



*Projet de:
AQUADEV,*

*cofinancé par la
DGCI
Province de Namur
Brabant Wallon,*

*exécuté par
AQUADEV Louga-
ENDA-GRAF*

Evaluation des projets :

« Senégal III - Louga » et « Senégal IV - Louga »

Rapport de mission

Marc Totté

juin 2000

- COTA -

Collectif d'échanges pour la technologie appropriée

Rue de la Révolution 7, B-1000 Bruxelles Belgique

Tél. : 32-2/218.18.96 ; Fax : 32-2/223.14.95

E-Mail : info@cota.be

SOMMAIRE

1. CADRAGE DE L'EVALUATION	4
1.1. Etat d'avancement des projets visités	4
1.2. Termes de référence	5
1.3. Méthodologie suivie et déroulement de la mission	5
1.4. Modèles et hypothèses de travail	6
2. OPÉRATION MIL-NIÉBÉ	7
2.1. Pertinence	7
2.2. Efficacité	8
2.2.1. La production de semences	8
2.2.2. La démonstration auprès des paysans	8
2.2.3. Dégager d'importants surplus de production en mil et en niébé	9
2.2.4. Le fonds rotatif	9
2.2.5. Autres objectifs	9
2.3. Efficience	10
2.3.1. Méthode d'intervention et responsabilisation des AVD	10
2.3.2. Dispositifs de sensibilisation-préparation	11
2.3.3. Dispositifs de suivi-évaluation interne	11
2.3.4. Coût de l'opération	12
2.4. Impact	12
2.4.1. Social dans les villages	12
2.4.2. Technique	12
2.4.3. Politique	14
2.5. Viabilité	14
2.6. La nouvelle stratégie	15
3. LE PROJET SEN III	17
3.1. Mutuelle d'épargne et de crédit de la zone de Potou (MECZOP)	17
3.1.1. Pertinence	18
3.1.2. Efficacité	18
3.1.3. Efficience	20
3.1.4. Impact	24
3.1.1. Viabilité	25
3.2. Crédits embouche dans le bassin arachidier et le sylvo-pastoral	27
3.2.1. Pertinence	27
3.2.2. Efficacité	27
3.2.3. Efficience	27
3.2.4. Impact	29
3.2.5. Viabilité	29

3.3.	Crédits Toubabir dans le sylvo-pastoral	30
3.3.1.	Pertinence	30
3.3.2.	Efficacité	30
3.3.3.	Efficiency, impact, viabilité	30
3.4.	Fonds de développement locaux dans la zone de Potou, dans le bassin arachidier et dans le sylvo-pastoral	31
3.4.1.	Pertinence	31
3.4.2.	Efficacité	32
3.4.3.	Efficiency	32
3.4.4.	Impact	33
3.5.	Volet Santé	33
4.	APPRECIATION GENERALE DU PROJET SEN III DANS SON ENVIRONNEMENT	34
4.1.	Cadre de l'analyse	34
4.2.	La structure	35
4.3.	Les activités	39
4.3.1.	Activités de diagnostic	39
4.3.2.	Cohérence d'ensemble des activités	41
4.4.	Les finalités	45
4.5.	L'environnement	46
4.6.	L'évolution	47
4.6.1.	La phase 2000-2002	47
4.6.2.	Le prochain projet 2002-2006	48
	Interactions	50
5.	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	51
5.1.	Conclusions générales	51
5.2.	Recommandations	52
5.2.1.	Recommandations dans le court terme	52
5.2.2.	Recommandations à plus long terme	55
	ANNEXES	56

1. Cadrage de l'évaluation

Le présent rapport a été rédigé dans l'espoir d'une certaine diffusion. Il était dès lors important de poser d'entrée de jeu certains cadres permettant de mieux apprécier - voire parfois de remettre en perspective - les observations faites par l'évaluation.

1.1. Etat d'avancement des projets visités

Le projet SEN III, principal projet à dimension régionale, est relativement récent. Il est en début de 3^{ème} année. Plus précisément, les activités n'ont réellement commencé qu'il y a un peu moins de deux ans, les premiers huit mois (de janvier 1998 à août 1998) ayant été consacrés à la réalisation de MARP et de séances PIPO dans les villages des trois communautés rurales.

Vers la fin de cette période de diagnostic (septembre 1998), une opération de distribution de vivres est lancée, sur fonds de la coopération belge : le projet SEN IV. Evaluée par ailleurs, cette "opération riz" s'est révélée particulièrement intéressante en ce qu'elle a permis de :

- Ancrer le projet dans les villages qui jusqu'alors n'avaient rien vu venir ("le projet venait discuter, mais on ne voyait rien venir").
- Transformer une opération humanitaire, en aide plus structurelle à long terme à travers la contribution des paysans à l'achat des vivres de manière à constituer un fonds destiné à la production de semences améliorées à cycle court.
- Asseoir la réputation d'AQUADEV au niveau de la région.

Ce projet, a absorbé une partie importante des ressources humaines du projet SEN III, pendant plusieurs mois, pour l'opération proprement dite (de septembre à décembre 1998) et pour la récupération d'un "tiers payant" provenant des paysans (premier semestre 1999). La suite de l'opération, achat de semences sélectionnées et préparation de la campagne 1999 (portant sur l'utilisation et la production de semences améliorées) a été partiellement financée par le fonds créé et par le projet SEN III - indirectement à travers l'utilisation des ressources humaines et matérielles du projet et directement du fait de frais imprévus.

Les liens entre les deux projets sont donc importants et l'évaluation de SEN III, le principal projet, ne peut être réalisée sans une compréhension suffisante du projet SEN IV ("distribution de vivres").

L'évaluation arrive à un moment où le projet SEN IV à proprement parler est terminé depuis longtemps mais il s'agit d'en évaluer les retombées en matière de diffusion de variétés hâtives dans la région. Le projet SEN III quant à lui a donc un an et demi d'activités concrètes à son actif (la première année ayant essentiellement été consacrée aux diagnostics dans les différentes communautés rurales).

Les deux projets en sont donc au tout début des processus qu'ils visent à enclencher. La portée des observations faites par l'évaluation est donc à replacer dans ce contexte temporel : il est plus difficile, dans ces conditions, de porter un regard sur l'impact ainsi que sur la viabilité des dispositifs créés par le projet. L'évaluation a voulu cependant aller le plus loin possible dans l'analyse de façon à apporter un appui aux réorientations déjà en cours.

Elle a été aidée en cela par le changement d'équipe du projet qui permettait une mise en question très ouverte, délivrée de beaucoup de réflexes d'auto-protection. De ce point de vue la plupart des diagnostics posés sur les aspects techniques des opérations (partie 2 et 3 du présent rapport) ne sont pas nouveaux et avaient déjà été identifiés par les membres de l'équipe du projet. Les principales options ont été discutées avec les membres de l'équipe et, dans certains cas, avec certains spécialistes pour des questions particulières (gestion de la fertilité, gestion de la micro-finance).

L'ancienne équipe était constituée de 3 expatriés : M. Abdelghani Souirji en tant que chef de projet, M. P. Smits chargé de l'Hydraulique de la comptabilité et la logistique, Marie-Paule Lerude (restée un an) était chargée des aspects santé-nutrition, M. Tollenaere chargé de la micro-finance et des méthodes participatives. (page 5).

L'actuelle voit essentiellement le remplacement de M. Souirji par Mme Sophie Vanhomwegen et l'arrivée de M. E. Pierard (production animale), Mlle S. Hanciaux (Micro-finance).

Le rapport prend le temps de décrire de manière détaillée les différentes observations relevées. En cette période de transition, il nous est en effet apparu important de poser le plus possible de questions et d'apporter certains éléments de réponse.

1.2. Termes de référence

Les termes de références élaborés avant la mission sont les suivants :

- Projet SEN IV : analyse approfondie du fonds mil-niébé
- Evaluation du Fonds de Développement Local
- Stratégie et méthode (pour la phase actuelle et pour le futur projet 2002-2006)
- Gestion administrative (comptabilité, système d'archivage et de gestion informatique, etc.)
- Sénégalisation du projet (mise en place d'une cellule de planification avec la Région de Louga et capacité du projet à fédérer les actions des autres ONG au niveau régional)

Sur place, ces termes ont fait l'objet de discussions avec l'équipe. Les modifications suivantes ont été apportées :

- les FDL n'étant pas fort développés encore, il s'agit plus de porter un regard sur les activités de la mutuelle d'épargne-crédit de la zone des Niayes (MECZOP) et sur les activités de petit crédit dans les autres zones d'intervention
- examiner également les nouvelles activités démarrées dans le secteur de la santé.

1.3. Méthodologie suivie et déroulement de la mission

Le consultant a recherché, autant que possible dans le temps qui lui était imparti, à favoriser la participation de l'ensemble des acteurs. Cela s'est concrétisé au niveau de l'équipe du projet par une première séance de présentation-discussion des termes de références et, en fin de mission, par une séance de restitution complémentation avec l'ensemble des personnes engagées par le projet SEN III - Louga.

Il a également cherché à s'insérer dans le travail des différentes cellules plutôt que de modifier les programmes établis. Cette manière de procéder a l'avantage de mieux appréhender les manières de procéder des équipes, mais a l'inconvénient parfois de sortir du champ précis de l'évaluation.

Les différentes autorités et certaines structures techniques de la région - gouverneur, représentant de l'ARD, service agronomiques - ont également été consultées.

La mission s'est très bien déroulée. On regrette en définitive de n'avoir pas eu plus de temps, notamment pour rencontrer l'ancien chef de projet.

1.4. Modèles et hypothèses de travail

Une évaluation repose toujours sur des modèles, ou à tout le moins, une série d'hypothèses acquises par l'expérience ou la formation. Il est apparu nécessaire, suite aux discussions de restitution, d'en préciser la nature.

Dans ce cas-ci, le "modèle"¹ principal pourrait se résumer ainsi : "le développement est considéré comme une augmentation de la capacité d'une collectivité humaine d'imaginer et de mettre en œuvre des solutions efficaces et légitimes aux problèmes vitaux de la vie collective" (Guy Bajoit 2000).

Cela suppose que les propositions techniques partent *le plus possible* (ce qui laisse, bien sur, place aux innovations) des pratiques et des logiques existantes. Bien que ces logiques soient variables d'une région à l'autre (en fonction notamment du degré de pénétration de systèmes de production modernes et de la monétarisation des rapports), on retrouve, de manière générale, un certain nombre de logiques communes à l'ensemble des pays où l'aléatoire domine dans les possibilités de production :

- logique paysanne de minimisation des risques (risques liés à la production² mais également risques monétaires³) ;
- logique de diversification des revenus⁴ ;
- logique de maîtrise sociale avant que de maîtrise technique de l'espace ou des ressources (la gestion de la main-d'œuvre, par exemple, ne vise pas à maximiser le profit immédiat, mais à constituer un réseau de relations d'allégeance pour l'avenir)⁵ ;
- ...

Un autre principe majeur tiré de l'expérience est que la plupart des projets durables sont ceux qui s'inscrivent dans des évolutions en cours. Rares sont les projets qui réussissent en allant à contre-courant des évolutions observées dans la société.

Les lecteurs liront donc ce rapport en réadaptant, le cas échéant, ce cadre conceptuel à la réalité locale telle qu'ils estiment pouvoir la décrypter.

¹ Le modèle est plus considéré ici au sens du "paradigme" qu'il faut constamment confronter à la réalité et n'a pas force de certitude.

² Maintien de la production totale de l'exploitation plutôt qu'investissement sur certaines parcelles au détriment d'autres

³ L'engrais coûte cher. Il s'agit donc de l'utiliser là et au moment où il sera le plus efficace.

⁴ Différentes spéculations plutôt qu'une seule - Différentes activités (pêche, artisanat, élevage, agriculture, commerce) plutôt qu'une seule.

⁵ Bien des notions de gestion collective des ressources, d'intensification agricole, de gestion foncière, se comprennent autrement dès que l'on rentre dans ces logiques. Voir à cet égard : TOTTE M (1998) L'espace et le temps dans les projets de lutte contre la désertification *in aménagement et nature* N°129, pp. 27-38.

2. Opération Mil-Niébé

2.1. Pertinence

Dans l'absolu, la pertinence de l'action se fondait sur le fait que la région de Louga est une région particulièrement défavorisée par rapport aux autres régions du Sénégal et connaît des problèmes importants de baisse de production en raison essentiellement de variétés (mil, niébé, arachide) inadaptées aux conditions pluviométriques actuelles. Elle repose sur la production et la diffusion à grande échelle de variétés améliorées à cycle court. Deux années de pluviométrie particulièrement faibles étaient évoquées pour justifier la nécessité d'agir à ce niveau, par une opération de distribution de vivres, et transformer cette aide d'urgence en une action plus structurelle et viable à long terme.

Il semble cependant que l'argument d'une baisse structurelle de production, de même que la baisse de rendement /ha des différentes spéculations, ne soit pas prouvé si l'on se réfère aux chiffres de production/rendement des services de l'agriculture (commentaires E. Pierard). Les baisses de production de l'arachide sont surtout dues à la diversification des spéculations en faveur du mil et du niébé (augmentation de la superficie emblavée de ces 2 cultures).

En ce qui concerne le choix des variétés proposées au paysan - mil et niébé exclusivement - la pertinence doit être estimée par rapport, d'une part, aux politiques régionales et nationales et, d'autre part, aux logiques paysannes.

Elle apparaît cohérente par rapport aux choix politiques de la région et du pays. La région de Louga est, en effet, moins favorisée pour la production d'arachide et de manière générale, la tendance est actuellement - après 50 années d'encadrement et, de vulgarisation à la monoculture arachidière - à concentrer la production d'arachide dans des zones plus propices.

Du point de vue des paysans, les choses apparaissent bien différentes. Les habitudes prises en matière de production et de transformation de l'arachide (fanés pour les animaux, huile, galettes, etc) les équipements existants dans les exploitations (presses à huile), le fait qu'il s'agisse de la seule filière organisée, rendent l'abandon de l'arachide impossible à moyen terme. Dans les villages visités, la plupart des agriculteurs demandent l'arachide et reprochent au projet un choix unilatéral à cet égard.

Il ne semble pas y avoir eu de stratégie - ni dans l'espace ni dans le temps - permettant de substituer progressivement à l'arachide une (ou plusieurs) spéculations permettant à la fois de minimiser les risques pour le producteur et de garantir une rente au moins égale à celle de l'arachide (qui ses dernières années avait d'ailleurs considérablement baissé). Dans le temps, l'option excluant l'arachide, apparaît trop brutale. Dans l'espace, elle ne distinguait pas la zone arachidière des autres.

La démarche est restée celle d'une logique filière plutôt qu'une logique système d'exploitation visant la minimisation des risques à long terme et la responsabilisation économique des producteurs.

Il importe de considérer que, dans des zones où la pluviométrie est inférieure à 400 mm, la recherche agronomique n'a actuellement que peu de solutions réellement satisfaisantes (René Billaz, ancien directeur scientifique CIRAD, communication personnelle). Plus qu'ailleurs, la prudence devrait donc être de rigueur même si une certaine prise de risque est nécessaire. La question principale revient à savoir comment ne pas faire porter tout le risque au producteur tout en le responsabilisant par rapport aux choix techniques.

Ce problème est d'autant plus aigu dans ce projet que la production de semences a été pensée de manière massive, à l'échelle d'une douzaine de villages, en milieu paysan, mais sans que celui-ci ne soit réellement impliqué dans les choix techniques (type de semences, volume et nature des engrais, type de remboursement, etc). Une période préalable de tests sur quelques parcelles mieux contrôlées,

reproduisant, dans chacun des villages, différents types d'itinéraires techniques, aurait permis de mieux faire la démonstration des potentialités et des risques du changement proposé.

Ce problème a été décelé par l'équipe actuelle qui a donc adopté une nouvelle stratégie tenant mieux compte de ces contraintes.

2.2. Efficacité

Les objectifs annoncés dans le "Rapport fin de 2^{ème} année - Propositions d'interventions 3^{ème} année" se déclinent comme suit :

- *"produire une centaine de tonnes de semences sélectionnées (génération R1) de bonne qualité de variétés hâtives de mil et de niébé. Ces semences serviront en 2000 à faire à nouveau des semences sélectionnées (génération R2) et à des cultures de consommation sur plusieurs milliers d'hectares dans les communautés rurales de Nguer Malal, Niomré et Pété-Ouarack ;*
- *démontrer aux paysans que ces semences, utilisées avec des engrais, des pesticides, et de bonnes techniques culturales permettent d'atteindre de bons rendements ;*
- *dégager d'importants surplus de production en mil et en niébé pour la consommation ;*
- *ne rien coûter aux paysans partenaires ni au contribuable belge puisque la vente des semences produites, pour lesquelles il y a une très forte demande, couvrira le coût de l'opération".*

Plus précisément en ce qui concerne ce dernier point, il s'agissait de créer un fonds rotatif (M. Abdelghani Souirji, dans sa note de synthèse de mai 2000) :

- *"mettre en place un fonds de développement local destiné, entre autres, à financer l'acquisition à crédit d'intrants par les producteurs et à renforcer les filières mil et niébé en organisant progressivement le conditionnement, le stockage et la commercialisation des denrées".*

2.2.1. La production de semences

On peut considérer l'efficacité relativement élevée à ce niveau en termes de production de semences R1. Environ 72,5 Tonnes ont été produites (37,8 t de mil ; 34,6 t de niébé) conditionnées et stockées dans un hangar à Louga même si les estimations étaient beaucoup plus optimistes au départ (100 t)

La certification des semences est très récente (le document est parvenu lorsque nous étions en mission). Elle est positive, même si le suivi de la DISEM semble avoir été plutôt léger, c'est un acquis important.

2.2.2. La démonstration auprès des paysans

Si le paysan semble convaincu que l'opération permet de meilleurs rendements, il est particulièrement difficile de savoir à quoi il l'attribue si ce n'est à l'ensemble du paquet technologique utilisé et notamment aux grands renforts de produits phytosanitaires suite aux attaques parasitaires.

En conséquence, rien ne permet de savoir si le paysan accepterait de s'engager dans l'opération suivante.

Deux aspects sont à distinguer de ce point de vue :

- la production de semences
- l'utilisation des nouvelles semences pour la consommation

Rien ne permet de croire que le paysan s'engagera dans la production de semences dans la mesure où l'ensemble du paquet technologique a été totalement choisi par le projet et que les opérations post-

récoltes (séchage, battage, vannage, tri, poudrage à l'insecticide) ont été payées par le projet au paysan. Au contraire, les questions posées aux paysans tendent à montrer que les remboursements des intrants ont été très lourds cette année malgré une bonne pluviométrie.

De même en ce qui concerne l'utilisation de semences. A la question de savoir si le paysan préfère cultiver la nouvelle semence avec intrants ou préfère l'ancienne semence, la réponse est l'ancienne. La réponse s'inverse lorsque l'on parle de l'arachide. Certains se disent même prêts à payer les intrants cash s'il s'agit de semences améliorées d'arachides. Le calcul apparaît évident : le coût de l'ensemble du paquet technologique proposé par le projet apparaît prohibitif pour des spéculations qui ne sont pas de rente et pour les risques démesurés (attaques sautériaux, parasites, etc).

La façon dont l'opération a été conduite explique ces résultats (voir point suivant sur l'efficacité).

2.2.3. Dégager d'importants surplus de production en mil et en niébé

Nous n'avons pas de chiffres pour estimer le surplus en mil et en niébé.

2.2.4. Le fonds rotatif

Un des objectifs était que l'opération ne coûte ni au paysan ni au "contribuable belge". En réalité, le coût a été élevé tant pour le paysan que pour le contribuable en raison d'attaques massives cette année et très largement sous-estimées par le projet. Les réponses phyto-sanitaires ont permis d'atteindre une grande partie des résultats en termes quantitatifs, mais les rendements sont restés en deçà des estimations moyennes et une grande partie des surplus a été utilisée pour rembourser les intrants.

Mieux encore, l'alimentation d'un FDL dont il était question ne pouvait raisonnablement être envisagée. Sa mise en place reposait sur *"la plus-value dégagée entre le prix d'achat de la semence au producteur à la récolte (~50F/Kg) et la revente en fin de saison sèche, début de l'hivernage (~350-400 F/Kg)"* (rapport Souirji mai 2000). Il était précisé que , *"pour que cette opération réussisse il faut une expansion rapide des superficies emblavées pour que les quantités commercialisées atteignent des niveaux agro-industriels (500 tonnes au moins)"*. Mais les conséquences de cette offre de masse sur les prix de vente n'étaient pas évoqués.

