



Appui Post-Evaluation réalisée avec l'appui du F3E pour  
UNIVERS-SEL

### **Rapport final et annexes**

Appui post-évaluation pour l'élaboration du Plan d'action des  
recommandations techniques issues de l'évaluation d'Univers-sel en 2007

Novembre 2008

Laurent LIAGRE





• **iram Paris** (siège social)

49, rue de la Glacière • 75013 Paris • France

Tél. : 33 (0)1 44 08 67 67 • Fax : 33 (0)1 43 31 66 31

• **iram Montpellier**

Parc scientifique Agropolis • Bâtiment 3

34980 Montferrier sur Lez • France



# Sommaire

SOMMAIRE	1
TABLEAUX, FIGURES ET ENCADRES	5
RESUME	7
REMERCIEMENT	13
PREMIERE PARTIE : CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE TRAVAIL	15
1. LE CONTEXTE DE LA CONSTRUCTION DU PLAN D’ACTION	17
2. OBJECTIF DE LA PRESTATION D’APPUI	19
3. PRINCIPES ET DEMARCHE DE CONSTRUCTION DU PLAN D’ACTION	21
<hr/>	
<b>3.1. Le plan d’action a été construit en trois temps principaux</b>	<b>21</b>
<b>3.2. Les principes de construction du plan d’action</b>	<b>22</b>
3.2.1. Le diagnostic : Porter un regard critique sur les actions des programmes	22
3.2.2. Proposer des solutions aux problèmes	22
3.2.3. Identifier les actions prioritaires	22
3.2.4. Organiser et planifier les actions dans le temps	23
3.2.5. Construire un cadre de référence partagé	23
3.2.6. Savoir répondre à ses propres besoins	23
DEUXIEME PARTIE : LE DIAGNOSTIC	25
1. UN PROCESSUS ITERATIF	27
<hr/>	
<b>1.1. Atelier de Guérande du 30 septembre et 1er octobre 2008 : le contexte et premier cadrage des contraintes</b>	<b>27</b>
1.1.1. Les contrats Riz BG et COYAH II	27
1.1.2. Appréciations techniques de l’avancement des programmes	27
1.1.3. Eléments institutionnels et partenariats	28
1.1.4. Etat des lieux des recommandations 2007	29
1.1.5. Le Chantier de définition des orientations stratégiques de Univers-sel	30
1.1.6. Premiers enseignements pour le plan d’action	30

<b>1.2. Les résultats de l'atelier de Dubreka</b>	<b>31</b>
1.2.1. Approche générale	31
1.2.2. Analyse transversale : Forces Faiblesses Opportunités Menaces	33
1.2.3. Principaux résultats pour la section Riz	35
1.2.4. Principaux résultats pour la section Sel	40
1.2.5. Principaux résultats pour la section Suivi-évaluation	44
<b>TROISIEME PARTIE : LE PLAN D'ACTION</b>	<b>55</b>
<b>1. LE PLAN D'ACTION</b>	<b>57</b>
<hr/>	
<b>1.1. La construction du plan d'action</b>	<b>57</b>
<b>1.2. La mise en débat du plan d'action provisoire à Univers-sel Guérande</b>	<b>57</b>
<b>2. DEMARCHE D'INTERVENTION PAR RESULTATS ATTENDUS</b>	<b>61</b>
<hr/>	
<b>2.1. Composante 1 « maîtrise des méthodes de réhabilitation des périmètres rizicoles »</b>	<b>61</b>
2.1.1. La cohérence stratégique	61
2.1.2. Formulation des objectifs	61
2.1.3. Activités proposées et résultats attendus	61
2.1.4. Mobilisation de ressources humaines	64
2.1.5. Délais de mise en œuvre	65
<b>2.2. Composante 2 « Conseil technique agricole »</b>	<b>65</b>
2.2.1. La cohérence stratégique	65
2.2.2. Formulation des objectifs	65
2.2.3. Activités proposées et résultats attendus	66
2.2.4. Mobilisation de ressources humaines	68
2.2.5. Délais de mise en œuvre	68
<b>2.3. Composante 3 « Autonomisation des producteurs de sel en approvisionnement en bâche »</b>	<b>69</b>
2.3.1. La cohérence stratégique	69
2.3.2. Formulation des objectifs	69
2.3.3. Activités proposées et résultats attendus	69
2.3.4. Mobilisation de ressources humaines	72
2.3.5. Délais de mise en œuvre	72
<b>2.4. Composante 4 « Toucher le plus grand nombre de producteurs de sel »</b>	<b>72</b>
2.4.1. La cohérence stratégique	72
2.4.2. Formulation des objectifs	73

