La portée géographique de l'évaluation couvre les principales régions d'intervention des projets, à savoir Saint-Louis, Sédhiou et Ziguinchor pour PAF/AGRIFED, ainsi que Dakar, Thiès, Diourbel, Sédhiou et Kolda pour We-Fi/AP.

2.3 Approche

L'évaluation a adopté une approche par méthodes mixtes, combinant diverses sources de données ainsi que des techniques de collecte et d'analyse quantitatives et qualitatives, afin de fonder solidement ses conclusions et recommandations. Cette démarche a été guidée par l'analyse de la théorie du changement (TdC) des projets, élaborée à partir du cadre de résultats de PAF/AGRIFED et des objectifs généraux et résultats attendus identifiés dans les documents et rapports de We-Fi/AP. Les liens de causalité, les hypothèses sous-jacentes, ainsi que les facteurs internes et externes influençant l'atteinte des résultats ont été analysés ou identifiés au cours du processus évaluatif.

Des données quantitatives et qualitatives ont été collectées à travers une revue documentaire, des entretiens semi-structurés, des discussions de groupe ainsi que des visites de terrain. La phase analytique a appliqué une analyse de la contribution dans l'objectif d'évaluer dans quelle mesure les projets ont contribué aux changements escomptés auprès des parties prenantes ciblées.



En complément des consultations menées durant la collecte des données, le consultant a maintenu une collaboration active et régulière avec l'équipe d'ONU Femmes Sénégal pour la coordination de l'évaluation, dans le but de veiller à ce que ses contributions soient prises pleinement en compte dans l'analyse.

Un cadre méthodologique clair et pertinent a servi de fil conducteur tout au long du processus. Ce cadre, fondé sur la matrice d'évaluation (ME – voir annexe 1), a orienté la mise en œuvre des différentes activités évaluatives. Des outils méthodologiques, particulièrement pour la collecte des données (par exemple les guides d'entretien), ont été élaborés de manière à répondre de façon rigoureuse aux questions d'évaluation.

L'évaluation a été conduite conformément aux lignes directrices d'ONU Femmes en matière d'évaluation, ainsi qu'aux normes et standards du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (UNEG), spécialement celles préconisant l'intégration des perspectives des droits humains et de l'égalité des sexes dans l'approche et le processus évaluatif.

2.4 Critères d'évaluation et questions évaluatives

Les critères à utiliser pour l'évaluation sont les suivants :

- **Pertinence** : La mesure dans laquelle les stratégies, les activités, les produits et les résultats des projets sont pertinents pour les principales parties prenantes, et dans quelle mesure l'approche adoptée répond aux besoins et au contexte des femmes entrepreneures ou agricultrices ciblées, de leurs communautés, ainsi que des autres acteurs clés, tels que les partenaires de mise en œuvre. L'évaluation vise également à déterminer dans quelle mesure les projets s'alignent sur les priorités nationales et régionales.
- **Efficacité** : La mesure dans laquelle les résultats et les produits escomptés ont été atteints. Comparaison entre les produits et résultats prévus et ceux effectivement réalisés, en tenant compte des éléments contextuels qui ont pu influencer l'obtention des résultats. Il s'agit en particulier d'évaluer la satisfaction des parties prenantes à l'égard des services fournis. L'évaluation examine également quelles hypothèses formulées lors de la conception des projets se vérifient ou non au cours de leur mise en œuvre, ainsi que les aspects de la conception et de l'exécution des interventions qui pourraient être améliorés en vue de renforcer l'efficacité des projets.
- **Efficiences** : La mesure dans laquelle la mise en œuvre a été efficiente, y compris la planification, l'approche de gestion adoptée (en particulier la Gestion axée sur les résultats – GAR) et les services d'appui à l'implémentation, ainsi que le degré auquel les ressources mobilisées pour atteindre les activités et les résultats ont été utilisées de



manière efficiente. L'analyse porte également sur le rapport qualité-coût des projets et sur la mesure dans laquelle ce rapport reflète une utilisation optimale des ressources disponibles.

- **Cohérence** : La mesure dans laquelle la stratégie d'AEF est cohérente avec les autres actions en cours, en analysant si les projets répondent aux besoins des bénéficiaires tout en s'intégrant de manière complémentaire aux initiatives existantes. L'évaluation examine également l'alignement des interventions et des résultats des projets avec les cadres stratégiques pertinents, principalement l'Agenda 2030 des ODD, le Plan stratégique global 2022-2025 d'ONU Femmes, la Note stratégique pays 2024-2028 d'ONU Femmes Sénégal, le Cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF), ainsi que la stratégie nationale d'autonomisation économique des femmes et le Plan Sénégal Émergent.
- **Durabilité** : La mesure dans laquelle les résultats obtenus, ainsi que les dynamiques initiées en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, sont susceptibles de se maintenir au-delà de la durée de mise en œuvre des projets. L'évaluation identifie les leçons apprises, les forces et les tendances issues des initiatives d'AEF mises en œuvre, dans l'objectif d'éclairer les futures décisions managériales et programmatiques. Elle examine également les stratégies les plus prometteuses pour la reproduction et l'extension des bonnes pratiques développées durant la mise en œuvre des projets.
- **Genre et droits humains** : La mesure dans laquelle les projets ont intégré les principes d'égalité de genre, de non-discrimination, d'inclusion, de participation significative et d'autonomisation. Ce critère vise à évaluer si les interventions ont été conçues et mises en œuvre dans le respect des cadres internationaux relatifs aux droits des femmes, surtout les normes et standards d'ONU Femmes en matière de droits humains et d'égalité de genre. L'évaluation prend également en compte la manière dont les projets ont contribué à l'accès des femmes à leurs droits économiques, sociaux et politiques, tout en tenant compte de leurs contextes spécifiques de vulnérabilité.

2.5 Méthodologie et déroulement de l'évaluation

2.5.1 Phases de l'évaluation

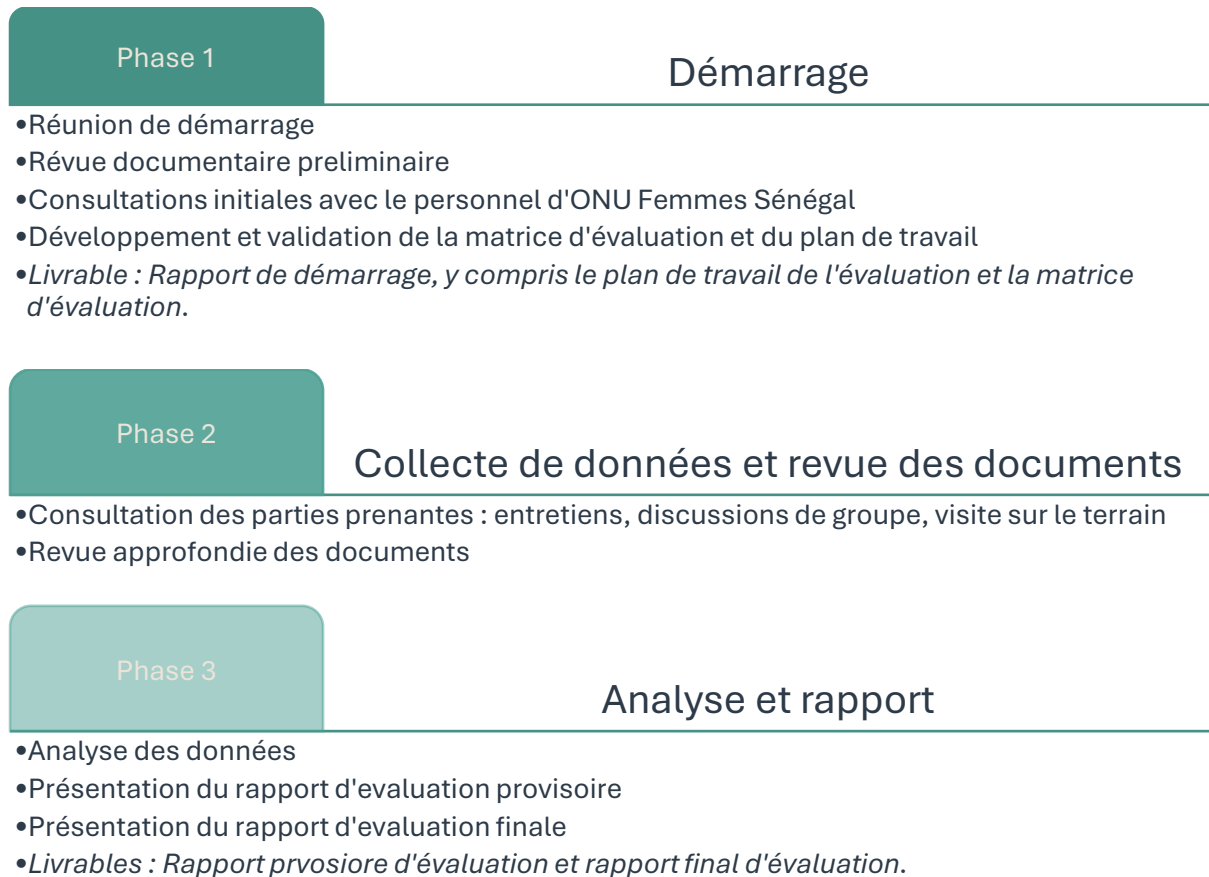
La méthodologie d'évaluation adoptée a visé à être sensible au genre, en intégrant les principes d'équité, d'inclusion et de participation. Elle a prévu une analyse différenciée des effets des projets sur les femmes et les hommes, en tenant compte des rôles, besoins et contraintes spécifiques des femmes, spécialement en matière d'accès aux ressources



économiques et aux marchés publics. Des outils de collecte de données prenant en compte les dimensions de genre ont été utilisés, et une attention particulière a été portée à la voix des femmes bénéficiaires, à travers des consultations participatives. L'évaluation a ainsi visé à mesurer non seulement les résultats globaux des projets, mais aussi leur contribution concrète à la réduction des inégalités de genre et à l'avancement des droits des femmes.

L'évaluation s'est déroulée en trois phases articulées (voir figure 1 ci-dessous) :

Figure 1 - Phases de l'évaluation



Phase 1 : Démarrage

Cette phase s'est concentrée sur :

- Organisation d'une réunion de démarrage² pour d'aboutir à une compréhension claire et partagée entre le consultant et l'équipe ONU Femmes Sénégal concernant la portée de l'évaluation, l'approche méthodologique, les questions et sous-questions d'évaluation, le calendrier et le plan de travail.
- La réalisation d'une revue documentaire préliminaire et l'initiation des activités de consultation avec l'équipe d'ONU Femmes Sénégal ont permis de bien comprendre la

² La réunion de démarrage a eu lieu le 8 juillet 2025.



stratégie d'autonomisation économique des femmes d'ONU Femmes Sénégal, ainsi que les projets à évaluer : leur structure, leur théorie du changement, leur cadre de résultats, leurs modalités de mise en œuvre, leurs mécanismes de gouvernance, leurs parties prenantes, leurs partenaires, leur contexte d'intervention, ainsi que toute autre information pertinente pour mener l'évaluation de manière efficace.

- L'élaboration et la validation de la matrice d'évaluation ainsi que du plan de travail.

Phase 2 : Collecte de données et examen des documents

Cette phase a été consacrée à la collecte de données auprès des parties prenantes du programme, à travers des entretiens semi-structurés et des discussions de groupe. L'objectif de ces activités a été de recueillir des informations permettant de répondre aux questions formulées dans la matrice d'évaluation. Les outils de collecte de données utilisés sont présentés en annexe 2. Les entretiens et les discussions de groupe ont été conduits à la fois à distance, en format virtuel, et en présentiel, en entre autres, lors des visites de terrain, où se sont également déroulées les activités d'observation structurée lorsque cela s'est avéré pertinent. La collecte a également visé à identifier les enseignements tirés, à mettre en évidence les bonnes pratiques et à formuler des recommandations fondées sur des données probantes.

L'examen des documents a permis d'identifier les parties prenantes clés à mobiliser lors de la phase de collecte des données. L'équipe de Baastel a travaillé en collaboration avec ONU Femmes et ses partenaires pour engager les représentants de ces parties prenantes en vue d'organiser des entretiens avec des informateurs clés ou des discussions de groupe. Les parties prenantes consultées sont présentées en annexe 5.

La collecte de données s'est également appuyée sur des sources secondaires, telles que les rapports financiers, les rapports de suivi, les comptes rendus et les listes des participantes, ainsi que sur d'autres documents pertinents fournissant des informations utiles sur la performance du programme, les processus de gestion et les résultats obtenus. Des documents externes ont également été mobilisés pour renforcer l'analyse et appuyer les conclusions de l'évaluation. La liste des documents consultés est présentée en annexe 4.

Phase 3 - Analyse et rapport

L'analyse des données a été effectuée en suivant les étapes énumérées ci-dessous³ :

1. Utilisation des questions et sous-questions d'évaluation pour classer et organiser les données, et pour guider l'ensemble du processus analytique ;
2. Triangulation des différentes sources de données de manière à corroborer les résultats et d'en garantir la fiabilité ;
3. Intégration des données qualitatives et quantitatives dans le rapport d'évaluation ;

³ Le consultant s'est appuyé sur des outils d'intelligence artificielle pour analyser certains documents, ainsi que les transcriptions d'entretiens et de groupes de discussion.



4. Consultation des principales parties prenantes pour obtenir des éclaircissements supplémentaires et combler d'éventuelles lacunes.

Une fois l'ensemble des données et informations pertinentes intégrées à la matrice d'évaluation, le consultant a finalisé la version préliminaire du rapport d'évaluation, laquelle est présentée dans le présent document.

2.6 Limitations

- L'évaluateur des projets n'a pas pu effectuer les visites sur le terrain en personne en raison de contraintes budgétaires, ce qui a constitué une limitation importante, dans la mesure où la collecte de données auprès des bénéficiaires directs s'est effectuée principalement sur place, à travers des discussions de groupe. Pour atténuer cette contrainte, ONU Femmes Sénégal a mobilisé une consultante junior locale, Mme Absa Thiabou Ngiang, agroéconomiste sénégalaise, qui a pu mener les visites de terrain, les discussions de groupe, ainsi que quelques entretiens avec des bénéficiaires, des agents publics et des partenaires. Mme Ngiang a conduit la collecte des données en français et en wolof.
- Aussi, en raison de contraintes budgétaires, les visites de terrain ont dû être limitées aux régions de Dakar et de Saint-Louis, ce qui a conduit à exclure les autres zones ciblées par les projets, particulièrement les régions d'intervention de We-Fi/AP (Thiès, Diourbel, Sédhiou et Kolda) et celles de PAF/AGRIFED (Ziguinchor, Sédhiou et Kolda). Cette restriction territoriale constitue une limite importante, car elle réduit la représentativité des données collectées et ne permet pas de refléter pleinement la diversité des contextes locaux. Par conséquent, l'interprétation de certaines conclusions de l'évaluation doit tenir compte de cette portée géographique limitée, qui peut influencer la généralisation des résultats à l'ensemble des zones d'intervention des projets. Il convient toutefois de souligner que le choix des sites retenus pour la collecte des données a été effectué en étroite collaboration avec l'équipe d'ONU Femmes, dans le but d'assurer la meilleure pertinence possible malgré ces contraintes.
- Une autre limitation importante tient à la faible représentation de certains partenaires de mise en œuvre du projet PAF/AGRIFED, en particulier la SAED. L'absence de ces acteurs a réduit l'apport d'un point de vue très important, ce qui a affaibli la profondeur de l'analyse et limité la triangulation des données. Toutefois, la participation satisfaisante des Agences Régionales de Développement (ARD) et de l'ADEPME a permis d'atténuer partiellement cette contrainte en apportant des éléments de perspective institutionnelle utiles à l'évaluation.



- Le projet We-Fi/AP ne dispose pas d'un cadre de résultats formalisé et harmonisé, intégrant des indicateurs chiffrés, des valeurs de référence et des cibles mesurables pour les résultats de niveau effet (outcome) et impact. Cette situation a limité la capacité de l'évaluation à mesurer de manière quantitative les changements économiques durables, surtout l'accès effectif des PME féminines à la commande publique, l'évolution des revenus et le nombre de marchés remportés. En conséquence, l'analyse s'est principalement appuyée sur des données qualitatives issues des entretiens, des discussions de groupe et de la revue documentaire, ce qui a permis d'apprécier de manière robuste les résultats immédiats et intermédiaires (renforcement des capacités, évolution des perceptions, appropriation du cadre normatif), mais a restreint la possibilité d'établir des liens de causalité solides et quantifiables entre les interventions du projet et les effets économiques observés. Ces limites ont été prises en compte dans l'interprétation des résultats et appellent à une lecture prudente des conclusions relatives à l'efficacité et à l'impact du projet.
- L'analyse a été limitée par l'absence ou l'insuffisance de données structurées relatives aux budgets détaillés et aux plans opérationnels, ce qui n'a pas permis d'apprécier pleinement l'efficacité des interventions, ainsi que par le manque de données consolidées et traçables sur les résultats du dispositif BuyFromWomen (BfW), restreignant l'analyse approfondie de l'efficacité, principalement en termes de performance économique, de création de valeur ajoutée et d'accès effectif aux marchés.

2.7 Considérations éthiques

L'évaluateur et l'équipe d'ONU Femmes ont veillé à ce que l'ensemble des activités menées respecte les principes fondamentaux d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité, d'honnêteté et d'intégrité, conformément aux règles en matière de conflits d'intérêts et de responsabilité. L'évaluateur s'est engagé à observer rigoureusement ces principes tout au long du processus, sans parti pris ni conflit d'intérêts. Par ailleurs, la confidentialité des participantes et participants a été pleinement protégée grâce à l'utilisation d'outils validés, à l'application d'un protocole éthique et à la signature de formulaires de consentement éclairé. Enfin, le consultant a respecté les normes de transparence, de rigueur et de redevabilité dans le traitement et la restitution des données, en évitant toute omission, distorsion ou irrégularité.



3. Constats

3.1 Pertinence

Constat 1 : Les activités, objectifs et logiques d'intervention dans le cadre de la stratégie d'AED ont été conçus et mis en œuvre en réponse directe à des besoins réels et clairement identifiés des femmes agricultrices et entrepreneures.

We-Fi/AP

Les difficultés rencontrées par les femmes entrepreneures dans l'accès à la commande publique ne découlent pas d'une exclusion juridique explicite, mais de barrières structurelles et informationnelles persistantes. Le cadre réglementaire des marchés publics, tel que défini par le Code des marchés publics, repose sur des principes juridiquement neutres du point de vue du genre, entre autres l'égalité de traitement des soumissionnaires, le libre accès à la commande publique et la concurrence, et n'exclut formellement aucune catégorie d'entreprises sur la base du sexe du dirigeant ou du propriétaire. Toutefois, une part importante des femmes ne dispose pas d'un accès suffisant à l'information sur les opportunités de marchés publics ni aux canaux institutionnels de diffusion des appels d'offres. Cette situation, combinée à la complexité des procédures de passation, aux exigences administratives (immatriculation, conformité fiscale et sociale, garanties financières) et à des critères techniques souvent élevés, contribue à une compréhension limitée des règles applicables et renforce des phénomènes d'autocensure, de nombreuses entrepreneures renonçant à soumissionner avant même d'examiner les dossiers d'appel d'offres.

Par ailleurs, la faible formalisation des entreprises féminines et les insuffisances en capacités techniques et managériales limitent fortement leur participation effective à la commande publique. Une proportion significative des activités portées par des femmes s'exerce dans des structures peu formalisées, qui ne répondent pas pleinement aux critères administratifs, financiers et techniques requis pour accéder aux marchés publics. De plus, de nombreuses entrepreneures maîtrisent insuffisamment les étapes clés de préparation des offres, y compris l'analyse des dossiers d'appel d'offres, l'élaboration des propositions techniques et financières et la compréhension des critères d'évaluation, ce qui réduit leur compétitivité et leurs chances de succès. Dans l'ensemble, ces contraintes génèrent des effets d'exclusion indirecte des entreprises féminines de la commande publique, en dépit de l'existence d'un cadre légal formellement inclusif.

Face à ces contraintes, le projet We-Fi/AP apporte une réponse ciblée en agissant simultanément sur les leviers de l'information, du renforcement des capacités et de l'environnement institutionnel. Les besoins des entrepreneures ont été identifiés à partir d'études préalables, de consultations de terrain et d'échanges avec des organisations représentatives de femmes entrepreneures, ce qui a permis d'ancrer les interventions dans les



réalités vécues par les bénéficiaires. Sur cette base, le projet a mis l'accent sur le renforcement des capacités des femmes entrepreneures en vue d'améliorer leur compréhension des procédures de passation des marchés publics, de soutenir la formalisation de leurs entreprises et de renforcer leurs compétences en matière de préparation d'offres techniques et financières. Parallèlement, il a appuyé les acteurs institutionnels pour améliorer la diffusion de l'information, promouvoir une meilleure prise en compte du genre dans la commande publique et contribuer à l'opérationnalisation des dispositifs existants en faveur des entreprises féminines, visant ainsi à réduire les effets d'exclusion indirecte observés dans la pratique.

