



PROSPECTIVE
COOPERATION
laboratoire d'idées

12 décembre 2022

ÉVALUATION DE L'ACTION AU **SÉNÉGAL**

DE 7 ONGD LUXEMBOURGEOISES
RAPPORT D'ÉVALUATION DE TERRAIN POUR L'ONG **FRÈRES DES HOMMES**



Synthèse



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère des Affaires étrangères
et européennes

Les constats et recommandations présentés dans ce rapport constituent le fruit de croisement des données et d'analyses triangulées au niveau de l'équipe d'évaluation. Ils reflètent la position de Prospective et Coopération et n'engagent en rien le MAEE ni les porteurs de projets objets de l'évaluation.



CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

A. CONCLUSIONS

L'évaluation a été réalisée de manière ouverte et participative. Les approches droits humains et genre ont également été intégrés dans le processus d'évaluation, avec une attention aux exigences d'éthique dans le respect auquel ont droit les personnes impliquées, notamment les femmes et leur implication dans la mise en œuvre des activités du projet. L'approche méthodologique s'est appuyée sur les phases retenues au départ :

- L'analyse de la documentation disponible (documents techniques, administratifs et financiers fournis par les responsables du projet, le MAEE, FdH, documents issus de la recherche documentaire faite durant la mission) ;
- Les visites dans les zones d'intervention (régions de Saint-Louis et Fatick) où, sur place, des projets réalisés ont été visités. Durant ces visites, des entretiens ont été effectués avec les partenaires locaux et bénéficiaires des activités du projet. Les entretiens semi-directifs ont été privilégiés. Des réunions de travail ont été effectuées avec les groupes de référence ; la mission a également des exploitations agro-pastorales et unités de transformation (Guélakh) et les installations ostréicoles et unités de transformation (Fimela) des bénéficiaires ;
- Les entretiens individuels et de groupes qui s'articulaient autour des axes relatifs aux critères d'évaluation CAD / OCDE (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité), à la participation des bénéficiaires dans le processus de planification et à l'analyse des apports du projet et des contraintes rencontrées, à la poursuite et à la consolidation des acquis par les bénéficiaires.
- Les entretiens avec les institutions locales concernées, notamment les conseillers territoriaux dans la

région de Saint-Louis. Les entretiens ont permis de collecter l'information pertinente relative aux activités du projet, apporter des réponses concertées aux questions évaluatives et surtout prendre connaissance des avis des uns et des autres concernant les points forts, faibles, les bonnes pratiques ainsi que les leçons tirées du projet.

- La compilation, le recoupement et l'analyse des informations collectées à ces différents moments ont permis d'identifier de manière partagée et vérifiée les résultats réalisés, mesurer les écarts avec les résultats escomptés, tirer les leçons et formuler des recommandations.

À la suite de l'analyse des résultats obtenus, il est possible d'affirmer, d'une manière générale, que **le projet a atteint les objectifs fixés**. Il est également possible d'affirmer que le projet a généré un certain nombre de **changements qualitatifs très importants**, sur lesquels il est possible de capitaliser dans une perspective de généralisation et de mise à l'échelle. Sur ce dernier point, il y a lieu de préciser que durant ces années de mise en œuvre, le projet a consenti des efforts importants en matière de communication et de partage des acquis et des connaissances. En outre, **l'approche participative** adoptée par l'UIAPR est bien appréciée des populations rencontrées. Elle favorise la collaboration et la synergie des actions grâce à une forme de gestion inclusive.

Malgré les difficultés générées par la pandémie du COVID-19, l'UIAPR a mené avec engagement et flexibilité les activités du projet. Cette pandémie a retardé l'organisation de marchés hebdomadaires pour la promotion et la vente de produits, mais les autres activités ont pu être réalisées.





En plus des formations, le **renforcement des capacités institutionnelles et individuelles** des acteurs concernées s'est développé à travers notamment une **approche participative de concertation entre les acteurs au niveau territorial** autour de la lutte pour la sécurité alimentaire, contre la pauvreté et pour l'intégration du genre et des changements climatiques dans la planification territoriale.