D'une manière plus générale, il apparaît que les semences certifiées sont généralement vendues au Sénégal à 250 - 275 FCFA/Kg contre les 400 - 500 F CFA prévus par le concepteur de l'opération. Ce prix peut être plus élevé, mais nécessite une publicité importante à l'échelle nationale et entre en contradiction avec l'objectif de diffusion plus massive des semences améliorées dans les villages appuyés (pour lesquels le prix annoncé ne peut dépasser 250 FCFA/Kg).

2.2.5. Autres objectifs

D'autres objectifs plus implicites étaient prévus par l'opération (voir rapport A. Souirji, p. 4 et p. 16) :

- améliorer la maîtrise technique de l'utilisation d'intrants
- habituer au remboursement des intrants

Ici également l'efficacité apparaît faible. On relève notamment que les formations sur l'itinéraire technique complet avaient été dispensées aux hommes uniquement alors que ce sont les femmes et les enfants qui, notamment, épandent les engrais dans la région.

Le remboursement des intrants (en crédit nature tout compris : semences et intrants) a été très difficile et a nécessité l'intervention des animateurs du projet.

En conclusion pour l'efficacité, elle apparaît relativement forte en termes purement quantitatifs, mais au détriment d'une certaine qualité en termes de transferts technologiques, de responsabilisation des paysans.

2.3. Efficience

2.3.1. Méthode d'intervention et responsabilisation des AVD

Elle est décrite dans le rapport du précédent chef de projet M. A. Sourji. La stratégie générale reposait sur les éléments suivants:

- *"s'appuyer sur les 13 AVDs mises en place par le projet pendant le 1^{er} semestre de 1999⁶ dans le bassin arachidier*
- *faciliter l'acceptation des bénéficiaires en leur permettant de rembourser les intrants en semences valorisées à 250 FCFA/Kg*
- *subventionner la réparation des semoirs des bénéficiaires à 80% et fournir gratuitement à chaque AVD un petit nombre de semoirs équipés de disques à 6 trous pour le niébé, de houes occidentales, de pulvérisateurs à dos et de gants et masques pour l'application de pesticides*
- *réaliser une étude des moyens de stockage existant à Louga pour commencer dès 2000 le conditionnement, le stockage et la commercialisation du niébé et du mil à grande échelle.*

"Initialement le programme devait être ouvert à tous les bénéficiaires des 13 AVDs, mais à cause de l'insuffisance de la quantité disponible de semences de niébé (qui intéresse particulièrement les femmes) il fut décidé par les AVDs de réserver l'accès au programme en 1999 aux hommes. En compensation seules les femmes ont eu accès aux crédits d'embouche en 1999.

Ainsi, il fut décidé de semer 624 Ha de mil, dont 140 Ha de champs semenciers protégés, et 132 Ha de niébé. Une convention fixant les modalités de l'opération, notamment des modalités et échéances de remboursement, fut signée devant le préfet de Louga par le chef de projet et les présidents des AVDs.

Comme les superficies emblavées de niébé sont environ le 1/5^{ème} de celles du mil et qu'il faut 16 Kg/Ha de semences pour le niébé, alors qu'il n'en faut que 3 pour le mil (...), il a été décidé de faire rembourser en grande partie les avances du mil en semences de niébé. Il fut donc demandé à chaque producteur de rembourser 375 Kg/Ha de niébé et 75 Kg/Ha de mil. Pour que cette répartition inégale ne pénalise personne, il fut décidé que chaque producteur emblaverait la même proportion de superficies en mil et en niébé".

En pratique, il semble que ce mode opératoire n'ait pas été discuté dans les villages et qu'il n'ait été que partiellement suivi entraînant une série de problèmes :

- L'exclusion des femmes a eu des répercussions directes sur la préparation des terres (dans la mesure où une partie des tâches est accomplie par elles) ;
- L'obligation de rembourser uniquement en semences a favorisé les "utilisateurs" de semences au détriment des producteurs de semences entraînant de nombreuses disputes dans les villages ;
- La responsabilisation du président de l'AVD par rapport aux remboursements (lui et lui seul était responsable) a dans certains villages affaibli les AVD naissantes. Dans certains villages, on ne comprenait pas que le président joue le rôle de gendarme, qui plus est pour un "projet" (la pratique du non-remboursement est plus ou moins bien institutionnalisée dans la région).

⁶ En réalité l'Assemblée générale constitutive des AVD du bassin arachidier a été réalisée au 2^{ème} semestre, en août 99

De plus, les conditions du contrat (signé avec le préfet de Louga) ont changées au cours du temps. L'équipe du projet s'est rendue compte qu'il était possible d'emblaver une plus grande superficie avec les semences fournies (16 Kg/ha prévu contre +/- 12 Kg/ha utilisé).

Un prix de remboursement de 100 F Cfa par Ha supplémentaire a alors été imposé. De plus le projet s'était engagé à racheter les quantités de semences supplémentaires (une fois tout le crédit remboursé) à 100 F/Kg (au lieu de 250 F/Kg). Ce qui a encore compliqué le remboursement de ceux qui avaient fait de la consommation : les producteurs de semences préféraient bien sûr vendre, une fois leur dette remboursée, leurs surplus au Projet à 100F/Kg plutôt que de l'échanger en grains de consommation à 50 F/Kg (pour le niébé à cette période) aux paysans ayant produit du grain de consommation.

La phrase suivante reflète bien l'esprit dans lequel le partenariat avec les AVD était pensé : "On constate aussi qu'il y a des mauvais payeurs dans toutes les AVDs, il vaut mieux signer des contrats avec des groupes de producteurs au sein de l'AVD. Ces groupes seront plus homogènes et fonctionneront comme des sortes de groupes de caution solidaires". Cette instrumentalisation de la structuration sociale pour des objectifs définis de l'extérieur (la viabilité de la filière) a été poussée à l'extrême dans beaucoup de grands projets de monoculture d'exportation. Le cas du coton dans les pays d'Afrique de l'Ouest est très exemplatif à cet égard et a conduit, en 1996 au Burkina, au suicide d'une vingtaine de paysans surendettés. Bien que la comparaison soit un peu forcée, on retrouve les mêmes difficultés à expliquer l'hétérogénéité dans les paiements par les contraintes et opportunités que rencontrent les exploitants dans la gestion de leur système d'exploitation et la même incapacité à diversifier le paquet technologique proposé en fonction de ces contraintes. Ce qui était demandé avait pour conséquence d'aider surtout les producteurs qui pouvaient prendre les risques de se lancer dans des spéculations intensives en capital, donc les producteurs les plus aisés. La nouvelle équipe a également une attitude différente par rapport à cet aspect.

Dispositifs de sensibilisation-préparation

- *"conduire plusieurs séances de sensibilisation dans les villages avant et pendant la campagne agricole "*

La sensibilisation-préparation a été insuffisante. En témoignent le fait que les femmes ne savaient pas comment épandre l'engrais et le manque d'appropriation des modalités de l'opération. Certains paysans racontent que lorsqu'ils ont voulu négocier le taux de remboursement en semences (375 Kg/Ha à 250 F/Kg) il leur a été rétorqué "ici on n'est pas au marché".

Ces témoignages contrastent avec ce que recherchait le projet en termes de participation. Une première année de diagnostic participatif, basée sur les techniques MARP et PIPO, avait pu donner une image participative. Il semble cependant que cette dimension en soit restée, en ce qui concerne l'opération mil-niébé surtout, à la phase diagnostic. Tout se passe, en effet, comme si, après avoir défini les besoins sur base des MARP et des PIPO, la participation de la population à la définition des actions, aux modalités de mise en œuvre, aux choix des variétés, ait été négligée.

2.3.2. Dispositifs de suivi-évaluation interne

- *"positionner sur le terrain 5 techniciens agricoles (1 par trio de villages) pour encadrer les producteurs*
- *mettre en place un comité de campagne composé des représentants des services techniques étatiques (inspection de l'agriculture, DISEM et inspection de la protection des végétaux), un consultant issu de l'ISRA et l'équipe des techniciens et ingénieurs agronomes du projet de façon à mobiliser toutes les compétences nécessaires au service des producteurs"*

Les dispositifs mis en place ne responsabilisait en rien les villageois, ni même l'AVD si ce n'est pour le contrôle des remboursements.

Les techniciens agricoles qui ont résidé dans les villages avaient pour tâche de suivre les parcelles de production de semences et d'en produire eux-mêmes. L'ampleur du travail, eu égard notamment aux attaques parasitaires, les a limités à un contrôle rapide.

L'absence de cellule de lutte phytosanitaire dans les villages a également limité le transfert de compétences et d'outils dans les villages. Tout le travail de pulvérisation a été effectué par des agents de l'Etat, de même que le suivi.

2.3.3. Coût de l'opération

L'opération s'est révélée nettement plus coûteuse que prévu en raison des attaques parasitaires mais également à une série de frais mal estimés, liés à au traitement des semences et à leur conditionnement/stockage. Les estimations faites par M. Pierard portent sur un coût de 62.047.000 F Cfa au lieu des 38 millions prévus (annexe 3).

Le paiement des paysans pour la réalisation du tri, vannage, et conditionnement (budget élevé) de la semence a également grevé le budget du projet.

En conclusion, l'efficacité est globalement faible, mais doit être rapportée au fait que l'opération a été menée sur une très grande superficie et que les attaques de sautériaux et de parasites avaient été minimisées par les instituts scientifiques (ISRA). Encore une fois, la zone apparaît particulièrement difficile en raison de longues pratiques de la monoculture de l'arachide qui ont progressivement engendré une forte péjoration des potentialités (perte de fertilité des sols, sensibilité accrue aux attaques parasitaires, ...).

Il n'en reste pas moins que la logique générale qui a gouverné toute l'opération, une logique plus orientée sur la valorisation économique de la filière production de semences (dont à terme un GIE était sensé reprendre l'activité) que sur la gestion économique au niveau de l'exploitation, ne tient pas réellement compte des enseignements de l'histoire et pèse fortement sur ses chances de succès comme on peut le voir aux paragraphes suivants.

2.4. Impact

2.4.1. Social dans les villages

S'il est difficile d'évaluer l'impact social de l'opération compte tenu du fait qu'on en est à une première étape, il apparaît clair que, telle qu'elle avait été conduite lors de la dernière campagne, elle a occasionné des tensions dans les villages et parfois entre villages. Toute la construction sociale en cours aurait pu en être affectée.

La réorientation entamée en janvier 2000 par le projet semble corriger ces effets.

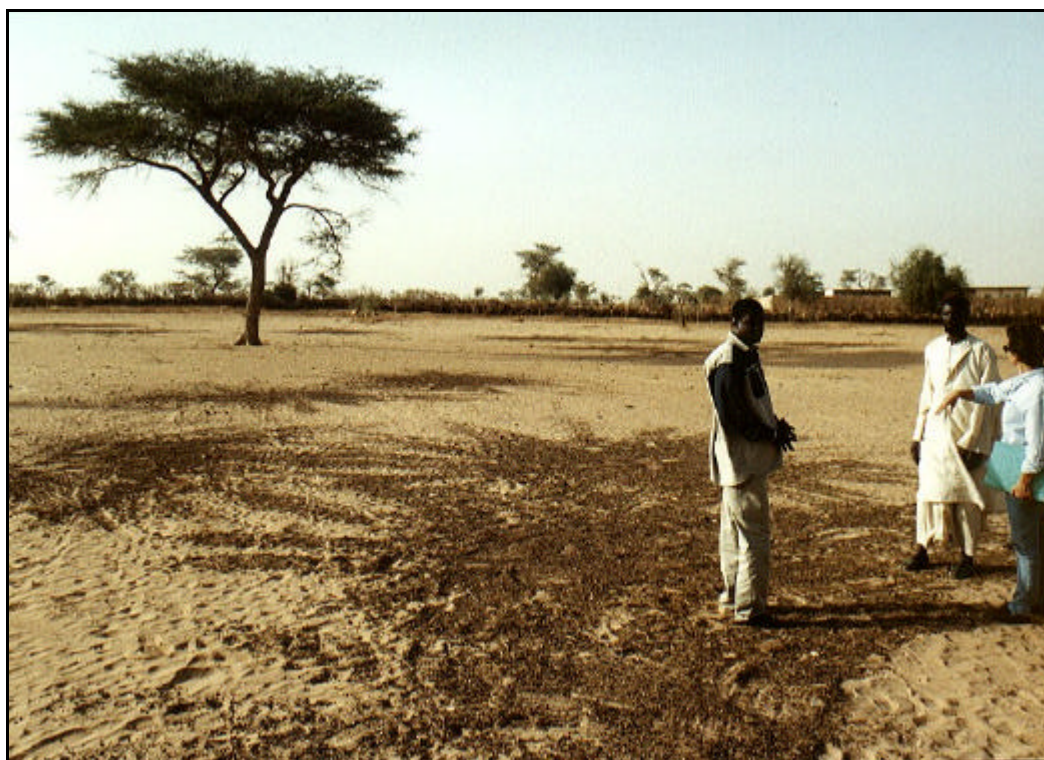
2.4.2. Technique

L'impact technique est pour l'instant relativement faible dans la mesure où le paysan a été totalement déresponsabilisé de tous les choix en la matière. La prise de risque a été en grande partie prise en charge par le projet (produits phytosanitaires) sinon imposée (obligation de remboursement du paquet technologique hors produits phytosanitaires) - en semence comme en consommation - aux producteurs. Il apparaît, en conséquence, que l'ensemble du paquet technologique nécessaire n'est

approprié que très partiellement. Le tableau des demandes de nouvelles semences pour la campagne 2000-2001 (voir annexe 1) montre que les producteurs des 13 villages partenaires demandent surtout, lorsque le libre choix leur est offert⁷ :

- du niébé (1530 Kg pour 128 Ha contre 810 Kg de mil pour 27 ha)
- de l'engrais 15-15-15 en très faible quantité (environ 10 fois moins que ce qui était proposé par le projet lors de la première campagne)
- de l'urée en faible quantité (environ 3 fois moins que les doses recommandées)
- des pesticides (ce qui n'avait pas été prévu dans les recommandations initiales au producteur mais avait été totalement assuré ensuite par le projet lors des attaques parasitaires).

Les demandes apparaissent donc bien différentes des recommandations du projet. Ceci s'explique en partie par une gestion de la fertilité très différente chez le paysan. Les engrais ne sont généralement pas épandus sur toute la surface du champ mais uniquement dans les zones où les états de surface apparaissent les plus dégradés (taches blanches, indurations) comme le montre très bien la photo suivante.



Cette manière de faire procède d'une certaine rationalité étant donné que la réponse aux engrais est la plus importante dans les zones les plus dégradées (PIERI, 1989). La photo - et les entretiens dans les villages - montrent également que l'épandage de fumier est fréquente même si cela se fait encore de manière très rustique (poudrette de parc sans transformation en fosse).

La gestion paysanne assure donc à peine l'entretien de la fertilité, mais ne permet pas une fumure de fond. Dans l'avenir, le suivi de ces stratégies (non influencées) doit servir à faire des observations plus fines sur les logiques de gestion de la fertilité de manière à élaborer des propositions techniques mieux adaptées aux pratiques locales. La complémentarité par du phosphore reste indispensable.

⁷ à l'exclusion de l'arachide et du béréf qui toutes deux n'avaient pas été incluses dans l'opération de production de semences améliorées bien que spéculations importantes dans la zone.

2.4.3. Politique

L'impact politique est important. La région est semble t-il impressionnée par le fait que 60 tonnes de semences ont pu être produites et sont disponibles dans un hangar à Louga. Les informations émanant du projet ont cependant masqué les nombreuses difficultés qu'il y aura à véritablement conduire l'opération à l'échelle ou elle avait été pensée c'est à dire à l'échelle de la région. Tout au plus peut-on espérer qu'une forte diffusion sera acquise dans une ou deux campagnes dans les villages.

2.5. Viabilité

De manière générale il apparaît prématuré de juger de la viabilité de l'opération. Ce que l'on peut toutefois en dire c'est que socialement elle pose question dans la mesure où, les modalités de mise en œuvre lors de la première campagne ne favorisait pas l'entente dans les villages et que la viabilité en était compromise.

Techniquement, les semences paraissent dotées d'un pouvoir germinatif important ce qui assure la viabilité de l'opération encore quelques années. Cependant la surdétermination du projet dans les choix techniques et économiques et l'intervention très assistentialiste fait craindre une viabilité technique faible dans la mesure où rien ne permet de croire que le paysan va investir dans ces semences - et surtout dans la production de ces semences - sans aide du projet.

Sur le plan économique une mauvaise estimation (ou une imprécision dans les informations collectées ?) de l'ancienne équipe limite les possibilités de reconstitution du fonds. Cette reconstitution portait en effet sur l'opportunité de vendre la semence à un prix relativement élevé - 400 F/Kg dans les premières propositions (données du projet cf. rapport Totté 1999), 500 F/Kg par la suite (rapports mensuels E. Piérard). Différents problèmes font que ce renouvellement ne sera pas possible :

- Les dépenses totales pour la campagne 99 ont été nettement supérieures au fonds rotatif créé par l'opération de distribution de riz : au bas mot 62 Millions ont été dépensés pour un fonds de 40 Mio. Même si une partie (25,5 Mio) est immobilisée (mais dont une part est de mauvaise qualité : batteuses 8 Mio, et l'autre part d'utilité incertaine : hangar à Louga, 5 Mio).
- La vente des semences à 500 F est le prix maximum correspondant au "top qualité" de l'ISRA (G4). Le maximum à espérer pour les 60 T. est donc de 30 Mio. Mais il est fort vraisemblable dans l'état actuel des demandes que tous les sacs ne pourront être vendus pour le mil compte tenu du fait qu'aucune sensibilisation démonstration préalable n'a été faite auprès des paysans.
- Le conditionnement en sacs de 6 Kg (mil) ou 12 Kg (niébé) ne convient pas aux paysans : ils souhaiteraient seulement 1 ou 2 Kg pour tester... Ici également il n'y a pas eu de sensibilisation préalable.

2.6. La nouvelle stratégie

Au vu des problèmes rencontrés lors de la dernière campagne, la nouvelle équipe a défini une autre stratégie qui repose avant tout sur :

1. la production de mil-niébé de consommation surtout, avec comme amélioration :
 - le désengagement de l'appui technique lourd dans les villages pour un appui plus léger de type "formation-conseil" et la responsabilisation des paysans pour le suivi des opérations. En clair, il n'y aura plus de moniteurs techniques d'AQUADEV en permanence dans les villages comme auparavant (1 agent par trio de villages) mais des paysans (hommes et femmes) seront formés aux activités de production et au suivi des parcelles. Un relai sera organisé par les alphabétiseurs présents dans chaque village. Des fiches simples seront confectionnées à cet effet sur différents thèmes techniques et diffusées (voir annexe 2). Les activités de pulvérisation seront effectuées directement par les paysans organisés en comités de lutte phytosanitaire. Les opérations de tri, vannage, etc, ne seront plus payées par le projet.
 - la fourniture d'intrants n'est plus obligatoire et, si elle se fait, elle peut être payée cash ou à crédit (1% par mois soit 12% /an), mais pas en nature comme auparavant (remboursement exclusivement en semences améliorées). Ceci dans le but de préparer à penser le remboursement en termes d'argent dans la perspective de la future mutuelle d'épargne-crédit.
 - Des comités de lutte phytosanitaire seront mis en place, avec l'appui de la Direction de Protection des Végétaux (DPV) et, pour ceux qui le désirent, une dotation en équipements sera fournie contre participation financière de 25%. Les avantages de ces comités sont doubles :
 - ?? Possibilité de traitement groupé au sein du village
 - ?? Accès gratuit aux dotations de pesticides par la DPV dès que le Comité est reconnu
 - Des contrats écrits établis aux différents niveaux (plutôt qu'un contrat entre le projet et l'AVD) (annexe 4) :
 - ?? Producteur - bureau de l'AVD
 - ?? AVD - bureau du CAVD
 - ?? CAVD - AQUADEV
 Dans ces différents cas c'est le bureau dans son ensemble qui est responsabilisé et pas seulement le président.