PAF/AGRIFED

Les difficultés rencontrées par les femmes agricultrices résultent de contraintes structurelles profondément ancrées dans le secteur agricole sénégalais. Malgré leur rôle central dans la production agricole, les femmes restent confrontées à des inégalités persistantes d'accès à la terre, aux intrants, au financement, aux services de vulgarisation et aux marchés. Ces contraintes s'inscrivent dans un contexte marqué par des normes foncières coutumières défavorables, une gouvernance locale de la terre majoritairement masculine, un accès limité aux ressources productives et une exposition grandissante aux effets des changements climatiques. Le manque d'information sur les procédures d'affectation foncière et sur les dispositifs d'appui existants contribue également à une faible expression de la demande de terres par les femmes et limite leur capacité à sécuriser durablement leurs activités agricoles.

Les femmes agricultrices font également face à des contraintes importantes en matière de productivité et de valorisation économique de leurs productions. La faible maîtrise des techniques agricoles améliorées, l'accès limité aux semences certifiées, à la mécanisation et aux technologies adaptées au changement climatique réduisent les rendements et accentuent la vulnérabilité économique des exploitations féminines. À cela s'ajoutent des difficultés d'accès aux marchés liées à l'enclavement des zones de production, à l'absence de capacités de stockage et de transformation, ainsi qu'à une forte dépendance vis-à-vis des intermédiaires, ce qui limite les marges bénéficiaires et la stabilité des revenus. Par ailleurs, les capacités organisationnelles et managériales des groupes d'intérêt économique (GIE) féminins demeurent inégales, freinant leur professionnalisation et leur insertion durable dans les chaînes de valeur agricoles.

Face à ces barrières, le projet PAF/AGRIFED a apporté une réponse intégrée et contextualisée, fondée sur des diagnostics participatifs et des besoins exprimés directement par les femmes bénéficiaires. Le projet a agi sur la sécurisation de l'accès à la terre à travers l'appui aux chartes locales et l'accompagnement des démarches foncières, tout en renforçant les capacités techniques des femmes via les champs écoles, la formation à la production de semences résilientes et l'introduction de pratiques agricoles adaptées aux aléas climatiques. Parallèlement, PAF/AGRIFED a renforcé les capacités organisationnelles et managériales des GIE féminins, spécialement en matière de gouvernance interne, de structuration des activités



économiques, de planification collective et de gestion, de manière à de soutenir leur professionnalisation et leur insertion durable dans les chaînes de valeur agricoles. Le projet a également visé à améliorer l'accès aux marchés et à la valeur ajoutée par des formations en transformation, conservation et commercialisation des produits agricoles, ainsi que par l'introduction d'outils innovants tels que la plateforme BfW. En s'appuyant sur des structures publiques et techniques pérennes et en articulant ses interventions avec les priorités nationales en matière d'agriculture et d'autonomisation économique des femmes, le projet a cherché à réduire les contraintes structurelles identifiées et à limiter les effets d'exclusion de fait qui entravent la pleine participation des femmes agricultrices à l'économie agricole.

Constat 2 : Les projets We-Fi/AP et PAF/AGRIFED sont pertinents au regard de l'égalité de genre, en ce qu'ils répondent à des inégalités structurelles et à une faible reconnaissance du rôle économique des femmes, tant dans l'entrepreneuriat que dans l'agriculture.

Les projets s'inscrivent dans un contexte marqué par une reconnaissance encore insuffisante du rôle économique des femmes, malgré leur contribution centrale au développement socio-économique du Sénégal. Cette sous-valorisation influence les politiques publiques, les pratiques institutionnelles et les normes sociales, et se traduit par des inégalités persistantes dans l'accès aux ressources productives, aux opportunités économiques et aux espaces de décision. Dans ce contexte, les projets ont été conçus pour répondre non seulement à des besoins techniques ou sectoriels, mais aussi à des mécanismes structurels de discrimination et d'invisibilisation économique des femmes.

Dans le cas de We-Fi/AP, la promotion de l'égalité de genre se manifeste par la reconnaissance que l'égalité juridique formelle ne garantit pas une égalité réelle d'accès à la commande publique. Les femmes entrepreneures, bien que présentes dans le tissu économique, restent faiblement reconnues comme actrices économiques légitimes dans les marchés publics. Cette situation s'explique par des barrières genrées spécifiques, notamment le déficit d'information, la faible formalisation des entreprises féminines, des normes sociales limitant la confiance et la visibilité des femmes dans des espaces économiques dominés par les hommes, ainsi qu'une prise en compte insuffisante du genre dans les pratiques institutionnelles de passation des marchés. Le projet est pertinent en ce qu'il vise à renforcer la légitimité économique des femmes entrepreneures, en améliorant leurs capacités et en agissant sur l'environnement institutionnel dans l'objectif de réduire les biais structurels qui produisent des effets d'exclusion indirecte.

Pour PAF/AGRIFED, l'analyse montre que la pertinence au regard de l'égalité de genre est particulièrement élevée dans un secteur où les femmes constituent une majorité de la main-d'œuvre agricole, tout en demeurant largement invisibilisées dans les politiques foncières, les dispositifs de soutien agricole et les chaînes de valeur. Cette faible reconnaissance du rôle des femmes rurales se traduit par un accès limité à la terre, aux intrants, au financement et aux marchés, renforcé par des normes foncières coutumières défavorables et une gouvernance



locale majoritairement masculine. Le projet répond de manière pertinente à ces inégalités en ciblant directement les leviers structurels de discrimination, particulièrement la sécurisation foncière, mais aussi le renforcement du leadership des femmes et de leur participation aux instances locales de décision, contribuant ainsi à une meilleure reconnaissance de leur rôle économique, social et politique.

Constat 3 : Des besoins importants des femmes entrepreneures, tels que l'accès au financement et l'accompagnement post-formation, demeurent partiellement ou insuffisamment pris en compte par le projet We-Fi/AP.

L'accès au financement constitue un besoin central et persistant pour les femmes entrepreneures, qui n'est pas directement pris en charge par le projet. Les entretiens et les discussions de groupe montrent que, même lorsque les femmes améliorent leur compréhension des procédures de passation des marchés publics, leur capacité à soumissionner demeure limitée par l'insuffisance de ressources financières. Les exigences relatives aux garanties financières et à la capacité de préfinancement des contrats constituent des obstacles majeurs, en particulier pour les entrepreneures individuelles et les PME féminines de petite taille. Le projet We-Fi/AP n'intervient pas sur ces contraintes financières, alors même qu'elles conditionnent fortement la capacité des bénéficiaires à transformer les compétences acquises en une participation effective aux marchés publics.

Les données montrent également que la taille et la structuration des marchés publics restent peu adaptées aux réalités des entreprises féminines. De nombreux marchés sont regroupés en lots de grande envergure, dépassant les capacités techniques et financières des PME féminines. Le besoin d'adaptation des mécanismes de passation, en particulier par le fractionnement des marchés ou l'introduction de critères plus proportionnés, est clairement identifié par les entrepreneures, mais demeure largement en dehors du champ d'intervention direct du projet, lequel se concentre davantage sur le renforcement des capacités que sur l'évolution des pratiques contractuelles.

Par ailleurs, il existe un besoin important en matière de mentorat, d'accompagnement individualisé et de mise en réseau économique, qui dépasse le cadre des formations ponctuelles mises en œuvre par le projet. Les données indiquent que, malgré l'amélioration des connaissances théoriques liées aux procédures de passation des marchés publics, de nombreuses femmes entrepreneures éprouvent des difficultés à traduire ces acquis en stratégies opérationnelles durables. Cette situation est liée à l'absence de mécanismes systématiques de suivi post-formation, de coaching personnalisé et de dispositifs structurés de mentorat avec des entreprises plus expérimentées. Les documents soulignent que ce besoin est particulièrement marqué chez les entrepreneures récemment formalisées et chez celles opérant dans des secteurs économiques perçus comme non traditionnels pour les femmes, où les réseaux professionnels sont plus fermés et les opportunités de mise en relation demeurent limitées.



3.2 Efficacité

Constat 4 : Dans l'ensemble, les deux projets ont enregistré des avancées notables en matière de renforcement des capacités de populations ciblées, de sensibilisation des acteurs institutionnels et de mise en place de dispositifs structurants. Toutefois, leur efficacité apparaît davantage marquée au niveau des résultats immédiats, surtout l'amélioration des connaissances, des compétences et des cadres locaux d'intervention, qu'au niveau des changements économiques durables attendus. Ces derniers restent en effet limités.

We-Fi/AP. Accès des PME féminines à la commande publique

Le projet We-Fi/AP visait principalement à améliorer l'accès des PME dirigées par des femmes aux marchés publics à travers trois leviers majeurs : le renforcement des capacités des femmes entrepreneures, la sensibilisation et la formation des agents publics sur l'intégration du genre dans la commande publique, et l'amélioration de l'environnement institutionnel et normatif.

Renforcement des capacités des entrepreneures

Sur le plan du renforcement des capacités, les résultats attendus portaient sur une meilleure connaissance des procédures de passation des marchés publics, des exigences administratives et des opportunités existantes, entre autres, les marchés réservés aux femmes. Les données issues des discussions de groupe et des entretiens confirment que ce résultat a été largement atteint. La quasi-totalité des femmes entrepreneures interrogées reconnaît que le projet a significativement renforcé leur compréhension des mécanismes de la commande publique et de la dimension genre intégrée dans le nouveau Code des marchés publics. Plusieurs participantes indiquent qu'avant le projet, elles ignoraient l'existence même de marchés réservés ou pensaient que leur secteur d'activité n'était pas concerné par la commande publique. De ce point de vue, l'objectif de renforcement des connaissances et de la sensibilisation peut être considéré comme atteint.

Participation effective des entreprises féminines aux marchés publics

Toutefois, la conception prévoyait également que ce renforcement de capacités contribue à une participation accrue et effective des entreprises féminines aux marchés publics. Sur ce plan, les résultats apparaissent plus mitigés. Les données montrent que, malgré l'amélioration des connaissances, peu de femmes ont effectivement soumis des offres ou remporté des marchés après la formation. Ce décalage s'explique par des contraintes structurelles non ou insuffisamment prises en charge par le projet : accès limité au financement, exigences de garanties financières, manque d'expérience préalable, lourdeur administrative et absence d'accompagnement post-formation. Ainsi, si le résultat intermédiaire en termes de capacités cognitives est atteint, le résultat final d'accès effectif et régulier à la commande publique reste très partiellement atteint.



Renforcement des capacités des acteurs institutionnels

En ce qui concerne la sensibilisation et le renforcement des capacités des acteurs institutionnels, le projet We-Fi/AP visait à améliorer la prise en compte du genre dans les pratiques de passation des marchés publics. Les entretiens menés auprès des agents publics (SAED, ANER, MAERSA, IRCOP) indiquent que le projet a contribué à une évolution notable des perceptions, avec une sensibilité accrue aux enjeux d'égalité de genre et, dans certains cas, l'émergence de démarches visant à mieux cibler ou réserver certains marchés au profit des entreprises féminines. Ces avancées restent toutefois inégales et encore fragiles, en raison du caractère jugé trop théorique des formations et de l'absence d'outils pratiques directement opérationnels — tels que des guides méthodologiques simplifiés pour l'intégration du genre dans les dossiers d'appel d'offres, des check-lists d'analyse genre à utiliser lors de la préparation des marchés, des modèles types de clauses sociales ou de critères d'attribution sensibles au genre, ou encore des outils de suivi permettant de documenter la participation effective des PME féminines aux procédures de passation. Cette absence limite la traduction systématique des acquis en pratiques administratives quotidiennes. Le résultat attendu apparaît ainsi partiellement atteint, avec des progrès réels, mais encore insuffisamment consolidés.

Cette dynamique s'inscrit dans un contexte institutionnel marqué par l'entrée en vigueur du Décret n°2022-2295 du 28 décembre 2022 portant Code des marchés publics, qui crée un environnement normatif globalement favorable aux objectifs du projet We-Fi/AP. Le Code des Marchés Publics (CMP) introduit l'achat public durable comme principe transversal et autorise l'intégration de critères sociaux visant l'inclusion économique des groupes vulnérables, dont les femmes entrepreneures. Il renforce également la transparence et la prévisibilité du système de passation, principalement à travers l'obligation de planification et de publication anticipée des marchés, contribuant ainsi à réduire l'asymétrie d'information historiquement défavorable aux PME féminines. L'obligation d'allotissement des marchés, sauf justification motivée, répond par ailleurs directement à l'un des principaux obstacles structurels identifiés par We-Fi/AP, à savoir la taille excessive des marchés publics, même si son application demeure inégale et limite encore l'impact concret de cette avancée réglementaire.

Le CMP ne prévoit toutefois pas de quotas explicites réservés aux entreprises féminines, ce qui limite l'automatisme des effets attendus. Cette lacune a été partiellement comblée par l'arrêté définissant les seuils et quotas des marchés réservés aux acteurs de l'économie sociale et solidaire et à certaines catégories de PME, qui opérationnalisent les principes du Code en fixant des seuils financiers précis et des quotas contraignants, dont 2 % explicitement réservés aux PME à direction féminine.

Dans une perspective évaluative, le CMP et l'arrêté constituent ainsi des facteurs habilitants du projet We-Fi/AP. Ils renforcent la pertinence, la cohérence et le potentiel de durabilité des résultats du projet, tout en confirmant que l'efficacité de We-Fi/AP repose moins sur la production de nouvelles normes que sur sa capacité à opérationnaliser et favoriser



l'appropriation, par les institutions et les PME féminines, d'un cadre réglementaire désormais plus inclusif, mais encore inégalement appliqué. À cet égard, les équipes d'ONU Femmes décrivent We-Fi/AP comme un projet ayant contribué à créer un environnement favorable aux réformes, en renforçant la compréhension des principes d'égalité de genre, en documentant les obstacles structurels à l'accès des PME féminines à la commande publique, entre autres, à travers des études préalables et la remontée d'évidences issues du terrain, et en alimentant le plaidoyer institutionnel, sans pour autant revendiquer une participation formelle à la rédaction ou à l'adoption des textes réglementaires.

Comme mentionné dans la section des limitations, le projet We-Fi/AP ne dispose pas d'un cadre de résultats formalisé et harmonisé intégrant des indicateurs chiffrés, des valeurs de référence et des cibles mesurables à tous les niveaux de résultats. Cette situation a limité la capacité de l'évaluation à mesurer quantitativement l'efficacité du projet et les changements économiques durables, spécialement l'accès effectif des PME féminines à la commande publique. En conséquence, l'analyse s'est principalement appuyée sur des données qualitatives, ce qui a permis d'apprécier les résultats immédiats et intermédiaires, tout en appelant à une lecture prudente des conclusions relatives à l'efficacité du projet.

PAF/AGRIFED – Autonomisation économique des agricultrices

L'objectif global du PAF/AGRIFED est de promouvoir l'autonomisation économique durable des femmes rurales à travers une approche intégrée, structurée autour de quatre piliers complémentaires : l'amélioration de la productivité et de la résilience climatique, l'accès et la sécurisation foncière, l'accès au financement, ainsi que l'accès aux marchés et aux activités à valeur ajoutée.

Productivité et résilience climatique

En matière de renforcement de la productivité et de la résilience climatique, les résultats attendus portaient sur l'amélioration des rendements, la diffusion de pratiques agricoles résilientes et le renforcement des compétences techniques des agricultrices. Les formations mises en œuvre à travers les champs écoles, la production de semences certifiées (les données disponibles indiquent que 562 femmes utilisent effectivement des semences résilientes) et l'accès à certains équipements ont permis des améliorations reconnues tant par les bénéficiaires que par les partenaires techniques. Les agricultrices interrogées font état d'une meilleure maîtrise des techniques agricoles et d'une compréhension accrue des enjeux liés au changement climatique. À ce titre, l'efficacité du projet sur ce pilier peut être considérée comme globalement élevée, bien que les impacts demeurent exposés à des facteurs externes, notamment climatiques. Toutefois, l'absence de données chiffrées consolidées ne permet pas de mesurer le taux d'accroissement des rendements agricoles tel que défini dans le cadre de suivi-évaluation, fixé à 50 % d'augmentation des rendements. En conséquence, le résultat peut être considéré comme atteint sur le plan qualitatif, mais ni le pourcentage d'accroissement des rendements ni l'atteinte de la cible relative à l'accès aux semences ne peuvent être confirmés.



Renforcement des capacités des agricultrices

Le PAF/AGRIFED a mis en œuvre un volume important de formations techniques, particulièrement à travers les champs écoles, les sessions sur la production et la conservation de semences certifiées, ainsi que la formation à la gestion et à la maintenance des équipements agricoles et d'irrigation. Ces actions ont été complétées par un accompagnement de proximité assuré par les partenaires techniques, en particulier la SAED et les services déconcentrés du ministère responsable de l'agriculture. Les agricultrices consultées indiquent avoir acquis de nouvelles compétences techniques, amélioré leur maîtrise des pratiques agricoles résilientes et renforcé leur confiance dans la conduite de leurs activités productives. Toutefois, en dépit de ces avancées, aucun chiffre consolidé ne permet d'identifier le nombre exact de femmes ayant validé des tests post-formation ou démontré formellement l'acquisition de ces compétences. Ainsi, le résultat peut être considéré comme atteint sur le plan qualitatif, mais la mesure dans laquelle les compétences ont été accrues ne peut pas être confirmée.

Accès aux technologies équipements de production

Constat 5 : Les équipements de production mis à disposition ont amélioré les conditions de travail et les capacités de production des agricultrices, particulièrement en réduisant la pénibilité et certains déplacements liés à la transformation et à l'accès à l'eau. Toutefois, la capacité insuffisante des moulins limite leur usage et leur efficacité au regard des besoins et du nombre de bénéficiaires.

Constat 6 : Les technologies numériques introduites dans le cadre du projet restent faiblement utilisées et produisent des effets limités, en raison de contraintes liées à la littératie numérique, à la connectivité et à la dépendance à l'accompagnement externe.

Le PAF/AGRIFED a contribué au renforcement des capacités de production agricole des femmes à travers l'introduction de technologies et d'outils innovants, notamment la mise à disposition d'équipements de production (motopompes, lampadaires solaires, équipements de transformation), le déploiement de technologies agricoles pour le recensement des agricultrices et des outils plus avancés comme les drones pour le suivi des productions.

Les équipements de production mis à disposition des agricultrices, en particulier les motopompes, les lampadaires solaires et les équipements de transformation, ont contribué à l'amélioration des conditions de travail et des capacités de production. Les équipements de transformation ont permis de réduire la pénibilité du travail et les déplacements des femmes, en limitant les trajets vers des villages ou centres éloignés pour la mouture des céréales. De manière complémentaire, les motopompes ont contribué à réduire certains déplacements liés à l'accès à l'eau, en permettant l'irrigation directe des parcelles. Toutefois, les agricultrices indiquent que la capacité des moulins demeure insuffisante au regard du volume de production et du nombre de bénéficiaires, ce qui limite leur usage et leur efficacité.

En ce qui concerne les technologies numériques, l'accès et l'utilisation demeurent très limités, avec des effets encore fragiles et fortement dépendants de l'accompagnement externe.



L'utilisation effective de ces technologies reste contrainte par des facteurs persistants liés à la littératie numérique, à l'accès à la connectivité, ainsi qu'à la dépendance vis-à-vis de l'appui technique des partenaires.

À titre d'illustration, bien que le REFAN ait manifesté un intérêt marqué pour l'utilisation de la base de données mise en place dans le cadre du projet, celle-ci n'est pas accessible à l'organisation, la SAED n'ayant pas procédé à son transfert. Cette situation affecte la capacité du REFAN à piloter ses activités, dans un contexte où ses membres évoluent dans des secteurs d'activité diversifiés, en particulier l'agriculture, la transformation et l'élevage, sans disposer d'une vision consolidée et actualisée de sa structuration. L'absence de données centralisées limite ainsi la planification différenciée des appuis et l'orientation stratégique fondée sur les profils réels des membres.

Face à cette contrainte, le REFAN a mis en place un mécanisme alternatif reposant sur le recensement et la catégorisation des membres par les commissions départementales. Toutefois, en l'absence de numérisation de ces données, ce dispositif demeure partiellement opérationnel et ne permet pas encore de produire des informations exploitables à l'échelle du réseau. Cette situation met en évidence que, malgré l'existence d'initiatives de collecte d'informations, le système d'information n'est ni pleinement fonctionnel ni institutionnalisé au niveau du REFAN, ce qui limite son potentiel en tant qu'outil structurant pour l'autonomisation économique des femmes et la gestion durable du réseau.

Accès à la terre

Constat 7 : Le projet PAF/AGRIFED a été globalement efficace pour renforcer l'accès des femmes à la terre et améliorer les cadres locaux de gouvernance foncière, comme en témoignent l'augmentation des demandes et des attributions ainsi que l'appropriation des outils de gouvernance sensibles au genre. Toutefois, la qualité, la localisation et l'absence d'aménagement de certaines parcelles attribuées limitent leur mise en valeur et réduisent l'impact économique des attributions foncières sur l'autonomisation des agricultrices.

Concernant l'accès à la terre et la sécurisation foncière, les résultats attendus portaient sur l'augmentation des demandes et des attributions de terres en faveur des femmes, ainsi que sur l'amélioration des cadres locaux de gouvernance foncière. Le projet a été globalement efficace sur ce volet. Les actions de sensibilisation menées au niveau communal, la diffusion de la circulaire MAER n°0989 et l'accompagnement des femmes dans les procédures administratives ont contribué à une hausse tangible des demandes d'affectation foncière et à des attributions effectives de parcelles dans plusieurs communes.