2.4.3. Activités proposées et résultats attendus	73
2.4.4. Mobilisation de ressources humaines	74
2.4.5. Délais de mise en œuvre	74
<b>3. LES ACTIONS TRANSVERSALES DE PILOTAGE</b>	<b>75</b>
<hr/>	
<b>3.1. Composante 5 « suivi évaluation des programmes »</b>	<b>75</b>
3.1.1. Objectifs et résultats attendus	75
3.1.2. Activités proposées	75
3.1.3. Mobilisation de ressources humaines	77
3.1.4. Délais de mise en œuvre	78
<b>3.2. Formation des équipes</b>	<b>78</b>
<b>3.3. Partenariats / Appuis externes</b>	<b>79</b>
<b>4. LES SCENARIOS DE MISE EN ŒUVRE</b>	<b>81</b>
<hr/>	
<b>4.1. Le scénario « minimum sel »</b>	<b>81</b>
<b>4.2. Le scénario « déploiement riz et sel »</b>	<b>82</b>
<b>4.3. Le scénario « partenariat »</b>	<b>83</b>
<b>4.4. Financement des scénarios</b>	<b>83</b>
4.4.1. Les besoins du plan d'action et estimation budgétaire	83
4.4.2. Option s'inscrivant dans les budgets actuellement disponibles Riz BG et COYAH II : le scénario « minimum sel »	85
4.4.3. Option supérieure aux budgets disponibles : scénarios « déploiement » et « partenariat »	85
<b>4.5. Le pilotage et l'exécution du plan d'action</b>	<b>85</b>
<b>5. PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DU PLAN D'ACTION</b>	<b>87</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>89</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>91</b>
<b>1. ORGANISATION GENERALE DE L'ATELIER</b>	<b>111</b>
<b>2. CHRONOLOGIE DETAILLEE</b>	<b>113</b>
<b>3. ASPECTS METHODOLOGIQUES (VERSION PROVISoire DE TRAVAIL)</b>	<b>121</b>
<hr/>	

<b>3.1. Points de repère pour les journées de mardi et mercredi</b>	<b>121</b>
3.1.1. L'arbre à problèmes et l'arbre des solutions	121
3.1.2. Comment procéder ?	121
<b>3.2. Points de repère les journées de vendredi et samedi</b>	<b>122</b>
3.2.1. Introduction	122
3.2.2. Pourquoi et pour qui un dispositif de suivi évaluation pour les programmes en cours ?	123
3.2.3. La fonction du système du S/E : un système de S/E, c'est quoi ?	124
3.2.4. Chaîne de causalité pour les projets (riz et sel)	126
3.2.5. Travail de groupe : Quelles sont les informations nécessaires pour un dispositif de Suivi-Evaluation pour les programmes Riz BG et COYAH II	126