2. l'expérimentation de la production de semences de mil-niébé-arachide sur des parcelles (8Ha en tout) dans trois villages volontaires et ayant tout remboursé l'année passée. Dans chacun des ces villages, 1 Ha de mil, 1 Ha de niébé et 2 Ha d'arachide (CG835 et 55) seront testés selon des itinéraires types (voir annexe 2). Les conditions suivantes ont été arrêtées :
 - fourniture de tous les intrants et achat de la production assuré à 150 F/Kg
 - supervision assurée en collaboration avec les services concernés (DISEM, IRA,...)
 Pour le reste aucune obligation n'est imposée.

Actuellement, il reste donc à vendre près de 60 T. de semences et à récupérer environ 30 tonnes de la campagne précédente (en nature, grain consommation). Cette quantité sera stockée (peut-être transformée) et vendue lorsque les prix seront plus élevés. A l'avenir, le fonds constitué devrait servir à :

1. Octroyer des crédits de campagne
2. Maintenir une petite production de semences (sous forme de contrat privé)
3. Racheter une part de la production de consommation par le CAVD suivi du stockage, de la transformation éventuelle et de la vente avec plus value. En niébé, l'opération apparaît viable car

les prix peuvent fortement monter. Seule une bâche de fumigation (1 500 000 Fcfa) est nécessaire pour bien protéger les graines.

La création de ce fonds de développement local attaché au CAVD servira de démonstration sur la gestion et la spéculation d'un stock.

Les ambitions de l'opération ont donc été revues en fonction des contraintes rencontrées.

La modification essentielle sur le plan technique consiste à dissocier la production de semences de celle de consommation. Auparavant, le fait qu'il n'y ait pas de distinction entre les deux en termes d'itinéraires techniques, de conditionnalités, etc, rendait l'appropriation de l'option production de semences presque impossible pour le paysan. La distinction et l'expérimentation en parcelles mieux identifiées et contrôlées devraient favoriser cette appropriation.

Une autre modification importante porte sur la responsabilisation forte des producteurs par une plus grande latitude dans les choix techniques (quantités et type d'intrants), l'organisation en comité de lutte phytosanitaire, le paiement en argent, l'accompagnement par de la formation-conseil plutôt que la réalisation directe par le projet.

Des réflexions avaient du reste encore cours, lors de notre passage, pour rechercher également d'autres modes de production basés plus sur :

- les cultures en association ;
- une meilleure intégration de l'élevage dans l'agriculture par : l'utilisation de la matière organique pour mieux valoriser les intrants chimiques (surtout le phosphore qui est indispensable) et minimiser la dépendance économique du producteur ; la valorisation des fanes d'arachide ou de niébé⁸ ; l'amélioration des techniques de production et conservation du fourrage pour les animaux.

La nouvelle stratégie s'inscrit donc mieux⁹ dans les spécificités régionales qui sont indissociablement liées à l'élevage et dans les stratégies paysannes de minimisation des risques dans un contexte éco-climatique particulièrement difficile.

⁸ Ici également on observe que les précédentes recommandations qui portaient sur le caractère précoce des variétés ne tenaient pas compte du fait que les semences les plus précoces sont aussi celles qui permettent le moins bien de valoriser les fanes pour le fourrage des animaux. Les préoccupations des paysans de trouver un équilibre entre la précocité de la variété et la possibilité d'en encore la valoriser pour le fourrage n'étaient pas considérées.

⁹ bien qu'en encore de manière très prudente dans la mesure où il apparaissait difficile de modifier fondamentalement les actions programmées et budgétées par l'équipe précédente.

3. Le Projet SEN III

3.1. Mutuelle d'épargne et de crédit de la zone de Potou (MECZOP)

Les arbres de contrainte, réalisés en septembre 1998 dans la zone de Potou en présence de tous les principaux acteurs de la zone, ont identifié de nombreux problèmes dans les deux principaux secteurs d'activité que sont la pêche et le maraîchage. Parmi ces contraintes, la disponibilité en crédits et la formation en gestion ont été identifiées comme priorité n°2. L'accès au crédit doit permettre l'augmentation des fonds de roulement, l'amélioration de la qualité des intrants agricoles et la diversification des techniques de pêche¹⁰.

C'est ainsi qu'en 1999, une mutuelle a été construite à Niayam. L'AG constitutive s'est tenue en mai 1999 et les premiers crédits ont été octroyés en octobre 1999.

Cette Mutuelle n'est pas considérée comme une institution financière autonome, mais plutôt comme un outil de gestion du FDL octroyé au CAVD de la zone de Potou. Les fonds apportés par le projet appartiennent en indivision au collectif d'AVD, de même que les bâtiments de la mutuelle. Les organes de la mutuelle sont composés de représentants des AVD et pour être membre de la mutuelle il faut appartenir à une AVD ou à une organisation professionnelle reconnue par le collectif d'AVD.

Il est dit également (Souirji Gh. 1999¹¹) que *"la mutuelle doit être rentable, être gérée, au quotidien indépendamment des AVDs et suivre l'orthodoxie financière"*. Tout en offrant aussi des services non financiers :

- ?? Service d'information commerciale (maraîchage et pêche) ;
- ?? Services collectifs (téléphone, bascule, glace,...)
- ?? Lieu de concertation et de négociation entre les différents groupes professionnels ;

Comme le dit Souirji, *"le crédit sert de ciment aux AVDs et à leur collectif afin de "créer une conscience d'intérêt collectif qui permettra de mieux aborder les questions vitales de sauvegarde des ressources naturelles (nappe phréatique et zone de pêche)"*.

Toute la particularité de ce montage réside donc, en définitive, dans ce statut hybride de la MECZOP : elle n'est pas véritablement une institution financière autonome car appartient au collectif des AVDs; elle ne fournit pas que des services financiers, mais doit être gérée suivant les règles de "l'orthodoxie financière".

Il est un peu tôt pour mesurer comment ce difficile équilibre est géré sur le long terme. Les paragraphes qui suivent tentent essentiellement de faire une synthèse du fonctionnement de la MECZOP et de poser certaines questions par rapport à cette dualité.

¹⁰ AQUADEV (1999) Sénégal III-Louga. Rapport d'activités 1^{ère} phase. Propositions d'interventions 2^{ème} phase. Annexe 1: planification participative. Conclusions des ateliers et arbres des contraintes. Atelier du secteur pêche zone maritime de Potou & atelier PIPO de la zone maraîchère de Potou.

¹¹ Souirji Gh. 1999 Processus d'identification ayant mené à la création de la mutuelle de Potou et la place de celle-ci dans la stratégie du projet. In AQUADEV - Microfinances en Afrique de L'ouest - Actes du séminaire de Louga.

3.1.1. Pertinence

Les principales contraintes rencontrées dans la zone de Potou concernent, selon l'étude socio-économique réalisée sur base de larges enquêtes participatives (Tollenaere 1998) :

- ?? *"la vente sous contrainte liée à l'endettement des producteurs. Le paysan est obligé de vendre à n'importe quel prix, il n'a pas le choix et doit rembourser ses crédits,*
- ?? *l'évacuation des produits, qui se fait par de mauvaises pistes ensablées,*
- ?? *la saisonnalité de la production et l'aversion au risque de diversification qui conduit à mettre sur le marché les mêmes produits en même temps,*
- ?? *le manque d'infrastructure de stockage et de conservation qui conduit à des pertes de production en quantité et qualité."*

La mise en place de la MECZOP répond à une partie de ces contraintes dans la mesure où elle vise, par un accès facilité aux micro-finances, à offrir aux producteurs plus de marge de manœuvre par rapport aux conditions imposées par les intermédiaires banabanas, qui sont à la fois fournisseurs d'intrants et responsables de la commercialisation.

Le Conseil d'Administration de la MECZOP a rappelé lors de notre visite que l'opération correspondait réellement à une demande de structure d'épargne-crédit de la part de la population.

Cette option apparaît pertinente, pour autant que dans ses modalités, elle vienne réellement en renfort d'autres actions visant à lever les facteurs structurels d'inégalité régnant dans la zone.

Certaines autres actions sont prévues, à cet égard :

- piste de désenclavement
- système d'information sur les prix
- aire de séchage de poisson pour les femmes
- ...

Les modalités d'accès du crédit devraient donc, en toute logique, favoriser :

- un accès à des volumes de crédits permettant de limiter l'appel aux usuriers ;
- un appui-conseil sur les spéculations possible permettant de diversifier l'offre ;
- le financement d'infrastructures de stockage et de conservation ;...

Plus fondamentalement, les actions de micro-finance peuvent être un bon levier pour progressivement structurer les producteurs en organisations de maraîcher(e)s, de transformatrices de poissons et de pêcheurs capables d'exercer une certaine pression sur les intermédiaires.

Les points qui suivent s'attachent à montrer dans un premier temps où l'on en est en termes plus quantitatifs (efficacité) et à analyser les modalités de fonctionnement (efficience). L'impact et la viabilité sont également évoqués mais de manière sommaire étant donné le caractère fort récent de l'opération.

3.1.2. Efficacité

Le bilan après seulement 7 mois de fonctionnement ne peut qu'être nuancé. Le manque de cadre logique spécifique à cette action ne facilite cependant pas une analyse approfondie du rapport entre les résultats et les objectifs .

Si l'objectif essentiel était de limiter la dépendance envers les usuriers banabanas, comme semble¹² le mentionner certains rapports (rapport d'activités 1^{ère} phase, p. 11), aucun indicateur ne nous a été

¹² Encore une fois les objectifs ne sont généralement pas suffisamment explicites et le cadre logique général mélange souvent objectifs, résultats et activités. Le manque d'indicateurs de vérification limite autant le travail d'évaluation exogène que le suivi interne.

fourni permettant d'évaluer l'adéquation entre cet objectif et les résultats atteints. L'enquête réalisée porte malheureusement sur des indicateurs différents, lié au potentiel d'adhésion (voir tableau 1 ci-dessous).

En ce qui concerne les objectifs plus conventionnels, les éléments suivants montrent autant certains acquis que le travail encore à accomplir (rapport Sabine Hanciaux) :

- les membres des organes ont véritablement entamé un processus d'appropriation de la MECZOP, en témoignent le taux de participation aux réunions et la qualité de leurs interventions. Nos rencontres avec les organes (comité de Crédit et Conseil d'Administration) ont montré une forte capacité critique surtout de la part de CA qui témoigne en faveur d'une réelle appropriation (voir partie efficience).
- l'encours de crédit fin avril 2000 ne représentant que 16.32% du fonds de dotation de 64.5 millions de FCFA octroyé par AQUADEV, différents membres ont maintes fois exprimé le souhait d'une accélération tangible dans l'octroi des crédits.
- fin avril 2000, le nombre de membres (voir tableau 1) s'élevait à 397, soit un taux de pénétration de 21.26% (26.53% pour les hommes, mais seulement 15.63% pour les femmes). L'encours de crédit s'élevait à 10 528 560 FCFA (dont seulement 10.02% pour les femmes). En avril et mai 1999, une enquête a été réalisée par l'équipe micro-finance dans les neuf villages d'intervention pour évaluer le nombre potentiel d'adhésions. 1 446 personnes se sont déclarées intéressées, dont 777 femmes et 669 hommes. Cependant, à ce jour, seules 27.46% des personnes qui s'étaient déclarées intéressées ont effectivement adhérées à la MECZOP.

Tableau 1¹³ : population de la zone d'intervention, adhésions, taux de pénétration et intérêt mesuré par enquête

	Population des 9 villages (a)	Pers. intéressées (enquête) (b)	Adhésions fin avril 2000 = (c)	Taux de pénétration (c) / (a) en %	Adhésions / pers. intéressées (c) / (b) en %
Total = F+H	1 867	1 446	397	21.26	27.46
Femmes	902	777	141	15.63	18.15
Hommes	965	669	256	26.53	38.27
Groupements	49	n.a.	3	6.12	/

Sources :

- (a)- Sous-préfecture de Sakal pour Taré, Gabar I & II, Niayam, Rayet, Sag Sayero, Keur Koura Guedj et Keur Koura Diéri . Pour le village pêcheurs : estimation réalisée par AQUADEV avant l'incendie de décembre 1999.
- (b)- TOLLENAERE (Ch.) (1999) *Rapport trimestriel de l'activité de l'équipe micro-finance*. AQUADEV, Louga, pp 3-4.
- (c)- Journal des membres de la MECZOP.

Globalement, on peut considérer l'efficacité élevée en terme de taux de pénétration dans les villages bénéficiaires (presque un quart de la population touchée en 7 mois).

Pour le reste, les indicateurs plus complexes manquent pour évaluer l'efficacité de l'opération, sur la réduction de la pauvreté et des inégalités, sur la destination réelle du crédit (entre le maraîchage qui est déclaré ou des activités sociales), sur les raisons de non-adhésion ou de non-utilisation des services. Si ce type d'étude apparaît prématurée, il peut être utile d'en poser d'ores et déjà les indicateurs et éventuellement certains dispositifs de collecte de donnée (fiches) afin d'en faciliter la réalisation lorsque l'activité aura un an d'âge.

¹³ Ce tableau est tiré du rapport de Sabine Hanciaux.

Une clarification des objectifs (lutte contre la pauvreté ? augmentation des revenus ? appui au secteur privé ?) apparaît indispensable au stade actuel. Tous ces objectifs - dont le caractère contradictoire est souvent très apparent dans une mise en oeuvre - sont utilisés à un moment ou à un autre sans que l'on puisse déterminer les priorités

3.1.3. Efficience

Dispositifs de gestion-administration

La MECZOP intègre quatre organes :

- l'AG reprenant tous les membres de la mutuelle ;
- le CA, composé de 9 personnes ;
- le Comité de Crédit composé de 5 personnes ;
- le Comité de surveillance , composé de 5 personnes

La présidente du CA est une femme : Mme Awa Bâ.

Les éléments qui constituent la politique d'épargne et de crédit de la MECZOP sont élaborés par l'équipe d'AQUADEV Louga avec l'aide d'un consultant d'Enda-Graf : M. Mor Fall.

Ces éléments sont discutés, commentés, expliqués auprès des organes de la mutuelle. Ils sont ensuite présentés par le CA en Assemblée Générale pour accord.

Les plafonds du crédit (110.000 FCFA pour les crédit maraîchage; 400.000 F pour les crédits d'équipement) ont été calculés de façon à permettre l'octroi, à des personnes plutôt défavorisées, de sommes leur permettant de couvrir les dépenses en intrants:

"considérant que la plupart des maraîchers, les moins nantis, n'exploitent que 3 parcelles, voire moins, le calcul du besoin de financement maximal autorisé est de 36.800 FCFA (coût des intrants) x 3 parcelles exploitées = 110.400 FCFA" (Tollenaere 1999)

Une distinction avait été faite entre les hommes (>3 parcelles) et les femmes (1 parcelle ? plafond 40.000 FCFA) , mais cette distinction a heureusement été levée.

Les conditions d'accès aux crédits sont les suivantes :

- les personnes morales et leurs adhérent, appartenant aux villages de la zone de Potou dans la communauté rurale de Léona ou y exerçant une activité productive régulière ;
- les adhérents à la Mutuelle en ordre de souscription, le total étant de 5000 FCfa (part sociale : 3000 ; Droit d'adhésion : 1000; Epargne obligatoire : 1000)
- qui remplissent les critères généraux d'accès au crédit :
 - ?? jouissent de leurs droits civiques et civils
 - ?? sont membres à part entière de la mutuelle
 - ?? sont présentées par leur AVD ou, en l'absence de cette dernière, par leur organisation professionnelle, membre de la mutuelle,
 - ?? font fonctionner régulièrement leur compte au moins trois mois avant l'obtention d'un crédit,
 - ?? ont constitué, au préalable, leur apport de 20% du montant du crédit sollicité,
 - ?? acceptent de respecter les clauses du contrat de crédit
 - ?? ont fini de rembourser leur emprunt précédent

L'accès est assorti d'autres obligations comme notamment le fait d'être membre d'un groupe de caution solidaire reconnu, composé de 5 personnes au moins ; le fait d'avoir des papiers avec photo d'identité légalisés par les autorités ; ...

Ces conditions peuvent s'avérer fort contraignantes, pour les femmes notamment.

Plus récemment, une obligation supplémentaire a été proposée, en l'occurrence la présentation d'un compte d'exploitation. Sur base d'une fiche type, ce compte était élaboré par la gérante de la mutuelle avec le demandeur de crédit. La décision est passée en Assemblée Générale, mais semble depuis connaître une série de problèmes liés à (Moustapha DIOP, secrétaire du CA) :

- la lourdeur de la démarche (qui nécessite notamment plus de papiers)
- l'impossibilité pour les gens de donner des informations "de patrimoine"
- le fait que les autres obligations suffisent déjà (notamment les verrous sociaux)¹⁴
- la nécessité de faire avaliser la demande de crédit par l'AVD¹⁵.

Suite à ces problèmes, il a été décidé de revoir cette modalité. L'intérêt de la formule du compte d'exploitation est reconnue semble-t-il, d'après nos entretiens avec le CA, pour autant qu'elle permette de mieux conseiller le candidat, notamment dans ces choix de spéculation. Mais pas comme condition d'accès au crédit. L'exercice a par ailleurs permis de se rendre compte de l'importance des investissements dans le maraîchage. Fatou DIOP, gérante de la caisse, était impressionnée de constater que certains investissements atteignent près d'un million de F Cfa dans le maraîchage et posait le problème du plafond (110.000 FCFA) dans ces conditions ! Proposition a été faite par la chef de projet de dissocier la fonction d'appui-conseil qui pourrait être fournie aux villageois de la fonction de financement de la mutuelle, et de retirer de toutes façons, quelque soit la formule retenue, la rubrique concernant le patrimoine.

Ce petit accro relève du détail¹⁶, mais reste intéressant à plusieurs points de vue : il montre que la capacité du CA de la MECZOP à réagir à des propositions extérieures (suggestions du projet) n'est pas encore suffisante et travaille a posteriori. Il montre aussi et peut-être surtout la nouvelle gestion du projet qui devant des problèmes rencontrés accepte de faire marche arrière et se donne le temps d'analyser les voies et moyens. Ce dernier aspect à une dimension pédagogique qu'il conviendrait de valoriser avec les organes de la MECZOP, pour bien montrer qu'il n'est pas possible de tout anticiper, mêmes pour les techniciens spécialistes, et que l'essai-erreur est normal¹⁷, voire dans certains cas indispensable pour apprendre (après tout le CA et l'AG avaient accepté cette idée de vérifier le patrimoine, bien qu'a posteriori cela semble aujourd'hui erroné).

Le développement d'une fonction d'appui-conseil (une personne) distincte du financement permettrait de :

- mieux suivre ce qui est réellement fait du crédit
- orienter le choix des spéculations afin d'éviter les concentrations sur un ou deux produits
- rester en prise avec les problèmes agro-techniques ou agro-économiques (voire environnementaux avec la remontée de la nappe saline) qui se posent aux producteurs
- responsabiliser les candidats au fait que ce type de service nécessite un coût supplémentaire et qu'il serait logique qu'ils y participent ou le prennent en charge
- ...

¹⁴ Le contrôle social est considéré par les spécialistes comme très important pour la sélection des clients, la récupération des retards, l'étude des conditions de réalisation d'une activité économique (CE 1998 Microfinance - Orientations méthodologiques, p. 75)

¹⁵ Une meilleure sensibilisation apparaît nécessaire à cet égard car c'est le président en tant qu'individu qui se sent responsable. Plusieurs cas de refus de signature par des présidents sont signalés.

¹⁶ Un mois, à peine, est passé entre la décision de l'AG de faire passer la modalité de compte d'exploitation et la décision de la retirer.

¹⁷ En l'absence de solutions uniformes et passe-partout, la meilleure approche est d'utiliser une méthode expérimentale : analyse d'une situation, hypothèses de solutions, tests à échelle réduite mais significative, évaluation des résultats, modification et/ou généralisation prudente. (CE 1998 Microfinance - Orientations méthodologiques, p. 75)

La liaison de la micro-finance avec les autres interventions de développement telles la vulgarisation agricole, la formation technique ou gestionnaire, les systèmes d'approvisionnement et de commercialisation est une dimension fondamentale encore peu assurée par le projet dans l'état actuel des choses. Il importe bien entendu, comme le souligne AQUADEV, de bien distinguer les fonctions de financement, de l'appui-conseil de manière à ce que les demandeurs de crédit ne lient pas les remboursements ultérieurs aux conseils donnés.

La question de l'accréditation de la demande de crédit par le président de l'AVD résulte plus d'un manque de sensibilisation dans la mesure où en réalité l'entière responsabilité de l'AVD se porte sur la personnalité physique de son/sa président(e).