Par ailleurs, le projet a permis l'élaboration de chartes locales et de plans d'action de gouvernance foncière sensibles au genre, qui constituent un acquis structurant. Ces outils continuent d'être utilisés après la fin de la dernière phase du projet et ont, dans certains cas, été repris par d'autres communes non directement couvertes par l'intervention, ce qui



témoigne d'un niveau d'appropriation institutionnelle et du potentiel de durabilité des changements introduits.

Néanmoins, l'analyse met en évidence des limites qualitatives importantes concernant les terres effectivement allouées. Il est relevé que certaines parcelles attribuées sont éloignées des zones d'habitation, ce qui accroît les coûts et la pénibilité du travail agricole. D'autres parcelles sont décrites comme partiellement ou fortement inondables, exposant les exploitations à des risques climatiques élevés et réduisant leur potentiel productif. Les agricultrices insistent également sur le fait que l'attribution de terres, en l'absence d'aménagements adéquats (nivellement, irrigation, drainage ou clôture), limite fortement leur capacité à mettre ces parcelles en valeur et à en tirer des bénéfices économiques durables.

Ainsi, si le projet PAF/AGRIFED a permis des avancées significatives en matière d'accès des femmes à la terre et de transformation des cadres locaux de gouvernance foncière, l'évaluation montre que la qualité, la localisation, l'aménagement et la viabilité agronomique des terres attribuées constituent des facteurs déterminants pour l'effectivité de l'autonomisation économique recherchée. Ces éléments mettent en évidence la nécessité, pour de futures interventions, d'aller au-delà de l'accès formel à la terre en intégrant de manière plus systématique des critères d'aménagement, de qualité et d'adaptabilité climatique des parcelles allouées.

Accès aux marchés et plateforme BuyfromWomen

Constat 8 : Le projet a contribué à améliorer les capacités des agricultrices à accéder aux marchés, surtout à travers le renforcement des compétences, l'augmentation de la qualité des produits et de l'action collective, sans toutefois permettre une intégration durable dans des circuits de commercialisation structurés. Malgré la mise en place de la plateforme BfW, son utilisation demeure très limitée.

En matière d'accès aux marchés, les données disponibles indiquent une amélioration partielle des conditions d'accès, sans toutefois démontrer une intégration consolidée et durable des agricultrices dans des circuits de commercialisation structurés. Les données qualitatives issues des discussions de groupe montrent que les formations reçues ont contribué à améliorer la qualité des produits, la compréhension des exigences des marchés ainsi que les capacités techniques et organisationnelles des femmes, renforçant ainsi leur potentiel d'écoulement sur les marchés existants. Le renforcement de l'action collective, principalement à travers les GIE et les réseaux de femmes, a également contribué à accroître le pouvoir de négociation et la visibilité économique des agricultrices au niveau local.

La mise en place et le déploiement de la plateforme BfW, visant à connecter les productrices aux marchés, ont effectivement eu lieu. Les données disponibles confirment que des femmes ont été enregistrées sur la plateforme et sensibilisées à son utilisation. Toutefois, aucune donnée quantitative consolidée, issue de tests ou d'évaluations formelles, ne permet de mesurer le niveau réel d'appropriation de l'outil, ni d'estimer la proportion de femmes



l'utilisant effectivement pour la commercialisation de leurs produits. Les consultations menées auprès des parties prenantes, spécialement les agricultrices, indiquent que les ventes continuent de s'effectuer majoritairement via des circuits informels ou locaux et que l'utilisation de la plateforme demeure limitée, en raison de contraintes persistantes liées à la connectivité, à la maîtrise des outils numériques et à l'insuffisance de débouchés effectifs.

Dans ce contexte, bien que la stratégie BfW soit jugée pertinente et innovante sur le plan conceptuel, elle n'a pas encore produit d'effets significatifs à l'échelle des bénéficiaires interrogées. Son utilisation reste marginale, tant en termes de volume de transactions que de capacité à connecter durablement les productrices à des marchés solvables. Sur la base des éléments probants disponibles, l'objectif d'intégration effective des agricultrices à des circuits de commercialisation structurés ne peut être considéré comme atteint.

En l'absence de données chiffrées relatives à l'augmentation des volumes commercialisés, des revenus générés ou de l'accès à des contrats durables, l'efficacité du projet sur ce résultat doit être appréciée comme partielle. Les résultats observés relèvent davantage de conditions préalables à l'accès au marché que d'une transformation économique durable à ce stade.

Accès au financement

Constat 9 : Les mécanismes de financement appuyés par le PAF/AGRIFED ont permis de sensibiliser les agricultrices aux opportunités de crédit, mais sont restés globalement peu adaptés à leurs réalités économiques et aux cycles agricoles. En conséquence, l'accès au financement demeure une contrainte majeure, les dispositifs mis en place n'ayant pas permis de renforcer durablement la solvabilité ni l'inclusion financière des femmes rurales.

S'agissant de l'accès au financement, les objectifs du PAF/AGRIFED prévoyaient la mise en place de mécanismes visant à faciliter l'accès des femmes aux ressources financières, notamment à travers des partenariats avec des institutions financières et des dispositifs de garantie. Toutefois, les résultats apparaissent globalement peu satisfaisants, l'accès au financement demeurant une contrainte majeure pour les agricultrices. Les données indiquent que certains mécanismes de crédit mobilisés dans le cadre du projet se sont révélés peu adaptés aux réalités économiques et productives des femmes rurales. Plusieurs bénéficiaires rapportent avoir rencontré des difficultés liées aux prêts contractés, particulièrement en raison de conditions de remboursement inadaptées aux cycles agricoles, de taux d'intérêt jugés élevés et d'une pression financière accrue en cas de mauvaises campagnes agricoles ou de chocs climatiques.

Certaines femmes indiquent que ces difficultés ont fragilisé leur situation financière et ont, dans certains cas, compromis leur capacité à accéder ultérieurement à des financements additionnels, les exposant à des situations de surendettement ou de défaut vis-à-vis des institutions financières. Si le projet a contribué à renforcer la sensibilisation des femmes aux mécanismes de financement et à améliorer leur capacité à solliciter des crédits, l'efficacité



globale de l'appui à l'accès au financement demeure limitée, les dispositifs mis en place n'ayant pas permis de renforcer durablement la solvabilité ni l'inclusion financière des agricultrices.

Constat 10 : La stratégie d'AEF s'est révélée efficace pour faire progresser l'égalité de genre, en agissant sur des leviers complémentaires. PAF/AGRIFED a produit des résultats structurants en matière d'accès à la terre, de reconnaissance des femmes rurales en tant qu'actrices économiques et de renforcement du leadership collectif, en particulier à travers l'appui à des réseaux organisés ayant favorisé un changement durable de posture et de capacité de plaidoyer. Le projet We-Fi/AP a, quant à lui, principalement renforcé les dimensions immatérielles de l'autonomisation, en améliorant les connaissances, la confiance et l'ambition des femmes entrepreneures, ainsi que leur capacité à se projeter dans des espaces économiques formels, en particulier la commande publique.

Accès des femmes aux ressources productives et à la reconnaissance de leur rôle économique

Sur le plan de l'accès des femmes aux ressources productives et à la reconnaissance de leur rôle économique, les deux projets ont agi de manière complémentaire sur des leviers structurels distincts, mais convergents. Dans le cadre de PAF/AGRIFED, l'efficacité du projet se manifeste clairement par l'amélioration de l'accès des femmes à la terre, identifiée comme une contrainte majeure liée à l'asymétrie d'information et à la domination masculine dans la gouvernance foncière locale. Les diagnostics initiaux menés avec l'ARD et l'IPAR ont permis de démontrer que la faible demande foncière des femmes résultait principalement d'un manque de connaissances des procédures et de leurs droits. Les actions de sensibilisation, de formation et de plaidoyer ont entraîné une augmentation des demandes d'affectation émanant des femmes et des attributions effectives dans plusieurs communes, contribuant ainsi à une reconnaissance institutionnelle accrue de leur légitimité en tant que productrices agricoles. Cette reconnaissance foncière constitue un socle fondamental de leur autonomisation économique, en renforçant leur capacité à produire, investir et négocier.

Dans le projet We-Fi/AP, la reconnaissance des femmes en tant qu'actrices économiques s'est opérée principalement à travers leur repositionnement dans les dynamiques de la commande publique et des marchés formels. Les données montrent que les femmes entrepreneures, initialement peu informées de l'existence d'opportunités économiques dans les marchés publics et de la prise en compte du genre dans le cadre réglementaire, ont progressivement acquis une meilleure compréhension de ces mécanismes. Cette montée en connaissances a contribué à transformer leur perception d'elles-mêmes : elles ne se définissent plus uniquement comme opératrices de secteurs « féminins », mais commencent à se projeter comme entreprises capables de répondre à des appels d'offres publics. Ce changement participe à une reconnaissance progressive de leur rôle économique, tant par elles-mêmes que par certains acteurs institutionnels.

Leadership féminin



S'agissant du leadership féminin, les deux projets ont généré des effets notables, bien que différenciés. Dans PAF/AGRIFED, il a été observé un renforcement du pouvoir de négociation et de plaider des femmes, surtout à travers des réseaux structurés comme le REFAN. Les femmes leaders jouent désormais un rôle actif dans la défense des intérêts fonciers et économiques des agricultrices, participent aux cadres de concertation locaux et régionaux et portent la voix des femmes dans les espaces décisionnels, traduisant une reconfiguration progressive des rapports sociaux locaux. La présence accrue des femmes dans les cadres de concertation, les comités locaux et les espaces de dialogue avec les autorités a contribué à normaliser leur participation aux instances décisionnelles. Cette évolution dépasse l'objectif strictement économique des projets et participe à un changement plus large des normes sociales, en rendant la prise de parole des femmes et leur rôle public plus légitimes et socialement acceptés, y compris par les hommes et les autorités traditionnelles. Cette dynamique collective a renforcé la confiance des femmes, réduit leur sentiment de vulnérabilité et favorisé une plus grande visibilité de leur leadership, même si la nécessité de préparer la relève générationnelle demeure un enjeu à venir.

Dans We-Fi/AP, le leadership s'exprime davantage à travers un changement progressif de posture individuelle des femmes entrepreneures. Les formations ont permis aux participantes de gagner en assurance, de mieux comprendre leurs droits économiques et de développer une plus grande ambition entrepreneuriale. Certaines femmes ont déjà soumis des offres à des marchés publics, tandis que d'autres expriment leur intention de le faire et de s'affirmer dans de nouveaux espaces économiques.

Réseautage féminin

Un élément transversal contribuant à l'égalité de genre, commun aux deux projets, réside dans le rôle du réseautage et dans son potentiel transformateur. Dans PAF/AGRIFED, l'appui aux réseaux existants a renforcé la cohésion, la solidarité et la capacité d'action collective des femmes. Le renforcement de structures comme le REFAN a permis aux femmes d'accéder plus facilement aux autorités, de mutualiser les ressources et de renforcer leur poids dans les négociations foncières et économiques. Ce réseautage constitue un levier stratégique de durabilité et d'égalité de genre, en réduisant l'isolement des femmes rurales et en amplifiant leur voix collective.

Dans We-Fi/AP, le réseautage apparaît comme un acquis important, mais encore sous-exploité. Les ateliers et les rencontres économiques ont favorisé la mise en relation entre femmes entrepreneures, institutions publiques et partenaires économiques, contribuant à renforcer les efforts locaux existants. Toutefois, l'absence de mécanismes structurés de suivi et d'animation de ces réseaux limite, pour l'instant, leur plein potentiel en tant qu'outil d'autonomisation économique durable.

Constat 11 : La stratégie mise en œuvre dans le cadre de PAF/AGRIFED a généré des effets positifs non anticipés, révélateurs d'un impact plus large que celui initialement recherché. Les interventions ont produit des bénéfices sociaux et institutionnels



indirects, touchant des publics et des dynamiques qui n'étaient pas explicitement ciblés, et contribuant à des transformations progressives des pratiques, des comportements et des normes. Ces effets non escomptés traduisent la pertinence de l'approche intégrée adoptée, ainsi que sa capacité à créer des externalités positives favorables à l'autonomisation des femmes et au changement social, renforçant ainsi la valeur ajoutée globale des projets.

D'abord, certaines infrastructures et équipements mis en place dans le cadre de PAF/AGRIFED ont généré des bénéfices sociaux indirects au-delà des bénéficiaires ciblés. L'utilisation des lampadaires solaires par les enfants pour étudier le soir illustre clairement cet effet non anticipé. Initialement conçus pour améliorer les conditions de travail, de sécurité ou de mobilité des femmes dans les sites de production ou les espaces communautaires, ces équipements ont également contribué à renforcer l'accès à l'éclairage pour les ménages et les enfants, avec un impact positif sur les conditions d'apprentissage et la vie communautaire.

Ensuite, les actions de sensibilisation et de formation ont produit un effet d'entraînement sur d'autres thématiques que celles directement ciblées par le PAF/AGRIFED ; la montée en compétences des femmes sur les questions foncières et organisationnelles a renforcé leur implication dans d'autres espaces de gestion communautaire, tels que les comités de gestion des forages ou des équipements collectifs, même lorsque ces espaces n'étaient pas explicitement visés par le projet. Cet élargissement du champ d'engagement des femmes constitue un effet indirect important.

3.3 Efficience

Constat 12 : Au regard des ressources financières mobilisées et des résultats effectivement atteints, les deux projets affichent un niveau d'efficience globalement satisfaisant. Le rapport qualité-coût apparaît toutefois relativement plus favorable pour PAF/AGRIFED que pour We-Fi/AP, compte tenu de la nature des interventions, de leur ancrage territorial et de l'ampleur des bénéfices observés.

Dans le cas de PAF/AGRIFED, les documents financiers indiquent que le projet a bénéficié d'un financement global d'environ 1,95 million USD, provenant de BNP Paribas et du gouvernement des Îles Baléares. Les rapports de fin d'exercice montrent que l'essentiel des ressources a été orienté vers les activités de terrain, incluant les diagnostics participatifs, les formations techniques (champs écoles), l'appui à la gouvernance foncière, l'accompagnement des organisations féminines et la mise à disposition d'équipements productifs. Les coûts de coordination et de gestion apparaissent proportionnés au regard de la couverture géographique du projet, du nombre élevé de bénéficiaires et de la multiplicité des partenaires impliqués.

Au regard de cette enveloppe financière, les résultats obtenus, notamment l'augmentation des attributions foncières aux femmes, l'élaboration et la pérennisation de chartes locales de



gouvernance foncière, le renforcement des capacités techniques des agricultrices et l'amélioration de l'accès à certains équipements collectifs, traduisent un rapport qualité-coût favorable. Les ressources engagées ont permis de générer des effets tangibles et, dans certains cas, structurants, ce qui confirme cette appréciation du rapport qualité-coût, en particulier pour un projet intervenant dans des zones rurales confrontées à des contraintes institutionnelles et climatiques importantes.

Toutefois, les rapports financiers et narratifs soulignent que le rendement des ressources n'a pas été uniforme selon les composantes. Dans certaines zones, les difficultés de mise en valeur des terres attribuées ou l'accès limité au financement ont réduit l'intensité des résultats économiques, indiquant que le rapport qualité-coût aurait pu être renforcé par des investissements complémentaires ciblés sur l'accompagnement post-attribution.

S'agissant des outils numériques, et en particulier de la plateforme BfW, l'analyse du rapport qualité-coût suggère que celui-ci demeure encore limité au moment de l'évaluation. L'investissement financier et humain consacré à BfW s'est principalement concentré sur l'intégration de la plateforme, la sensibilisation des groupements de femmes et l'accompagnement initial à l'inscription et à l'utilisation de l'outil, tandis que son déploiement et son utilisation à une échelle plus large ne sont pas encore pleinement achevés. En contrepartie, la plateforme offre un potentiel de diffusion à large échelle, en permettant de connecter les productrices à des acheteurs au-delà de leurs marchés locaux, sans coûts récurrents proportionnels au nombre d'utilisatrices, ce qui pourrait, à terme, améliorer le rapport qualité-coût de l'investissement.

Ainsi, BfW illustre une logique d'efficacité différée : les coûts engagés sont relativement faibles au regard des bénéfices attendus à moyen et long terme, mais l'absence de ressources humaines dédiées à un accompagnement renforcé et prolongé a limité, à court terme, la pleine exploitation de cet outil. Le rapport qualité-coût de la composante numérique aurait pu être davantage optimisé par un investissement complémentaire ciblé sur le renforcement des capacités numériques et le suivi de l'usage effectif de la plateforme par les productrices.

D'un autre côté, l'introduction de semences résilientes visait à améliorer la productivité agricole des femmes tout en renforçant leur capacité d'adaptation aux aléas climatiques, principalement la variabilité pluviométrique, la salinité des sols et les épisodes de sécheresse. L'investissement financier associé à cette composante est resté relativement ciblé, les semences étant généralement distribuées en complément d'autres appuis (formations techniques, champs écoles, accompagnement agronomique), ce qui a permis de limiter les coûts unitaires tout en maximiser leur potentiel d'impact.

Au regard des résultats observés, l'utilisation de semences résilientes a contribué, dans plusieurs zones, à une amélioration des rendements, à une meilleure sécurisation des cycles de production et à une réduction des risques de pertes totales en cas de chocs climatiques. Ces effets, bien que variables selon les conditions agroécologiques et le niveau de maîtrise



technique des agricultrices, traduisent un rapport qualité-coût positif, dans la mesure où un investissement initial relativement modeste a permis de générer des bénéfices productifs et de résilience significative pour les bénéficiaires.

En ce qui concerne We-Fi/AP, le *provisional financial donor report* (juin 2022) indique une enveloppe d'environ 350 000 USD, principalement consacrée à l'organisation de formations, d'ateliers, d'événements institutionnels, ainsi qu'aux coûts associés à la coordination, à la communication et au compte rendu. Cette structure de dépenses est cohérente avec la nature du projet, centré sur le renforcement des capacités et l'évolution des pratiques institutionnelles liées à l'accès des femmes à la commande publique.

Les documents financiers ne font pas apparaître de déséquilibres budgétaires ou de coûts atypiques liés aux formations et aux événements, ce qui suggère une gestion financière conforme aux standards institutionnels d'ONU Femmes, sans toutefois permettre une analyse fine des coûts unitaires. En termes de qualité, les documents montrent que ces investissements ont permis de renforcer significativement les connaissances des femmes entrepreneures et des agents publics sur les marchés publics et la prise en compte du genre. Toutefois, l'absence de dispositifs d'accompagnement post-formation et de suivi des performances limite la capacité à apprécier pleinement le rendement économique des ressources engagées. Dans ce contexte, le rapport qualité-coût de We-Fi/AP est jugé satisfaisant au niveau des produits (outputs), mais plus incertain en ce qui concerne les résultats économiques durables.

De manière transversale, les données financières montrent que les deux projets ont respecté les enveloppes prévues et appliqué les règles de gestion financière d'ONU Femmes, ce qui témoigne d'une bonne discipline budgétaire.

Constat 13 : Dans l'ensemble, les systèmes de coordination et communication se sont révélés suffisamment robustes pour garantir la mise en œuvre effective des activités et l'atteinte de résultats tangibles, en dépit de ressources financières limitées et dans un contexte institutionnel marqué par la coordination d'une pluralité d'acteurs aux rôles, mandats et niveaux d'intervention différenciés.

La coordination assurée par ONU Femmes est largement perçue comme l'un des points forts de la mise en œuvre de la stratégie d'AEF, en particulier en raison de l'ancrage du déploiement des activités au sein de structures existantes telles que les ARD, la SAED, la REFAN, l'ARMP ou encore les collectivités locales. Les partenaires estiment que cette approche a permis de limiter la duplication des efforts, de mutualiser les ressources humaines et logistiques et d'atteindre des niveaux globalement satisfaisants d'efficacité. Cette coordination multiacteurs est ainsi considérée comme un facteur clé d'efficacité, même si certains acteurs soulignent que la multiplicité des partenaires a, dans certains cas, complexifié les processus décisionnels et entraîné un allongement des délais de validation.

La communication entre ONU Femmes et les partenaires institutionnels et techniques est généralement fluide et fonctionnelle. Les échanges réguliers, les réunions de coordination et



les missions conjointes ont facilité la mise en œuvre et la résolution rapide de difficultés opérationnelles. En revanche, certaines parties prenantes relèvent que la communication stratégique autour des objectifs globaux, des résultats attendus et des limites des projets n'a pas toujours été suffisamment formalisée ou partagée de manière homogène, ce qui a parfois généré des attentes élevées chez les bénéficiaires ou une confusion entre les apports de différents projets d'ONU Femmes.

Les partenaires perçoivent une répartition des responsabilités globalement claire entre ONU Femmes, en tant qu'entité porteuse et coordinatrice, et les acteurs d'exécution chargés de volets spécifiques en fonction de leur expertise. Cette spécialisation est considérée comme efficiente, dans la mesure où elle a permis à chaque partenaire de se concentrer sur son cœur de métier. Néanmoins, cette répartition n'a pas toujours été accompagnée de mécanismes formalisés de redevabilité et de suivi des performances, dans le cas de PAF/AGRIFED, par exemple, certains partenaires et bénéficiaires ne distinguaient pas clairement les contributions respectives du projet et de celles d'autres initiatives d'ONU Femmes, en particulier le projet 3R. Cette confusion traduit l'absence de mécanismes suffisamment clairs d'attribution des résultats par intervention et par acteur, ce qui a compliqué l'analyse comparative des performances et restreint la capacité à ajuster l'allocation des ressources entre projets ou composantes en fonction des résultats observés.