## Tableaux, figures et encadrés

TABLEAU 1 : PROGRAMME GENERAL DE L'ATELIER.....	33
TABLEAU 2 : SYNTHESE ANALYSE FORCES FAIBLESSES OPPORTUNITES MENACES.....	34
TABLEAU 3 : LA CONSTRUCTION DE L'INFORMATION POUR LA CHAINE LOGIQUE D'UN RESULTAT ATTENDU .....	51
TABLEAU 4 : LA CONSTRUCTION DE L'INFORMATION POUR LA CHAINE LOGIQUE DU RESULTAT ATTENDU : « RENDEMENT MOYEN SAISONNIER PAR CRISTALLISOIR DE 1 T/C ».....	53
TABLEAU 5 : ESTIMATION DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES EXTERNES POUR LE PLAN D'ACTION.....	84
TABLEAU 6 : PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES COMPOSANTES DU PLAN D'ACTION .....	88
ENCADRE 1 : CLARIFICATION DU VOCABULAIRE EN MATIERE D'AMENAGEMENTS RIZICOLES .....	37
ENCADRE 2 : LA NOTION DE MIGRANT EN DEBAT.....	42
ENCADRE 3 : ELEMENTS CONSTITUTIFS DU CADRE LOGIQUE DU PROGRAMME COYAH II .....	50
FIGURE 1 : SYNTHESE DE L'ARBRE A PROBLEMES ET SOLUTIONS POUR LA METHODE DE REHABILITATION DES PERIMETRES ET CASIERS RIZICOLES.....	37
FIGURE 2 : SYNTHESE DE L'ARBRE A PROBLEMES ET SOLUTIONS POUR LE CONSEIL AGRICOLE EN MATIERE DE RIZICULTURE .....	40
FIGURE 3 : SYNTHESE DE L'ARBRE A PROBLEMES ET SOLUTIONS POUR L'AUTONOMISATION DES PRODUCTEURS DE SEL.....	43
FIGURE 4 : CHAINE LOGIQUE DU PROJET ET CHAINE LOGIQUE DU SUIVI-EVALUATION.....	48



## RESUME

Le présent document présente le plan d'action des recommandations techniques issues de l'évaluation d'Univers-sel du programme triennal COYAH I en 2007.

**En terme de résultats, il s'agissait de produire un plan d'action précisant les activités, les étapes intermédiaires et les résultats à atteindre, ainsi que le pas de temps indicatif, les moyens à mobiliser et les éventuels appuis externes spécialisés à solliciter.**

Ce plan d'action devait avoir pour finalité d'atteindre les résultats suivants :

- Les méthodologies d'intervention pour les activités des composantes sel et riz sont actualisées et appliquées en matière de formation, d'animation, de conseil
- Des référentiels techniques riz sont élaborés, les référentiels sel sont actualisés et des référentiels de formation sont conçus pour une meilleure maîtrise des activités et pour assurer la diffusion et l'appropriation des options techniques portées par UNS et ADAM
- Un système d'information est mis en place pour, entre autres, améliorer les méthodes de collecte, de traitement, de capitalisation et de diffusion de l'information, sur les aspects sociaux, techniques et économiques.

La première partie présente la méthodologie utilisée tout au long de ce travail, mené en trois temps principaux : une rencontre de cadrage à Guérande sur la clarification des attentes et la connaissance du contexte tenue le 31 septembre et le 1<sup>er</sup> octobre 2008, un atelier d'une semaine conduit à Dubreka Guinée avec les équipes Univers-sel et ADAM sur l'analyse des problèmes techniques concernés et la recherche des solutions, la présentation et la discussion de la version provisoire du plan d'action à Univers-sel Guérande le 5 décembre 2008.

La seconde partie présente une synthèse du contexte de l'évolution de Univers-sel depuis la fin de l'évaluation en novembre 2007 jusqu'à aujourd'hui et présente ensuite le diagnostic des problèmes, selon l'approche arbre à problèmes qui a été utilisée au cours de l'atelier de Dubreka. Cinq thèmes ont été abordés : (i) la réhabilitation des périmètres rizicoles ; (ii) le conseil agricole ; (iii) l'autonomisation des producteurs de sel solaire ; (iv) toucher plus de producteurs de sel ignigène ; (v) le suivi évaluation.