Ces conditions d'accès expliquent semble-t-il le montant limité des crédits octroyés par rapport au fonds de dotation depuis le début de l'opération. D'autres modifications récentes permettent de croire en une augmentation plus rapide dans l'avenir dont notamment (Rapport S. Hanciaux) " la modification relative aux groupes de caution solidaires entérinée par la dernière AG, à savoir l'octroi simultané à l'entière responsabilité des membres et non plus aux 3/5 (moyennant néanmoins certains garde-fous) permettra d'accélérer le rythme de décaissement."

Cependant pour les crédits spéciaux et collectifs prévus, mais non encore octroyés¹⁸, l'importance des risques encourus (montants élevés et mobilité des pêcheurs non-locaux) incite le projet à la plus grande prudence. Les ratios prudentiels imposés par la BCEAO obligeant les institutions mutuellistes à limiter les risques portés par un seul membre à maximum 10% de l'épargne collectée sont également évoqués pour justifier cette prudence (ainsi, à ce jour, aucun crédit ne peut dépasser 492 918 FCFA).

Les solutions préconisées par l'équipe sur place sont les suivantes (Rapport Hanciaux 2000) :

- "pour le crédit de 2 millions, il va falloir travailler avec la technique des ressources affectées.
- pour contrer le risque de non-recouvrement liée à l'extrême mobilité des pêcheurs nguet ndariens (st louisians), le projet impose la mise en place d'une association de pêcheurs, couplée à un GIE. Ce processus de création associative a pris du retard, d'une part, en raison de l'incendie du village pêcheurs intervenu en décembre 1999 et, d'autre part, en raison des tensions entre locaux et nguet ndariens. Suite à diverses tentatives de médiation, celles-ci ont tendance à s'apaiser. Siré THIAM encadre en ce moment avec les services des pêches la mise en place de l'association et du GIE ".

De manière générale, il semble nécessaire de mieux considérer la place réelle des mécanismes sociaux de garantie (a priori) par rapport aux mécanismes plus formels (a posteriori) engageant le rôle des officiels. Il apparaît souvent dans les opérations de petit crédit que le coût du contrôle a posteriori est prohibitif par rapport aux volumes engagés.

Dans le même ordre d'idées, les modalités devraient peut-être être modulées en fonction du type de micro-finance (contrôles et garanties plus formelles pour les gros crédits).

Autres éléments

Le taux d'intérêt du crédit est "calculé au plus bas, afin de ne pas surcharger les preneurs de crédit tout en ne menaçant pas l'équilibre des résultats de la mutuelle". Il est de 1% par mois en intérêts constants (12% par an), payable par la nature de l'activité par tranches de remboursement ou à terme.

Globalement ce taux apparaît relativement faible pour du petit crédit (beaucoup de crédits sont inférieurs à 50.000 F Cfa).

¹⁸ principalement les crédits pour l'acquisition de pirogues au profit des pêcheurs locaux d'un montant de 2 millions et les crédits individuels de 400 000 FCFA pour équipement de pêche au profit des St Louisians

Cette observation est confirmée par une récente simulation effectuée par Mor Fall et Sabine Hanciaux qui conclut à la nécessité d'augmenter le taux d'intérêt à 15% à partir de 2002.

De manière plus générale, il peut paraître étonnant que ce taux soit unique malgré des services financiers bien différents.

Dispositifs d'animation

Il est essentiellement assuré par la cellule animation du projet.

Cette cellule a par exemple entamé une tournée pour sensibiliser les femmes à adhérer. Des pistes de réflexion sont en cours pour corriger l'inégale répartition initiale entre hommes et femmes dans les plafonds (inégalité qui n'a été levée que récemment), notamment en jouant le rôle de facilitateur pour l'obtention de papiers d'identité auprès de la sous-préfecture et du tribunal de Louga (il appert en effet que de nombreuses femmes ne disposent ni de carte d'identité, ni de récépissé, ni de déclaration de naissance, ce qui empêche leur adhésion) (rapport S. Hanciaux).

La cellule animation joue également un rôle important dans la constitution du GIE de pêcheurs.

La sensibilisation à l'utilisation de compte d'exploitation ou l'appui-conseil en la matière pourrait faire à terme partie de ces tâches.

Cependant, cette cellule apparaît de plus en plus sollicitée et son mandat originellement liée à une animation de base a été étouffé pour prendre en compte les dimensions plus générales de la vie associative et de la citoyenneté.

A moyen terme, des questions de ressources humaines vont se poser, en fonction du développement des autres activités, notamment de crédit dans les zones arachidière et sylvo-pastorale.

Dispositifs de suivi-évaluation

Le suivi-évaluation est essentiellement assuré par le projet, donc en interne. Un suivi externe est assuré par un consultant, M. Mor Fall.

Un encadrement est également offert par la Cellule d'Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit (AT/CPEC) du Ministère des Finances et des liens sont en construction avec le Projet de Promotion des PME Horticoles (PPMEH) auquel participe Mor FALL et qui vise à mettre en réseau les systèmes financiers décentralisés de la zone des Niayes.

Actuellement cependant aucun audit externe d'une institution qualifiée ne semble avoir été prévu pour la MECZOP. Ce type d'audit formel, réalisé par un cabinet spécialisé, diffère du simple suivi-évaluation et permet de mieux inscrire l'institution dans une démarche rigoureuse de contrôle.

Coût de l'opération dans son ensemble

Globalement, le coût de l'opération apparaît élevé par rapport aux résultats obtenus. Les investissements d'infrastructures ont été importants (bâtiments, puits/château d'eau, etc) et peu d'informations nous ont été fournies sur leur justification et les alternatives possibles. Ces coûts font cependant partie d'une politique plus large qui vise à doter le CAVD de locaux pour assurer au moins les réunions. Ce type d'infrastructure a donc des répercussions qui dépassent les simples activités de micro-finance et participent très concrètement aux objectifs de structuration des populations.

Quant à savoir s'il y a moyen de faire mieux à moindre coût, la réponse apparaît positive selon la responsable de la cellule micro-finance. Non pas pour le coût de la construction ou la rémunération du personnel local (une gérante, une caissière et deux gardiens), mais par la présence d'un expatrié au sein de la cellule micro-finance qui aurait pu être remplacé, dès la conception de la mutuelle, par un(e) Sénégalais(e) plus compétent(e), car plus au fait des réalités du terrain (connaissance des langues locales, du cadre légal relatif aux systèmes financiers décentralisés au sein de la BCEAO liée à une expérience préalable dans les institutions mutuellistes sénégalaises). Les interviews réalisées lors de l'embauche de la caissière en janvier 2000 ont prouvé à suffisance que le recrutement d'un tel profil serait aisé (*rapport S. Hanciaux*).

3.1.4. Impact

Jusqu'à présent, aucune étude d'impact n'a été réalisée.

Le dernier rapport de Sabine Hanciaux suggère de reprendre la procédure du compte d'exploitation à des fins d'étude d'impact économique post-réalisation.

Cette proposition est une avancée, mais reste insuffisante si l'on veut apprécier de manière fine l'impact des actions de micro-finance sur les objectifs qui avaient été établis au départ (qui eux aussi nécessiteraient un travail de clarification).

L'impact devrait s'envisager en termes **sociaux** (conséquences sur les inégalités précédemment dénoncées entre hommes et femmes, sur les relations entre producteurs et intermédiaires¹⁹, sur les plus pauvres²⁰, etc), en termes **institutionnel** (à quelles conditions peut-on espérer une viabilité institutionnelle de la MECZOP et des différents organes qui la composent²¹), en termes **techniques** (l'option maraîchage est surdéterminante, est-ce bien normal²² ?), en termes environnementaux (impact du maraîchage sur les remontées d'eaux salines) et pas seulement **économiques** (impact sur l'augmentation des revenus des ménages)

Un travail important est à faire pour définir des indicateurs - de préférence de manière la plus concertée possible - et mettre en place des dispositifs (choisir des responsables) qui seraient chargés de suivre ces indicateurs dans les villages.

L'important ici (comme pour les autres opérations) est de "mettre en processus" le suivi-évaluation participatif et ne pas le faire uniquement de l'extérieur à travers des enquêtes qui, bien que participatives, ne laissent en définitive que peu de traces dans les villages et ne responsabilisent pas véritablement les bénéficiaires au suivi de leurs propres actions.

¹⁹ Cf; l'importance des banabanas

²⁰ Y a-t-il des exclus du système de crédit. Sont-ils malgré tout bénéficiaires indirects des opérations de crédit, etc

²¹ On pense ici par exemple aux difficultés rencontrées par le comité de surveillance dans son travail quotidien et aux revendications pour le transport des membres des organes. Quelle 'crédit' accorder à ces doléances, etc.

²² Sachant qu'une partie des mareyeurs peuhls font du maraîchage pour avoir les moyens de maintenir leur bétail dans la région ! (Pourquoi dès lors ne pas proposer des actions dans ce domaine).

3.1.1. Viabilité

La viabilité devrait en toute logique être déduite des indicateurs d'impact. En l'absence de tels indicateurs les commentaires recueillis sont à prendre avec précaution.

Viabilité sociale

Par viabilité sociale, il faut comprendre l'équilibre à moyen voire long terme des changements introduits dans la société entre hommes et femmes, entre producteurs et banabanas, etc par ce type d'opération. La répartition ne doit pas être nécessairement égalitaire, mais équitable au sens où l'entendent les différentes personnes concernées (c'est à dire dans leur système de valeur²³).

Les informations données par les rapports restent insuffisantes à cet égard.

La viabilité sociale est comprise comme (rapport Sabine Hanciaux) la "répartition égalitaire entre les groupes sociaux (différenciés par le genre, l'origine ethnique ou villageoise, la profession...) dans l'octroi des crédits et la prise de décisions ainsi que l'absence de tensions entre ces mêmes groupes."

De ce point de vue, le rapport indique :

- "qu'il faut mettre en place une stratégie pour garantir une représentation paritaire (homme/femme) lors du renouvellement annuel du tiers des organes. A ce jour, sur les 19 membres du CA, du CC et du CS, il y a 8 femmes (soit 42.11%) ;
- que toutes les professions de la zone sont représentées au sein des organes, à part les sourgas ;
- que l'écrasante majorité (soit 89.17%, voir tableau 2) est octroyée aux activités maraîchères."

Tableau 2²⁴ : répartition professionnelle des crédits

	Demandes de financement exprimées lors de l'enquête du 04-05/1999 en %	Encours de crédit par type d'activité financée en % de l'encours total au 30/04/2000
Maraîchage	51.8	89.17
Élevage	19.4	3.8
Commerce	16.5	6.41
Transformation des poissons	6.9	6.2
Pêche	3.9	0
Mareyage et micro-mareyage	1.1	0
Autres	0.4	0

Sources :

- TOLLENAERE (Ch.) (1999) *Rapport trimestriel de l'activité de l'équipe micro-finance*. AQUADEV, Louga, p 4.
- Données comptables de la MECZOP.

En ce qui concerne la pêche les pourcentages devaient rapidement évoluer comme le précise le rapport Hanciaux :

"Toutes choses restantes égales par ailleurs, si la MECZOP octroie prochainement 10 crédits d'équipement pêche aux Nguet Ndariens pour une valeur totale de 4 millions de FCFA et un crédit

²³ Une égalité imposée entre hommes et femmes peut-être source de tensions sociales, dans les villages et sources de risques pour la viabilité institutionnelle des organes si on n'y prête attention (ce qui n'empêche d'avoir une démarche de sensibilisation-animation, etc).

²⁴ *Tableau extrait du rapport de Sabine Hanciaux*

collectif aux pêcheurs locaux de 2 millions pour l'achat d'une pirogue, la proportion des crédits pêche passera de 0 à 57.08%, ce qui peut paraître disproportionné vu leur poids démographique. Le relèvement probable du plafond de crédit à 150 000 FCFA n'atténuera que sensiblement cette disproportion potentielle."

Des tensions sont signalées entre pêcheurs locaux et nguet ndariens, mais ne sont pas attribuables semble-t-il au projet. Bien au contraire, "AQUADEV tente d'apaiser la situation en proposant des crédits importants moyennant l'unité de la communauté des pêcheurs" (Rapport Hanciaux). Une association regroupant les deux "tendances" a été créée à l'initiative d'AQUADEV Louga.

Viabilité institutionnelle

Ces éléments sont difficile à évaluer en quelques jours. Les discussions avec le CA montrent une certaine appropriation à travers les capacités à critiquer les propositions émises par le projet et à proposer d'autres. La gérante de la mutuelle apparaît parfaitement compétente. Les capacités techniques des membres des organes sont cependant à renforcer, compte tenu de la complexité technique de certaines propositions, mais doivent pouvoir se développer rapidement. Les formations dispensées par le projet apparaissent très efficaces de ce point de vue. Certaines expériences (comme celle du compte d'exploitation) devraient cependant être mieux exploitées pour faire surgir des contre-propositions des organes d'exécution et en débattre.

En ce qui concerne les tâches quotidiennes de la mutuelle, les organes devraient pouvoir être autonomes d'ici fin 2001 selon Sabine Hanciaux qui précise que : "Le CA et le CC assument déjà quasiment l'entièreté de leurs tâches. S'agissant du CS, qui est chargé de la tâche la plus périlleuse, à savoir le contrôle du respect des procédures, de la politique d'épargne et de crédit telle que définie par l'AG, de l'absence de détournement..., le processus est plus lent, mais le projet poursuit ses efforts."

La viabilité institutionnelle repose également sur l'encadrement offert par la Cellule d'Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit (AT/CPEC) du Ministère des Finances ainsi que par les liens progressivement construits avec le Projet de Promotion des PME Horticoles (PPMEH) auquel participe Mor FALL (également consultant au projet) et qui vise à mettre en réseau les systèmes financiers décentralisés de la zone des Niayes. Ces encadrements apparaissent tout à fait satisfaire les responsables du projet.

Viabilité économique

"Une stimulation réalisée en collaboration avec Mor FALL prévoit que les produits couvriront les charges d'ici fin 2001 en formulant trois hypothèses :

- *que le nombre de membres atteigne 1000 personnes :*
- *que le taux de recouvrement ne descende pas sous les 98% ;*
- *que le taux d'intérêt annuel hors inflation s'élève minimum à 15% (il est actuellement de 12%).*

A cela, il faut également ajouter une plus forte mobilisation de l'épargne afin de respecter l'obligation légale stipulant que l'encours de crédit ne peut dépasser le double de l'épargne collectée (ratio actuellement non respecté). Si ces quatre conditions sont réunies et s'il n'y a pas de détournements, il y a de fortes chances que l'institution soit pérenne même après le retrait d'AQUADEV." (Sabine Hanciaux)

Crédits embouche dans le bassin arachidier et le sylvo-pastoral

Les informations sont essentiellement tirées du rapport de Sabine Hanciaux.

3.2.1. Pertinence

Selon les arbres à contrainte réalisés en septembre et octobre 1998 dans le "BA" et le "sylvo", le problème de l'accès difficile aux aliments de bétail a été soulevé²⁵ parmi une trentaine d'autres problèmes. Le crédit embouche est l'une des solutions proposées par le projet et acceptée par les villageois pour les zones "BA" et "Sylvo". Cette action répond à un besoin pressant des femmes, besoins renouvelé vigoureusement cette année encore, ce qui témoigne en faveur de sa pertinence.

L'embouche ovine est en effet une pratique fréquente dans la région et est fort valorisée lors des fêtes (Tabaski surtout).

3.2.2. Efficacité

Le projet s'était fixé comme objectif de faciliter l'activité d'embouche des femmes tout en leur permettant, grâce à une formation, à améliorer les techniques d'élevage.

"674 femmes de 18 AVD du bassin arachidier (BA) et du sylvo-pastoral ont bénéficié d'un crédit de 5 à 6 mois pour un montant total de 9 348 000 FCFA afin de pratiquer l'embouche ovine en préparation de la Tabaski du 17/03/2000. Dans le bassin arachidier, 562 femmes ont reçu un crédit de 12 000 FCFA (à Sakal Alluwa et Niomré le montant a été doublé pour 21 femmes, mais seule la moitié des bénéficiaires éventuelles ont été servies). Dans le sylvo, zone où AQUADEV a développé moins d'activités, 112 femmes ont obtenu 21 000 FCFA. A ce jour, seuls 24 000 FCFA n'ont pas été remboursés, ce qui fait un taux de recouvrement de 99.74%."(S. Hanciaux)

L'opération apparaît donc efficace en termes de nombre de personnes touchées. Il ne semble pas y avoir eu de problèmes de décès d'animaux (ce type d'opération présente un risque peu élevé). Aucune information n'est donnée sur l'augmentation produite par l'opération sur le revenu des femmes. Ce type d'indicateur devrait être introduit dans le dispositif de suivi-évaluation-prévision.

En termes de formation, des séances visant à améliorer les techniques d'embouche ont été assurées par Cheikh SALL, consultant. L'impact de ces formations n'est pas connu pour l'instant.

3.2.3. Efficience

Dispositif de gestion

Pour l'instant, la gestion de l'opération est entièrement assurée par le projet. Cette fonction sera à moyen terme reprise en charge par la mutuelle qui sera créée dans la zone.

²⁵ AQUADEV (1999) *Sénégal III-Louga. Rapport d'activités 1^{ère} phase. Propositions d'interventions 2^{ème} phase. Annexe 1: planification participative. Conclusions des ateliers et arbres des contraintes. Atelier PIPO du bassin arachidier et de la zone agro-sylvo-pastorale.*

Il n'y a cependant pas, sauf erreur de notre part, de responsabilisation faites dans les villages de femmes pour le suivi-évaluation de l'opération à l'heure actuelle. Des formations seront cependant prévues lors de l'octroi d'un second crédit.

Dispositif d'animation-sensibilisation

L'opération est assurée par l'équipe animation (passages nécessaires lors de l'octroi et du remboursement des crédits) et la formation par Cheikh SALL dont la rémunération totale s'élève à 900.000 FCFA.

Actuellement, une tournée est en cours afin d'examiner la pertinence d'une nouvelle opération :

- incidence de la période de soudure sur la faisabilité et la rentabilité de l'embouche ovine (nourriture disponible, demande solvable au moment de la vente) ;
- évaluation du nombre de femmes intéressées par un second crédit ;
- estimation du compte d'exploitation prévisionnel de l'activité financée ;
- durée et date d'octroi souhaitées du crédit ;
- interrogation sur d'autres activités potentiellement finançables (cultures d'hivernages telles le niébé, le bissap, les courges, l'arachide, les pastèques ; extraction d'huile d'arachide ; petit commerce de nattes tressées, de tourteaux, d'huile d'arachide ou de sump...).

Parallèlement, des questions sont posées sur la localisation souhaitée de la future mutuelle d'épargne et de crédit du bassin arachidier. Une sensibilisation portant sur le fonctionnement d'une telle institution est réalisée :

- paiement d'un intérêt sur le capital emprunté afin de couvrir les frais de fonctionnement, les coûts de financement du capital et l'érosion liée à l'inflation et au risque de contrepartie ;
- appartenance à un groupe de caution solidaire ;
- constitution d'une épargne caution égale à 20% du montant du crédit.

Dispositif de suivi-évaluation-prévision (SEP)

Le SEP est assuré par la responsable de la cellule crédit, Sabine Hanciaux, avec l'aide de l'équipe animation et du consultant.

Il n'y a pas d'outils ou de responsabilisation locale pour un SEP plus interne dans les villages. Ce type de fonction devrait être assurée par la mutuelle dans un avenir proche, avec une plus grande implication des AVD.

Coût de l'opération

Reste élevé dans l'absolu si l'on considère l'intervention des expatriés, cellule animation et des consultations nationales (dont certaines paraissent très coûteuses). Il serait possible d'arriver aux mêmes résultats semble-t-il à moindre frais.

3.2.4. Impact

Une étude relative à l'étude de l'impact est en cours.

3.2.5. Viabilité

Encore une fois en l'absence d'étude d'impact seules des appréciations relativement générales peuvent être faites.

La viabilité technique ne pose pas de problème particulier en dépit du fait que aucune institution financière n'existe encore dans ces zones. L'embouche est une activité bien gérée par les femmes et le remboursement ne devrait pas poser de problèmes particuliers.