Constat 14 : Les systèmes de suivi-évaluation se sont révélés globalement fonctionnels en matière de pilotage opérationnel, mais insuffisamment structurés pour soutenir pleinement l'apprentissage, l'adaptation et l'optimisation de l'efficacité des interventions.

Les projets ont disposé de mécanismes de suivi permettant d'assurer la traçabilité des activités mises en œuvre et le respect des exigences institutionnelles et des bailleurs, particulièrement à travers des rapports narratifs et financiers réguliers, des échanges périodiques avec les partenaires d'exécution et des missions de suivi sur le terrain. Ces dispositifs ont contribué à sécuriser la mise en œuvre des activités, à documenter les réalisations et à rendre compte de l'utilisation des ressources engagées, ce qui a permis un pilotage globalement maîtrisé des projets.

Toutefois, ces systèmes de suivi-évaluation sont restés principalement orientés vers le compte rendu d'activités et de livrables, sans vraiment s'appuyer sur un cadre de résultats pleinement formalisé et harmonisé. L'absence d'indicateurs chiffrés systématiques dans le projet We-Fi/AP, ainsi que le suivi insuffisant des indicateurs à tous les niveaux de résultats dans les deux projets, a limité la capacité à apprécier de manière fine les progrès réalisés, à comparer les performances entre composantes, zones de mise en œuvre ou partenaires, et à établir des liens clairs entre les ressources mobilisées et les changements observés.

Le manque d'un suivi fondé sur des cadres de résultats a eu des implications directes sur la capacité d'apprentissage et d'adaptation de la stratégie d'AEF. En l'absence d'outils permettant de mesurer régulièrement l'efficacité relative des différentes approches, les ajustements opérés en cours de mise en œuvre se sont principalement appuyés sur des



retours qualitatifs, les perceptions des partenaires et des bénéficiaires, ou encore sur des contraintes opérationnelles immédiates. Si cette flexibilité a permis de répondre à certaines difficultés ponctuelles, elle n'a pas toujours favorisé une optimisation stratégique et documentée de l'allocation des ressources.

Par exemple, l'absence d'indicateurs chiffrés, de lignes de base ou de cibles harmonisées semble avoir limité la capacité des équipes à identifier, en cours de mise en œuvre, les activités produisant les effets les plus significatifs au regard des ressources engagées. Dans le cas de We-Fi/AP, l'absence de mécanismes formalisés de suivi des performances des formations, au-delà de la tenue effective des sessions, paraît avoir restreint la capacité des équipes à ajuster rapidement le contenu, la durée ou le ciblage des participantes, ainsi qu'à réallouer une partie des ressources vers des formats plus pratiques ou différenciés selon les profils, ce qui constitue une limite en termes d'efficacité.

Par ailleurs, les systèmes de suivi-évaluation n'ont pas systématiquement intégré des mécanismes formalisés d'attribution des résultats par intervention ou par acteur. Cette faible lisibilité a complexifié l'analyse comparative des performances et restreint la capacité à tirer des enseignements clairs pour orienter les décisions de réallocation des ressources ou d'ajustement des stratégies à l'avenir.

Constat 15 : Les ressources humaines et l'expertise ont été mobilisées de manière pertinente et globalement efficace, en privilégiant l'ancrage institutionnel et l'expertise locale. Toutefois, l'absence de mécanismes formalisés de suivi des performances, de capitalisation et d'accompagnement continu a limité la capacité à maximiser pleinement la valeur ajoutée de ces ressources au cours de la mise en œuvre.

La stratégie d'AEF s'est appuyée de manière privilégiée sur des ressources humaines déjà ancrées dans les structures nationales et locales, telles que les ARD, la SAED, la REFAN, l'ARMP et l'ADEPME, ainsi que sur des agents publics et des consultants nationaux disposant d'une expertise sectorielle reconnue. Cette approche a permis de limiter le recours à des dispositifs coûteux, tout en favorisant une meilleure contextualisation des interventions. Elle peut être considérée comme un facteur important d'efficacité, dans la mesure où elle a facilité l'appropriation des activités par les partenaires et renforcé la continuité institutionnelle au-delà de la durée des projets.

Dans le cas de PAF/AGRIFED, le recours à des structures techniques pérennes et à des experts locaux pour la conduite des diagnostics, des formations et de l'accompagnement des femmes (champs écoles, gouvernance foncière, appui organisationnel) apparaît comme une utilisation pertinente de l'expertise disponible. Cette mobilisation ciblée a permis d'obtenir des résultats significatifs avec des ressources humaines relativement limitées, notamment en matière d'accès à la terre, de renforcement des capacités techniques et de structuration des organisations féminines. La concentration de l'expertise sur des leviers clés est ainsi cohérente avec une logique d'optimisation des ressources.

S'agissant de We-Fi/AP, l'expertise mobilisée pour les formations sur les marchés publics et sur la dimension genre du code des marchés publics était techniquement adéquate et



institutionnellement légitime, particulièrement à travers l'implication d'acteurs tels que l'ARMP et des spécialistes des procédures de passation de marchés. Toutefois, cette expertise a été principalement mobilisée sous forme d'interventions ponctuelles, centrées sur la transmission de connaissances théoriques. L'absence de dispositifs structurés de suivi, de coaching ou d'accompagnement post-formation a limité la capacité à tirer pleinement parti de cette expertise sur le long terme, réduisant ainsi son rendement en termes d'efficience.

Par ailleurs, la charge de coordination et de suivi a reposé de manière significative sur les équipes d'ONU Femmes, en interaction avec une multiplicité de partenaires. Si cette centralisation a permis d'assurer la cohérence globale des interventions, elle a également restreint la possibilité d'un suivi plus individualisé des partenaires et des bénéficiaires, faute de ressources humaines spécifiquement dédiées à l'accompagnement continu et à l'analyse de la performance. Cette contrainte a potentiellement limité l'optimisation fine de l'allocation des ressources humaines en cours de mise en œuvre. Dans le cas de PAF/AGRIFED, par exemple, dans certaines communes, des terres ont été attribuées aux femmes, mais ont rencontré des difficultés de mise en valeur. En l'absence de ressources humaines spécifiquement affectées au suivi continu de ces situations, les équipes n'ont pas toujours été en mesure d'anticiper ces contraintes ni de redéployer rapidement l'expertise technique ou l'accompagnement nécessaire, ce qui a limité l'optimisation du déploiement des ressources humaines en fonction des besoins émergents.

Constat 16 : La gestion des projets démontre une capacité élevée à tirer parti des synergies et des partenariats, qui constitue un point fort des interventions, en particulier grâce à leur ancrage institutionnel et territorial.

La stratégie d'AEF s'est appuyée de manière systématique sur des partenariats institutionnels et techniques existants, tant au niveau national que local. Dans le cas de PAF/AGRIFED, l'ancrage dans des structures telles que les ARD, la SAED, la REFAN, les services déconcentrés de l'État et les collectivités locales a permis de mobiliser des compétences, des réseaux et des mécanismes opérationnels déjà en place. Cette approche a favorisé la mutualisation des ressources humaines et logistiques, réduit les coûts de transaction liés à la création de dispositifs parallèles et facilité l'accès aux bénéficiaires, contribuant ainsi à une meilleure efficience de la mise en œuvre.

Ces partenariats ont également permis de créer des synergies fonctionnelles entre différentes composantes du projet, en particulier entre les actions de sensibilisation foncière, l'appui à la gouvernance locale et le renforcement des capacités techniques des agricultrices. La collaboration avec les acteurs locaux a renforcé la légitimité des interventions et soutenu l'appropriation des outils développés, tels que les chartes locales de gouvernance foncière, dont l'utilisation s'est poursuivie au-delà de la durée du projet.

Dans le cadre de We-Fi/AP, les synergies ont principalement reposé sur la collaboration avec des institutions clés du système de la commande publique, telle que l'ARMP et d'autres autorités contractantes. Ces partenariats ont permis d'assurer la pertinence technique des formations et d'ancrer les actions dans les cadres réglementaires existants, évitant ainsi des



approches isolées ou déconnectées des réalités institutionnelles. Cette articulation avec les acteurs publics est perçue comme un facteur d'efficacité, dans la mesure où elle a renforcé la crédibilité des interventions et facilité la diffusion des messages relatifs à l'intégration du genre dans les marchés publics.

Dans l'ensemble, la capacité à tirer parti des synergies et des partenariats constitue un point fort des projets, en particulier grâce à l'ancrage institutionnel et territorial des interventions. Néanmoins, un renforcement de la coordination interprojets (avec les 3R ou les initiatives des Chambres de Commerce, par exemple), de la formalisation des partenariats et des mécanismes de capitalisation aurait permis d'exploiter davantage le potentiel de ces synergies et d'optimiser encore l'utilisation des ressources mobilisées.

3.4 Cohérence

Constat 17 : Les objectifs des projets We-Fi/AP et PAF/AGRIFED sont alignés avec les priorités régionales à travers plusieurs éléments convergents relatifs au ciblage territorial, à l'implication des acteurs locaux et à l'adaptation des interventions aux dynamiques économiques régionales.

Les projets s'appuient explicitement sur les priorités et les réalités économiques propres aux régions d'intervention. Dans le cas de We-Fi/AP, les activités sont déployées dans des régions où les entreprises féminines sont présentes, mais demeurent faiblement intégrées aux circuits économiques formels, en particulier à la commande publique. Les éléments issus des entretiens avec les partenaires régionaux, spécialement les Chambres de commerce et les services déconcentrés, montrent que le projet s'inscrit dans les dynamiques locales de promotion de l'entrepreneuriat et vient renforcer des initiatives régionales existantes, telles que l'organisation de foires économiques, de rencontres d'affaires et d'espaces de mise en relation entre entrepreneures et acheteurs publics. Ces actions répondent à des priorités régionales clairement exprimées en matière de dynamisation du tissu économique local et de valorisation des PME féminines.

L'articulation avec les structures régionales et locales de gouvernance économique est clairement établie. Les projets mobilisent activement des acteurs tels que les Agences Régionales de Développement (ARD), les Chambres de commerce, les services techniques déconcentrés et les organisations féminines. Cette collaboration permet d'ancrer les interventions dans les stratégies régionales de développement économique et d'en assurer la cohérence avec les priorités territoriales. Ces acteurs régionaux participent au ciblage des bénéficiaires, à l'identification des besoins et à la mise en œuvre des activités, renforçant ainsi l'alignement des projets avec les agendas de développement régional.

Pour PAF/AGRIFED, les diagnostics territoriaux réalisés au démarrage du projet mettent en évidence des enjeux spécifiques aux régions ciblées, entre autres, l'accès à la terre dans la vallée du fleuve Sénégal, le potentiel rizicole et horticole, l'enclavement des zones de



production et la vulnérabilité accrue aux effets des changements climatiques. Les activités mises en œuvre, telles que les champs écoles, la production de semences adaptées, la sécurisation foncière locale et l'appui à la commercialisation, répondent directement à ces priorités régionales identifiées et sont déployées en cohérence avec les orientations des services techniques régionaux de l'agriculture. Par ailleurs, l'accent mis sur le riz et l'horticulture correspond à des filières prioritaires pour les économies régionales concernées, tant en matière de sécurité alimentaire que de création de revenus.

Constat 18 : Les objectifs et stratégies des deux projets présentent un fort alignement avec les priorités nationales.

Au-delà des besoins immédiats des bénéficiaires, les objectifs et les stratégies des deux projets présentent un fort alignement avec les priorités nationales définies dans le Plan Sénégal Émergent (PSE). Le PSE place la transformation structurelle de l'économie, le développement du capital humain et l'inclusion sociale au cœur de sa vision, en visant une croissance soutenue, inclusive et créatrice d'emplois, notamment au bénéfice des femmes et des populations rurales. Il met l'accent sur le renforcement du secteur privé national, la promotion des petites et moyennes entreprises, l'amélioration de l'environnement des affaires et l'accroissement de la participation des femmes à l'activité économique comme leviers essentiels de compétitivité et de réduction des inégalités.

Dans ce cadre, les interventions de We-Fi/AP, axées sur l'amélioration de l'accès des PME féminines à la commande publique, contribuent directement aux objectifs du PSE relatifs au soutien à l'entrepreneuriat, à la formalisation des entreprises et à l'intégration des femmes dans les circuits économiques formels. De même, les actions de PAF/AGRIFED en faveur de l'agriculture résiliente, de la sécurisation de l'accès aux ressources productives et de l'inclusion économique des femmes rurales s'inscrivent pleinement dans les priorités du PSE en matière de modernisation du secteur agricole, de sécurité alimentaire et de valorisation du potentiel productif des zones rurales. Ensemble, ces projets traduisent de manière opérationnelle les orientations stratégiques du PSE en ciblant des leviers clés de croissance inclusive et d'autonomisation économique des femmes.

Par ailleurs, le projet We-Fi/AP est aligné avec la Loi d'Orientation sur la Politique de Développement des PME au Sénégal, en particulier en ce qui concerne la promotion et le renforcement des entreprises féminines. Cette loi reconnaît le rôle des PME dans le développement économique et prévoit des mesures de soutien, y compris des dispositifs de discrimination positive en faveur des entreprises détenues par des femmes, en particulier dans l'accès à la commande publique. We-Fi/AP s'inscrit dans cet esprit en ciblant les PME féminines et en agissant sur les principaux freins qui entravent la mise en œuvre effective de la loi, telle que la faible formalisation des entreprises, le manque d'information et la maîtrise limitée des procédures de passation des marchés publics. En renforçant les capacités des femmes entrepreneures et en appuyant les institutions publiques pour une meilleure prise en



compte du genre, le projet contribue ainsi à opérationnaliser les objectifs de la loi et à renforcer l'application concrète.

Bien que le cadre institutionnel sénégalais fasse référence à une Stratégie nationale pour l'AEF, il n'a pas été possible d'inclure ce document de manière formelle dans l'analyse de cohérence de la présente évaluation. En effet, malgré des recherches documentaires approfondies et la consultation de sources institutionnelles et publiques, le texte officiel complet de cette stratégie n'était pas accessible sous forme de document public validé au moment de l'évaluation. En l'absence d'un document de référence officiellement publié, stable et consultable, son intégration dans l'analyse aurait reposé sur des informations partielles issues de communications publiques ou d'articles de presse, ce qui n'aurait pas été conforme aux exigences méthodologiques de rigueur, de traçabilité et de vérifiabilité des sources.

Constat 19 : Les projets We-Fi/AP et PAF/AGRIFED présentent un niveau élevé de cohérence avec la Note stratégique pays 2024-2028 d'ONU Femmes Sénégal, dans la mesure où ils s'inscrivent pleinement dans les priorités nationales identifiées par ONU Femmes pour répondre aux inégalités structurelles de genre dans le contexte sénégalais.

La Note stratégique met l'accent sur la nécessité de renforcer l'autonomisation économique des femmes, d'améliorer leur accès aux opportunités économiques, aux ressources productives et aux services publics, ainsi que de transformer les cadres institutionnels et normatifs qui perpétuent les exclusions. À cet égard, les deux projets constituent des instruments opérationnels cohérents avec cette vision stratégique.

Le projet We-Fi/AP s'aligne étroitement avec la priorité de la Note stratégique relative à l'inclusion économique des femmes entrepreneures et à la transformation des systèmes économiques et institutionnels. En ciblant l'accès des femmes à la commande publique, le projet répond à l'un des leviers structurels identifiés dans la Note stratégique : la faible participation des femmes aux circuits économiques formels et aux opportunités offertes par l'État. We-Fi/AP est cohérent avec l'orientation de la Note visant à promouvoir des politiques et pratiques publiques sensibles au genre, en agissant à la fois sur les capacités des femmes entrepreneures et sur les pratiques des institutions publiques. Le projet contribue ainsi à l'objectif stratégique national d'amélioration de l'environnement des affaires pour les femmes et de renforcement de leur légitimité économique dans des secteurs historiquement dominés par les hommes.

Le projet PAF/AGRIFED s'inscrit également de manière directe dans les priorités de la Note stratégique pays, en particulier celles relatives à l'autonomisation économique des femmes rurales, à la réduction des inégalités territoriales et à la résilience face aux chocs climatiques. La Note stratégique souligne l'importance de s'attaquer aux contraintes structurelles qui affectent les femmes en milieu rural, particulièrement l'accès limité à la terre, aux facteurs de production, aux marchés et aux revenus. PAF/AGRIFED est cohérent avec cette orientation en mettant en œuvre une approche intégrée qui combine sécurisation foncière, amélioration de la productivité agricole, accès aux technologies et renforcement des capacités économiques



des femmes rurales, en cohérence avec les priorités géographiques et sectorielles identifiées au niveau national.

Par ailleurs, les deux projets sont alignés avec l'accent mis par la Note stratégique pays 2024-2028 d'ONU Femmes Sénégal sur le renforcement des capacités institutionnelles et la collaboration avec les acteurs nationaux et locaux. We-Fi/AP travaille en étroite collaboration avec des institutions publiques et autorités de régulation de la commande publique, entre autres, l'Autorité de Régulation de la Commande Publique (ARCOP), ainsi qu'avec des ministères sectoriels et structures publiques contractantes impliqués dans la passation des marchés. Le projet mobilise également des chambres consulaires, en particulier les Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture, ainsi que des organisations professionnelles de femmes entrepreneures telles que l'Union des Femmes Cheffes d'Entreprise (UFCE). Cet ensemble d'acteurs contribue à l'intégration du genre dans les politiques, procédures et pratiques de la commande publique, conformément à l'approche systémique et institutionnelle promue par la Note stratégique.

De son côté, PAF/AGRIFED s'appuie sur des services techniques déconcentrés de l'État et des structures de gouvernance territoriale, principalement les Agences Régionales de Développement (ARD), la Société d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du fleuve Sénégal et de la Falémé (SAED), les Directions Régionales du Développement Rural (DRDR) et, selon les zones d'intervention, l'appui technique de partenaires tels que la FAO. Le projet collabore étroitement avec des collectivités territoriales et des organisations de femmes rurales, en particulier le Réseau des Femmes Agricultrices du Nord (REFAN), des Groupements d'Intérêt Économique (GIE) et des Groupements de Promotion Féminine (GPF). Cette configuration institutionnelle et territoriale est pleinement cohérente avec l'objectif de la Note stratégique visant à renforcer l'appropriation locale, la durabilité des résultats et l'ancrage territorial des interventions d'ONU Femmes au Sénégal.

Enfin, les projets We-Fi/AP et PAF/AGRIFED contribuent indirectement aux objectifs transversaux de la Note stratégique relatifs au leadership des femmes et à la transformation des normes sociales. We-Fi/AP favorise la reconnaissance des femmes entrepreneures comme actrices économiques légitimes dans l'espace public et institutionnel, tandis que PAF/AGRIFED participe à la remise en question des normes coutumières limitant le rôle économique des femmes rurales. Ces dynamiques sont cohérentes avec la volonté exprimée dans la Note stratégique de promouvoir des changements durables dans les rapports de pouvoir et les représentations sociales.

Constat 20 : Dans l'ensemble, We-Fi/AP et PAF/AGRIFED présentent un fort niveau d'alignement stratégique avec le Plan stratégique global d'ONU Femmes 2022-2025.

Les projets We-Fi/AP et PAF/AGRIFED présentent un fort degré d'alignement avec le Plan stratégique global d'ONU Femmes 2022-2025, qui vise à établir l'égalité des sexes, à autonomiser toutes les femmes et les filles et à lever les obstacles structurels qui entravent l'exercice effectif de leurs droits. Les deux interventions s'inscrivent dans la vision du Plan en



reconnaissant que les inégalités économiques de genre ne relèvent pas uniquement de déficits individuels, mais résultent de cadres institutionnels, normatifs et socio-économiques qui produisent des effets d'exclusion différenciés. À ce titre, les projets vont au-delà d'une logique de renforcement de capacités individuelles pour agir sur les systèmes économiques et institutionnels dans lesquels évoluent les femmes.

Le projet We-Fi/AP est particulièrement cohérent avec le domaine thématique AEF du Plan stratégique, y compris à travers son objectif de favoriser l'accès des femmes entrepreneures à des opportunités économiques à forte valeur ajoutée telles que la commande publique. En ciblant simultanément les capacités des femmes et les pratiques des institutions publiques, le projet répond à l'orientation stratégique d'ONU Femmes visant à transformer les systèmes économiques afin qu'ils deviennent plus inclusifs et équitables. L'action menée sur les procédures de passation des marchés, la prise en compte du genre dans les exigences administratives et le renforcement de la légitimité économique des femmes entrepreneures contribue directement aux réalisations systémiques du Plan relatives à l'accès équitable aux ressources, à la transformation des cadres institutionnels sensibles au genre et au renforcement de la capacité d'agir et du leadership économique des femmes.

Le projet PAF/AGRIFED s'inscrit également de manière étroite dans les priorités du Plan stratégique, en particulier en ce qui concerne l'autonomisation économique des femmes rurales et l'accès équitable aux ressources productives. En agissant sur des leviers structurels tels que la sécurisation foncière, l'amélioration de la productivité agricole, l'accès aux technologies, aux marchés et aux revenus, le projet répond directement à l'objectif du Plan visant à garantir aux femmes un accès effectif aux biens, services et ressources économiques. PAF/AGRIFED contribue également à la transformation des normes sociales et des pratiques locales qui limitent la participation économique des femmes rurales, en cohérence avec la réalisation systémique du Plan portant sur l'adoption de normes sociales positives et la réduction des inégalités structurelles.