L'ancrage institutionnel et territorial du projet a été dicté par le choix de capitaliser sur l'existant dans une aire où les activités auront plus de chance d'être davantage visibles. Le territoire ciblé commence aujourd'hui à connaître une dynamique de développement importante avec une implication plus accrue des populations, des élus comme de l'administration territoriale. Sur cette zone, le projet demeure le seul projet ayant adopté une approche territoriale mettant l'accent de façon prononcée sur l'interaction changement climatique, genre et lutte contre la pauvreté et la précarité.

À travers toutes les activités mises en œuvre, le projet a **renforcé la prise de conscience des bénéficiaires des zones d'intervention sur l'importance du renforcement de la résilience climatique pour les communautés rurales**. À travers également le développement des projets communautaires, le projet a permis de montrer **les femmes, les jeunes et les hommes, non comme de simples victimes, mais comme les vrais acteurs de progrès et de changement dans le domaine de l'adaptation au changement climatique**. Grâce à cela, la mobilisation des organisations paysannes à travers l'UIAPR et la dynamique enclenchée par le projet vont sans nul doute avoir un très fort impact au niveau de la région.

Par ailleurs, avec le développement des activités génératrices de revenus, **l'initiation d'un processus d'autonomisation économique des organisations bénéficiaires et l'amélioration de leurs capacités en matière de gestion des productions et des ressources naturelles**, le

projet démontre un **impact visible et très positif** au niveau des zones d'intervention.

La mise en place d'un système agro-sylvo-pastoral intégré assez productif et adapté aux réalités socio-culturelles locales prenant en compte les problèmes environnementaux et de bonne gouvernance contribue à **l'amélioration des revenus des membres de l'UIAPR, de leurs conditions de vie, de leur sécurité alimentaire ainsi que de l'employabilité des jeunes** formés au centre de formation professionnelle (CFP) de Guélakh grâce aux fermes. Il contribue, sans nul doute à **l'autonomie économique des organisations partenaires et de leurs membres**.

Sur le plan de la formation, le CFP est désormais agréé par le Ministère en charge de la formation professionnelle. Les **activités de formation** menées dans le cadre du renforcement des capacités des organisations paysannes comme des jeunes sans-emplois connaissent un **succès réel**, tant auprès des bénéficiaires directs dont la majorité sont dans l'auto-emploi qu'auprès des autorités éducatives et des partenaires au développement. Mieux le CFP est aujourd'hui reconnu comme établissement de référence de même que ses formateurs. Il peut être un atout considérable pour former les jeunes de la région dans des domaines en adéquation avec les besoins de l'économie locale. Au plan technique, ces formations ont permis le renforcement des capacités des organisations paysannes en gestion de sites de production et en compostage, en culture bio, etc.

Enfin, la **capitalisation des bonnes pratiques** issues de la mise en œuvre du projet a été réalisée et un film qui retrace l'évolution des activités et de l'UIAPR existe. Toutefois, la **faiblesse dans la documentation des activités** pourrait rendre difficile le suivi des progrès à moyen terme. Il est vivement souhaité que ce manque puisse être comblé à terme. L'UIAPR a besoin d'être accompagnée ici également.

B. BONNES PRATIQUES / LEÇONS PARTAGEABLES

Quelques bonnes pratiques / leçons apprises observées sur le terrain dans la mise en œuvre des activités du projet qui pourraient servir aux autres ONG luxembourgeoises ou autres partenaires sénégalais des ONG luxembourgeoises.