La troisième partie présente le plan d'action à proprement parlé, en précisant au préalable les débats qui ont eu lieu lors de sa présentation et qui ont conduit à des modifications et la proposition de scénarios pour la mise en oeuvre. Faisant suite à l'atelier de Dubreka, cinq composantes sont ainsi proposées, elles sont présentées pour chacun d'entre elles selon le canevas : cohérence stratégique,

objectifs, résultat attendus, activités, ressources humaines et délais de mise en oeuvre. Ces composantes sont :

- Composante 1 « maîtrise des méthodes de réhabilitation des périmètres rizicoles » dont le résultat attendu de ces activités est le suivant : les méthodes de choix des sites et de réhabilitation des périmètres rizicoles sont améliorées et maîtrisées par les équipes Univers-sel et ADAM.
- Composante 2 « Conseil technique agricole » dont le résultat attendu des activités est le suivant : les méthodes d'intervention dans le domaine du conseil agricole à la parcelle sont revisitées et maîtrisées par les équipes Univers-sel et ADAM ;
- Composante 3 « Autonomisation des producteurs de sel en approvisionnement en bêche » dont le résultat attendu des activités est le suivant : la stratégie d'autonomisation est clarifiée et elle est maîtrisée par les équipes techniques de Univers-sel et ADAM ; l'opérationnalisation de cette stratégie est conçue et elle est maîtrisée par les équipes techniques de Univers-sel et ADAM ; le suivi des résultats de cette opérationnalisation permet de vérifier son efficacité et sa pertinence par rapport aux objectifs.
- Composante 4 « Toucher le plus grand nombre de producteurs de sel » dont le résultat attendu des activités est le suivant : la connaissance du secteur sel en Guinée est actualisée et les motivations des producteurs à produire du sel solaire sont mieux connues et comprises par les équipes de ADAM et Univers-sel. Ceci permet de réviser les stratégies et les modes d'intervention pour la diffusion de la saline guinéenne de façon à les rendre adaptés à la diversité des situations.
- Composante 5 « Suivi évaluation des programmes » dont le résultat attendus des activités est le suivant : les programmes de Univers-sel sont dotés d'un dispositif de suivi évaluation adapté aux besoins et il est maîtrisé par les équipes.

La mise en œuvre de ses composantes est ensuite discutée en fonction de la faisabilité en terme de ressources humaines et de budget disponible et en fonction de leur cohérence avec les orientations stratégiques de Univers-sel. En particulier il s'avère essentiel que Univers-sel finalise son plan quinquennal 2009-2010 afin de pouvoir réaliser des choix de plan d'action en connaissance de cause.

Trois scénarios sont donc discutés, le scénario « minimum sel » qui s'appuie sur un recentrage stratégique de Univers-sel sur le sel et un calibrage budgétaire du plan d'action en fonction des ressources financières actuellement disponibles. Il ne retient donc que l'exécution des composantes et le suivi-évaluation relatifs au sel. Pour le riz, on propose de ne mettre en place que la composante 1 de façon allégée.

Le scénario « déploiement riz et sel » s'appuie sur une poursuite du développement des activités de Univers-sel sur les deux thèmes du riz et du sel, en recherchant des financements complémentaires éventuellement nécessaires, et en mobilisant des stages étudiants, de l'expertise externe et éventuellement le recrutement d'un volontaire du progrès pour l'exécution du plan d'action sur le

terrain. On propose néanmoins de donner la priorité aux composantes sel avant d'engager les composantes riz seulement à partir du second semestre 2009.

Le scénario « partenariat » s'inscrit dans la même logique de poursuite du développement des activités de Univers-sel sur les deux thèmes du riz et du sel, et de recherche de financements complémentaires. Mais plutôt que de les mettre en œuvre sur la base du développement des ressources humaines disponibles au sein de Univers-sel (CA, direction, assistance technique), il propose de développer des partenariats ciblés sur la composante « riz » auprès de structures spécialisées qui pourrait par exemple prendre en charge la gestion et le suivi méthodologique des stagiaires, voire mettre à disposition le volontaire du progrès.

En conclusion, après un invitation à poursuivre le développement de la dynamique collective enclenchée à Dubreka, il est suggéré de retenir le scénario « minimum sel » jusqu'à la mi juin 2009, date à laquelle le plan quinquennal sera normalement finalisé. Il sera alors possible de confirmer ce choix initial en fonction des choix stratégiques qui auront été décidés, ou alors de s'engager progressivement sur l'un ou l'autre des deux autres scénarios, qui sont plus ambitieux, plus exigeants et plus difficiles à mettre en œuvre.