Par ailleurs, les deux projets sont alignés avec l'approche transversale et partenariale promue par le Plan stratégique 2022–2025. We-Fi/AP mobilise des institutions nationales, des autorités de régulation, des structures publiques et le secteur privé autour d'un objectif commun de réduction des inégalités de genre dans l'accès à la commande publique, tandis que PAF/AGRIFED s'appuie sur des structures décentralisées, des services techniques de l'État et des organisations de femmes pour assurer l'appropriation locale et la durabilité des résultats. Cette logique partenariale est conforme au triple mandat d'ONU Femmes et renforce la cohérence des interventions avec les cadres stratégiques globaux de l'organisation.

Constat 21 : Dans l'ensemble, We-Fi/AP et PAF/AGRIFED traduisent de manière opérationnelle les engagements de l'Agenda 2030 en faveur d'un développement inclusif, équitable et durable, centré sur l'autonomisation économique des femmes.

Les projets ciblent des leviers structurels d'inclusion économique des femmes, conformément au principe transversal de « ne laisser personne pour compte ». Leur contribution est



particulièrement marquée au regard de l'ODD 5 (Égalité entre les sexes), en s'attaquant aux discriminations systémiques qui limitent l'accès des femmes aux ressources économiques, aux marchés et à la prise de décision, ainsi qu'à l'ODD 8 (Travail décent et croissance économique), à travers la promotion de l'entrepreneuriat féminin, de l'accès aux opportunités économiques formelles et de l'amélioration des revenus.

Les deux projets contribuent également à l'ODD 10 (Réduction des inégalités) en ciblant des groupes de femmes structurellement marginalisées : entrepreneures confrontées aux barrières de la commande publique pour We-Fi/AP, et femmes rurales affectées par l'insécurité foncière et l'exclusion des marchés pour PAF/AGRIFED. Par leurs approches partenariales et institutionnelles, ils soutiennent enfin l'ODD 17 (Partenariats pour la réalisation des objectifs), en renforçant la coordination entre acteurs publics, structures décentralisées, organisations de femmes et partenaires techniques.

3.5 Durabilité

Constat 22 : Les projets ont posé des bases solides et durables en matière de changement institutionnel, d'évolution des normes sociales et d'autonomisation collective des femmes.

Sur le plan institutionnel et normatif, les projets ont contribué à enclencher des changements structurels qui dépassent la durée immédiate des interventions. L'appui apporté aux cadres réglementaires, aux dispositifs de gouvernance et aux pratiques des acteurs publics a favorisé une meilleure prise en compte de l'égalité de genre dans des espaces historiquement peu sensibles à ces enjeux, en particulier la commande publique et la gouvernance foncière locale.

La durabilité est renforcée par l'ancrage des interventions dans des cadres et dispositifs institutionnels existants. Dans le cadre de We-Fi/AP, par exemple, le renforcement de la prise en compte de l'égalité des sexes dans le Code des marchés publics, notamment à travers l'Arrêté n° 012635, combiné au renforcement des capacités des autorités contractantes et des agents publics, constitue un acquis structurant. Les changements observés dans les attitudes et les pratiques, en particulier une sensibilité accrue des agents à la participation des entreprises féminines et l'intention exprimée par certaines structures de lancer des marchés dédiés aux femmes, laissent entrevoir une continuité des effets au-delà de la durée du projet, indépendamment de la poursuite d'un appui direct. De même, pour PAF/AGRIFED, la collaboration avec des institutions pérennes telles que les ARD, la SAED, les services déconcentrés de l'État et les collectivités territoriales a favorisé une appropriation locale des outils développés, spécialement les chartes foncières sensibles au genre et les plans d'action, qui continuent d'être utilisés après la fin des phases de mise en œuvre.

Constat 23 : Les interventions ont contribué à engendrer des transformations sociales et normatives durables en renforçant la légitimité, le leadership et la reconnaissance des femmes comme actrices économiques et interlocutrices crédibles. Ancrées dans des



dynamiques collectives et portées par des organisations féminines structurées, ces évolutions sont susceptibles de se maintenir dans le temps et de produire des effets au-delà des bénéficiaires directs.

Les interventions ont contribué à faire évoluer de manière significative les représentations et les pratiques sociales relatives au rôle économique des femmes. Les projets ont renforcé la légitimité des femmes en tant qu'actrices économiques et interlocutrices crédibles auprès des autorités locales, des services techniques et des partenaires institutionnels. Cette reconnaissance accrue s'est traduite par une participation plus active des femmes et de leurs organisations dans les espaces de décision, de négociation et de plaidoyer, ainsi que par une acceptation sociale renforcée de leurs revendications, y compris en matière d'accès à la terre, aux marchés et aux ressources productives. Ancrés dans des dynamiques collectives et portés par des réseaux structurés, ces changements constituent des transformations normatives profondes, susceptibles de se maintenir dans le temps et de générer des effets d'entraînement au-delà des bénéficiaires directs.

Constat 24 : La durabilité des résultats économiques demeure incertaine et structurellement fragile, les acquis des projets en matière de productivité et de renforcement des capacités économiques des femmes se traduisant difficilement en revenus stables et durables en l'absence de dispositifs d'accompagnement post-projet, d'accès au financement adapté et de sécurisation des conditions de production et d'accès aux marchés.

La durabilité des résultats économiques apparaît plus incertaine et structurellement fragile pour l'ensemble des projets évalués. Dans le cas de We-Fi/AP, bien que les formations aient permis une amélioration significative des connaissances des femmes entrepreneures sur les mécanismes de la commande publique et les opportunités existantes, ces acquis demeurent difficilement convertibles en résultats économiques durables en l'absence de dispositifs d'accompagnement opérationnel à moyen et long terme. Le manque de mentorat, de coaching individualisé, d'appui à la structuration financière des entreprises et de facilitation effective de l'accès au financement limite la capacité des femmes à soumissionner de manière régulière et compétitive aux marchés publics. Dans ce contexte, les compétences acquises risquent de rester ponctuelles ou théoriques, sans se traduire par un accès soutenu aux marchés, des revenus stables ou une croissance durable des entreprises féminines.

Pour PAF/AGRIFED, bien que les résultats productifs soient plus tangibles à court terme, la durabilité des gains économiques demeure également conditionnée à des facteurs structurels externes au projet. Les améliorations observées en matière de pratiques agricoles, de productivité et d'accès à certains équipements ont contribué à renforcer les capacités économiques des agricultrices et à accroître les volumes produits. Toutefois, ces acquis restent vulnérables à la persistance de contraintes majeures, principalement l'accès limité aux intrants, au financement adapté aux cycles agricoles, aux équipements et infrastructures de production, ainsi qu'à des débouchés commerciaux stables et rémunérateurs. La forte exposition aux aléas



climatiques, la variabilité des rendements et la dépendance à des filières encore peu sécurisées accentuent le risque d'érosion des revenus et de remise en cause des progrès économiques une fois l'appui du projet achevé.

Ainsi, si les projets ont permis de créer des conditions favorables à l'amélioration des capacités économiques des femmes, la durabilité des résultats économiques à long terme reste étroitement liée à la mise en place de mécanismes complémentaires de sécurisation des revenus, d'accès au financement adapté, d'accompagnement post-projet et d'intégration durable aux marchés.

3.6 Genre et droits humains

Constat 25 : Les projets ont contribué de manière avérée à la réduction des inégalités de genre et à l'autonomisation des femmes en agissant sur des déterminants structurels de l'exclusion économique, sociale et politique, avec des effets particulièrement visibles pour les femmes rurales et celles organisées collectivement. Toutefois, la portée transformative de ces contributions gagnerait à être renforcée par des mécanismes plus intégrés et de long terme, visant à sécuriser l'accès aux ressources financières, à accompagner la professionnalisation économique et à lever durablement les contraintes sociales et économiques qui entretiennent les inégalités.

Sur le plan de la réduction des inégalités de genre, les projets ont agi de manière pertinente sur des leviers clés. We-Fi/AP a contribué à réduire les inégalités d'accès à l'information et aux opportunités économiques en renforçant les connaissances des femmes entrepreneures sur la commande publique, un secteur historiquement dominé par les hommes. En rendant visibles les dispositions sensibles au genre du cadre réglementaire et en outillant les femmes sur les procédures de passation des marchés, le projet a permis d'atténuer une barrière informationnelle qui constituait un frein à leur participation économique. We-Fi/AP a également favorisé une prise de conscience au sein des institutions publiques, en renforçant progressivement la capacité des autorités contractantes à intégrer la dimension genre dans leurs pratiques, ce qui constitue une contribution prometteuse en matière d'accès équitable.

PAF/AGRIFED, de son côté, a contribué de manière plus directe à la réduction des inégalités touchant les femmes rurales, parmi les plus marginalisées, en agissant sur l'accès aux droits fonciers, aux facteurs de production et aux ressources économiques. En soutenant la diffusion et la mise en œuvre de la circulaire du MAER sur l'accès des femmes à la terre, l'élaboration de chartes locales de gouvernance foncière et l'accompagnement des femmes dans les procédures d'affectation, le projet a permis de réduire des inégalités profondément ancrées liées aux normes sociales et aux pratiques coutumières discriminatoires. Ces actions ont renforcé la reconnaissance des femmes comme ayants droit légitimes à la terre et ont contribué à une redistribution plus équitable des ressources productives au niveau local.



En matière d'autonomisation, les projets ont produit des effets notables sur plusieurs dimensions. Sur le plan économique, ils ont contribué à renforcer les capacités productives et entrepreneuriales des femmes, améliorant leur potentiel de génération de revenus et leur positionnement au sein des chaînes de valeur. Dans le cas de PAF/AGRIFED, l'accès aux formations techniques, aux champs écoles, aux équipements de production et de transformation, ainsi qu'aux semences résilientes au changement climatique, a permis à de nombreuses agricultrices d'accroître leur productivité, de réduire la pénibilité du travail et de renforcer leur résilience face aux chocs climatiques.

Sur le plan du pouvoir d'agentivité et du leadership, les deux projets ont contribué à renforcer la confiance, la capacité d'expression et la participation des femmes dans les espaces économiques et institutionnels. Les femmes bénéficiaires, tant entrepreneures qu'agricultrices, témoignent d'une plus grande conscience de leurs droits, d'une capacité accrue à se positionner comme actrices légitimes et à revendiquer leur place, ainsi que d'un engagement renforcé dans les instances de gouvernance économique locale, qu'il s'agisse de comités de gestion foncière, de réseaux professionnels ou d'organisations faîtières telles que le REFAN. Cette autonomisation sociale et institutionnelle constitue un levier important de réduction des inégalités de pouvoir entre les femmes et les hommes.

Néanmoins, l'impact des projets sur les femmes les plus marginalisées demeure partiellement contraint par des facteurs structurels persistants. Les femmes les plus pauvres, faiblement alphabétisées, opérant dans l'informel ou situées dans des zones enclavées, ont parfois eu des difficultés à transformer les acquis des projets en bénéfices économiques durables. Dans We-Fi/AP, l'absence de dispositifs d'accompagnement post-formation, de mentorat individualisé et de facilitation effective de l'accès au financement a limité l'inclusion pleine et entière des entrepreneures, en particulier celles disposant de peu de capital économique et social. De même, dans PAF/AGRIFED, malgré les avancées sur l'accès à la terre, certaines femmes ont continué à faire face à des contraintes liées à la qualité des terres attribuées, à la mise en valeur des parcelles et à l'accès aux marchés, ce qui a restreint l'impact sur les inégalités économiques les plus profondes.

Constat 26 : L'intégration des principes d'égalité de genre et de droits humains tout au long du cycle de planification et de mise en œuvre des projets We-Fi/AP et PAF/AGRIFED apparaît globalement cohérente et intentionnelle, bien que perfectible sur certains maillons de la chaîne de résultats.

Dès la phase de conception, les deux projets s'appuient sur une lecture explicite des inégalités structurelles qui affectent les femmes, en particulier en matière d'accès aux ressources productives, aux opportunités économiques et aux espaces décisionnels. Les diagnostics initiaux mobilisent des données sexospécifiques, des études ciblées et des consultations avec les femmes concernées, permettant d'identifier les barrières différenciées auxquelles elles font face. Cette approche est conforme aux principes des droits humains, particulièrement l'égalité, la non-discrimination et la prise en compte des groupes les plus marginalisés. Dans le cas de



We-Fi/AP, l'analyse des obstacles à l'accès des femmes à la commande publique a orienté le projet vers des actions combinant réforme normative, renforcement de capacités et sensibilisation institutionnelle. Pour PAF/AGRIFED, l'identification des inégalités foncières, productives et climatiques subies par les femmes rurales a structuré une intervention centrée sur l'accès à la terre, aux intrants, aux compétences et aux moyens de production.

Au niveau de la planification opérationnelle, les principes d'égalité de genre et de droits humains ont été traduits en choix stratégiques pertinents, surtout à travers le ciblage prioritaire des femmes, l'adaptation des activités à leurs contraintes spécifiques et l'ancrage institutionnel des interventions. Les projets ont cherché à agir non seulement sur les capacités individuelles des femmes, mais aussi sur les environnements institutionnels et sociaux qui conditionnent l'exercice effectif de leurs droits. La sensibilisation des autorités locales, des services techniques et des institutions publiques à la dimension genre, ainsi que l'appui à des instruments normatifs comme la circulaire du MAER ou les dispositions sensibles au genre du code des marchés publics, illustrent une volonté d'inscrire l'égalité dans les règles et pratiques, au-delà d'une approche strictement assistancielle.

Dans la phase de mise en œuvre, les projets ont intégré plusieurs principes clés de l'approche fondée sur les droits humains, en particulier la participation, l'autonomisation et la responsabilisation. Les femmes bénéficiaires ont été associées à l'identification de leurs besoins, à la priorisation des activités et, dans certains cas, aux mécanismes de gouvernance locale. Les actions de formation, de sensibilisation et d'accompagnement ont contribué à renforcer leur pouvoir d'agentivité, leur conscience de leurs droits et leur capacité à revendiquer une place plus équitable dans les espaces économiques et institutionnels. Par ailleurs, l'attention portée aux femmes rurales pauvres, souvent exclues des dispositifs classiques, témoigne d'un effort réel pour ne pas laisser de côté les groupes les plus marginalisés.

Toutefois, l'intégration des principes de genre et de droits humains apparaît plus robuste au niveau des intentions et des activités qu'au niveau du suivi des résultats et de la durabilité. L'absence ou la faiblesse de cadres de résultats pleinement formalisés, intégrant des indicateurs spécifiques de transformation des rapports de pouvoir, de réduction des discriminations et d'accès effectif aux droits, limite la capacité à mesurer de manière systématique les progrès réalisés. De même, l'insuffisance de dispositifs d'accompagnement de long terme, particulièrement en matière d'accès au financement, de mentorat et de sécurisation économique, restreint la portée transformative des acquis en termes de droits et d'égalité.

4. Conclusions

Les conclusions de cette évaluation s'appuient sur l'analyse croisée des constats relatifs à la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence, la durabilité ainsi qu'à l'intégration des



principes d'égalité de genre et de droits humains des projets We-Fi/AP et PAF/AGRIFED. Elles visent à apprécier la contribution globale de ces interventions à AEF, en tenant compte à la fois des résultats atteints, des dynamiques structurelles enclenchées et des limites observées. L'analyse met en évidence des avancées significatives, tout en soulignant des écarts persistants entre les changements induits à court terme et la transformation durable des conditions économiques des femmes.

Pertinence

Les projets We-Fi/AP et PAF/AGRIFED présentent un niveau très élevé de pertinence au regard des besoins des femmes entrepreneures et agricultrices. Les interventions reposent sur des diagnostics solides, combinant études préalables, consultations de terrain et analyses des barrières structurelles à l'AEF. We-Fi/AP a ciblé de manière appropriée les déficits d'information, de capacités et de reconnaissance auxquels font face les femmes, en tenant compte de leurs besoins spécifiques en matière d'accès à la commande publique. PAF/AGRIFED s'est attaqué à des contraintes centrales et persistantes du milieu rural, spécialement l'accès à la terre, aux ressources productives, aux services techniques et aux marchés. Dans les deux cas, les priorités retenues sont alignées sur les politiques nationales, les stratégies sectorielles et les engagements internationaux en matière d'égalité de genre, de réduction de la pauvreté, d'inclusion et d'efforts visant à atténuer les impacts du changement climatique, ce qui renforce la légitimité et la cohérence stratégique des interventions.

Efficacité

Les résultats obtenus témoignent d'une efficacité différenciée entre les deux projets, liés à la nature des leviers mobilisés et au degré de transformation attendu. Pour We-Fi/AP, l'intervention a produit des effets positifs et clairement identifiables sur les résultats immédiats et intermédiaires, en particulier en matière de renforcement des connaissances des femmes entrepreneures sur la commande publique et de sensibilisation des agents publics à l'intégration du genre dans les procédures de passation des marchés. Ces résultats se traduisent par une amélioration de la confiance des femmes, de leur capacité à se projeter comme soumissionnaires légitimes et par une prise en compte plus systématique de la dimension genre par certaines autorités contractantes. Toutefois, l'efficacité du projet demeure limitée au regard des résultats économiques finaux attendus. En l'absence de dispositifs d'accompagnement opérationnel, de mentorat ciblé et de facilitation effective de l'accès au financement, les compétences acquises ont été difficilement converties en accès effectif, régulier et compétitif des entreprises féminines aux marchés publics.

À l'inverse, PAF/AGRIFED présente un niveau d'efficacité plus élevé en termes de changements tangibles sur les conditions économiques et sociales des agricultrices. Les actions menées ont contribué à améliorer l'accès des femmes à la terre, à renforcer leurs capacités techniques et productives et à consolider leur organisation collective, générant des effets visibles sur la productivité, la cohésion sociale et le leadership des femmes au niveau local. L'approche



intégrée du projet, combinant appui technique, accompagnement institutionnel et renforcement du pouvoir de négociation des femmes, a favorisé des changements plus structurels. Néanmoins, l'efficacité reste partiellement contrainte par des facteurs exogènes et structurels persistants, entre autres, les difficultés d'accès au financement adapté, les limites de la commercialisation des productions et la vulnérabilité accrue face aux chocs climatiques, qui freinent la pleine réalisation et la généralisation des résultats attendus.

Efficiences

L'analyse de l'efficacité met en évidence une utilisation globalement adéquate des ressources mobilisées au regard des résultats atteints, dans un contexte marqué par des contraintes financières et opérationnelles. Les projets ont su, dans l'ensemble, optimiser les moyens disponibles pour produire des résultats pertinents, en s'appuyant sur des partenariats existants, des dispositifs institutionnels déjà en place et des modalités de mise en œuvre adaptées aux réalités locales. Cette approche a permis de limiter les coûts de transaction et de favoriser une certaine complémentarité entre les acteurs impliqués.

Dans le cas de We-Fi/AP, les ressources ont été principalement orientées vers le renforcement des capacités, la sensibilisation et l'appui aux réformes normatives, ce qui a permis de générer des changements significatifs à un coût relativement maîtrisé. Toutefois, l'absence de plans opérationnels détaillés et d'un cadre de suivi axé sur les résultats économiques finaux a limité la capacité à apprécier pleinement l'efficacité des investissements réalisés et à ajuster les interventions en cours de mise en œuvre. Par ailleurs, la concentration des ressources sur des actions de formation ponctuelles, sans dispositifs d'accompagnement prolongé, a réduit l'effet de levier potentiel des investissements consentis.

S'agissant de PAF/AGRIFED, l'approche intégrée et territorialisée, reposant sur une collaboration étroite avec des structures techniques et institutionnelles pérennes, a contribué à une mise en œuvre relativement efficace et à une meilleure articulation entre les différentes composantes du projet. Cette modalité a favorisé la mutualisation des ressources, l'appropriation locale des interventions et la continuité de certains acquis au-delà de la durée du projet.

Dans l'ensemble, si les projets ont démontré une capacité appréciable à produire des résultats avec les ressources disponibles, l'analyse suggère que l'efficacité aurait pu être renforcée par un système de suivi-évaluation plus robuste et harmonisé, une planification opérationnelle plus détaillée et une priorisation accrue des activités à fort effet de levier économique. Une meilleure disponibilité et utilisation des données de suivi aurait également permis d'améliorer l'apprentissage en cours de mise en œuvre et d'optimiser l'allocation des ressources en fonction des performances observées.



Cohérence

Les deux projets présentent un niveau satisfaisant de cohérence, tant interne qu'externe. Les interventions sont globalement alignées avec les cadres stratégiques nationaux et les programmes phares d'ONU Femmes, tout en étant complémentaires d'autres initiatives menées par les partenaires institutionnels et techniques. We-Fi/AP s'inscrit de manière cohérente dans les réformes du cadre normatif de la commande publique et dans les efforts de promotion de l'entrepreneuriat féminin, tandis que PAF/AGRIFED s'intègre dans les politiques agricoles, foncières et de résilience climatique. Toutefois, une articulation plus forte entre les projets et d'autres dispositifs d'appui économique, en particulier en matière de financement et d'accès aux marchés, aurait permis de renforcer les synergies et de limiter les effets de fragmentation.