L1	L2
<ul style="list-style-type: none"> • L1. Dans sa conception, le projet constitue une innovation institutionnelle pour trois raisons principales : <ol style="list-style-type: none"> I. Il vise la construction d'un partenariat institutionnalisé entre les organisations paysannes, d'une part, avec les organismes de recherche et de vulgarisation, d'autre part. Ceci doit permettre aux producteurs organisés (i) d'exprimer une demande collective d'appui à l'innovation technique et économique et (ii) d'influer sur les orientations et sur la prise de décision au sein des institutions de service concernées ; II. FdH apporte son appui aux organisations paysannes afin de renforcer leurs capacités et de créer des conditions d'un dialogue équilibré entre les différents acteurs engagés dans le partenariat ; III. Ce projet s'accompagne de possibilités de réformes institutionnelles qui viseraient à rendre les institutions de recherche et de vulgarisation responsables vis-à-vis des producteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • L2. Les convergences identifiées dans la mise en œuvre du projet étudié mettent en évidence trois orientations communes entre les principales parties prenantes : UIAPR, FdH et MAEE. <ol style="list-style-type: none"> I. Tirant les enseignements de l'accord-cadre précédent, le présent projet a cherché à renforcer les capacités des organisations paysannes à négocier des appuis contractuels. L'offre de service n'est plus considérée comme l'exclusivité des services publics et s'effectue, elle aussi, selon une logique contractuelle. II. La volonté partagée de favoriser la contractualisation des services s'articule avec le souci de décentraliser leur gestion pour, à la fois, rapprocher les décisions de la base et assurer des services de proximité, d'une part, mieux s'articuler avec la décentralisation administrative, d'autre part. III. La modestie relative des fonds consacrés au financement des activités du projet témoigne du caractère expérimental de cette approche nouvelle. Dans cette phase d'apprentissage de relations nouvelles pour tous les acteurs (UIAPR, administration, FdH), une attention particulière est apportée aux procédures, au suivi des actions menées ainsi qu'à l'appréciation de leur impact.
L3	L4
<ul style="list-style-type: none"> • L3. Les organisations paysannes comme l'UIAPR peuvent jouer un rôle important dans les processus d'innovation si celles-ci bénéficient d'un réel renforcement de capacités. 	<ul style="list-style-type: none"> • L4. L'expérience du projet a mis en évidence le fait que l'exercice de nouveaux rôles nécessite des apprentissages spécifiques et la construction de nouvelles règles entre les acteurs. Elle a permis d'expérimenter de nouvelles formes de collaboration entre les services techniques locaux et les producteurs, une collaboration qui a longtemps souffert du poids d'un héritage où l'administration a joué un rôle central dans les opérations de développement.

L5	L6
<ul style="list-style-type: none"> • L5. Il serait bienvenu d'imaginer un fonctionnement plus souple de l'administration encourageant l'engagement de ces agents dans des collaborations avec les organisations paysannes car la mission a constaté l'existence d'agents des services techniques locaux (services déconcentrés du ministère de l'agriculture) visiblement compétents, motivés, mais largement découragés par le manque de visibilité et de reconnaissance de leur métier. Il semblerait aussi que certains agents aient la confiance des paysans et que ceux-ci leur demandent des avis et conseils. 	<ul style="list-style-type: none"> • L6. La faiblesse des compétences locales est un facteur handicapant pour l'exercice réel des capacités renforcées dans les organisations paysannes de base.
L7	L8
<ul style="list-style-type: none"> • L7. En assurant pleinement leur rôle de maître d'ouvrage des actions financées (petits investissements comme formations...), les organisations paysannes locales se trouvent placées en situation de renforcement de leurs capacités. 	<ul style="list-style-type: none"> • L8. Moyennant certaines conditions (alphabétisation, présence de compétences techniques locales, articulation avec un dispositif d'épargne crédit de proximité), des organisations paysannes peuvent voir leurs capacités renforcées par le fait d'être mise en situation de maîtrise d'ouvrage de leurs projets.
L9	L10
<ul style="list-style-type: none"> • L9. L'exercice des responsabilités d'instruction puis de suivi de projet des organisations paysannes de base contribue sans aucun doute au renforcement des capacités des responsables paysans. 	<ul style="list-style-type: none"> • L10. Le mécanisme développé par l'UIAPR de financement d'activités élaborées par les organisations paysannes de base combiné avec un processus d'apprentissage pour le renforcement des capacités de ces mêmes organisations paysannes est une innovation importante. Elle suppose cependant une fluidité du mécanisme de financement et certaines conditions qui ne sont pas toujours réunies.
L11	L12
<ul style="list-style-type: none"> • L11. Le choix de mettre au centre du processus les organisations paysannes de base s'est avéré pertinent en termes d'efficacité du dispositif. 	<ul style="list-style-type: none"> • L12. Le financement direct des projets élaborés par les organisations paysannes semble avoir un taux de réussite important.
L13	
<ul style="list-style-type: none"> • L13. Il est indéniable que la reconnaissance des organisations paysannes comme acteurs du développement tend à devenir générale dans le discours des acteurs institutionnels et des partenaires au développement. Cette évolution positive mérite d'être soutenue et accompagnée pour que, face aux contraintes liées à la faiblesse de leurs ressources, elle ne se traduise, dans la réalité, par un partenariat déséquilibré en défaveur des organisations paysannes. 	