## ABREVIATIONS

ADAM : Association pour le Développement Agricole de la Mangrove

AFD : Agence Française de Développement

AFVP / BED : Association Française des Volontaires du Progrès / Bureau d'Entraide pour le Développement

APEK : Association pour la Promotion Economique de Kindia

CRD : Communauté Rurale de Développement

CRG : Crédit Rural de Guinée

DNGR : Direction Nationale du Génie Rural

DPDRE : Direction Préfectorale du Développement Rural et de l'Environnement

DYNAFIV : Projet de Dynamisation des filières vivrières

F3E : Fonds pour la promotion des études préalables, des études transversales et des évaluations.

FFOM : Forces Faiblesses Opportunités Menaces

FOGUIRED : Fonds Guinéo Italien de Reconversion de la Dette

FOPBG : Fédération des Organisations de Producteurs de Basse Guinée

GUINEE 44 : ONG de coopération décentralisée financée par le conseil général de Loire Atlantique

IMAO : Initiative Mangrove en Afrique de l'Ouest

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OP : Organisation de producteurs

OGM : Observatoire de la Guinée Maritime

PGM : Programme Guinée Maritime.

PDRIGM : Programme de Développement Rizicole en Guinée Maritime.

PVC : Polychlorure de vinyle

RizBG : Projet d'Appui à la filière Riz de Basse Guinée

SNPRV : Service National Pour la Vulgarisation



## REMERCIEMENT

Je souhaite remercier ici l'ensemble des membres de Univers-sel et ADAM, rencontrés au cours de ce travail ou qui ont participé avec engagement aux différents ateliers.

Une mention spéciale à Ami Collé BADJI sans qui l'animation de l'atelier de Dubreka aurait été très périlleuse et qui m'a aidé à prendre le recul nécessaire au fil des débats.

Le présent rapport est organisé en 3 parties principales :

- l'introduction qui brosse de façon résumée le contexte de l'appui, ses objectifs et la méthode de travail ;
- le diagnostic participatif ayant conduit à l'identification des problèmes à traiter et des solutions qui seront proposées dans le plan d'action ;
- le plan d'action lui même.

S'ajoutent la conclusion et les annexes.

Le document peut être exploité selon deux clés de lecture :

- d'une part la lecture du plan d'action lui même dans la troisième partie du document, pour le lecteur soucieux de prendre rapidement connaissance des conclusions opérationnelles ;
- et d'autre part, pour le lecteur souhaitant réutiliser ces outils, voire actualiser le plan d'action, la prise de connaissance du processus méthodologique suivi pour son élaboration, à travers le texte et les annexes qui reprennent la totalité des éléments présentés et produits durant l'atelier de Dubreka.

## Première partie : contexte et méthodologie de travail

La présente partie vise à contextualiser le travail d'appui post évaluation, en précisant les éléments survenus depuis l'évaluation d'octobre 2007, les objectifs assignés à cet appui et des éléments généraux de méthode utilisés pour ce travail.



# 1. Le Contexte de la construction du plan d'action

Depuis 1994, l'activité principale de l'association Univers-Sel se déroule en Guinée et plus particulièrement sur la frange atlantique de la Basse-Guinée. Elle a conduit de 2005 à 2007 un programme triennal cofinancé par le MAE, les collectivités locales et territoriales de la région des pays de Loire et des partenaires privés.

Ce programme, intitulé « Programme de développement durable de la production de mangrove en Guinée maritime ; réhabilitation de la riziculture traditionnelle et production de sel solaire », a été évalué à la fin de l'année 2007 par l'IRAM avec l'appui du F3E<sup>1</sup>. Il s'agissait d'évaluer les acquis et les faiblesses du programme 2005-2007, d'analyser l'ancrage d'UNIVERS-SEL et des alternatives proposées auprès des paysans touchés et de faire des recommandations prenant en compte les orientations fixées par l'association à l'horizon post 2007.