Durabilité

L'analyse de la durabilité met en évidence des perspectives contrastées entre les deux projets, reflétant à la fois la nature des résultats obtenus et le degré d'ancrage institutionnel, économique et territorial des interventions. Dans les deux cas, les projets ont généré des acquis importants en matière de renforcement des capacités, de changement de pratiques et d'évolution des perceptions, qui constituent des prérequis essentiels à la pérennisation des résultats. Toutefois, la capacité de ces acquis à se maintenir et à produire des effets durables au-delà de la durée de mise en œuvre dépend largement de l'existence de mécanismes de consolidation, de relais institutionnels et de conditions économiques favorables à moyen et long terme.

Pour We-Fi/AP, la durabilité repose principalement sur des changements normatifs et institutionnels, principalement une meilleure intégration de la dimension genre dans le cadre de la commande publique et une sensibilité accrue des agents publics aux enjeux d'égalité de genre. Ces évolutions constituent une base importante pour des transformations structurelles à plus long terme. Néanmoins, en l'absence de dispositifs structurés de suivi, de mentorat et d'accompagnement post-formation, la durabilité des résultats au niveau des femmes entrepreneures demeure incertaine. Les compétences acquises risquent de rester ponctuelles et de s'éroder si elles ne sont pas régulièrement mobilisées et soutenues par des opportunités concrètes d'accès aux marchés, à des financements adaptés et à un appui technique continu. Par ailleurs, la faiblesse des mécanismes institutionnels de capitalisation et de diffusion des apprentissages limite la reproductibilité et l'extension des effets du projet.

S'agissant de PAF/AGRIFED, les perspectives de durabilité apparaissent globalement plus solides, en raison d'un ancrage territorial et institutionnel plus prononcé. L'appropriation locale des outils développés, tels que les chartes foncières sensibles au genre, les pratiques issues des champs écoles et le renforcement des organisations de femmes, constitue un facteur clé de pérennisation des résultats. Le projet a également contribué à renforcer l'adoption de pratiques agricoles plus résilientes, spécialement à travers l'utilisation de semences améliorées



et adaptées aux conditions climatiques locales, favorisant ainsi la stabilisation des rendements et la capacité d'adaptation des agricultrices face aux aléas climatiques. La consolidation du leadership collectif et du pouvoir de négociation des femmes, particulièrement à travers des réseaux structurés, renforce leur capacité à défendre leurs droits et leurs intérêts au-delà de la durée du projet. Toutefois, la durabilité économique des acquis reste conditionnée à des facteurs externes encore fragiles, en particulier l'accès durable au financement, la sécurisation des débouchés commerciaux et la capacité à faire face aux chocs climatiques et économiques à moyen et long terme.

Égalité de genre et droits humains

Les projets We-Fi/AP et PAF/AGRIFED ont intégré de manière transversale les principes d'égalité de genre et de droits humains, tant dans leurs objectifs que dans leurs modalités de mise en œuvre. Les interventions ont visé à réduire les discriminations structurelles affectant les femmes entrepreneures et agricultrices, en agissant sur des leviers clés tels que l'accès équitable aux ressources économiques, la reconnaissance des femmes comme actrices légitimes du développement et le renforcement de leur pouvoir d'agir au sein des espaces économiques et institutionnels. Ces approches ont contribué à une meilleure prise en compte des droits des femmes, entre autres, en matière d'accès à la terre, à la commande publique, à l'information et à la participation aux processus décisionnels.

Au-delà des résultats, l'intégration des principes de droits humains s'est également reflétée dans la gestion des projets. Les processus de planification et de mise en œuvre ont, dans l'ensemble, reposé sur des approches participatives, incluant des consultations avec les bénéficiaires et les acteurs locaux dans l'intention d'identifier les besoins, les priorités et les contraintes spécifiques des femmes. Cette démarche a favorisé une meilleure appropriation des interventions et une prise en compte des principes d'inclusion et de non-discrimination. Par ailleurs, l'attention portée à la transparence dans la sélection des bénéficiaires, à l'équité territoriale et à l'implication des institutions publiques locales a contribué à renforcer la légitimité des projets et leur alignement avec une approche fondée sur les droits humains.

Toutefois, l'évaluation met également en évidence certaines limites dans l'opérationnalisation systématique de ces principes au niveau de la gestion de projets. La faiblesse des cadres de suivi-évaluation sensibles au genre et aux droits humains a restreint la capacité à mesurer de manière structurée les changements en matière d'égalité, de participation et de redevabilité. De même, les mécanismes formalisés de retour d'information, de gestion des plaintes et de redevabilité envers les bénéficiaires demeurent peu développés, ce qui limite la pleine application des principes de responsabilisation et de participation active tout au long du cycle de projet.



5. Recommandations

Les recommandations qui suivent s'appuient sur les constats consolidés de l'évaluation et sur les contributions recueillies auprès des parties prenantes, en particulier les femmes entrepreneures et agricultrices, les agents publics et les partenaires institutionnels. Elles visent à répondre, à court et à moyen terme, aux principaux goulots d'étranglement identifiés dans la mise en œuvre des projets We-Fi/AP et PAF/AGRIFED, ainsi qu'aux opportunités d'amélioration mises en évidence par l'analyse. Au-delà de ces contraintes, les recommandations capitalisent sur les dynamiques positives enclenchées par les projets et sur les marges de progression identifiées, dans le but de renforcer l'impact, la cohérence et la durabilité des interventions. Elles ont pour objectif d'éclairer la conception et la mise en œuvre d'éventuelles prochaines phases des projets, en contribuant à une plus grande efficacité opérationnelle, une meilleure articulation institutionnelle et une pérennisation accrue des acquis. Elles proposent enfin à la fois des mesures transversales, destinées à renforcer la capitalisation et la coordination interprojets, et des orientations ciblées, centrées sur la nécessité de passer d'une logique de sensibilisation et de formation à des mécanismes d'accompagnement opérationnel, d'accès effectif à l'information et au financement, et d'institutionnalisation durable des résultats au sein des dispositifs nationaux et territoriaux.

À court terme

Systèmes de gestion et de gouvernance des projets

- Consolider le système de suivi-évaluation en mettant en place un ensemble structuré, cohérent et partagé de règles, d'outils, de responsabilités et de processus, fondé sur des cadres de résultats clairement définis et communs, permettant de centraliser et d'exploiter de manière cohérente les données issues des différents projets, partenaires et régions. Cet ensemble devrait garantir l'utilisation rigoureuse d'indicateurs pertinents et mesurables tout au long de la chaîne des résultats (produits, résultats immédiats et résultats intermédiaires) en vue de réduire la fragmentation actuelle, de renforcer la redevabilité, de favoriser l'apprentissage et d'améliorer le pilotage stratégique des interventions.
- Renforcer la documentation institutionnelle et les mécanismes de capitalisation, en mettant en place des processus systématiques visant à collecter, analyser, formaliser, conserver et diffuser les connaissances, expériences et apprentissages issus des projets, en particulière à travers l'élaboration de notes de capitalisation. Cette approche vise à limiter les pertes de mémoire institutionnelle liées au turn-over du personnel, à favoriser l'apprentissage organisationnel et à mieux valoriser les enseignements accumulés pour éclairer les interventions en cours et les phases futures.
- Continuer à renforcer et à formaliser un cadre de coordination pour les futures interventions, permettant d'assurer la continuité des approches, d'éviter les duplications et de renforcer les synergies programmatiques. Ce cadre devrait structurer la coordination



entre projets et partenaires dans l'intention de consolider la capacité d'ONU Femmes et de ses partenaires à inscrire les interventions dans une trajectoire programmatique cohérente, à mutualiser les ressources et les expertises, et à maximiser l'impact et l'efficacité des investissements réalisés en faveur de l'autonomisation économique des femmes. Il devrait s'appuyer sur des réunions plus fréquentes et structurées des comités de pilotage, de façon à renforcer le suivi stratégique, la concertation entre acteurs et la prise de décision coordonnée.

We-Fi/AP

- Réorienter les formations vers des formats plus pratiques et différenciés, en tenant compte des profils, secteurs d'activité et niveaux de maturité des entreprises féminines, afin de mieux répondre aux besoins réels des TPME et PME dirigées par des femmes.
- Mettre en place un dispositif d'accompagnement opérationnel à la soumission, incluant un coaching personnalisé, une assistance à la constitution des dossiers et un appui ponctuel lors des appels d'offres. Ce dispositif devrait intégrer un mécanisme structuré et progressif, permettant à chaque entrepreneure de bénéficier d'un accompagnement sur un nombre déterminé de soumissions, avec pour objectif de renforcer progressivement son autonomie jusqu'à une « graduation » effective vers une capacité de soumission indépendante. Une telle approche contribuerait à réduire la dépendance à une aide externe informelle, à renforcer les compétences pratiques des entreprises dirigées par des femmes et à sécuriser leur participation durable à la commande publique.
- Appuyer les autorités contractantes et les structures responsables de la commande publique dans le développement de mécanismes d'accès simplifié, ciblé et proactif à l'information sur les marchés publics, en particulier à travers des systèmes d'alerte adaptés tels que les notifications par courrier électronique, WhatsApp et l'appui de relais locaux. Cette recommandation vise à mieux prendre en compte les contraintes de temps, de charge de travail et d'accès à l'information des femmes entrepreneures, et à renforcer leur capacité à identifier et suivre de manière régulière les opportunités de marchés publics.
- Renforcer la mise en réseau des femmes entrepreneures de manière à favoriser le partage d'expériences et le mentorat intergénérationnel. Cette dynamique pourrait s'appuyer sur le rôle des chambres de commerce, d'industrie et d'agriculture, ainsi que d'autres structures publiques d'appui à l'entrepreneuriat, en tant qu'acteurs d'animation et de facilitation des réseaux. Cette facilitation pourrait se fonder sur le partage régulier d'informations relatives aux opportunités de marchés, aux offres de formation et de renforcement des capacités, la collecte et la structuration de données sur les entreprises féminines (PMEF), la promotion des services et produits des entreprises dirigées par des femmes, ainsi que la diffusion d'informations sur les dispositifs de développement des entreprises et les produits financiers adaptés, dans l'objectif de renforcer durablement l'accès des femmes entrepreneures aux marchés, aux services d'appui et au financement.



- Mettre en place, dans le cadre de We-Fi/AP, un dispositif structuré de partage d'expériences et d'apprentissages entre pays, fondé sur l'identification, la documentation et la diffusion des bonnes pratiques et des leçons apprises issues des contextes où la stratégie We-Fi/AP a déjà été mise en œuvre. Ce dispositif devrait permettre de capitaliser de manière systématique sur les expériences pertinentes d'autres pays, d'analyser les conditions de succès et les limites rencontrées, et de favoriser leur adaptation au contexte national. En renforçant les échanges entre équipes pays, partenaires institutionnels et bénéficiaires, cette approche contribuerait à améliorer la qualité de la conception et de la mise en œuvre des interventions We-Fi/AP, à éviter la reproduction d'erreurs et à renforcer l'efficacité et la cohérence des actions en faveur de l'autonomisation économique des femmes.

PAF/AGRIFED

- Organiser une évaluation approfondie du volet de financement mis en œuvre, afin de clarifier la situation des dettes contractées par les femmes bénéficiaires et leurs organisations, d'identifier les causes structurelles et opérationnelles des dysfonctionnements observés, et de tirer des leçons utiles pour l'amélioration des mécanismes futurs. Cette évaluation devrait porter principalement sur l'adéquation des produits financiers aux cycles de production, les modalités de décaissement et de remboursement, ainsi que le niveau d'information et d'accompagnement des bénéficiaires. Elle devrait également inclure l'étude de produits d'assurance adaptés aux conditions spécifiques des agricultrices, notamment pour couvrir les risques climatiques, sanitaires et de production, dans le but de réduire leur vulnérabilité financière.
- Renforcer l'accompagnement à la mise en valeur des terres attribuées aux femmes en facilitant l'accès aux services d'aménagement, aux intrants agricoles et aux appuis techniques adaptés, en vue de permettre une exploitation effective et productive des superficies octroyées. Cet accompagnement devrait viser à lever les contraintes qui limitent la capacité des femmes à valoriser les terres obtenues, telles que le manque de ressources financières, d'équipements ou de services techniques de proximité. En consolidant la mise en valeur des terres, cette approche contribuerait à consolider les avancées foncières en gains économiques tangibles, à renforcer les revenus des femmes et à améliorer la crédibilité de leurs activités agricoles auprès des collectivités locales et des partenaires techniques et financiers.
- Clarifier la gestion et les modalités d'accès aux équipements collectifs (drones, outils numériques), en définissant de manière transparente les règles d'utilisation, de responsabilité et de partage, dans l'intention d'assurer un accès équitable des bénéficiaires et une utilisation optimale des équipements.
- Mettre en place des mécanismes de maintenance et de renouvellement des équipements en s'appuyant sur la création de caisses d'épargne spécifiques dédiées, gérées au niveau des groupements d'intérêt économique (GIE). Ces caisses pourraient être alimentées par



des contributions régulières des bénéficiaires et intégrées aux règles internes des GIE, avec des modalités claires de gestion, de transparence et d'utilisation des fonds. Elles permettraient de financer l'entretien, la réparation et le remplacement progressif des équipements collectifs, de renforcer la responsabilisation des membres et d'assurer la durabilité des investissements au-delà de la durée des projets.

- Promouvoir, dans le cadre de We-Fi/AP, un dispositif structuré de partage d'expériences et d'apprentissages entre pays, porté et animé par les bureaux pays d'ONU Femmes, et fondé sur l'identification, la documentation et la diffusion des bonnes pratiques et des leçons apprises issues des contextes où l'approche We-Fi/AP a déjà été mise en œuvre. Ce dispositif devrait faciliter les échanges réguliers entre bureaux pays, partenaires institutionnels et équipes de mise en œuvre, permettre l'analyse comparative des conditions de succès et des limites rencontrées, et soutenir l'adaptation des approches au contexte national. Il contribuerait ainsi à renforcer la qualité de la conception et de la mise en œuvre des interventions We-Fi/AP, à éviter la reproduction d'erreurs et à améliorer l'efficacité et la cohérence des actions en faveur de l'autonomisation économique des femmes.

À moyen terme

Systèmes de gestion et de gouvernance des projets

- Poursuivre et renforcer les efforts d'appui aux institutions nationales et régionales, en institutionnalisant les approches développées par les projets au sein des dispositifs nationaux existants, particulièrement les administrations publiques, les agences d'appui et les collectivités territoriales. Cette démarche vise à assurer un ancrage institutionnel durable des acquis, à renforcer l'appropriation par les acteurs nationaux et locaux, et à éviter que les résultats obtenus ne restent dépendants des seuls cycles de projets. Elle devrait s'accompagner d'un renforcement durable des capacités des partenaires locaux, en particulier l'ARD, la SAED et les organisations faïtières, en matière de suivi-évaluation, de gestion de projets et de capitalisation, de façon à consolider l'appropriation nationale et territoriale des résultats et de soutenir leur pérennisation.

We-Fi/AP

- Appuyer la mise à jour des procédures de passation de marchés et des dossiers types dans l'objectif d'y intégrer de manière opérationnelle la dimension genre, notamment à travers les marchés réservés, les quotas et l'allègement des exigences pour les PME, en cohérence avec les réformes juridiques déjà engagées. Cette mise à jour pourrait s'appuyer sur la mise en place de groupes de travail techniques interinstitutionnels, l'élaboration et le test de dossiers types adaptés, le renforcement ciblé des capacités des autorités contractantes et des commissions de passation de marchés, l'implication des cellules genre dans les processus de validation, ainsi que des mécanismes de suivi et de retour d'expérience permettant d'ajuster progressivement les procédures sur la base de la pratique.
- Étudier la faisabilité de l'intégration systématique de points focaux d'inclusion au sein des commissions de passation de marchés, de manière à renforcer l'application effective des



dispositions sensibles au genre et plus largement des mesures visant l'inclusion des groupes vulnérables. Cette étude de faisabilité devrait permettre d'identifier les modalités juridiques, organisationnelles et opérationnelles les plus appropriées, spécialement en ce qui concerne le statut de ces points focaux, la nature de leur rôle (consultatif ou décisionnel) et leur articulation avec les règles existantes, dans l'objectif de garantir que cette intégration contribue effectivement à l'efficacité, à la transparence et à l'équité des procédures.

- Développer un guide national de la commande publique sensible au genre, à destination des autorités contractantes et des entreprises féminines, dans le but de faciliter la mise en pratique des réformes et d'harmoniser les approches au sein des différentes institutions. Ce guide pourrait être accompagné de la production et de la diffusion de produits de communication et de sensibilisation à large échelle (supports pédagogiques, notes explicatives, capsules visuelles ou numériques), destinés à l'ensemble des commissions de passation de marchés, en vue de renforcer la compréhension, l'appropriation et l'application effective des dispositions sensibles au genre dans l'ensemble du système de commande publique.
- Consolider l'ancrage institutionnel du projet en intégrant pleinement le Ministère de la Femme dans les mécanismes de gouvernance, de diffusion des outils et de suivi des réformes, dans l'intention d'assurer un alignement effectif avec les politiques nationales en matière d'égalité de genre et d'autonomisation économique des femmes. Cette intégration permettrait de renforcer la cohérence entre les interventions du projet et les cadres stratégiques nationaux, de favoriser l'appropriation des outils et approches développés par les acteurs institutionnels compétents, et de garantir la continuité et la durabilité des acquis au-delà des cycles de projets. Elle contribuerait également à positionner le ministère comme acteur clé de coordination et de plaidoyer pour l'institutionnalisation des réformes sensibles au genre, en particulier dans le domaine de la commande publique, et à renforcer le suivi de leur mise en œuvre à l'échelle nationale et territoriale.
- Mettre en place, dans le cadre de We-Fi/AP, des mécanismes d'accès au financement plus adaptés aux réalités des femmes entrepreneures, fondés sur des études préalables et des preuves de viabilité économique et financière. Ces mécanismes devraient privilégier des produits financiers alignés sur les besoins des TPME dirigées par des femmes, en particulier des financements adossés à des contrats ou à des marchés publics, avec des durées et des modalités de remboursement alignées sur les cycles de paiement des commandes publiques. Ils devraient être complétés par des dispositifs de garantie adaptés, en lien avec les institutions compétentes, ainsi que par un renforcement de l'éducation financière, afin de réduire les risques de surendettement, de sécuriser la participation des femmes entrepreneures à la commande publique et d'améliorer la soutenabilité et l'impact des dispositifs de financement.



PAF/AGRIFED

- Mettre en place des mécanismes de financement plus adaptés aux réalités des femmes rurales, fondés sur des études préalables et des preuves de viabilité économique et financière, privilégiant des lignes de crédit sectorielles, des durées plus longues et des modalités de remboursement alignées sur les cycles agricoles. Ces mécanismes devraient être complétés par l'intégration de produits d'assurance adaptés aux conditions spécifiques des agricultrices, notamment pour couvrir les risques climatiques, sanitaires et de production, ainsi que par un renforcement de l'éducation financière, de façon à réduire la vulnérabilité des femmes rurales, de sécuriser les investissements productifs et d'améliorer la soutenabilité des dispositifs de financement.
- Continuer à appuyer la structuration organisationnelle et la gouvernance de la REFAN, particulièrement en renforçant la transparence financière, en redynamisant les instances de gouvernance et en soutenant la préparation de la relève des jeunes femmes leaders. Cet appui devrait également porter sur la clarification et la structuration des relations entre le niveau national de la REFAN et ses instances décentralisées, dans l'intention d'améliorer la circulation de l'information, la coordination des actions, la redevabilité interne et la participation effective des membres à la base, et de renforcer la cohérence et la pérennité de l'organisation.
- Renforcer les capacités des femmes sur des thématiques émergentes liées à l'agriculture durable et résiliente, telles que les énergies renouvelables, l'économie circulaire, la valorisation des déchets agricoles et l'adaptation aux changements climatiques. Cet appui devrait viser à doter les femmes de compétences techniques et pratiques leur permettant d'améliorer la durabilité environnementale et économique de leurs activités, de réduire leur vulnérabilité face aux chocs climatiques et de diversifier leurs sources de revenus. En intégrant ces thématiques dans les dispositifs de formation et d'accompagnement, cette approche contribuerait à consolider les activités productives des femmes sur le long terme et à renforcer leur résilience face aux évolutions climatiques et économiques.
- Mettre l'accent sur le développement de la plateforme BfW dans l'objectif d'en faire un outil pleinement opérationnel d'inclusion des agricultrices dans les filières agricoles. Cela suppose d'analyser de manière approfondie les usages actuels de la plateforme, les contraintes rencontrées par les femmes rurales et les attentes des acheteurs, puis de faire évoluer l'outil en conséquence. Ce développement pourrait porter sur l'intégration de fonctionnalités facilitant la gestion des commandes, des volumes et des inventaires, ainsi que sur un meilleur interfaçage avec des acheteurs institutionnels et des acteurs structurants des filières. Cette approche devrait s'accompagner d'un renforcement ciblé des capacités numériques des agricultrices et des GIE, afin de favoriser une appropriation effective et autonome de l'outil, tant au niveau individuel que collectif, ainsi que de dispositions claires en faveur de la pérennisation de la plateforme, surtout en matière de gouvernance, de financement et d'ancrage institutionnel au-delà des cycles de projets. L'objectif est de positionner BfW comme un levier concret de structuration des débouchés,



de sécurisation des ventes et de consolidation durable de la participation économique des agricultrices au sein des chaînes de valeur. Il est toutefois recommandé qu'ONU Femmes demeure ouverte à la possibilité d'abandonner ou de réorienter cette stratégie si, à moyen terme, BfW ne démontre pas de manière probante son efficacité et sa valeur ajoutée au regard des objectifs d'inclusion économique poursuivis.