Sur le plan social et d'une manière générale, on peut déplorer, avec Sabine Hanciaux, le fait que *"les activités dans le BA et le sylvo aient été ségréguées en fonction du genre : l'embouche pour les femmes, les opérations mil/niébé et toubabir pour les hommes"*. Les conséquences de cette distinction sur l'appropriation des techniques de production de semences ont déjà été examinées en première partie. S'il apparaît comme le dit le rapport Hanciaux, *"plus équitable de réserver des montants égaux pour les femmes et les hommes, libre à eux de choisir l'activité à financer"*, il importe cependant de vérifier que cette répartition se fait bien dans les mêmes villages voire les ménages, de manière à renforcer l'impact au niveau des ménages et d'éviter les tensions sociales entre villages ou entre personnes d'un même ménage.

Quant à la viabilité économique et institutionnelle, il est manifeste que l'octroi de crédits directement à partir du projet est intenable. La mise en place d'une mutuelle d'épargne et de crédit dans le BA, programmée pour le second semestre 2000, vise précisément à transférer l'outil aux AVD. L'opportunité de cette action doit encore être examinée du point de vue de la désirabilité et de la faisabilité.

3.2. Crédits Toubabir dans le sylvo-pastoral

3.3.1. Pertinence

La médiocrité des caractéristiques génétiques du cheptel a été relevée lors de l'atelier PIPO dans le sylvo en octobre 1998²⁶ parmi d'autres contraintes majeures telles que : le savoir faire insuffisant, les disponibilités alimentaires insuffisantes, les difficultés de commercialisation.

L'option prise pour l'amélioration génétique apparaît donc pour le moins discutable. Ceci d'autant que le saupoudrage d'une nouvelle race dans une population différente, sans contrôle génétique, ne présente pas beaucoup d'intérêt à moyen terme. Cette option est donc partiellement remise en cause par la nouvelle équipe qui propose une intervention plus globale : « cette opération (...) ne répond au problème de manque de productivité du cheptel local que par le seul biais des caractéristiques génétiques du bétail. Or, dans des conditions de santé déficiente et d'alimentation insuffisante, même le bétail local ne peut extérioriser toutes ses capacités productives. Dès lors, dans le futur, le projet va tenter de répondre aux problèmes de la santé et de l'alimentation animale avant de s'attaquer à l'amélioration génétique du cheptel »²⁷.

3.3.2. Efficacité

"En janvier et février 2000, 4 123 500 FCFA (dont 20% d'apport des villageois) ont été octroyés à 57 éleveurs de Keur Ngatam, Gadou Galanguel, Boki Ilo, Gadou Maka Seck et Luggéré Wandé afin qu'ils achètent 126 ovins de la race toubabir dans le but d'améliorer la qualité génétique de leur cheptel. Le recouvrement des crédits s'opérera sans intérêt en 2 tranches semestrielles" (rapport S. Hanciaux).

L'efficacité à moyen terme est cependant mise en doute compte tenu de la manière dont l'introduction de cette nouvelle race se fait. Elle est également sérieusement compromise par le fait que les conditions de santé et d'alimentation ne sont pas garanties.

3.3.3. Efficience, impact, viabilité

L'ensemble de cette opération sera revue en conséquence pour mieux en garantir la viabilité ainsi que l'impact.

²⁶ AQUADEV (1999) Sénégal III-Louga. Rapport d'activités 1^{ère} phase. Propositions d'interventions 2^{ème} phase. Annexe 1: planification participative. Conclusions des ateliers et arbres des contraintes. Atelier PIPO de la zone agro-sylvo-pastorale.

²⁷ VANHOMWEGEN (S.) (2000) Rapport d'activités du 1^{er} trimestre 2000. AQUADEV, Louga, p 9.

3.3. Fonds de développement locaux dans la zone de Potou, dans le bassin arachidier et dans le sylvo-pastoral

" Un FDL est un capital financier (argent) et en nature (infrastructures, équipements, produits, etc.) qui permet à une communauté de réaliser pendant une longue période des investissements destinés à son développement. Une grande partie de ce capital est utilisée sous forme de revolving. Le principe fondamental du FDL est de permettre le déclenchement d'un processus continu de capitalisation permettant d'augmenter progressivement la capacité d'une communauté à conduire son développement de façon autonome.

Les interventions menées dans le cadre d'un FDL peuvent être classées en trois catégories :

- interventions améliorant le bien-être de la population (infrastructures)
- fonds de roulement en nature (pour des activités productrices, rentables)
- financement de micro-projets communautaires ou individuels

Une convention a été signée entre le projet et chacun des 3 collectifs pour la gestion du FDL le concernant, dont un compte en banque à signature conjointe (collectif-projet). Pendant une période de 2-3 ans, le projet et les collectifs cogèreront les FDL et aucun des deux parties ne pourra mobiliser ou engager des fonds sans l'accord de l'autre. Durant cette phase, le projet jouera un rôle de formateur-conseiller. Si durant cette phase des problèmes graves et insolubles, surviennent, AQUADEV se réserve le droit de reprendre le fonds restant dont le devenir sera décidé par le bailleur de fonds. Si au bout de la période de cogestion une évaluation externe estime que les collectifs sont devenus capables de gérer de manière efficace, pérenne et autonome les FDL, alors le projet procédera à une cession simple de tous les fonds et biens aux collectifs." (Rapport fin de 2^{ème} année).

La mise en place de ces FDL est très récente.

3.4.1. Pertinence

La mise en place de fonds de développement locaux (FDL) correspond à un besoin réel de moyens des populations (même si la demande n'a probablement jamais été formulée en ces termes²⁸).

Si l'utilité de ce type d'intervention n'est pas à démontrer, les modalités de sa mise en place doivent être questionnées :

- nécessité d'organisation villageoises structurées et dotées de capacités de maîtrise suffisante
- pour qui (toutes les zones ou les plus "avancées") ?
- où (près d'une ville, d'un marché ?)
- avec quels outils de gestion ?

Le projet a opté pour la mise en place systématique de FDL dans les trois zones et de les doter d'un outil de gestion de type mutuelle d'épargne et de crédit type MECZOP, pour gérer le financement de micro-projets communautaires.

Actuellement, cependant la nécessité de distinguer zone arachidière et sylvo-pastorale apparaît de moins en moins évidente pour les responsables du projet. Les activités sont sensiblement les mêmes (l'agriculture se pratique en zone sylvo de même que l'élevage en zone arachidière) et les limites de ces zones sont très floues.

²⁸ Une demande ou un besoin ne s'exprime bien souvent qu'en fonction des solutions qu'on lui connaît (c'est ce qui fait d'ailleurs toute la relativité des approches participatives "pures" prônant "l'ignorance optimale").

3.4.2. Efficacité

Dans les 3 zones d'intervention (Potou, le BA et le sylvo), les montants mis à disposition transitent par un compte bancaire ouvert à la BICIS de Louga à double signature (CAVD et projet). L'objectif est de responsabiliser le CAVD de chaque zone dans la gestion des fonds alloués (moyennant un apport personnel de 20%), dont la majorité sont des fonds de roulement avec un capital à ne pas éroder.

L'objectif d'autonomisation des CAVD dans la gestion des fonds reçus par AQUADEV n'est pas encore réalisé parce que, jusqu'à présent, la seule concrétisation pour les populations est le fait de se rendre à la BICIS et d'obtenir des extraits bancaires ou des reçus.

A Potou, le fonds de dotation pour la MECZOP (au total 64.5 millions FCFA) a transité ou transitera par le FDL (exceptés pour les 18 premiers millions qui ont directement été versés sur le compte de la MECZOP).

Dans le bassin arachidier, le FDL voit transiter les montants pour les travaux d'infrastructure (hangars et hydraulique villageoise) et l'opération embouche. L'opération distribution de vivres et mil/niébé en 1999 a été menée sur un autre compte bancaire. En 2000, le fonds de rotation mil/niébé de 29 millions transitera par le FDL.

Dans le sylvo, il faut y ajouter l'opération *toubabir*.

Les principes de gestion retenus à partir du budget 2000 sont les suivants :

- estimation et communication du coût de l'infrastructure ou de l'équipement par le projet ;
- versement sur le FDL par les bénéficiaires de leur quote-part de 20% ;
- paiement des travaux à 100% par SEN III ;
- transfert de la quote-part des bénéficiaires du FDL à SEN III.

S'il existe une différence entre le prix estimé et communiqué par le projet aux bénéficiaires, les frais supplémentaires sont assumés par AQUADEV, mais les moindres dépenses sont restituées au pro rata aux bénéficiaires (rapport de S. Hanciaux).

3.4.3. Efficience

La responsabilisation des CAVD à la gestion d'un FDL est pour l'instant très faible.

Le suivi-évaluation-prévision est encore effectué presque exclusivement par le projet.

La participation des populations (des villages bénéficiaires, AVD et CAVD) est toutefois sollicitée pour les questions essentielles : localisation de la future mutuelle, par exemple (cf. animation-sensibilisation faites en parallèle du suivi des opérations de crédit embouche dans le BA)

Selon S. Hanciaux, si l'on excepte les agios bancaires (entre 17 000 et 20 000 FCFA par trimestre et par compte), les coûts sont négligeables.

3.4.4. Impact

L'impact peut être positif et le mode de gestion viable moyennant une meilleure formation des membres des CAVD.

3.4. Volet Santé

Les activités de santé sont récentes, mais sont intéressantes à deux égards :

- elles mettent l'accent sur une sensibilisation forte à travers des séances de théâtre.
- elles font intervenir de manière systématique les agents de la santé

Les séances de sensibilisation, organisées autour de petites pièces de théâtre, sont très appréciées par la population d'après ce que nous avons pu constater.

Des supports de sensibilisation sont délivrés lors de chaque séance dans la population à travers un jeu de questions-réponses.

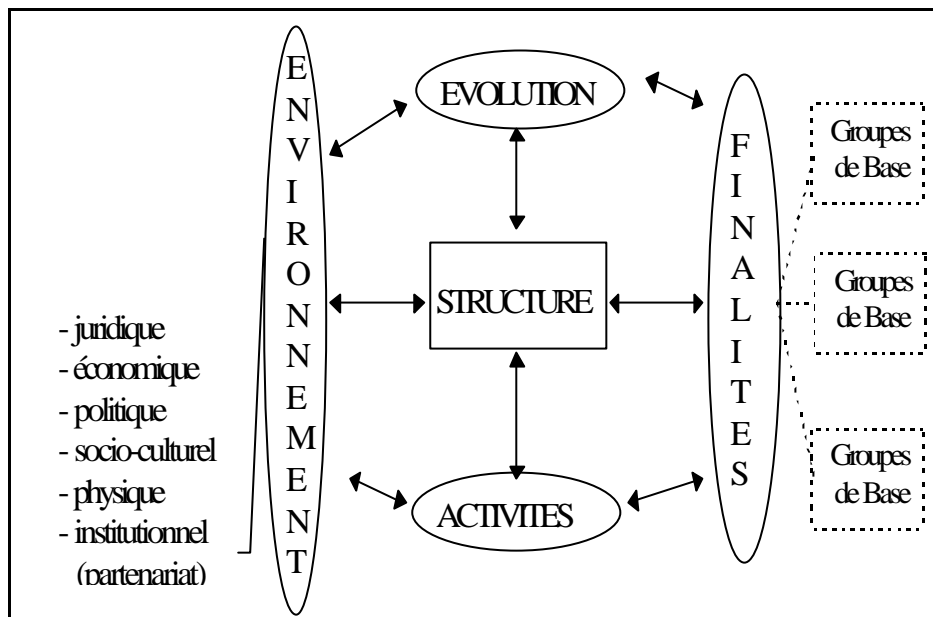
Des questions demeurent cependant par rapport à l'impact de ces interventions :

- comment mesurer les changements en l'absence de dispositifs d'information ?
- ne serait-il pas nécessaire de responsabiliser deux personnes par village (un homme, une femme) au suivi des recommandations ?
- comment partir de ces interventions pour renforcer une approche préventive plutôt que curative notamment pour les risques épidémiologiques (quels informations sont nécessaires ? comment les transmettre en temps utile aux centres de santé ?)
- une aide de ce type suffit-elle ou ne serait-il pas nécessaire d'accompagner les populations dans la recherche de financements pour des équipements minimaux (cases de santé, médicaments)

4. Appréciation générale du projet SEN III dans son environnement

4.1. Cadre de l'analyse

Le cadre systémique auquel on se réfère dans cette partie est résumé par la figure suivante.



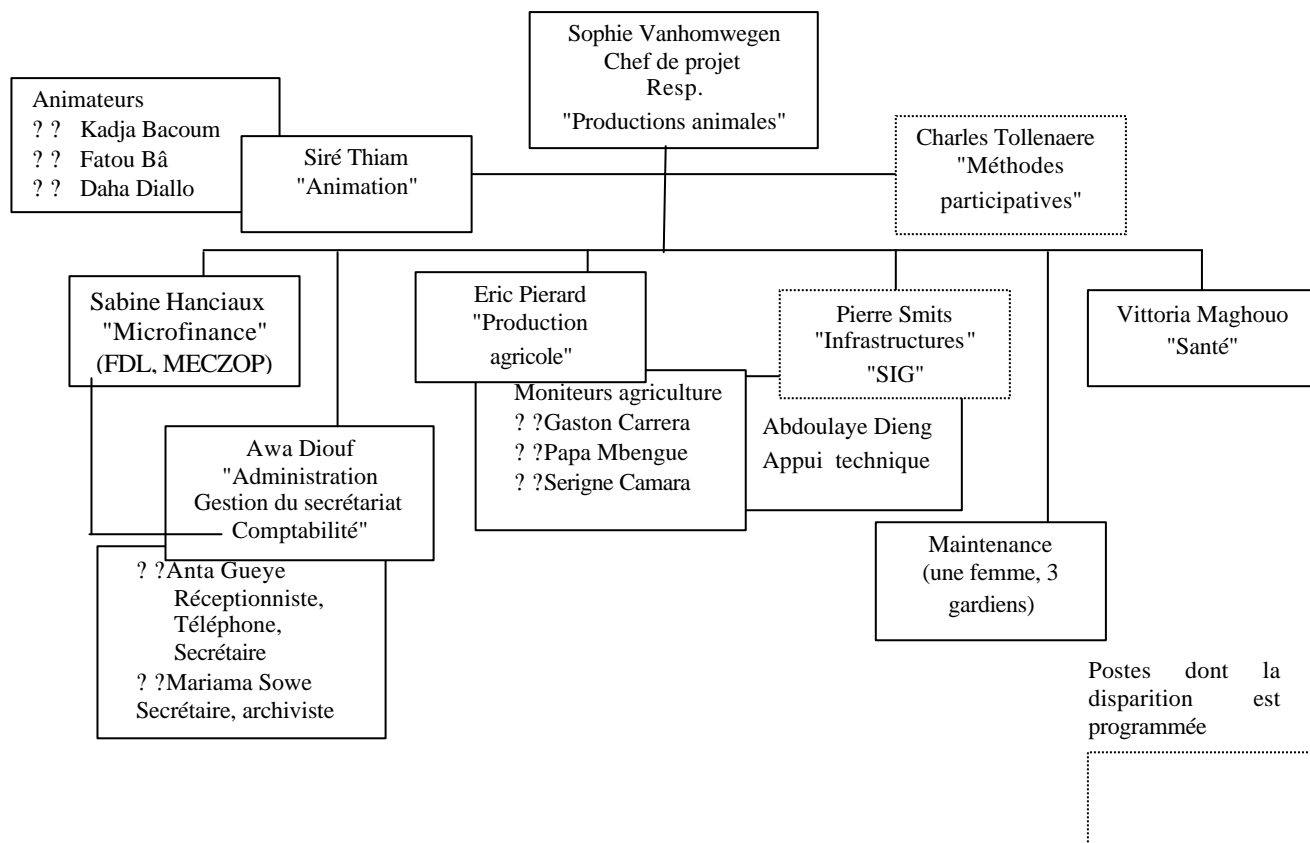
Si la structure (nombre de personnes, organisation interne, système de gestion-administration, etc) est centrale dans cette représentation, elle est tributaire d'autres facteurs qui sont soit internes (les finalités) soit externes (l'environnement extérieur).

Ce schéma permet de mieux analyser comment les différents éléments interagissent, en particulier comment l'environnement extérieur, de même que les finalités, influencent la structure, les activités et l'évolution du projet.

Il facilite, enfin, une mise en cohérence de l'ensemble des facteurs influençant le projet.

4.2. La structure

L'équipe du projet se compose de 5 expatriés pour l'instant. L'organigramme se présente comme suit.



L'ancienne équipe était constituée de 3 expatriés : M. Abdelghani Souirji en tant que chef de projet, M. P. Smits chargé de l'Hydraulique de la comptabilité et la logistique, M. Tollenare chargé de la micro-finance et des méthodes participatives. La présence plus importante d'expatriés est justifiée par une période de transition durant laquelle une capitalisation des séances MARP et des activités de création de Base de Données et de structuration de Systèmes d'Information Géographique doit être effectuée.

Il est programmé qu'à partir de 2001, seuls 3 expatriés resteront en place.

La répartition du travail se fait sur une base sectorielle. Huit "cellules" se divisent le travail :

- cellule Animation
- cellule Production agricole
- cellule Production animale
- cellule Micro-finance
- cellule Santé
- cellule Infrastructures
- cellule Administration
- cellule Méthodes participatives

Deux cellules ont un rôle transversal : la cellule "animation" et la cellule "Méthodes participatives". Cette dernière est récente et porte plus sur la capitalisation des séances MARP réalisées dans les villages durant la première phase du projet que sur l'intégration des méthodes participatives dans la

mise en œuvre des opérations²⁹. Il serait souhaitable que l'intégration de ces pratiques puisse se faire (mais dans un esprit dénué de tout fétichisme) au niveau de chaque cellule et particulièrement la cellule animation, avant le départ du responsable de la cellule. Tous les animateurs (y compris Siré Thiam comme consultant ainsi que Daha Diallo, Kadja Bocoum et Fatou Bâ comme interprètes) ont participé à la première vague MARP. Ce transfert est donc déjà en cours et M. Tollenare a donné un mini cours MARP tout récemment aux différents responsables de cellule pour préparer des MARPettes visant à étudier l'extension de la zone de Potou.

Si l'on excepte la cellule animation, les liens structurels entre les cellules étaient peu développés auparavant (les relations entre l'équipe et le chef de projet étaient informelles et donc se faisaient au gré des disponibilités/affinités).

Depuis l'arrivée de la nouvelle équipe des réunions régulières (toutes les semaines au début du projet, tous les mois actuellement) sont organisées qui facilitent une compréhension commune de l'ensemble du projet - notamment vis à vis des collègues sénégalais de l'équipe - et des échanges de compétence (par exemple entre la cellule crédits et la cellule élevage ou agriculture). Ces liens doivent être approfondis et le partage des compétences plus systématiquement recherché.

Le SIG est un autre élément structurel du projet. Les données rassemblées sur les différents villages intéressent potentiellement toutes les cellules. Des indicateurs de suivi du projet pourraient en outre être construits à travers le SIG et faciliter non seulement le pilotage du projet (tableau de bord, aide à la décision) mais également sa visibilité vis à vis de la région. Malheureusement, le SIG a, faute de temps semble-t-il et faute également d'une maîtrise suffisante, fort peu été exploité si ce n'est lors de l'opération distribution de vivres. La base de données doit être vérifiée, complétée et actualisée. Elle comprend essentiellement des données relatives aux infrastructures. L'outil pourrait servir au suivi des crédits surtout dans une perspective d'appui-conseil aux exploitations (éviter notamment d'appuyer systématiquement les mêmes spéculations dans une région; renforcer les diversifications dans le choix des spéculations). Il pourrait également servir dans le secteur de la santé (cartographie des maladies les plus rémanentes ou les plus spécifiques), dans celui de l'agriculture (localisation des parcelles expérimentales pour la production de semences, suivi d'un certain nombre d'exploitations dans une logique plus systémique que de filière). Actuellement il y a peu de liens entre les activités du projet et la base de données, aussi bien pour la collecte de données (chaque cellule pourrait compléter le SIG), que pour la restitution d'informations aux cellules sous forme de cartes. Des tableaux reprenant le contenu du SIG ont toutefois été donnés aux différentes cellules.

La gestion-administration du projet repose sur les éléments suivants :

- La comptabilité
- Le système d'archivage du courrier et des documents
- Le système Back-up et de gestion des ordinateurs
- Le système de compte-rendu et rapports d'activité
- ...

La comptabilité

Les factures sont encodées au moment où elles arrivent. Les originaux sont envoyés à Bruxelles et deux copies sont faites : une pour Sabine H. l'autre pour archivage par Awa Diouf. Les raisons de ce "doublon" ne sont pas précisées et cette modalité supplémentaire ne semble pas indispensable. Les factures sont archivées dans des classeurs et classées par numéro³⁰. Ce système est récent. Il n'y avait auparavant aucun système de classification et il était fort difficile de retrouver une facture.