En effet, les relations entre les organisations paysannes et les autres acteurs sont souvent marquées par de profondes asymétries notamment dans l'accès à l'information en matière d'expertise (capacités d'analyse, de proposition...) comme dans l'accès aux ressources matérielles et financières. Ces facteurs combinés expliquent

la position souvent défavorable que les organisations paysannes occupent dans les relations qu'elles entretiennent avec leur environnement. Il apparaît, de ce fait, que la construction de relations contractuelles durables entre les organisations paysannes et les autres acteurs suppose un renforcement des capacités de celles-ci,

L16

- **L16.** Les relations de partenariat sont d'autant plus efficaces et durables qu'elles reposent sur des accords négociés qui reconnaissent les intérêts de chacun des acteurs et dans lesquels tous s'estiment « gagnants ». L'acceptation de nouvelles relations et leur apprentissage sont facilités quand les acteurs concernés perçoivent que des perspectives claires et réelles leur sont ouvertes.

L17

- **L17.** Les projets de renforcement des capacités des organisations paysannes contribuent à la lutte contre la pauvreté. Les organisations paysannes locales regroupent majoritairement des personnes en situation de pauvreté, en grande partie composée de femmes, de jeunes, d'hommes ayant des capacités d'investissement réduites au niveau individuel et familial. Il existe ainsi, dans la zone d'intervention, des populations qui expriment la volonté de faire quelque chose mais qui ont un niveau d'activité très faible, faute de ressources et d'appuis adéquats.

donc des programmes d'appui spécifiques, dotés de ressources significatives.

La mise en œuvre des activités du projet à l'échelon local pour renforcer les organisations paysannes permettent donc de réaliser des actions qui bénéficient aux pauvres. Les échanges que la mission a eus avec des membres des organisations paysannes montrent que la plupart d'entre eux disent en tirer des bénéfices substantiels.

Ces organisations paysannes constituent ainsi un canal pertinent pour toucher les catégories sociales les plus vulnérables, lutter contre la pauvreté et les inégalités. Ainsi, on peut noter que l'existence d'un cadre de concertation des organisations paysannes à l'échelon local comme l'UIAPR facilite l'accès de leurs membres les plus démunies à l'information (technique et économique) et introduit de la transparence dans l'attribution des fonds.

L18

- **L18.** La gestion de l'UIAPR s'appuie sur une approche participative souple et léger bâti sur la valeur ajoutée de chaque agropasteur et favorisant la collaboration et la synergie des actions des communautés agropastorales, des femmes et des jeunes dans la mise en place d'activités génératrices de revenus.