Annexe 1. Matrice évaluative

Sous-question d'évaluation	Critères d'appréciation	Indicateur	Méthodes de collecte des données	Sources de données
Pertinence : Dans quelle mesure les projets répondent-ils aux besoins réels des bénéficiaires, en particulier des femmes agricultrices et entrepreneures ?				
	Pertinence des résultats du projet par rapport aux besoins des bénéficiaires	Preuves que les besoins et priorités des bénéficiaires ont été identifiés et pris en compte par les projets examinés, en vue de promouvoir leur autonomisation économique.	Revue documentaire Entretiens Discussions de groupe	Bénéficiaires Équipes de gestion des projets Documents de projet
Dans quelle mesure les objectifs, la stratégie et l'approche des projets examinés sont-ils pertinents par rapport aux priorités régionales et nationales en matière d'autonomisation économique des femmes ?	Alignement des objectifs des projets sur les priorités régionales et nationales en matière d'autonomisation économique des femmes	Preuves de l'alignement des objectifs des projets sur les priorités régionales. Preuves de l'alignement des objectifs du We-Fi/AF sur la Loi d'Orientation sur la Politique de Développement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) au Sénégal Preuves de l'alignement des objectifs de PAF/AGRIFED sur le Plan Sénégal Émergent	Revue documentaire Entretiens	Équipes de gestion des projets Groupe de référence de l'évaluation et autres acteurs clés Documents de projet, documents législatifs et de planification gouvernementale
Efficacité : Dans quelle mesure les projets ont-ils atteint leurs résultats attendus ?				
	Atteinte des résultats conformément aux cadres de résultats du projet.	Pourcentage de réalisation des cibles des indicateurs, conformément aux cadres de résultats des projets. Aspects de la conception et de la mise en œuvre identifiés comme nécessitant des améliorations pour renforcer l'efficacité des projets.	Revue documentaire Entretiens Discussions de groupe	Bénéficiaires Équipes de gestion des projets Documents de projet



<p>Quelles contributions mesurables les projets ont-ils apportées aux changements observés, y compris les effets positifs, négatifs, prévus et imprévus ?</p>	<p>Changements observés chez les populations, organisations et institutions ciblées, y compris les effets positifs, négatifs, prévus et imprévus, et leur relation avec les projets examinés.</p>	<p>Preuves des changements observés chez les populations, organisations et institutions ciblées.</p> <p>Confirmation fondée sur des preuves des hypothèses des théories du changement des projets à travers les changements observés.</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens</p> <p>Discussions de groupe</p>	<p>Équipes de gestion des projets</p> <p>Groupe de référence de l'évaluation et autres acteurs clés</p> <p>Documents de projet</p>
---	---	---	--	--

Efficience : Dans quelle mesure les ressources mobilisées (financières, humaines, matérielles et temporelles) dans les projets ont-elles été utilisées de manière optimale pour atteindre les résultats attendus ?

	<p>Efficience en matière de gestion financière, de fourniture de produits et de services, ainsi que de services d'appui à la gestion de projets.</p>	<p>Pourcentage des produits livrés dans le budget planifié.</p> <p>Pourcentage des produits fournis dans les délais planifiés.</p> <p>Perception des parties prenantes sur la qualité des systèmes de gestion de projet, notamment le suivi-évaluation, la communication, la coordination et la répartition des responsabilités au sein des équipes de gestion, dans une perspective d'efficience.</p> <p>Rapport qualité-coût des projets, reflétant le niveau d'efficience dans l'utilisation des ressources.</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens</p>	<p>Équipes de gestion des projets</p> <p>Groupe de référence de l'évaluation et autres acteurs clés</p> <p>Documents de projet</p>
--	--	---	---	--

Cohérence : Dans quelle mesure les objectifs, les stratégies et les approches des projets sont-ils cohérents entre eux et compatibles avec les cadres régionaux, nationaux et internationaux en matière d'autonomisation économique des femmes ?

	<p>Alignement entre les objectifs, les stratégies et les approches des projets et les cadres régionaux, nationaux et internationaux en matière d'autonomisation économique des femmes.</p>	<p>Preuves de l'alignement avec les cadres régionaux en matière d'autonomisation économique des femmes.</p> <p>Preuves de l'alignement avec la Note stratégique pays 2024-2028 d'ONU Femmes Sénégal.</p> <p>Preuves de l'alignement avec la Stratégie nationale d'autonomisation économique des femmes.</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens</p>	<p>Documents de projet</p> <p>Cadres régionaux, nationaux et internationaux en matière d'autonomisation économique des femmes.</p>
--	--	---	---	--



		<p>Preuves de l'alignement avec le Plan stratégique global 2022-2025 d'ONU Femmes.</p> <p>Preuves de l'alignement avec l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable (ODD).</p>		<p>Équipes de gestion des projets</p> <p>Groupe de référence de l'évaluation et autres acteurs clés</p>
Durabilité des résultats : Dans quelle mesure les résultats obtenus par les projets, ainsi que les dynamiques qu'ils ont initiées en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, sont-ils susceptibles de perdurer au-delà de la durée de mise en œuvre ?				
	<p>Renforcement des capacités institutionnelles nationales afin de poursuivre les efforts destinés à l'autonomisation économique des femmes.</p> <p>Accès accru aux ressources et aux opportunités économiques chez les bénéficiaires directes.</p>	<p>Preuves du renforcement des capacités institutionnelles.</p> <p>Preuves d'un accès accru aux ressources et aux opportunités économiques chez les bénéficiaires directes.</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens</p> <p>Discussions de groupe</p>	<p>Bénéficiaires</p> <p>Équipes de gestion des projets</p> <p>Groupe de référence de l'évaluation et autres acteurs clés</p> <p>Documents de projet</p>
Genre et Droits Humains : Dans quelle mesure les projets ont-ils contribué à la réduction des inégalités et à l'autonomisation des femmes, en particulier les plus marginalisées ?				
	<p>Intégration des principes d'égalité de genre et de droits humains tout au long du cycle de planification et de mise en œuvre des projets.</p> <p>Contribution des projets à la réduction des inégalités et à l'autonomisation des femmes, en particulier des plus marginalisées.</p>	<p>Preuves des contributions des projets à la réduction des inégalités et à l'autonomisation des femmes, en particulier des plus marginalisées.</p> <p>Présence et application de mécanismes garantissant la participation, la non-discrimination, la redevabilité et l'accès équitable à l'information pour tous les bénéficiaires, indépendamment de leur genre, âge ou statut social.</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens</p> <p>Discussions de groupe</p>	<p>Bénéficiaires</p> <p>Équipes de gestion des projets</p> <p>Groupe de référence de l'évaluation et autres acteurs clés</p> <p>Documents de projet</p>



Annexe 2. Outils de collecte des données

Les questionnaires présentés ci-dessous couvrent l'ensemble des questions susceptibles d'être utilisées lors de la collecte des données primaires. Ils sont organisés par groupe de parties prenantes, comme suit :

- Questionnaire destiné aux gestionnaires des projets
- Questionnaire destiné aux partenaires de mise en œuvre du projet
- Questionnaire destiné aux bénéficiaires directs (principalement utilisé dans le cadre de discussions de groupe)

Questionnaire destiné aux gestionnaires des projets

Pertinence

Comment les besoins spécifiques des femmes entrepreneures ou agricultrices ont-ils été identifiés au début du projet ?

Le projet prend-il en compte les priorités stratégiques nationales et régionales en matière d'autonomisation économique des femmes (PSE, SNEEG) ? Lesquelles ? Celles d'ONU Femmes également ?

Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles été impliquées dans la définition des priorités ? Quelles parties prenantes ?

Efficacité

Dans quelle mesure les produits et résultats escomptés ont-ils été atteints ? Quelles considérez-vous sont des résultats clés ?

Quels facteurs ont entravé ou facilité l'obtention des résultats ?

Quels changements avez-vous observés chez les populations, organisations, communautés ou institutions ciblées ? Y a-t-il des preuves tangibles ?

Efficiences

Les activités du projet ont-elles été mises en œuvre dans les délais prévus ?

Les ressources humaines, financières et matérielles ont-elles été mobilisées et utilisées de manière efficiente ? Y a-t-il eu des cas où cela n'a pas été le cas ?

Le rapport coût-résultat est-il satisfaisant ?

Comment évaluez-vous la qualité des systèmes de gestion du projet, en particulier le suivi-évaluation, la communication, la coordination et la répartition des responsabilités au sein de l'équipe ?

Cohérence



Dans quelle mesure le projet reflète-t-il les priorités et les axes stratégiques de la Note stratégique pays 2024–2028 d'ONU Femmes Sénégal ? Pouvez-vous donner des exemples concrets ?

Le projet est-il aligné avec les cadres régionaux et nationaux en matière d'autonomisation économique des femmes ? Si oui, lesquels, et comment cet alignement s'est-il traduit dans la mise en œuvre ?

Les projets complètent-ils les efforts des autres ministères, ONG ou acteurs du développement et permettent-ils d'atteindre des synergies ? Comment ? Y a-t-il eu des cas de duplication avec des actions déjà existantes ? Existe-t-il des mécanismes de coordination interinstitutionnels ?

Durabilité

Dans quelle mesure les effets positifs des projets sont-ils susceptibles de perdurer ? Pourquoi ?

Des mesures de sortie ou de pérennisation ont-elles été mises en place ? Lesquelles ?

Les partenaires locaux, publics ou communautaires ont-ils renforcé leurs capacités en matière d'autonomisation économique des femmes ?

Avez-vous observé un accès accru aux ressources et aux opportunités économiques chez les bénéficiaires directes ? Pouvez-vous en donner des exemples concrets ?

Genre et Droits Humains

Le projet a-t-il intégré les principes d'égalité de genre et de droits humains dans sa mise en œuvre ? Comment ?

Dans quelle mesure les projets ont-ils contribué à la réduction des inégalités et à l'autonomisation des femmes, ainsi qu'à l'amélioration des conditions des populations marginalisées ou vulnérables ? Pouvez-vous donner des exemples concrets illustrant cette contribution ?

Le projet a-t-il permis une meilleure participation des femmes aux processus décisionnels ou économiques ?

Des mécanismes garantissant la participation, la non-discrimination, la redevabilité et l'accès équitable à l'information ont-ils été mis en place et appliqués pour l'ensemble des bénéficiaires, quel que soit leur genre, âge ou statut social ? Pouvez-vous fournir des exemples concrets illustrant la mise en œuvre de ces mécanismes ?

Fin

Questionnaire destiné aux partenaires des projets

Pertinence

Les besoins spécifiques des femmes entrepreneures ou agricultrices ont-ils été pris en compte par le projet ? Comment ?



Comment les résultats des projets répondent-ils aux priorités ou stratégies de votre institution ?

Dans quelle mesure votre institution a-t-elle été impliquée dans la définition des priorités du projet ?

Efficacité

Quelles sont, selon vous, les principales réussites du projet ? Pourquoi ?

Quels changements avez-vous observés chez les populations, organisations, communautés ou institutions ciblées ? Y a-t-il des preuves tangibles ?

Quels facteurs ont, d'après vous, entravé ou facilité l'obtention des résultats ?

Les partenariats mis en place ont-ils été efficaces pour l'atteinte des résultats ?

Efficiences

Les activités du projet ont-elles été mises en œuvre dans les délais prévus, selon vous ?

Les ressources humaines, financières et matérielles mobilisées pour le projet vous ont-elles semblé suffisantes pour sa mise en œuvre ?

Comment évaluez-vous la qualité des systèmes de gestion du projet, notamment le suivi-évaluation, la communication, la coordination et la répartition des responsabilités ?

Quels défis avez-vous rencontrés dans la mise en œuvre ?

Cohérence

Le projet est-il aligné avec les cadres régionaux et nationaux en matière d'autonomisation économique des femmes ? Si oui, lesquels, et comment cet alignement s'est-il traduit dans la mise en œuvre ?

Le projet a-t-il permis de compléter ou de renforcer d'autres initiatives locales ou nationales ?

Y a-t-il eu des cas de duplication ou de chevauchement avec d'autres projets déjà existants ? Lesquels ?

Durabilité

Dans quelle mesure les effets positifs des projets sont-ils susceptibles de perdurer ? Pourquoi ?

Les capacités de votre organisation ou d'acteurs locaux ont-elles été renforcées grâce au projet ?

Avez-vous observé un accès accru aux ressources et aux opportunités économiques chez les bénéficiaires directes ? Pouvez-vous en donner des exemples concrets ?

Genre et Droits Humains

Selon vous, le projet a-t-il intégré les principes d'égalité de genre et de droits humains dans sa mise en œuvre ? Comment ?



Dans quelle mesure les projets ont-ils contribué à la réduction des inégalités et à l'autonomisation des femmes, ainsi qu'à l'amélioration des conditions des populations marginalisées ou vulnérables ? Pouvez-vous donner des exemples concrets illustrant cette contribution ?

Selon vous, le projet a-t-il permis une meilleure participation des femmes aux processus décisionnels ou économiques ?

Fin

Questionnaire destiné aux bénéficiaires directes

Pertinence

Quelles étaient vos principales attentes ou besoins avant de participer au projet ?

Pensez-vous que les activités proposées ont répondu à vos besoins ? Pourquoi ?

Dans quelle mesure avez-vous été impliquée dans la définition des priorités du projet ?

Efficacité

Qu'avez-vous appris ou obtenu grâce à ce projet ?

Y a-t-il eu des changements dans votre situation économique (revenus, accès à des opportunités, réseau commercial, etc.) ?

Qu'est-ce qui vous a le plus aidée dans le projet ? Qu'est-ce qui vous a semblé difficile ?

Efficiences

Comment évaluez-vous la qualité du projet et le travail réalisé par les gestionnaires ?

Cohérence

Connaissez-vous d'autres opportunités ou projets similaires ? Qu'en pensez-vous ?

Durabilité

Pensez-vous que les résultats ou les compétences que vous avez acquis grâce au projet continueront à vous être utiles dans votre activité économique à l'avenir ? Pourquoi ?

Pensez-vous être en mesure de poursuivre votre activité économique de manière autonome ?

Genre et Droits Humains

Avez-vous été traitée de manière respectueuse, équitable et sans discrimination pendant tout le projet ?

Avez-vous eu la possibilité de participer aux décisions prises dans le cadre du projet ?

Avez-vous, ou d'autres femmes de votre communauté, rencontré des difficultés pour participer au projet (temps, transport, informations, accueil, etc.) ?

Fin



Annexe 3. Termes de Référence



Evaluation finale des projets PAF/AGRIFED Iles Baleares Nord et Sud & We-fi/Affirmative Procurement/Banque Mondiale

TdR du Groupe de Référence de l'Evaluation (ERG)

1. Contexte

Ces termes de référence guident le rôle et les responsabilités du groupe de gestion de l'évaluation Finale concernant le projet PAF/AGRIFED-iles Baléares dans les régions de Saint-Louis, Ziguinchor et Sédhiou et du projet We-fi /Affirmative Procurement (exécution nationale) tous mis en œuvre par ONU Femmes.

L'évaluation finale ou à mi-parcours de ces deux (2) projets sera menée en mettant l'accent sur les enseignements tirés tant du point de vue programmatique que du point de vue de la coordination. Les résultats de l'évaluation contribueront à une programmation efficace, en affinant les approches d'ONU Femmes en matière d'intégration de la dimension de genre dans l'élaboration des programmes et politiques ainsi qu'à la prise de décision des femmes au Sénégal. L'évaluation devra également constituer une contribution essentielle à la gestion des connaissances sur la programmation de ONU Femmes visant à faire progresser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le contexte du Sénégal. Les résultats de l'évaluation seront en outre utilisés pour engager les décideurs politiques et les autres parties prenantes aux niveaux local, national et régional dans des dialogues fondés sur des données probantes et pour plaider en faveur de stratégies tenant compte de la dimension de genre afin de promouvoir un développement économique inclusif, en mettant particulièrement l'accent sur les femmes agricultrices et les femmes entrepreneurs, sur la croissance des PME gérées par les femmes (PMEF) en améliorant leur accès à la terre, aux facteurs de production, aux marchés publics, entre autres, ainsi qu'au renforcement des capacités.

L'évaluation devrait également fournir des recommandations spécifiques sur les domaines prioritaires qui devraient être pris en compte dans les prochaines phases des projets similaires, y compris les interventions qui nécessitent un soutien continu, les interventions réussies pour leur capitalisation, et les recommandations sur la priorisation des interventions visant à maximiser l'impact. Les recommandations fournies devraient aider à améliorer la gestion des projets de ONU Femmes et maximiser l'appropriation par les partenaires nationaux, y compris le gouvernement du Sénégal ; et fournir au donateur (responsabilité verticale) et aux bénéficiaires y compris le gouvernement (responsabilité horizontale) des preuves solides de l'atteinte des objectifs escomptés dans le cadre du projet We-Fi/Affirmative Procurement et AGRIFED.

2.Objectifs de l'évaluation

L'objectif principal de cette évaluation finale sera **d'apprécier de manière systématique la conception, la mise en œuvre, les résultats, les changements et l'impact des projets, et de tirer les leçons apprises et recommandations pertinentes** qui permettront à ONU Femmes et ses partenaires d'améliorer ses futures interventions et la programmation en matière d'égalité des sexes et l'autonomisation économique des femmes au Sénégal. L'évaluation devra répondre à des questions de



la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité des projets.

Les résultats de l'évaluation contribueront à une programmation efficace, en affinant les approches d'ONU Femmes en matière d'intégration de l'égalité des sexes, en particulier les contributions de la dissémination des textes et lois en matière **d'autonomisation économique des femmes**. L'évaluation devrait également constituer une contribution essentielle à la gestion des connaissances sur la programmation visant à faire progresser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

De manière spécifique l'évaluation devra :

- Analyser la pertinence et la cohérence des objectifs, de la stratégie et de l'approche du programme au niveau régional et national pour l'autonomisation économique des femmes par le biais de la réforme et la dissémination des textes des lois.
- Fournir une analyse basée sur des preuves de la pertinence et de la cohérence du projet au regard des priorités nationales et des besoins des bénéficiaires ;
- Évaluer l'efficacité et l'efficience du projet, y compris sa stratégie de mise en œuvre, ses dispositions institutionnelles ainsi que ses systèmes de gestion et d'exploitation et son rapport qualité-coût ;
- Évaluer l'efficacité et l'impact potentiel mesurable de l'intervention du projet sur le groupe cible dans toutes les zones concernées par les interventions du projet.
- Évaluer l'efficacité organisationnelle et les mécanismes de coordination pour progresser vers la réalisation des résultats du projet.
- Identifier ce qui peut être amélioré dans la façon dont les interventions du projet ont été conçues et mises en œuvre ;
- Évaluer la durabilité des résultats et de l'intervention dans la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans le groupe cible
- Évaluer comment l'intervention et ses résultats se rapportent et contribuent à l'Agenda 2030 des Objectifs de développement durable, au plan stratégique global (2022-2025) et note stratégique pays (Sénégal) 2024-2028 de ONU Femmes, aux priorités du document de référence national Stratégique du Développement) et du cadre coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF), ainsi qu'à la stratégie nationale d'autonomisation économique des femmes.
- Examiner les hypothèses de la théorie du changement et identifier les contributions du Projet sur les changements observés ;
- Identifier les changements observés considérés comme importants par les différents acteurs (sans faire référence nécessairement aux indicateurs ou aux objectifs du projet), compris les changements positifs négatifs, prévus, non prévus auxquels le projet a contribué ;
- Identifier et documenter les leçons apprises, les bonnes pratiques et les innovations, les réussites et les défis dans le cadre du projet, afin d'informer le travail futur d'ONU Femmes dans les cadres de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes par la mise en œuvre du *projet de réforme et de dissémination des textes des lois en faveur des femmes*.
- Démontrer et identifier les leçons apprises, les forces et les tendances actuelles des initiatives d'autonomisation économique des femmes qui ont des implications pour les décisions managériales et programmatiques futures ;
- Identifier les stratégies de reproduction et d'extension des meilleures pratiques au cours de la mise en œuvre du projet.
- Fournir des recommandations exploitables en ce qui concerne le travail d'ONU Femmes en matière d'égalité des sexes et autonomisation économique des femmes.



3.Méthodologie

L'évaluation se déroule selon les phases suivantes :

Phase 1 : Initiation de l'intervention

Objectif : Construire l'approche évaluation propre à chaque projet en affinant les approches d'ONU Femmes en matière d'intégration de l'égalité des sexes, en particulier les contributions de la dissémination des textes dans lois dans **l'autonomisation économique des femmes**

Etapas-clés :

- Sélection de l'évaluateur (Le groupe de référence de l'évaluation)
- Réunion de cadrage : Echange évaluateur / porteur de projet / accompagnateurs
- Validation du protocole (Cellule évaluation)

Livrables :

- Grille d'analyse adaptée au projet (évaluateur)
- Méthodologie d'évaluation (évaluateur)

Phase 2 : Pendant l'intervention

Objectif : Mobiliser les afin d'élaborer un rapport comportant les résultats intermédiaires de l'évaluation

Etapas-clés :

- Visites sur le site de l'évaluateur
- Recueil et mobilisation de données disponibles
- Rencontre et discussion entre évaluateurs, porteurs de projets, le groupe de référence de l'évaluation et accompagnateurs sur les conclusions évaluatives
- Restitution des rapports (conclusions évaluatives)

Livrables :

- Rapport intermédiaire d'évaluation (évaluateur)

Phase 3 : A la fin de l'intervention

Objectifs : Mobiliser les données afin d'élaborer les conclusions évaluatives finales

Etapas-clés :

Finalisation de la collecte

Analyse des données

Rencontre et discussion entre évaluateurs, porteurs de projets, Le groupe de référence de l'évaluation et accompagnateurs sur le rapport final

Intégration des observations

Transmission du rapport au commanditaire

Livrables :

Version définitive du rapport (évaluateur)



4. Conclusions finales de l'évaluation

PERTINENCE : Contexte politique favorable à l'autonomisation de la femme (PND 2021-2025), contribuant directement à la réalisation de l'ODD 5 Égalité des sexes en atteignant plus de 1360 PME féminines. Créer un environnement juridique et politique favorable en visant non seulement à créer un environnement propice au travail et à l'indépendance financière des femmes, mais aussi à renforcer les capacités des responsables gouvernementaux afin qu'ils puissent formuler et mettre en œuvre des politiques tenant compte de la dimension de genre.