²⁹ Il n'y avait pas de cellule participation dans la précédente équipe et tous les membres avaient reçu une formation en 1998

³⁰ Bien que toutes ne le soient pas semble-t-il et que des demandes fortes de Bruxelles pour systématiser l'encodage soient encore nécessaires.

A chaque fin de trimestre un rapport est envoyé à AQUADEV et parfois à la demande du projet lorsqu'il n'y a pas suffisamment d'argent à la banque.

Les transferts arrivent toujours à Dakar chez ENDA-GRAF. Une double signature existe sur le compte : signature du responsable de GRAF et signature de la chef de projet. En conséquence chaque transfert du compte Dakar vers le projet requiert l'aval de GRAF (ce qui, dans la pratique, ne pose pas de problèmes autres qu'un délai supplémentaire éventuel, si le responsable est à l'étranger). Cette situation devrait changer avec l'existence récente du bureau AQUADEV à Dakar.

Un journal de banque existe à Louga et à Dakar. Un journal de caisse est tenu à Louga.

Archivage et gestion du courrier

Courrier et fax entrants sont enregistrés dans un cahier avec mention de la date d'arrivée, date du courrier, expéditeur, objet. Une copie est classée par ordre d'arrivée dans un classeur spécifique. L'original est remis à l'intéressé.

Les courriers et fax sortants font l'objet du même type de classement.

Des réponses type sont adressées pour toute demande d'emploi et classées sous la même référence. Les réponses aux demandes non parvenues (mauvaise adresse,...), ainsi que certaines demandes de soutien (incomplètes), sont classées dans une farde intitulée "dossiers incomplets".

Les demandes d'emploi font l'objet d'un encodage informatique selon le nom, le profil, la demande,...

Back-up et gestion des ordinateurs

La gestion de ces services est assurée par Pierre Smits.

Le back-up est effectué sur deux unités de sauvegarde :

? ? ZIP 250 M

? ? JAZ 1000 M

Le système de back-up réenregistre les fichiers antérieurs (c'est à dire qu'il n'est plus possible de récupérer des versions antérieures, mais que l'on économise un espace considérable).

Il est effectué toutes les trois semaines pour les ordinateurs connectés par réseau interne (administration-comptabilité, SIG, secrétariat). Les autres ordinateurs gèrent leur back-up à leur convenance.

Le système Anti-virus - Norton 2000 - est mis à jour de manière régulière par liaison internet.

L'ordinateur de la responsable administration, Awa Diouf, semble donner des signes de saturation (lenteur, manque de mémoire vive ? ...). Un examen devrait être réalisé afin de déterminer s'il ne serait pas nécessaire de le remplacer.

L'achat d'ordinateur de marque (Packard-Bell) rend difficile l'amélioration et l'adaptation logicielles.

Une attention particulière devrait être accordée à des formations en gestion de réseau avant le départ de Pierre Smits.

Compte-rendu et Rapports

Des rapports sont rédigés chaque mois par les expatriés et envoyés à Bruxelles. Les autres cellules (santé et animation) en font un au chef de projet. Cette mesure est importante, surtout dans une perspective de suivi et d'auto-évaluation interne par le chef de projet et son équipe. Le fait que cette mesure soit surtout établie à l'intention de Bruxelles la fait cependant parfois plus percevoir comme une forme de contrôle. Dans l'ensemble cependant cette mesure est considérée comme importante pour que l'employeur puisse suivre les activités.

Dans la perspective de renforcer les relations avec les différents partenaires, il serait utile de simplifier et synthétiser ces rapports sur une base semestrielle et les envoyer à la région, à la préfecture et aux sous-préfectures, et de les communiquer aux CAVD/AVD sous une autre forme.

Des rapports trimestriels et annuels sont également régulièrement envoyés à ENDA-GRAF.

En conclusion, sur les aspects de gestion-administration du projet, les différents éléments structurels apparaissent solides et en tout cas plus formels et transparents que précédemment.

Il serait nécessaire au demeurant que les compétences en SIG ainsi qu'en MARP ne disparaissent pas avec le départ de M. Smits et Tollenaere. En ce qui concerne le SIG, notamment, il apparaît clair que son utilisation et sa mise à jour réclament une personne à mi-temps au moins. Suggestion à été faite d'engager un(e) Sénégalais(e) pour ce type de tâche (profil géographe) et de le/la former avant le départ de M. Smits. Il ne serait pas inutile également de lui prévoir des formations supplémentaires dans d'autres services spécialisés (CSE Dakar, IRD,...). Cette cellule pourrait préfigurer la future cellule d'appui à l'Agence Régionale de Développement.

La question de la sénégalisation

Cette question a donné lieu à des débats intéressants au sein de l'équipe. Si le nombre d'expatriés est considéré comme une donnée importante, certains considèrent que ce n'est pas la seule ni même la plus importante. Le comportement individuel vis à vis des collègues sénégalais, vis à vis des populations, de même que le comportement institutionnel vis à vis des structures sénégalaises est tout aussi important. Le fait, par exemple, que la responsable du secteur santé, sollicite systématiquement des fonctionnaires de la santé et des équipes de théâtre pour ces sensibilisations à beaucoup de valeur.

La responsabilisation de certaines personnes sénégalaises à des postes à responsabilité, comme la comptabilité, est aussi une amélioration notable. De même que l'organisation de réunions collectives.

Beaucoup de commentaires vont dans le sens d'une amélioration par rapport à la situation antérieure, même si pour l'instant il y a plus d'expatriés. Des revendications (salaires) du personnel sénégalais subsistent, mais n'apparaissent pas dépasser la requête de forme de manière générale.

En ce qui concerne le comportement institutionnel, les choses vont plus lentement et les relations de partenariat avec des institutions sénégalaises apparaissent à ce jour fort peu solides. Ce point est discuté au chapitre 4.5. "Environnement".

4.3. Les activités

En principe, elles doivent être définies par les finalités. Celles-ci étaient cependant suffisamment vagues et autorisaient une certaine latitude justifiée par une période de diagnostic. Les paragraphes qui suivent portent tout d'abord un regard sur cette phase de diagnostic étant donné l'importance qu'on lui accorde dans ce projet. Une analyse est faite ensuite de la cohérence d'ensemble des activités proposées.

4.3.1. Activités de diagnostic

Les premières activités du projet ont donc consisté à étudier pendant près d'un an les villages de la région avant de définir un plan d'actions. Cette manière de faire est à mettre à l'actif d'AQUADEV qui a accepté de prendre le temps de "réfléchir avant d'agir". Cette façon de faire a depuis été introduite dans les règles des programmes "Fonds de Survie" de la DGCI, à la demande d' AQUADEV.

Pendant 8-9 mois, l'équipe du projet qui se composait à l'époque de 4 personnes dont une nutritionniste, a effectué des études et des enquêtes dans les villages selon les méthodes MARP et PIPO. Des études complémentaires ont été commanditées à des consultants sénégalais dans des secteurs précis (élevage, maraîchage). Force est pourtant de constater qu'en dépit de cette période d'observation et des outils utilisés, les actions proposées reproduisent souvent des erreurs classiques. Bien que cela diffère selon les cellules et les personnes qui en ont la charge, tout se passe comme si l'ancienne équipe considérait que la participation devait être réservée à un moment précis du projet - l'identification - et qu'elle n'avait plus lieu d'être ensuite, lors de la mise en œuvre.

Cela est particulièrement patent pour l'opération mil-niébé, qui répond à une logique filière (plutôt qu'une logique système de production) qui a fait la faillite de la région à travers la monoculture d'arachide - mais l'on peut en trouver des exemples aussi dans la façon dont les opérations de crédit sont conduites.

En ce qui concerne la micro-finance la gestion du crédit reste dans une logique "d'orthodoxie financière" et utilise des outils intéressants (compte d'exploitation) plus à des fins de contrôle que comme outil pédagogique de suivi et d'appui-conseil.

De manière générale, la mise en processus de l'approche participation - tant avec les organisations de base qu'avec le principal partenaire sénégalais, ENDA-GRAF - a très peu été effectuée lors de la précédente direction du projet. Cela peut s'expliquer, en partie, par le fait que la répartition des rôles au sein de l'équipe, sa structuration, ne favorisaient pas une utilisation optimale des ressources et que chaque personne était objectivement débordée de travail durant la période où il a fallu organiser le lancement des différentes actions. Des délégations de compétences en interne, avec les partenaires ENDA ou d'autres auraient pu être envisagées. Ainsi en est-il de la comptabilité qui aurait dû être confiée beaucoup plus tôt à une personne sénégalaise, comme c'est le cas aujourd'hui.

Plus fondamentalement il ne semble pas qu'il y ait eu de véritables tentatives de renforcer cette participation, en interne au sein de l'équipe, comme vis à vis des "partenaires". Ceci montre que la participation ne se décrète pas (de même que la planification comme le dit un des rapports) et qu'elle est plus affaire de comportements institutionnels ou individuels, d'expérience, que d'outils et d'instruments. La réserver à la "MARP" , à la "PIPO", est une erreur fréquente dans ce projet où l'on a l'impression que les moyens ont parfois supplanté les finalités.

A cet égard certains des problèmes liés au développement participatif, tels qu'un spécialiste de la question les conçoit (Bara Guèye IIED 1999) peuvent être appliqués au projet :

1. *"Le fétichisme des outils et techniques notamment ceux qui se traduisent par :*
 - ?? *L'insuffisance analytique. La place réelle des outils visuels n'est pas toujours bien perçue ; ce qui conduit quelquefois à réduire l'essentiel du processus à l'élaboration des diagrammes :*
 - ?? *La routine, le formalisme et la standardisation. On observe une certaine tendance à répéter de façon mécanique le même processus d'une expérience à une autre sans tenir compte de la spécificité des problématiques, objectifs, contextes sociaux, etc.*
2. *Les changements organisationnels restent encore assez lent. Cette situation qui s'observe aussi bien au niveau des structures d'appui que des institutions locales, traduit la difficulté de faire du transfert de pouvoir, une réalité*
3. *La pratique du développement participatif se heurte à l'attitude souvent conservatrice de certains acteurs, en particulier ceux qui détiennent une certaine forme de pouvoir : technique, social, économique, lié au savoir, etc..."*

De manière plus fondamentale, le risque existe que les outils participatifs ne conduisent en définitive qu'à une légitimation théorique de l'action proposée.

Les observations qui précèdent ne conduisent pas à considérer la participation comme évacuant toute intervention lors de la définition des besoins et le choix des actions. Bien au contraire, éviter le fétichisme en la matière c'est aussi considérer que les principes "d'ignorance optimale" prônés par certains gourous de la participation sont non seulement théoriques, mais également contre-productifs.

Les problèmes, les besoins s'expriment surtout en fonction des solutions qu'on leur connaît. C'est ainsi que des villages exprimeront leur demande de barrage, banque de céréales, caisse de crédit, ... parce qu'un village voisin en possède où que l'on a pris connaissance de ces possibilités. Au contraire, des problèmes cruciaux s'inscrivant dans le quotidien et pour lesquels on n'imagine pas de solutions, peuvent totalement échapper à l'enquête. C'est alors aux compétences de l'animateur qu'il faut faire appel, à son expérience de la région, et à sa connaissance des solutions potentielles. C'est dans la capacité de cet animateur à présenter un panel de solutions potentielles et à en discuter l'adaptation, l'amélioration avec les populations que l'on mesure la réelle participation, comprise comme une part (d'expérience, de connaissance, de savoir-faire, de savoir-être) que chacun apporte.

De ce point de vue on peut considérer que la participation a été faible. La nouvelle équipe est consciente du problème et semble avoir réorienté favorablement le projet de ce point de vue.

Pour en terminer avec ce point, il convient aussi de s'interroger sur la façon dont cette phase de diagnostic a réellement été valorisée. Les arbres à contraintes, issus de la méthode PIPO montrent presque exclusivement des problèmes extérieurs aux communautés concernées. Il s'agit de problèmes d'infrastructures, de manque de formation technique, de manque de revenus, de manque de débouchés, de conditions de commercialisation, de conditions d'approvisionnement, d'accessibilité, du niveau d'instruction, etc.

Les problèmes sociaux-institutionnels (entente, capacité d'organisation, capacité d'initiatives, diversité socio-culturelle, absence ou dysfonctionnement des rapports entre les différentes composantes de la société, inégalités hommes/femmes, ...), internes aux villages ou aux groupes de producteurs apparaissent très peu. On relève ici où là des indications sur les carences en gestion des ressources qui indiquent le manque de règles de gestion commune, mais ce point n'est pas détaillé et ne fait pas l'objet de propositions d'actions (formation, mise en place de cadres de concertation, sensibilisation, ...). Le diagnostic - tout comme les propositions d'actions - semblent suivre, bien qu'on s'en défende, une logique définie a priori, et que l'on retrouve dans le rapport d'activités de la 1^{ère} phase, dans les "principes" retenus :

- ?? *"L'investissement productif a été considéré comme prioritaire. (...)*
- ?? *Les investissements dans la production doivent être des prêts remboursables*
- ?? *La coopération financière a pour but de créer des habitudes d'épargne et d'encourager l'introduction d'innovations technologiques*
- ?? *Les fonds doivent être investis en grande partie sous forme de revolving*
- ?? *L'investissement doit être graduel avec chaque groupes de bénéficiaires*

- ?? Séparer les activités d'épargne-crédit et les activités lucratives des femmes de ceux des hommes
- ?? Lorsque cela est possible préférer la gestion individuelle à la gestion collective
- ?? Les bénéficiaires doivent être demandeurs de l'intervention et y contribuer matériellement
- ?? Encourager les actions qui renforcent la complémentarité ville-campagne
- ?? Encourager le désenclavement par la communication
- ?? Programmer des activités dès la première année dans l'ensemble des entités bénéficiaires"

Sans émettre ici de jugement de valeur sur ces principes, on en retient deux choses :

- que seule le point 6 relatif aux rapports hommes/femmes est justifié comme émanant d'une demande locale : "un souhait exprimé par les femmes elles-mêmes lors des séances PIPO"
- que beaucoup de ces principes apparaissent exogènes à la population.

On trouve confirmation de ces observations dans le fait que dans les "objectifs globaux choisis par les participants aux différents ateliers de planification participative" 3 sur 10 sont relatifs aux revenus ("revenus améliorés"), les autres étant relatifs aux conditions de vie (3), propreté et santé (2), au bien-être (1), au patrimoine culturel (1). Alors qu'au bout du compte, les objectifs spécifiques retenus sont majoritairement relatifs au revenus (9 objectifs sur 10, cf. P. 25 rapport d'activités 1^{ère} phase).

Il est curieux, à cet égard, que la note d'orientation stratégique du projet (janvier 2000) soit structurée selon trois axes majeurs : soutien à l'organisation, soutien à la production et l'emploi, amélioration du bien-être. Cette structuration qui correspond apparemment mieux aux *desiderata* des populations aurait dû être le fondement du cadre logique du projet et des réorientations éventuelles de la deuxième phase. Ce cadre logique reste encore à améliorer (voir partie suivante).

La participation réelle³¹ des populations, déjà lors de l'élaboration des actions, était donc beaucoup moins effective que ce que AQUADEV souhaitait. Elle s'est révélée variable par la suite, selon les différentes cellules : faible dans le cas de l'opération mil-niébé, plus forte dans les secteurs du crédit et de la santé.

4.3.2. Cohérence d'ensemble des activités

En ce qui concerne les actions à proprement parler, il s'agit dans cette partie de discuter de leur cohérence d'ensemble.

Bien que cette cohérence soit difficile à déceler *a posteriori*, on trouve certains éléments dans les documents de projets et les discussions ont permis d'éclairer un petit peu ces aspects. Les termes qui reviennent le plus fréquemment lors de ces discussions sont tout de même le "saupoudrage" et la "dispersion" géographique et sectorielle.

Les lignes qui suivent tentent dans un premier temps d'analyser les logiques ayant présidé à la mise en cohérence des actions et de les comparer avec la situation actuelle. Des propositions sont faites dans la partie "Evolution".

Deux grilles de critères sont nécessaires pour apprécier cette cohérence.

Une première géographique : fallait-il prendre plusieurs zones agro-économiques ou se concentrer sur une seule (avec rotation éventuelle au fil du temps) ? Dans le même ordre d'idées, la question peut être transposée aux relations ville-campagne.

³¹ conçue encore une fois comme un processus itératif auquel chacun apporte son savoir

La seconde thématique : quelles sont les cohérences internes, au sein des zones, entre les besoins de structuration des populations, les besoins d'augmentation de revenus et les besoins d'amélioration de la qualité de vie (santé).

Cohérence géographique

Cohérence régionale

Plutôt que de se limiter à une seule zone le projet a très tôt décidé d'intervenir sur certains villages des trois zones de la région.

La justification portait sur le fait que "*la spécialisation des zones de production et l'accroissement des échanges entre elles sont généralement moins destructeurs pour les écosystèmes que les tentatives visant à garantir l'autosuffisance alimentaire dans chaque région prise individuellement*" (e-mail Ch. Brismé, avril 2000).

Il y a certainement une question d'échelle à considérer : si cette affirmation peut avoir force d'évidence à l'échelle d'un pays comme le Sénégal où les potentialités *éco-climatiques* sont très contrastées (et peuvent justifier par exemple la mise en place de système de péréquation entre régions³²), les choses sont sensiblement différentes à l'échelle de la région où le zonage se fait plus sur base de situations agro-économiques (conditions physico-naturelles, mais aussi habitudes et histoire des systèmes de production) que climatique (l'ensemble de la région est plutôt structurellement déficitaire du point de vue des précipitations ce qui rend les options agro-techniques beaucoup plus difficiles à poser de manière catégorique).

A cette échelle de petite zones agro-économique, il importe probablement plus de partir des flux et des réseaux d'échanges qui existent déjà pour les améliorer.

Or, à cet égard il semble que les échanges agriculture-élevage (notamment pour la fourniture de matières organiques) quand ils existent, se font à l'intérieur des zones (où éventuellement entre la zone des Niayes et la zone arachidière) et semble-t-il sans qu'il y ait besoin d'apports extérieurs.

Par ailleurs, ce raisonnement tient surtout si l'on travaille les échanges (le transport, l'organisation des filières, la recherche de marché, la commercialisation). Or, c'est surtout la production qui a été proposée dans presque tous les secteurs (maraîchage, embouche, mil-niébé).

La valorisation de la production de poisson de Potou par l'amélioration des conditions de transport et de commercialisation vers la ville de Louga reste cependant un objectif intéressant qu'il convient d'appuyer.

En définitive, la dimension régionale est intéressante (outre l'intérêt politique qu'il y a à s'inscrire à ce niveau pour le projet) pour autant que les activités portent au moins partiellement sur des échanges entre zones. Ce qui n'est pas le cas, mais rien n'empêche que cela le devienne à moyen terme. Le souci de stabiliser la production à des niveaux suffisants est certes prioritaire, mais un appui en parallèle aux actions de commercialisation, plus en aval des filières, est généralement tout aussi nécessaire que les appuis techniques pour propulser la production.

Cohérence ville-campagne

Le choix d'agir également en ville, notamment à Louga, est justifié (outre des nécessités politiques que l'on peut comprendre) par le fait que "les marchés urbains structureront de plus en plus le peuplement rural et la production agricole" (note Brismé, Avril 2000).

³² voir pour cela l'ONG Afrique verte spécialisée dans ce type d'intervention

Deux activités étaient prévues au départ pour remplir cet objectif :

- 2.1. L'appui au compostage des déchets organiques de la ville de Louga pour participer à l'assainissement de la ville et développer une source d'engrais aux maraîchers de Potou.
- 3.1. Le PROMALO, portant le développement du maraîchage dans un périmètre désaffecté (ancien projet PEUL) et qui devrait être restauré pour l'occasion et offrir un emploi à quelques jeunes de la ville.

La première a été abandonnée faute de moyens semble-t-il et suite aux difficultés techniques considérées lors de l'"étude" de faisabilité.

La seconde est en cours mais pose beaucoup de problèmes étant donné que l'infrastructure existante (château d'eau, canaux d'amenée avec vannes, bassins) et sur laquelle toute l'opération avait été dimensionnée est totalement obsolète et nécessite une rénovation coûteuse. Les ambitions ont donc été revues à la baisse compte tenu, notamment, des capacités réelles de l'aquifère sollicité pour l'alimentation en eau des bassins (un calcul économique montre par ailleurs que l'eau de distribution de la ville est trop coûteuse).