C. RECOMMANDATIONS

Le dispositif du projet a indéniablement permis à l'UIAPR d'améliorer la réponse aux besoins exprimés par des organisations paysannes de base membres. Sa contribution au renforcement des capacités des producteurs, dans les organisations paysannes de base, est évidente et effective. Toutefois, il n'est pas encore possible d'envisager une autonomie totale, à moyen terme, des organisations paysannes pour assurer avec succès leur sécurité alimentaire et sociale. Une poursuite de l'accompagnement de FdH et d'autres partenaires est plus que nécessaire pour sécuriser les acquis et assurer un développement durable.

Par ailleurs, l'analyse de la performance du projet a abouti à une série de constats qui mettent en exergue des points forts à conforter, des lacunes à combler ou des orientations nouvelles à suivre. Parmi ces points en exergue, ceux qui suivent semblent déterminants pour la vie du projet et sa durabilité des acquis.

- Les difficultés pour l'équipe du projet à mener des analyses économiques simples de la production agro-sylvo-pastorale et promouvoir les produits agro-sylvo-pastoraux de ses membres ;
- L'absence de dispositif de suivi-évaluation à même de collecter des informations solides identifiant les progrès des projets ;

- Le besoin d'appuyer le renforcement des capacités institutionnelles de l'UIAPR et des capacités de ses organisations membres pour appuyer son fonctionnement démocratique et sa transparence ;
- L'opportunité pour l'UIAPR d'élargir son intervention au-delà de zone d'intervention pour atteindre les échelons régional et national pour la promotion des services agro-sylvo-pastoraux ;
- La difficulté structurelle à améliorer durablement les moyens de subsistance afin d'être capable de faire face à des aléas climatiques ;
- L'absence de référentiels pour la formation des organisations paysannes ;
- L'absence de référentiels de formation de formateurs au niveau du centre de formation de Guélakh ;

Aussi, dans un souci de trouver des solutions opérationnelles à ces contraintes et pour la pérennisation et la généralisation des acquis du projet, les recommandations suivantes ont été émises à l'endroit de FdH, de l'UIAPR et des partenaires.

	RECOMMANDATIONS	ACTEURS CIBLÉS	PRIORITÉ (FAIBLE, MOYEN, ÉLEVÉ)	NIVEAU STRATÉGIQUE / OPÉRATIONNEL
R1	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la stratégie de formation de l'UIAPR (entrepreneuriat, planification, suivi, conception de projets, gestion des intrants, etc.) afin qu'elles soient en mesure, non seulement de faire des analyses économiques simples de la production agro-sylvo-pastorale en vue de la durabilité de celle-ci, mais aussi de promouvoir les produits agro-sylvo-pastoraux de ses membres, sensibiliser les consommateurs, améliorer la présentation de certains produits, tenir des registres des ventes, etc. 	<p>FdH UIAPR Équipe de projet</p>	Élevé	Stratégique
R2	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un dispositif de suivi-évaluation (plus fréquent et plus rapproché) pour apporter une réponse rapide à des problèmes urgents qui impactent la viabilité des activités (renforcer l'équipe actuel de suivi des projets sur le terrain de l'UIAPR d'un agent formé à cet effet du fait de l'accroissement des bénéficiaires non seulement dans la commune de Gandon, mais aussi dans ceux de Rao, Fass, Mpal...), à partir d'indicateurs objectivement observables pour mesurer l'impact des activités sur les conditions de vie des populations et apprécier les transformations induites ainsi que des outils de suivi chez chaque membre en encourageant la prise de note et la capitalisation de la gestion de l'exploitation. 	<p>FdH UIAPR Équipe de projet</p>	Élevée	Stratégique et opérationnel
R3	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre le renforcement des capacités des organisations paysannes à travers l'interprofessionnel d'appui (UIAPR) à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de développement institutionnel, prenant en compte le renforcement des capacités des organisations membres à la gestion démocratique et transparente et la formation professionnelle des jeunes sans emploi de 18 à 30 ans souhaitant démarrer une activité agro-sylvo-pastorale ; à l'élaboration de petits projets d'investissement orientés vers des pratiques durables et au marketing afin de réussir la commercialisation des productions visant à promouvoir des services régis par la demande des producteurs 	<p>FdH UIAPR Équipe du projet</p>	Moyen	Stratégique
R4	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre le renforcement complémentaire des capacités techniques et financières de l'UIAPR par la mise en place d'un fonds spécifique dont la mobilisation est de la responsabilité entière ou partielle des OP de base. Dans une première phase, à caractère expérimental, ces fonds seront limités en volume et dans leur destination. Ces fonds spécifiques, mis en place à l'échelon local dans le cadre du renforcement des capacités des OP, constituent une innovation pertinente et très attendue des producteurs dont l'élargissement sera progressif avec une gestion décentralisée suivant deux évolutions possibles : <ul style="list-style-type: none"> i. Élargissement du fonds en volume et diversification des actions éligibles au financement. ii. Une décentralisation accrue et progressive de la gestion du fonds spécifique. 	<p>FdH UIAPR Équipe du projet</p>	Élevée	Stratégique et opérationnel