5. Plaidoyer

Identifier et analyser les enjeux : évaluer les capacités de l'organisation à travers des outils d'évaluation efficaces et adéquats

Campagne de sensibilisation et activités de plaidoyer, afin de mettre en place un système de suivi-évaluation pour mesurer l'impact des interventions basées sur les données des projets

Gestion de l'évaluation

Sous la direction des représentants d'ONU Femmes, la gestion de l'évaluation sera conduite par une équipe composée d'un spécialiste du suivi et de l'évaluation, d'un gestionnaire de programme (ONU Femmes) et d'un conseiller technique principal (UCP). Le spécialiste du suivi et de l'évaluation d'ONU Femmes Sénégal sera le gestionnaire de l'évaluation, responsable de la gestion quotidienne de l'évaluation et veillera à ce que l'évaluation soit menée conformément à la politique d'évaluation d'ONU Femmes, aux directives éthiques du groupe d'évaluation des Nations unies et au code de conduite pour l'évaluation dans le système des Nations unies, ainsi qu'à d'autres documents d'orientation importants. L'équipe engagera également des experts indépendants pour l'évaluation - un international en tant que chef d'équipe et un consultant national en tant que membre de l'équipe.

Afin de faciliter un examen complet des produits d'évaluation, ONU Femmes Sénégal met en place un groupe de référence. La création d'un groupe de référence pour l'évaluation externe facilitera la participation des principales parties prenantes au processus d'évaluation et contribuera à garantir que l'approche de l'évaluation est solide et pertinente pour le personnel et les parties prenantes. En outre, il veillera à ce que les erreurs factuelles ou les erreurs d'omission ou d'interprétation soient identifiées dans les produits de l'évaluation. Le groupe de référence fournira des contributions et des informations pertinentes à des étapes clés de l'évaluation : mandat, rapport initial, projets de rapports et rapports finaux, et diffusion des résultats. La composition du groupe de référence de l'évaluation sera définie par le groupe de gestion de l'évaluation et les parties prenantes externes seront désignées en fonction de leur participation à la mise en œuvre du projet.

Composition et fonctions du groupe de référence de l'évaluation :

Le groupe de référence du bureau de pays d'ONU Femmes Sénégal fait partie intégrante de la structure de gestion de l'évaluation et est constitué pour faciliter la participation des parties prenantes concernées à la conception et à la portée de l'évaluation, à la sensibilisation aux différents besoins d'information, à l'assurance de la qualité tout au long du processus et à la diffusion des résultats de l'évaluation. Le groupe de référence est composé d'une sélection de parties prenantes du projet issues des collectivités territoriales, des services techniques de ministères sectoriels, de la société civile, du personnel d'ONU Femmes et d'autres parties prenantes le cas échéant.

Composition et fonctions du groupe de référence pour l'évaluation :



Les membres du groupe de référence devront :

- Servir de source de connaissances pour l'évaluation.
- Agir en tant qu'informateurs du processus d'évaluation.
- Contribuer à la collecte d'informations et de documents pertinents.
- Contribuer à l'identification des parties prenantes externes à consulter au cours du processus.
- Jouer un rôle clé dans la diffusion des résultats de l'évaluation et la mise en œuvre de la réponse de la direction.
- Participer aux réunions des groupes de référence.
- Contribuer à l'assurance qualité des principaux produits de l'évaluation : les termes de référence, le rapport initial et le projet de rapport d'évaluation.
- Participer à la réunion de validation du rapport d'évaluation final.
- Participer aux activités d'apprentissage liées au rapport d'évaluation.

Le groupe de référence de l'évaluation des projets PAF/AGRIFED est composé des membres suivants :

Name	Title and Organization	Email
Government		
Ousmane Sow	Directeur Agence Régionale de développement de Saint Louis	oussousow@yahoo.fr
Nfaly Badji	Directeur Agence Régionale de développement de Sédhiou	badji.nfaly7171@gmail.com
Amadou Sadio Barry	Directeur par intérim Agence Régionale de développement de Ziguinchor	amsbarry@hotmail.com
Anta Gaye Talla	Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du fleuve Sénégal et des vallées du fleuve Sénégal et de la Falémé	
Consultant responsable de la formation sur les champs écoles	FAO Alassane Ndiaye	bounandiyepodor@gmail.com
Poulméry Ba NIANG	Directrice de l'Institut de formation de l'Autorité de Régulation de la Commande Publique	poulmeryba@yahoo.fr
CSO's		
Korka Diaw	Présidente REFAN	korkadiaw@yahoo.fr



Annexe 4. Liste des documents consultés

1. Banque Mondiale. (2025). *Climate Risk Profile: Senegal*. Disponible en : <https://climateknowledgeportal.worldbank.org/country/senegal>
2. ONU Femmes. *Women's Land Rights in Senegal*. Disponible en : <https://data.unwomen.org/>
3. FAO. (2025) *Gender and Land Rights Database (GLRD)*. Disponible en: <https://www.fao.org/gender-landrights-database/country-profiles/countries-list/en/>
4. Banque Mondiale (2024). *Land Rights and Gender Inequality in Senegal*.
5. ONU Femmes. (2024) *Autonomisation Economique des Femmes à Travers une Reforme Positive de la Commande Publique en Afrique de l'Ouest. Bulletin d'information # 2. Mars 2024*
6. ONU Femmes Sénégal. (2024). Rapport de suivi au bailleur sur la phase d'extension du projet (Saint-Louis, Matam, Tambacounda).
7. ONU Femmes Sénégal. (2024). Cumulative Provisional Financial Statement for Period ended 30th March 2024. Govern de les illes Balears - 011374
8. ONU Femmes Sénégal. (2024). Cumulative Provisional Financial Statement for Period ended 31 July 2024. Govern de les illes Balears - 011374
9. République du Sénégal. (2024) Arrêté n° 012635 du 5 juillet 2024 définissant les seuils des marchés réservés aux acteurs de l'économie sociale et solidaire et à certaines catégories de Petites et Moyennes entreprises (PME). Ministère des Finances et du Budget, Daka
10. ONU Femmes. (2023) Note stratégique pays 2024–2028 – Sénégal. New York / Dakar : ONU Femmes), 2023. Disponible en : <https://open.unwomen.org/en/senegal/2024-2028>
11. Faye, C. et al. *Determinants of Land Security among Women Agricultural Producers in Senegal*. (2023) International Fund for Agriculture Development. Disponible.
12. ONU Femmes Sénégal. (2023). Rapport sur l'état des lieux, des partenariats et stratégies PAF/AGRIFED/Extension. *Projet d'appui aux femmes dans l'agriculture et le développement durable, extension financée par BNP Paribas (2022-2023)*.
13. Gouvernement des Îles Baléares. (2023). Formulario – Cooperación directa. *Proyecto de Apoyo a las Mujeres en la Agricultura Y El Desarrollo Sostenible PAF/AGRIFED-EXTENSION*
14. ONU Femmes. (2023). Compte Rendu. Mission bilan et planification AGRIFED Ext/ Programme 3R. *Projet Appui aux Femmes dans l'Agriculture, Femmes et Développement Durable (PAF/ AGRIFED-Iles Baléares _ BNP Paribas Extension)*
15. ONU Femmes. (2023). Compte Rendu. Mission démarrage PAF/AGRIFED Ext BNP Paribas. Du 17 - 23 décembre 2023. A Saint Louis
16. ONU Femmes. (2023). Compte Rendu. MISSION DE SUIVI PAF/AGRIFED EXT BNP PARIBAS. Du 26 Novembre au 01 Décembre 2023. A Saint Louis



17. ONU Femmes. Plan stratégique d'ONU Femmes 2022–2025 : *Bâtir un monde égalitaire*. New York.
18. République du Sénégal. (2022). Décret n°2022-2295 du 28 décembre 2022 portant Code des marchés publics. Journal officiel de la République du Sénégal, numéro spécial, 26 janvier 2023, Ministère des Finances et du Budget, Dakar.
19. ONU Femmes. (2022). Plan stratégique d'ONU-Femmes 2022-2025. *Bâtir un monde égalitaire*
20. ONU Femmes. (2022). Rapport de capitalisation du projet We-Fi Sénégal. *Bilan analytique et enseignements du projet, incluant les résultats réglementaires et de formation*.
21. ONU Femmes. (2022). Rapport final de clôture du projet pilote sur l'accès des PME féminines à la commande publique. *WE-Fi Senegal Training Materials and Events*
22. ONU Femmes. (2022). Provisional Financial Statement for Period ended 30 June 2022. We-Fi/AP
23. ONU Femmes Sénégal & BNP Paribas. (2022). Projet d'Appui aux Femmes dans l'Agriculture et le Développement Durable PAF/AGRIFED/EXTENSION.
24. Autorité de Régulation des Marchés Publics et des Partenariats Public-Privé. (2022) Session de formation en marchés publics sensibles au genre du 22 au 25 mars 2022 au profit des femmes entrepreneures affiliées à la CCIA de Thiès
25. ONU Femmes Sénégal. (2022). Provisional Financial Statement for Period ended 31 December 2022. Govern de les illes Balears - 11374
26. République du Sénégal. (2021). *Agenda National de Changement – Vision 5050*.
27. ONU Femmes Sénégal. (2021). Rapport d'évaluation à mi-parcours du projet AGRIFED. Évaluation conduite par Dr. Saboury Ndiaye, couvrant la période 2019-2020.
28. ONU Femmes & Banque Mondiale. (2020). Termes de référence du projet « *Creating Markets Through Affirmative Procurement for Women* ».
29. ONU Femmes & Banque Mondiale. (2021). AGREEMENT between International Bank for Reconstruction and Development, and UN Women for We-Fi Senegal Training Materials and Events
30. ONU Femmes & Banque mondiale. (2021). Document d'amendement administratif du projet (budget et durée). We-Fi/AP
31. ONU Femmes. (2021). Provisional Financial Statement for Period ended 31 December 2021. BNP Paribas – 13189.
32. ONU Femmes Sénégal. (2020). Compte rendue AGRIFED : Réunion planification du comité local technique. Mardi 12 février 2020.
33. ONU Femmes Sénégal. (2020). Compte rendue AGRIFED : Réunion planification du comité local technique. Jeudi 13 février 2020
34. ONU Femmes Sénégal (2020). PTA 2020. PAF/AGRIFED.
35. FAO. (2019). *Senegal Gender and Agriculture Overview*
36. ONU Femmes Sénégal. (2019). Compte rendue AGRIFED : Réunion planification du comité local technique. Vendredi 06 décembre 2019



37. ONU Femmes Sénégal. (2019). Document de formulation du projet-cadre « *Accès des femmes à la terre et aux ressources productives pour une agriculture résiliente au changement climatique* » (2019-2024)
38. ONU Femmes Sénégal. (2019). Présentation PowerPoint du projet AGRIFED. Document institutionnel de communication décrivant les quatre piliers d'intervention (sécurisation foncière, productivité, financement, valeur ajoutée).
39. ONU Femmes Sénégal. (2019). Certified Financial Statement for Period ended 31 December 2019. BNP Paribas - 13189
40. Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement Rural du Sénégal. (2018). Circulaire MAER n°0989 du 5 juin 2018
41. République du Sénégal. (2016). *Stratégie Nationale pour l'Équité et l'Égalité de Genre (SNEEG) 2016–2026*.
42. McKinsey Global Institute. (2015). "*The Power of Parity: Advancing Women's Equality*"
43. Organisation des Nations Unies - ONU. (2015). *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*. Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015, A/RES/70/1. New York : Nations Unies, 2015.
44. République du Sénégal. (2014). *Plan Sénégal Émergent (PSE) – Document de politique économique et sociale*.
45. FAO. (2014). Food Outlook. Biannual Report on Food Market.
46. FAO. (2011). "*The State of Food and Agriculture 2011: Women in Agriculture. Closing the Gender Gap for Development*"
47. Banque Mondiale. (2012). "*World Development Report 2012*"
48. République du Sénégal. (2008). *Loi d'Orientation n° 2008-29 du 28 juillet 2008 relative à la promotion et au développement des petites et moyennes entreprises*
49. ONU Femmes Sénégal. (s.d.) Liste des partenaires du projet We-Fi/AP
50. Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de la Région de Kolda. (s.d.) Liste de femmes entrepreneures. Kolda.
51. Chambre de Commerce et de l'Industrie de Sédhiou. (s.d.) Répertoire des Femmes Entrepreneurs de Sedhiou
52. ONU Femmes Sénégal. (s.d.) Liste des PMEFS Diourbel
53. ONU Femmes Sénégal. (s.d.) Formation des Femmes Entrepreneurs en Passation des Marchés. Liste des Participantes.
54. ONU Femmes Sénégal. (s.d.). Document de Projet. *Autonomisation des Femmes grâce à une Agriculture Résiliente aux Changements Climatiques*
55. ONU Femmes Sénégal. (s.d.). Annexe B. Brief. *Projet d'appui aux Femmes dans l'Agriculture et le Développement Durable-AGRIFED au Sénégal*
56. ONU Femmes Sénégal. (s.d.). Étude de Cas. *Une approche ascendante des politiques et des programmes de soins : le cas du programme 3R répondant aux besoins de soins non rémunérés des femmes rurales au Sénégal*.
57. ONU Femmes Sénégal & REFAN (s.d.). Liste des membres REG_SL (PAF/AGRIFED)
58. ONU Femmes Sénégal (s.d.) Liste des partenaires PAF/AGRIFED.



59. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (s.d.) Rapport d'évaluation AR6 : Afrique de l'Ouest

Annexe 5. Liste des personnes rencontrées

N ^o	Nom et Prénoms	Genre	Organisation	Rôle
1	Abdou Karim Diouf	M	ONU Femmes Sénégal	Programme Manager WEE
2	Fatoumata Lo	F	ONU Femmes Sénégal	Program Analyst WEE
3	Coumba Sene	F	ONU Femmes Bureau Régional	Finance Associate
4	Khadidiatou Gueye	F	ONU Femmes Sénégal	Program Analyst ICT
5	Seynabou Sarr	F	ONU Femmes Sénégal	Program Analyst WEE
6	Poulméry Ba Niang	F	l'Institut de formation de l'ARCOP	Directrice
7	Nicole GAKOU	F	UFCE	Présidente
8	Mamadou Ndiaye	M	Chambre de Commerce de la Région de Diourbel	Secrétaire Général
9	Nfaly Badji	M	ARD de Sédhiou	Directeur
10	Mamadou Kamara	M	ARD de Sédhiou	Agent Comptable
11	Alioune Cissé Ndiaye	M	ARD de Ziguinchor	Chef de la Division Suivi-Evaluation
12	Mamadou Diop	M	ARD de Saint Louis	Responsable de la division partenariats et développement durable
13	Ousseynou Diagne	M	Chambre de Commerce de Sédhiou	Secrétaire Général
14	Mamadou Wone	M	Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du fleuve Sénégal et des vallées du fleuve Sénégal et de la Falémé - SAED	Coordonnateur de la cellule de passation de marché



15	Mbacké Sokhna Mbaye	F	Ministère de l' Agriculture, de l' Équipement Rural et de la Souveraineté Alimentaire	Conseillère juridique et coordonnatrice de la cellule de passation de marché
16	Seynabou Sané	F	Agence Nationale pour les Énergies Renouvelables - ANER	Conseillère juridique et coordonnatrice de la cellule de passation de marché
17	Aminata Guèye	F	Ministère de l' Éducation Nationale	Agent de bureau à la cellule de passation de marché
18	Mor Ndoumbe Guèye	M	Institut de Régulation de la Commande Publique - IRCOP	Assistant pédagogique au niveau de la division de la formation
19	Korka Diaw	F	Réseau des Femmes Agricultrices du Nord – REFAN	Présidente
20	Hawa Diaw	F	REFAN Richard Toll	Agricultrice
21	Salimata Barry	F	REFAN Richard Toll	Agricultrice
22	Bana Diassy	F	REFAN Richard Toll	Agricultrice
23	Farmata Wade	F	REFAN Richard Toll	Agricultrice
24	Kany Ndiaye	F	REFAN Richard Toll	Agricultrice
25	Rogui Niang	F	REFAN Richard Toll	Agricultrice
26	Aminata Diop	F	REFAN Mboudoum	Agricultrice
27	Khary Diop	F	REFAN Mboudoum	Agricultrice
28	Aziza Mbodj	F	REFAN Mboudoum	Agricultrice
29	Ndombou Sene Fall	F	REFAN Mboudoum	Agricultrice
30	Fatou Diop	F	REFAN Mboudoum	Agricultrice
31	Ndye Thioro Sidibe	F	REFAN Mboudoum	Agricultrice
32	Fatou Binetou Wade	F	REFAN Mboudoum	Agricultrice
33	Sokhna Mbodj	F	REFAN Mboudoum	Agricultrice
34	Aminta Diop	F	REFAN Mboudoum	Agricultrice
35	Awa Coumba Fall	F	REFAN Mboudoum	Agricultrice
36	Fatou Sow	F	REFAN Mboudoum	Agricultrice
37	Seydani Gueye	F	REFAN Mboudoum	Agricultrice
38	Sokhna Oumy Fall	F	REFAN Pont Gendarme	Agricultrice
39	Fatou Niang	F	REFAN Pont Gendarme	Agricultrice
40	Aminata Diop	F	REFAN Pont Gendarme	Agricultrice
41	Boudy Bousso	F	REFAN Pont Gendarme	Agricultrice
42	Ndeye awa Diop	F	REFAN Pont Gendarme	Agricultrice
43	Sawdiatou Gueye	F	REFAN Pont Gendarme	Agricultrice
44	Fally Ndiaye	F	REFAN Pont Gendarme	Agricultrice
45	Fambaye Gaye	F	REFAN Pont Gendarme	Agricultrice
46	Salimata Fall	F	REFAN Pont Gendarme	Agricultrice
47	Bintou Diop	F	REFAN Pont Gendarme	Agricultrice
48	Arame Mbaye	F	REFAN Pont Gendarme	Agricultrice
49	Mareme Diallo	F	REFAN Ross Béthio	Agricultrice



50	Fatou diop Ndiaye	F	REFAN Ross Béthio	Agricultrice
51	Bambi Gaye	F	REFAN Ross Béthio	Agricultrice
52	Nogaye Gueye	F	REFAN Ross Béthio	Agricultrice
53	Anta Dieye	F	REFAN Ross Béthio	Agricultrice
54	Ramatoulaye Sow	F	REFAN Ross Béthio	Agricultrice
55	Fagui Gueye	F	REFAN Ross Béthio	Agricultrice
56	Sina Diagne	F	REFAN Ross Béthio	Agricultrice
57	Ndeye Gaye	F	REFAN Ross Béthio	Agricultrice
58	Maguette Ngom	F	REFAN Saint Louis	Agricultrice
59	Coumba Dédhiou	F	REFAN Saint Louis	Agricultrice
60	Mareme Fall	F	REFAN Saint Louis	Agricultrice
61	Aissatou Sow	F	REFAN Saint Louis	Agricultrice
62	Baté Diagne	F	REFAN Saint Louis	Agricultrice
63	Wariétou Wade	F	REFAN Saint Louis	Agricultrice
64	Fatou Binetou Gaye	F	REFAN Saint Louis	Agricultrice
65	Fatou Sy	F	REFAN Saint Louis	Agricultrice
66	Maimouna Diop	F	REFAN Saint Louis	Agricultrice
67	Yacine Fall	F	REFAN Saint Louis	Agricultrice
68	Pape Ababacar Mbaye	M	REFAN Saint Louis	Agriculteur
69	Marianne Seck Tall	F	-	Entrepreneure
70	Madjiguène fall Dieng	F	-	Entrepreneure
71	Diatou Fall	F	-	Entrepreneure
72	Adji Madjiguene Sow	F	-	Entrepreneure
73	Mariama Dia	F	-	Entrepreneure
74	Mme Aldjiguène Kassé	F	-	Entrepreneure
75	Yacine Sene	F	-	Entrepreneure
76	Soybou NDIAO	M	ADEPME	Directeur de la Croissance, de l'Accompagnement au Financement et de la Restructuration
77	Rokhaya Ndiaye	F	ADEPME	Expert Environnement et Social



Canada

92 Montcalm street
Gatineau (Québec)
Canada J8X 2L7

Tel: +1 819-595-1421

Belgium

Rue de Namur 43
1000 Brussels
Belgium

Tel: +32 (0)2 355 41 11

information@baastel.com
www.baastel.com

 **Baastel**