Reste finalement les acquis de l'opération mil-niébé. Un hangar ayant été construit sur le site PROMALO il doit servir à "permettre le stockage et la conservation du niébé et du mil à Louga et offrir des services à son hinterland et par la même occasion de créer des emplois pour sa population" (rapport d'activités 1^{ère} phase). Le problème que pose cette stratégie pour l'instant est que toutes les charges liées à la production de la semence sont prises en charge par le projet et que la viabilité économique est loin d'être acquise (voir partie 1). Il n'y a pas, pour l'instant, développement d'une filière qui pourrait être autonome financièrement. Telle qu'elle est mise en œuvre, la stratégie repose sur le fait que tous les villages bénéficiaires du projet soient producteurs de semences, qu'il y ait un pôle assurant le conditionnement et le stockage à Louga et que des marchés existent (sans sensibilisation ou étude préalable et sachant que pour l'instant l'essentiel de la demande n'apparaît pas provenir de l'hinterland de Louga). Avec le problème, dans ce montage que les producteurs doivent donner toutes leurs semences à Louga et, que la gestion de la commercialisation continuera à leur échapper complètement, bien qu'il soit prévu que ces ventes alimentent les FDL des AVD !

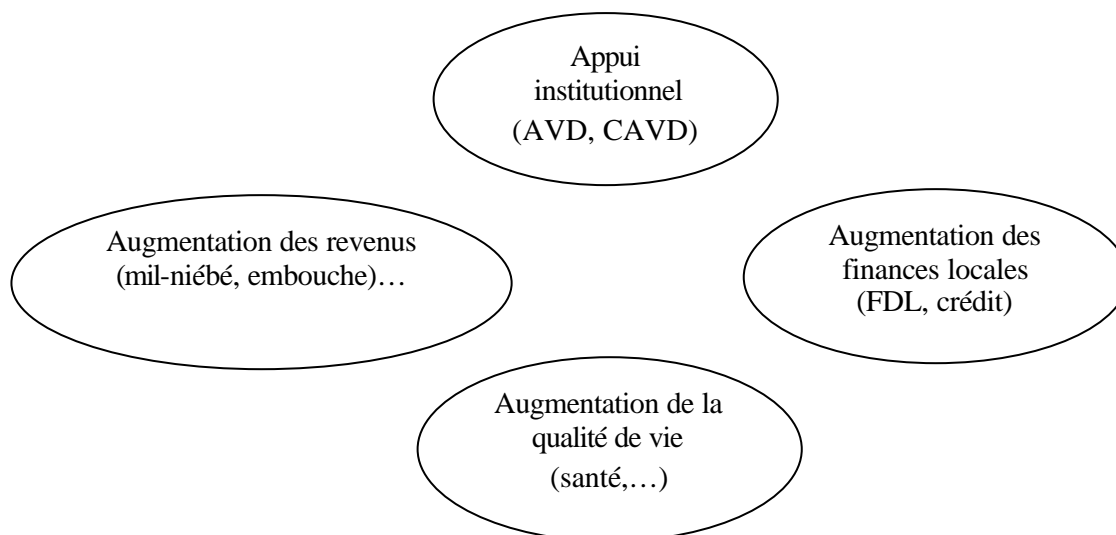
Le hangar PROMALO n'a servi que pour cette année-ci. Pour cette nouvelle campagne, il est prévu de construire un grand hangar pour le CAVD du bassin arachidier près de la future mutuelle, soit plus que probablement à Gouye Mbeutt (le plus grand marché "céréalière" de la zone). C'est dans ce hangar là que ce fera le conditionnement, stockage, transformation tant des semences que des grains. Le hangar PROMALO, lui, servira au GIE maraîcher qui sera créé cette année (si l'activité économique s'avère potentiellement rentable). Pour le PROMALO, il est envisagé, pendant cet hivernage de produire de la semence d'arachide sur la partie prévue pour le maraîchage pour nettoyer le terrain et donner un revenu aux jeunes bénéficiaires qui travailleront surtout pendant l'hivernage à l'aménagement du site : brise-vents, plantation arbres, etc.

La nouvelle stratégie repose sur quelques pôles de production dans les villages, équipés et dotés de comité de lutte phytosanitaires, qui pourront se charger avec un minimum de matériel (bâche de fumigation, magasins de stockage) des premières étapes du stockage et du conditionnement et pourront vendre, à travers leur AVD, la production. On en est là pour l'instant. Un "centre" de stockage et de conditionnement à Louga organisé (en GIE ?) autour du hangar pourrait racheter une partie de la production et organiser un conditionnement plus de qualité tout en assurant la commercialisation pour son propre compte.

Cette stratégie permettrait, pour autant que l'AVD joue son rôle, de maintenir un prix rémunérateur au producteur qui, en l'absence du projet, devra prendre tous les risques.

Cohérence interne au sein des zones

Les principaux pôles d'intervention que l'on retient du projet sont les suivants



Pendant longtemps la hiérarchie entre ces pôles était la suivante :

1. Augmentation des revenus et des finances (prioritaire)
2. Appui institutionnel (important)
3. Santé (accessoire)

Il convient d'insister sur le fait que l'"augmentation des revenus" ne se traduit encore actuellement que par des activités d'augmentation de la production agricole et que peu de choses sont faites en matière de transport et commercialisation (organisation réelle d'une filière amont-aval).

L'évolution va cependant vers une réorganisation de ces priorités si l'on en juge par la hiérarchie établie dans les objectifs spécifiques et les principes retenus par la nouvelle équipe (synthèse opérationnelle de Sénégal III-Louga :

- *Objectifs spécifiques :*
 - ☞☞ Amélioration du bien-être socio-culturel
 - ☞☞ Augmentation des revenus
- *Principes:*
 - ☞☞ Appropriation du projet par les groupes de base
 - ☞☞ Pérennisation des activités entreprises

L'articulation entre les différents pôles reste encore très fictive. Les Fonds Locaux de Développement devraient à terme servir de ciment entre ces différents pôles. Ils devraient à la fois permettre la réalisation de ces objectifs (augmentation de revenus, santé) que la structuration et le renforcement de capacités au sein des AVD et du CAVD.

La cohérence entre agriculture et élevage est à renforcer. L'élevage reste une des vocations majeures de la région et est très peu valorisée dans le projet. On trouve pourtant beaucoup d'éléments dans les MARP de l'inévitable association entre élevage et agriculture tant dans la zone des Niayes (éleveurs pratiquant le maraîchage en partie pour maintenir leur troupeau), que dans la zone arachidère ou sylvo-pastorale (utilisation des fanes pour les animaux, utilisation des déjections pour l'entretien de la fertilité, etc).

4.4. Les finalités

"Le premier souci du projet a toujours été d'organiser les populations bénéficiaires en associations ou groupements afin de les transformer en véritables partenaires du projet et de les rendre rapidement maîtres de leur propre développement" (Rapport fin de 2^{ème} année - Propositions 3^{ème} année).

Les analyses de document et les discussions avec l'équipe montrent cependant que les constructions institutionnelles proposées en début de programme avaient une forte dimension instrumentale. L'ambition était au départ de constituer des GIE dans les différents secteurs d'activité et l'idée d'AVD n'est venue que par la suite, face aux demandes des villages. Les premiers cadres logiques du projet ne considéraient pas l'appui institutionnel aux villageois comme un objectif à part entière. Il n'était prévu que comme "résultat intermédiaire" d'un objectif plus large visant l'augmentation des revenus, dans chaque zone.

La façon dont a été conduite l'opération mil-niébé corrobore ces observations.

Les stratégies d'implication des autorités locales - administrations déconcentrées ou collectivités locales - ont longtemps été peu apparentes (si ce n'est pour récupérer les participations locales notamment lors de l'opération distribution de vivres). Actuellement la stratégie consiste à renforcer les AVD et les Comité d'AVD de manière à ce que ces derniers puissent être des répondants vis à vis des collectivités locales. Celles-ci seront impliquées progressivement.

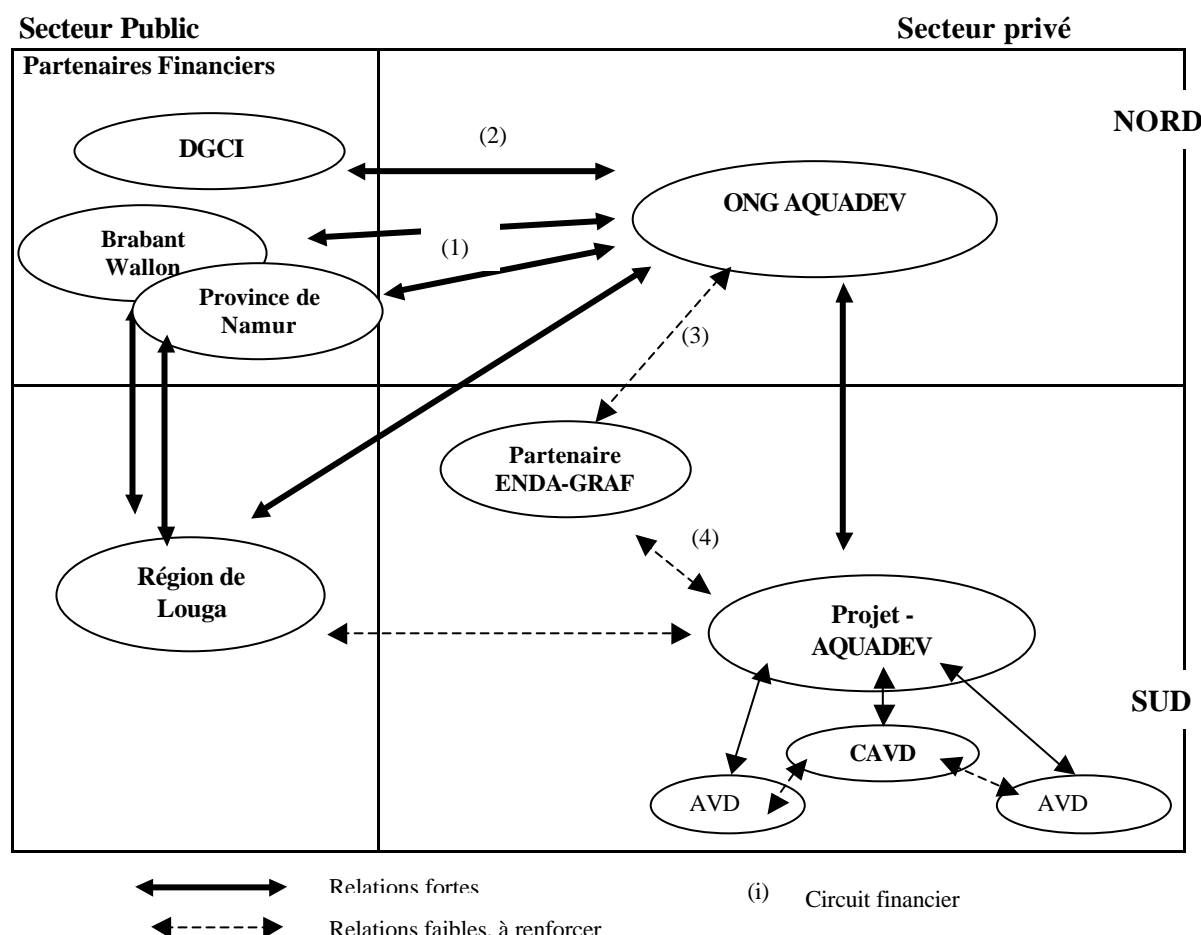
En définitive, les finalités essentiellement économiques ont très fort orienté l'ensemble de l'intervention plus dans une perspective entrepreneuriale (notamment sur la filière mil-niébé) que d'amélioration réelle des revenus du paysan. De ce point de vue, l'orientation devrait être plus clairement définie en particulier par rapport à la lutte contre la pauvreté. Si l'on trouve cette préoccupation, notamment, dans le fait que les villages bénéficiaires ont été choisis (surtout dans la zone arachidière) en fonction du fait qu'ils étaient considérés comme plus pauvres (document de projet et rapport de première phase), on ne la retrouve plus autant dans la mise en œuvre des différentes activités :

- un paysan moyen ne peut s'investir dans le paquet technologique proposé dans l'opération mil-niébé sans appui extérieur
- les femmes ont longtemps été défavorisées dans le montage de l'épargne-crédit et, encore aujourd'hui, il n'est pas possible pour tous et toutes de disposer d'un crédit dans la mesure où il faut déposer une épargne préalable. En pratique, dans la zone de Potou, est analysée pour l'instant, la possibilité de crédits sociaux pour contrecarrer ces difficultés.

Si ces options peuvent trouver des justifications de type technico-managériale (normes BCEAO ou autres), il importe de les expliciter dans les détails en précisant les contraintes (et éventuellement solutions de rechange) pour les plus pauvres. Il ne nous appartient pas de faire des recommandations ici - chaque cas nécessitant une bonne connaissance de la zone et des réelles potentialités des plus pauvres - mais de faire réfléchir sur un débat plus général qui est qu'une ONG a normalement comme principe de s'adresser aux plus pauvres et que dans la pratique des projets, cette pétition de principe se trouve très souvent déforcée par des exigences techniques. L'équilibre entre ces deux objectifs devrait à tout le moins être explicité.

4.5. L'environnement

Il s'agit essentiellement ici de situer le projet dans son environnement institutionnel et de discuter des conditions de partenariat en relation avec certains des termes de références qui portaient sur le rôle fédérateur du projet par rapport aux autres acteurs type ONG.



Ce schéma illustre l'importance des relations de partenariat entre pouvoirs publics du Nord et pouvoirs publics du Sud et la faiblesse du partenariat entre ONG ou association. L'importance des premières est un gage d'ancrage politique pour le projet. Le partenariat Namur-Louga et Brabant Wallon-Louga est reconnu comme fondamental par la région de Louga.

Les relations avec les ONG ou associations sont cependant à renforcer pour assurer une viabilité sociale autant que technique aux activités appuyées par le projet. Il apparaît clairement que le projet est beaucoup mieux considéré (meilleure connaissance, meilleure réputation en termes de collaboration) par les autorités de la région que par les ONG qui y sont actives. Cet aspect est important à considérer si le projet veut - comme cela semble être le cas - jouer un rôle fédérateur dans l'articulation des actions ONG au plan régional.

Le partenariat avec ENDA-GRAF et vis à vis des AVD ou CAVD apparaît fort instrumentalisé. Les AVD sont en effet construites par le projet et n'ont encore que peu d'activités en-dehors du projet. Leur rôle et même les fonctions des membres des AVD apparaissent fort fonction des opérations menées si l'on en juge, par exemple, par la façon dont les présidents d'AVD ont été utilisés (fonction-gendarme dépassant le mandat qui leur avait été donné par les villageois) pour recouvrir les remboursements de l'opération mil-niébé (voir point 2).

Dans le cadre des réflexions sur la sénégalisation du projet, il convient de ne pas seulement considérer l'ARD, mais de renforcer l'assise locale dans les communautés rurales du projet.

Il semble également utile de développer les relations entre le projet et le partenaire public au Nord de manière à ce que les options du projet puissent être mieux comprises par ce dernier. Les responsabilités entre les différents organes partenaires (AQUADEV Bruxelles, province de Namur, Région de Louga, Administration de projet) - qui tous peuvent revendiquer à un moment ou à un autre une participation au pilotage ou à la définition des actions du projet - nécessiteraient une clarification. Si les partenaires politiques ont un rôle non négligeable à jouer en ce qui concerne le contrôle de légalité des opérations, en revanche, il apparaît important que le contrôle d'opportunité et les options techniques puissent toujours être définis par le projet, en relation avec ses partenaires opérationnels, comme cela a été le cas jusqu'à présent.

4.6. L'évolution

De manière générale, on sent une forte évolution dans le discours entourant le projet. Ce discours est passé de très élogieux à plutôt fort critique en interne (l'image du projet reste toujours très bonne vis à vis de l'extérieur, mais peut poser problème dans la mesure où cette image repose partiellement sur certaines prévisions impossibles à tenir). Si le changement d'équipe explique cette évolution, il semble que cela soit aussi le reflet d'attitudes différentes par rapport aux activités de développement. Ceci a de l'importance dans la mesure où une caractéristique fréquente des projets est de nier ce qui existait auparavant, avant le projet, et de considérer que le projet va révolutionner les conditions de vie de la région. Cette attitude n'apparaît plus actuellement.

4.6.1. La phase 2000-2002

Cette partie repose beaucoup sur les informations données par la chef de projet (cf. Rapport en annexe 5)

La phase 2000-2002 voit essentiellement la poursuite des activités en cours avec des réorientations fortes selon des principes différents (accent sur la structuration des partenaires à la base) et des méthodes appelant une plus grande responsabilisation des populations bénéficiaires.

Les principes retenus pour cette phase sont :

- 1/ Création, formation et consolidation des associations villageoises de développement
- 2/ Création d'un Collectif des AVD (CAVD) par entité homogène d'un point de vue agro-écologique et économique
- 3/ Dotation à chaque CAVD d'un fonds de développement local comprenant une composante fonds d'infrastructures et de gros équipements collectifs et une composante fonds rotatifs pour des crédits
- 4/ Implication des collectivités locales et des services décentralisés (région, sous-préfectures, CERP) dans la mise en œuvre et le suivi des réalisations du projet.

La méthodologie de mise en œuvre des activités prévues met, en conséquence, l'accent sur l'animation et la sensibilisation des structures associatives et l'information-formation dans le cadre des activités de santé, de production en général (élevage, agricole, pêche, etc.). Des infrastructures (cases de santé, réhabilitation ou construction de points d'eau, hangars,...) sont également prévus.

Ces principes et méthodes sont en accord avec les observations faites précédemment qui concernaient la fragilité de la structuration sociale réalisée par le projet et la nécessité de mieux impliquer les institutions publiques.

Il sont également en accord avec le fait que les moyens sont moins importants compte tenu d'une période de transition entre expatriés plus importante que prévu. Il apparaissait impossible dans ce cadre de démarrer de nouvelles activités.

Il serait important au demeurant, sur le plan technique, de beaucoup mieux renforcer les activités liées à l'élevage dans une perspective de meilleure intégration avec l'agriculture (valorisation des fanes, valorisation de la poudrette de parc, etc).

Au plan institutionnel, cette phase devra préparer les conditions d'un futur programme basé beaucoup plus sur une planification concertée du développement avec les principaux acteurs de la région. Des rapprochements avec les communautés rurales, et les représentants de l'Etat central sont à organiser de manière systématique (à travers des réunions, des formations, des séances de sensibilisation, etc).

Enfin, il paraît utile de prévoir un fonds pour deux ou trois études en fin de projet, afin d'étudier la faisabilité de développer certaines actions dans le cadre du futur projet 2002-2006. Des études pourraient se pencher sur l'opportunité de développer certaines filières de production et sur les investissements stratégiques à prévoir pour le futur projet.

4.6.2. Le prochain projet 2002-2006

La consolidation des activités introduites étant supposée acquise, le prochain projet 2002-2006 devra surtout travailler à élargir son champ d'intervention thématique autant que géographique. Les objectifs d'augmentation de la production étant, eux aussi, supposés acquis dans les villages bénéficiaires, il aura à mettre en place des activités d'échange entre zones et vis à vis d'autres régions du Sénégal, de développer les possibilités de commercialisation vers Louga ou Dakar et surtout, à un niveau plus institutionnel, à intégrer de manière plus formelle les collectivités locales (communautés rurales, commune, région) dans la réalisation de Plans Locaux de Développement

Ce faisant le projet aura à trouver un équilibre entre ces objectifs et les éléments suivants :

- la configuration du Collectif d'AVD et les capacités techniques de ses membres
- les capacités des différentes cellules à gérer plus de villages
- le renforcement de la cohérence entre activités

L'accès de nouveaux villages au projet pose la question de la représentativité du bureau du CAVD et de la pérennité des membres qui auront été formés. Le fait que la structuration ne soit pas partie dès le départ de l'ensemble des villages (ou des autorités locales, les communautés rurales) signifie-t-il que le bureau du Collectif devra continuellement varier au fur et à mesure de l'intégration de nouveaux villages ?

Comment dans ce cadre assurer la formation de ses membres ?