	RECOMMANDATIONS	ACTEURS CIBLÉS	PRIORITÉ (FAIBLE, MOYEN, ÉLEVÉ)	NIVEAU STRATÉGIQUE / OPÉRATIONNEL
R5	<ul style="list-style-type: none"> · Apporter un accompagnement à l'UIAPR pour son développement progressif régional et national. La priorité donnée actuellement au renforcement des organisations paysannes de base au niveau des communes Gandon et Rao paraît très pertinente. L'élargissement de l'appui aux organisations paysannes fédératives régionales paraît cependant indispensable pour permettre à l'UIAPR, forte de son expérience, de contribuer à la définition des politiques agro-sylvo-pastorales locales et régionales. Si l'option de privilégier l'échelon local ne paraît pas discutable, elle devrait s'accompagner d'un appui au renforcement de l'interprofessionnel afin de confirmer (officialiser) son intervention aux échelles géographiques et niveaux de décision supérieurs et ceci pour deux raisons principales: i) La promotion de services agro-sylvo-pastoraux orientés par la demande ; ii) Un des objectifs du renforcement de l'UIAPR est de lui permettre de jouer un rôle dans la définition des politiques agro-sylvo-pastorales. 	FdH MAEE	Moyen	Stratégique
R7	<ul style="list-style-type: none"> · Soutenir l'UIAPR dans sa lutte contre la faim, la pauvreté et le changement climatique, en l'aidant à mobiliser des ressources nécessaires pour améliorer les moyens de subsistance, lutter contre l'insécurité alimentaire familiale et renforcer la résilience de ses communautés au changement climatique, d'une part, en l'accompagnant davantage dans sa lutte pour lever les obstacles qui entravent les paysans et les empêchent d'accéder aux moyens de production essentiels 	FdH MAEE	Moyen	Stratégique
R8	<ul style="list-style-type: none"> · Documenter les modules de formation déployés dans le cadre du projet, les regrouper dans un Kit pédagogique à mettre à disposition en vue de les intégrer dans le catalogue de formation de l'UIAPR à l'endroit des organisations paysannes et des collectivités territoriales 	Equipe du projet	Moyen	Opérationnel
R9	<ul style="list-style-type: none"> · Mettre en œuvre des programmes de formation de formateurs au niveau du centre de Guélakh au profit des agents locaux de développement et toutes autres structures impliquées dans l'encadrement et la planification stratégique locale (ONGD, universités, instituts de recherche...) 	UIAPR	Moyen	Stratégique et opérationnel



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère des Affaires étrangères
et européennes



**PROSPECTIVE
COOPERATION**
laboratoire d'idées

PROSPECTIVE & COOPERATION

1, place Gabriel Péri – Vieux port
13001 MARSEILLE – FRANCE

contact@prospectivecooperation.org

T. +33 (0)6 84 31 24 54

prospectivecooperation.org

Association Coopérative loi 1901 – SIREN 791 758 956