Sur la base de l'analyse diagnostic du programme et de son pilotage, cette évaluation a ainsi proposé un ensemble de propositions et de recommandations touchant à la fois les aspects techniques, les méthodologies d'intervention et d'appui, de pilotage des activités du programme, ainsi que les orientations stratégiques pour l'ONG. Le temps écoulé depuis lors a permis aux membres de Univers-Sel et de son partenaire ADAM en Guinée de poursuivre l'appropriation de ce travail.

En avril 2008, un directeur a été nommé au siège de Univers-sel, qui a impulsé un travail de « partage » et d'approfondissement des résultats de l'évaluation au sein de l'association et avec les membres de l'association partenaire ADAM et de mettre en œuvre les recommandations. Toutefois, constat est fait qu'il subsiste des « difficultés d'appropriation et de mise en œuvre » pour certaines d'entre elles, notamment en ce qui concernent « les recommandations techniques ». Les raisons avancées de ces difficultés portent sur la disponibilité en ressources humaines, sur le changement d'échelle d'intervention nécessitant notamment l'actualisation d'outils et d'en créer de nouveaux.

Aussi, Univers-sel, avec l'appui technique et financier du F3E, a formulé une demande d'appui post-évaluation visant à s'approprier les recommandations techniques de l'évaluation. Conformément aux termes de référence, il s'agit d'aider Univers-sel à faire les choix nécessaires à « l'élaboration d'un plan opérationnel pour (i) améliorer les méthodes d'intervention dans la conduite des activités sur le terrain et (ii) mettre en

---

<sup>1</sup> « Evaluation des actions de l'association Univers-Sel de 2005 à 2007 : Programme de développement Durable de la production de Mangrove en Guinée Maritime - Réhabilitation de la riziculture traditionnelle et production de sel » - Janvier 2008 - Younoussa BALDE – Laurent LIAGRE – IRAM / F3E – Univers-Sel. 130 p + annexes.

*place un outil permettant d'assurer le suivi technico-économique des composantes sel et riz et une meilleure capitalisation et diffusion des choix techniques portés par l'association et son partenaire guinéen ADAM».*

Le présent document rend compte du processus de construction du plan d'action relatif à la demande de Univers-sel et du résultat obtenu, à savoir « Le Plan d'action des recommandations techniques issues de l'évaluation d'Univers-sel en 2007 ».

## 2. Objectif de la prestation d'appui

L'objectif de l'appui post-évaluation est de faciliter l'appropriation des recommandations techniques de l'évaluation et d'animer le lancement des travaux permettant de rendre effectives celles qui auront été finalement retenues.

**En terme de résultats, il s'agit de produire un plan d'action précisant les activités, les étapes intermédiaires et les résultats à atteindre, ainsi que le pas de temps indicatif, les moyens à mobiliser et les éventuels appuis externes spécialisés à solliciter.**

Ce plan d'action devra avoir pour finalité d'atteindre les résultats suivants :

- Les méthodologies d'intervention pour les activités des composantes sel et riz sont actualisées et appliquées en matière de formation, d'animation, de conseil
- Des référentiels techniques riz sont élaborés, les référentiels sel sont actualisés et des référentiels de formation sont conçus pour une meilleure maîtrise des activités et pour assurer la diffusion et l'appropriation des options techniques portées par UNS et ADAM
- Un système d'information est mis en place pour, entre autres, améliorer les méthodes de collecte, de traitement, de capitalisation et de diffusion de l'information, sur les aspects sociaux, techniques et économiques.