Les différentes cellules seront de toutes façons confrontées au suivi des activités antérieures, en plus de la recherche d'ouverture vers d'autres villages et du lancement de nouvelles activités d'"échanges". Les solutions passent nécessairement par le renforcement des diverses formes de partenariat tant avec les CAVD et les ONG ou bureaux d'étude existants, qu'avec les autorités locales.

L'innovation majeure à rechercher dans le cadre de ce projet sera d'élaborer avec les CAVD et en concertation avec les autorités locales (élus, fonctionnaires déconcentrés) des Plans locaux de Développement et de discuter des moyens de financement de ces Plans. Ce changement d'orientation du projet n'est pas en contradiction avec la stratégie actuelle d'appui exclusive aux Associations

Villageoises de Développement. L'analyse de l'état de la décentralisation au Sénégal³³ montre en effet qu'il est stratégiquement important de renforcer les capacités de ces associations avant de solliciter le concours des collectivités locales, particulièrement dans les régions où la structuration de la société civile n'est pas forte. C'est ce que le projet a commencé par faire en structurant les villages et des ensembles de villages et en les dotant de ressources et d'outils (mutuelles d'épargne et de crédit). Il était essentiel de commencer par là. La phase actuelle (2000-2002) va renforcer ces acquis et devrait permettre de préparer les conditions d'un développement plus concerté et planifié par les principaux acteurs de la région.

L'élaboration (concertée, participative) de Plans Locaux de Développement rentre également dans le soucis du projet d'apporter un soutien à la Région en terme de planification. Les activités à développer dans ce cadre sont les suivantes :

- mise en place de **cadres de concertation** représentatifs de l'ensemble des acteurs du développement (société civile organisée, autorités locales, élus, représentants de l'Etat central, privés, personnes-ressources légitimées, etc) ;
- formations simultanées de ces acteurs à la planification du développement local, à la gestion de **Fonds Locaux de Développement**, aux procédures contractuelles avec des prestataires de services, etc ;
- élaboration des **Plans Locaux de Développement** dans chaque communauté rurale ;
- formations/accompagnement à la recherche de financement³⁴ des activités prévues dans les plans et financement partiel par le projet (le projet pourrait, selon ses moyens, s'engager à financer 50% des plans sur une base dégressive ?) ;
- analyse des Plans et recherche d'harmonisation à l'échelle régionale avec l'ARD (des ressources humaines et matérielles basées sur l'utilisation de SIG sont à prévoir dans ce cadre) ;
- ...

Ce type d'intervention permettrait beaucoup mieux de positionner le projet comme partenaire essentiel de la Région (si tel est bien le résultat que l'on recherche) en investissant plus directement dans la planification avec les populations (plutôt qu'exclusivement dans le développement d'activités particulières). Cela suppose cependant de compléter l'équipe par une personne possédant un profil plus solide en termes d'ingénierie sociale, politique et institutionnelle.

Les expériences menées par le CIEPAC dans le département de M'Bour devraient être visitées à cet égard.

Sur le plan technique et concernant la poursuite des activités antérieures, les propositions devront se concentrer sur le développement de filières de commercialisation, basées sur des échanges entre zones, lorsque c'est possible. Une recherche de cohérence entre les petits crédits et les investissements stratégiques des FDL sera systématiquement recherchée. Par exemple, l'investissement dans des équipements stratégiques permettant de se lancer dans de nouvelles spéculations pour lesquelles une garantie de marché aura été étudiée.

L'extension à d'autres régions nous paraît dangereuse dans le cadre de ce projet eut égard à l'importance du travail à accomplir.

³³ TOTTE M., Janssens L., Goita M. (février 2000) Evaluation de la ligne coopération décentralisée - Rapport de mission Sénégal, Commission Européenne, 150 p.

³⁴ formations à la formulation de projets, à la négociation avec des financeurs, au suivi-évaluation-prévision, etc

Interactions

L'environnement extérieur, particulièrement la gestion à Bruxelles, a une interaction forte sur la structure du projet et par voie de conséquence, sur ses activités. Le choix du maintien ou non des expatriés sur le projet n'appartient pas au chef de projet, mais à AQUADEV-Bruxelles. Cette situation n'est pas sans poser de problème pour la gestion du projet (suivi des activités en cours). La participation du chef de projet à ce type de décision serait nécessaire.

La structure du projet, en particulier la forte présence d'expatriés, a également une forte influence sur les finalités, notamment celles qui concernent le partenariat avec d'autres institutions, quelles soient publiques ou privées. La gestion de l'ensemble des activités de crédit pourrait par exemple être confiée en tout ou partie à un partenaire sénégalais étant donné que le consultant-expert en crédit est parfaitement compétent et qu'un expatrié n'est pas nécessaire (selon les dires mêmes de la responsable de la cellule crédit). Cet expert suit déjà la MECZOP à raison de 2 jours/mois maximum.

Elle a également une influence sur les activités. L'organisation en cellules distinctes, par exemple, peut conduire à des différences dans la manière de concevoir le partenariat avec les associations de base (AVD et CAVD). Les risques d'instrumentation ont été montrés dans le présent rapport, notamment lors de l'opération mil-niébé. Il importe que les questions institutionnelles soient discutées et réfléchies par l'ensemble des cellules.

5. Conclusions et recommandations

5.1. Conclusions générales

Le rapport peut paraître fort critique en raison des nombreuses questions qu'il pose. Il est en effet paru nécessaire de faire le bilan des méthodes d'intervention passées avec la nouvelle équipe du projet. Il faut cependant considérer que nombre de ces questions avaient déjà été diagnostiquées par la nouvelle équipe et que les propositions qu'elle formule vont dans le bon sens et permettent d'avoir une image positive du projet.

Globalement donc, le projet apparaît bien ancré dans la région et y a développé une série d'activités très prometteuses. Ces activités répondent, en général, à des besoins ressentis par la population, mais devraient, dans la plupart des domaines, être renforcées par d'autres activités indissociablement liées (par exemple l'introduction d'une nouvelle race ovine, par des appuis en matière de santé et alimentation animale). Le crédit et les FDL devraient potentiellement être un ciment fort de cohérence entre toutes les actions. La gestion de ces outils reste cependant encore fort économiste et devrait être renforcée (de manière parallèle plutôt qu'associée) par d'autres types de compétences plus sectorielles (agronomie, élevage, santé, socio-culturel).

Si l'opération mil-niébé est fort critiquée dans sa mise en œuvre, les opérations de micro-finance apparaissent plutôt très positives. Les réorientations proposées dans l'opération mil-niébé relèvent l'ensemble du projet.

Il faut cependant relever les distorsions apparues par le passé, entre les préceptes de participation affichés et la réalité. Il apparaît très clairement que la participation a fort été limitée au diagnostic des problèmes et/ou (selon les activités) à un entérinement de propositions faites par le projet. Dans la mise en œuvre de certaines actions comme l'opération mil-niébé, la participation n'apparaît plus. Ceci tout en prônant une participation "pure" selon les préceptes de "l'ignorance optimale" qui ne sont pas non plus défendables dans la pratique (et n'ont d'ailleurs pas été suivis dans la définition des activités).

Dans le même registre, les relations de partenariat ont été souvent instrumentalisées par le passé. L'objectif de structuration des populations a cependant fort évolué et est passé du statut de "moyen" (pour l'amélioration des conditions de production et d'augmentation des revenus) à celui de "fin" en tant que tel. C'est une des évolutions majeures du projet.

Ces façons de concevoir l'intervention se traduisent également dans la gestion du temps accordé à la nécessaire appropriation. Après une longue phase de diagnostic, tout se passe comme si le projet s'était emballé et ne s'était plus donné les moyens d'interroger son action et de rechercher l'implication la plus forte des populations. Les compétences techniques du personnel du projet, en général plutôt très élevées font que les propositions sont nombreuses, parfois très complexes (opération mil-niébé) et trop rapidement assorties d'une mise en œuvre. En conséquence, la réappropriation par les populations n'est pas aisée. Il faut donner du temps au temps. Le changement d'équipe a apporté une relance critique qui s'est avérée bien nécessaire. Encore aujourd'hui cependant certaines décisions sont prises trop rapidement. La différence majeure, par rapport au passé, provient du fait qu'il semble plus facile pour la nouvelle équipe d'assumer ses erreurs et de modifier l'orientation avant que des problèmes n'apparaissent. Cette attitude devrait être mieux valorisée sur le plan pédagogique, avec les AVD, pour montrer que le développement n'est pas chose aisée et que personne ne détient de solutions toutes faites. Il est à espérer que la nouvelle équipe maintiendra cette attitude dans le temps.

On trouve aussi dans certains villages des témoignages de changements importants. A Nguembe par exemple, la structuration en association a eu des effets imprévus tels que l'organisation des femmes pour assurer l'hygiène dans le village, une boutique a été créée dans le hangar / classe d'alphabétisation du projet, les femmes ont fait une caisse pour acheter les marchandises de la boutique. Les gens disent "voir plus loin" et qu'il y a plus d'entente dans le village. Il semble qu'une vraie dynamique de prise en charge ait été impulsée dans certains villages.

Les recommandations vont généralement dans le sens de renforcer (voire développer pour certaines actions) l'appropriation réelle des activités proposées par les populations.

Globalement le constat général sur le projet est positif, mais certaines corrections mineures à court terme peuvent être apportées (voir point suivant).

A plus long terme, c'est à un changement beaucoup plus fondamental dans les manières d'intervenir qu'il est fait appel, en responsabilisant beaucoup plus les autorités locales à l'élaboration de plans locaux de développement avec les associations existantes et d'autres acteurs de la société civile. Cette évolution est nécessaire si le projet veut se positionner comme partenaire important dans l'appui-accompagnement à la planification régionale.

5.2. Recommandations

5.2.1. Recommandations dans le court terme

1. Opération mil-niébé

L'opération repart sur des bases plus petites, mais beaucoup plus responsabilisantes pour les villages bénéficiaires. Il serait important toutefois que les protocoles expérimentaux des parcelles de production de semences puissent plus partir encore des pratiques locales (apport de poudrette de parc; gestion économique du risque) et fassent des recommandations (en termes techniques autant que de sensibilisation-formation) pour améliorer ces pratiques.

L'opération étant très complexe et les promesses ayant dépassé les résultats obtenus, il conviendrait de :

- 1.1. Faire un bilan (participatif !) de l'opération ;
- 1.2. Préciser les nouvelles orientations ;
- 1.3. Informer autant les villages que la région des acquis comme des doutes ou des difficultés.

2. Les FDL, les mutuelles et le crédit

- 2.1. Les dispositifs de suivi-évaluation-prévision devraient être renforcés par des indicateurs plus fins portant sur la destination réelle des crédits, l'amélioration des revenus des bénéficiaires, l'impact sur les dépendances antérieures (banabanas dans la zone de Potou, par exemple), l'impact sur la structuration des populations, l'efficacité des dispositifs de garantie sociale ;
- 2.2. Certains outils (compte d'exploitation) devraient moins être conçus comme éléments supplémentaires de contrôle ou de garantie que comme outils pédagogiques (surtout à partir du moment où les organes sociaux font la démonstration de leur efficacité) ;

2.3. Un équilibre reste à trouver, à cet égard, entre les exigences d' "orthodoxie financière" pour les mutuelles et les (nombreux) objectifs à vocation parfois plus sociale, que s'est donné le projet par rapport au crédit.

3. L'administration du projet

D'importants changements ont été réalisés dans ce domaine, dans le sens d'une plus grande transparence et efficacité.

Il semble que des efforts supplémentaires soient encore nécessaires notamment :

- 3.1. Numérotation systématique des factures et justificatifs envoyés à Bruxelles) ;
- 3.2. Rapports mensuels plus détaillés et circonstanciés ;
- 3.3. Utiliser le SIG comme tableau de bord du projet en interne et comme outil de communication et d'expression des résultats vis-à-vis des autorités publiques comme des partenaires (une sorte d'atlas des résultats serait assez aisée à élaborer à échéance régulière, cf. exemples de cartes en annexe).

4. Stratégie et méthode

La stratégie s'oriente vers le renforcement des acquis plus que sur le développement de nouvelles activités. Elle apparaît tout à fait en accord avec les résultats de l'évaluation des activités. En particulier, l'accent accordé à la structuration des AVD est apparu une nécessité pour mieux asseoir les activités dans le long terme en favorisant une réelle appropriation de l'ensemble des déterminants (pas seulement techniques, mais également économiques et sociaux).

Pour ce faire, les méthodes préconisées concernent l'animation et la sensibilisation des structures associatives et l'information-formation dans le cadre des activités de santé, de production en général (élevage, agricole, pêche, etc.). A cet égard, et pour éviter un éparpillement dans les différentes zones, il conviendrait de

- 4.1. Renforcer les relais locaux, dans les villages, pour certains types d'accompagnement. Le travail de la cellule animation devrait accorder une importance particulière à la formation de formateurs locaux au sein des AVD ;
- 4.2. Renforcer le rapprochement avec les autorités publiques déconcentrées et décentralisées ;
- 4.3. Prévoir des études sur certaines filières apparues comme stratégiques afin de connaître les opportunités de marché, les investissements stratégiques à prévoir, les formations à dispenser dans le futur projet 2002-2006. Deux études à caractère transversal (agro-technique, micro-financière, institutionnelle (création éventuelle de GIE)) seraient suffisantes.

5. *Sénégalisation du projet et relations de partenariat*

La sénégalisation se fait petit à petit en ce qui concerne la composition de l'équipe. Plus encore qu'une "question de peau", l'important se situe dans le fait d'adapter l'offre technique du projet - en matière de dispositifs de crédit, d'itinéraires techniques, de montage institutionnel - aux réalités culturelles et sociales locales. Les "réformes" de la nouvelle équipe vont dans ce sens, mais on a l'impression qu'elles sont limitées par l'héritage de l'ancienne équipe.

- 5.1. Une recommandation importante serait de renforcer les relais dans les AVD pour remplacer progressivement le projet dans sa fonction d'opérateur direct. Les comités de lutte phytosanitaire sont un exemple de ce qu'il faut faire pour responsabiliser directement les villageois à certaines opérations tout en leur fournissant l'équipement stratégique pour le faire ;
- 5.2. Au plan technique, il importe de faire un travail de vulgarisation des documents (contrats, fiches techniques) produits par le rapport et de les traduire en langue locale. Le travail est déjà bien avancé en ce qui concerne la production agricole et la santé, mais n'apparaît pas très avancé dans le cas de la micro-finance ;
- 5.3. Tout aussi important apparaît le rapprochement du projet vis-à-vis des autres acteurs du développement à l'échelle régionale. La visibilité du projet reste peu claire par les autres ONG, et rien ne permet de croire à l'heure actuelle qu'on pourrait lui reconnaître un quelconque rôle fédérateur. Cet aspect, pour autant qu'il soit maintenu, doit être travaillé dans le long terme. Il est certain que les relations avec le projet FIDA permettront de renforcer ce rôle. L'outil SIG également pourrait être un levier pour la constitution d'une base de données commune et gérée de manière collective. Il importe cependant de ne pas se substituer à d'autres acteurs qui jouent déjà ce rôle (quelle que soit leur efficacité) comme le CONGAD et qui ont déjà élaboré une base de données sur les acteurs de la région.
- 5.4. Enfin les rôles et relations des différents partenaires financiers, tout comme ceux des différents organes d'AQUADEV devraient être précisés par rapport à la gestion du projet

6. *Autres recommandations transversales*

Une recommandation qui revient souvent dans le rapport est relative à la nécessité de mieux poser, de manière participative, le cadre logique de chaque opération et le "mettre en processus". Cela revient à :

- 6.1. Mieux préciser l'objectif spécifique essentiel de l'opération (un objectif spécifique par opération, plusieurs objectifs généraux) et de préciser de quelle manière il s'accorde avec l'objectif général du projet ;
- 6.2. Préciser les résultats attendus, les activités proposées pour y arriver et les moyens prévus ou à prévoir ;
- 6.3. Définir avec les principaux acteurs et bénéficiaires, les indicateurs à utiliser et les sources de vérification (mettre en place le cas échéant des dispositifs de collecte de données plus ou moins systématique de manière à pouvoir mesurer ces indicateurs) ;
- 6.4. Faire en sorte que les bénéficiaires impliqués dans les opérations se réapproprient ce cadre logique et interrogent leur propre action.

Cette clarification est importante, mais, encore une fois, il faut éviter une fétichisation de l'outil. Les différents éléments du cadre logique peuvent (devraient) évoluer au cours du temps, il importe simplement de bien clarifier et légitimer ces changements.

Une plus grande ouverture à des cadres normatifs autres que ceux appris dans les livres ou à travers l'expérience européenne sont également nécessaires (dans la détermination des objectifs, dans le choix des indicateurs, etc) pour construire une réelle appropriation. Cela exige une certaine capacité d'empathie qui dépasse largement les préceptes classiques de la "participation" et nécessite d'entrer dans la logique d'autres cultures.

5.2.2. Recommandations à plus long terme

1. Mieux valoriser l'élevage dans la région ;
2. Développer les relations avec les pouvoirs publics et préparer, pour le futur projet, le terrain à une planification plus concertée du développement, du local au régional ;

Cela implique notamment :

- ☞☞ La mise en place de **cadres de concertation** représentatifs de l'ensemble des acteurs du développement (société civile organisée, autorités locales, élus, représentants de l'Etat central, privés, personnes-ressources légitimées, etc) ;
 - ☞☞ Des formations simultanées de ces acteurs à la planification du développement local, à la gestion de **Fonds Locaux de Développement**, aux procédures contractuelles avec des prestataires de services, etc ;
 - ☞☞ L'élaboration des **Plans Locaux de Développement** dans chaque communauté rurale ;
 - ☞☞ La formations/accompagnement à la recherche de financement³⁵ des activités prévues dans les plans et financement partiel par le projet (le projet pourrait, selon ses moyens, s'engager à financer 50% des plans sur une base dégressive ?) ;
 - ☞☞ analyse des Plans et recherche d'harmonisation à l'échelle régionale avec l'ARD (des ressources humaines et matérielles basées sur l'utilisation de SIG sont à prévoir dans ce cadre) ;
3. Concevoir petit à petit une Base de Données réellement intéressante pour la région et définir avec les principaux intéressés des modalités d'accès et d'échange entre acteurs pour son utilisation ;
 4. Mettre en place un réseau de personnes-ressources susceptibles d'accompagner le projet dans le suivi-évaluation-prévision en accord étroit avec le chef de projet ;
 5. Renforcer l'équipe par un profil plus socio-institutionnel ;
 6. Renforcer les partenariats institutionnels avec des acteurs sénégalais installés dans la région pour le suivi-évaluation-prévision plutôt que les "contrats de consultance" individuels ;
 7. Enfin, il nous semble important d'éviter d'aller trop vite et en particulier de lancer des activités sur d'autres régions avant que celles qui sont impulsées soient véritablement ancrées dans la durée et viables à tout point de vue. Il reste en définitive beaucoup de villages encore à couvrir dans les Communautés Rurales choisies par le projet et beaucoup de Communautés Rurales à insérer dans le nouveau projet pour espérer avoir une portée au niveau régional au moins en termes de planification.

³⁵ formations à la formulation de projets, à la négociation avec des financeurs, au suivi-évaluation-prévision, etc

Annexes

- Personnes rencontrées
- Demande mil et niébé de consommation sur l'ensemble des villages (campagne 2000-2001)
- Fiches techniques mil et niébé et contrats de crédit
- Résultats campagne 1999 : superficies emblavées, estimation coût de l'opération, Etat du stock de semences au 23/03/2000
- Synthèse opérationnelle de Sénégal Louga III, élaborée par la nouvelle équipe
- Cartes

- **Personnes rencontrées**

En plus de l'équipe complète du projet les personnes rencontrées dans le cadre de la mission ont été :

- M. Asse SOUGOUFARA : Gouverneur de la région de Louga
- M. Ibrahima GAYE : Directeur de l'Agence Régionale de Développement de Louga
- M. Ibrahima WONE : Secrétaire Général du Conseil Régional de Louga
- M. Bara SECK : Service de l'agriculture

- Mme Madou DIOP, gérante de la MECZOP
- Le Comité de crédit de la MECZOP
- Le Conseil d'Administration de la MECZOP
- Le bureau de l'AVD de Keur Mamour Guèye
- Le bureau de l'AVD de Nguembé
- Le président de l'AVD de Keur Dame
- Le président de l'AVD de Ngadialam
- M. Mountaga Sall du CONGAD
- M. Emmanuel Ndione, Responsable Enda-GRAF Dakar