De façon plus précise, mais néanmoins résumée ici, le plan d'action doit couvrir 3 axes transversaux (méthodologies d'intervention, capitalisation technique, systèmes de suivi interne des résultats et d'impact) déclinés dans les deux champs d'intervention de Univers-sel (riz et sel), déclinés pour chacun d'entre eux en un ensemble d'entrées techniques : conseil aux producteurs et formation, appui à l'action collective des producteurs (approvisionnement aux tuyaux, en bâches, aval de filières riz et sel), suivi évaluation interne (suivi des résultats des activités de conseil et de l'appropriation des recommandations par les producteurs), capitalisation des référentiels techniques. S'ajoute également l'approfondissement des choix stratégiques et des modes d'appui en matière de développement du sel solaire.



## 3. Principes et démarche de construction du plan d'action

La démarche générale de l'appui a consisté en permanence à dégager les fils conducteurs techniques en cohérence avec les axes stratégiques de Univers-Sel, tout en considérant le jeu des contraintes.

Dans le cadre de ce travail d'appui, le défi majeur résidait à la fois dans l'ampleur et la complexité des champs techniques qu'il fallait aborder en peu de temps, tout en tenant compte de l'obligation que ce plan d'action soit le fruit d'une élaboration concertée entre tous. La contrainte forte résidait sans doute dans le fait que les membres de Univers-sel et ADAM, tant en Guinée qu'en France, avaient peu eu l'occasion jusqu'à présent de s'interroger collectivement sur leurs pratiques, de confronter les points de vue et d'en tirer des enseignements pour l'action.

Contribuer à résoudre cette contrainte a en fait constitué l'intérêt principal de ce travail d'appui.

### 3.1. Le plan d'action a été construit en trois temps principaux

Une première rencontre avec le comité de pilotage Universel / Guérande a eu lieu les 30 septembre et 1er octobre 2008. Elle a notamment permis de prendre connaissance des principaux événements survenus depuis l'évaluation de la fin 2007, de rappeler les enjeux de l'appui post-évaluation et de préciser un certain nombre de contraintes pouvant peser sur la mise en place et le déroulement du plan d'action. Enfin, le contenu méthodologique et l'organisation de l'atelier de Dubreka ont été précisés.

L'atelier de Dubreka avec Univers-Sel / Guinée et ADAM, s'est tenu en Guinée du 20 au 25 octobre 2008. Il a eu pour objectif d'amener les différents participants (membres de Univers-sel Guinée / France, membres de ADAM, personnes ressources externes) à produire collectivement des « segments » d'analyses relatifs aux problématiques techniques du plan d'action à construire et de formuler des propositions d'action. En outre, les personnes ressources externes ont eu l'occasion d'améliorer leur connaissance des deux structures.

La rencontre du 5 décembre 2008 à Univers-sel / Guérande a permis la présentation au Conseil d'Administration de la version provisoire du Plan d'Action, rédigée et transmise préalablement par le consultant et sa mise en débat.

Sur la base de ses dernières discussions, une version finale du plan d'action a été préparée et remise le 20 décembre 2008 à Univers-sel.

Univers-sel Guérande aura la charge dans un dernier temps de présenter la version finale du plan d'action aux parties prenantes en Guinée.

## 3.2. Les principes de construction du plan d'action

### 3.2.1. Le diagnostic : Porter un regard critique sur les actions des programmes

La démarche de construction du plan d'action est d'abord partie d'un travail collectif d'analyse des problèmes relatifs aux thèmes techniques qui devaient être traités. On l'a vu, la demande d'appui post-évaluation de Univers-sel porte sur un éventail très étendu de thèmes techniques. Aussi, le choix a été fait de ne pas aborder la totalité des thèmes, ce qui aurait été impossible, au vue du temps disponible, mais de choisir quelques portes d'entrée en présageant que beaucoup d'éléments émergeraient d'eux mêmes, car étant liés les uns aux autres.

### 3.2.2. Proposer des solutions aux problèmes

Pour l'ensemble des problèmes identifiés, les participants ont formulé des propositions de solutions. Là aussi, les propositions sont à prendre comme des indications, des pistes d'orientations ; Le consultant a ensuite axé son travail dans l'approfondissement de ces pistes pour élaborer le plan d'action.

### 3.2.3. Identifier les actions prioritaires

Les problèmes identifiés sont nombreux et les solutions proposées courent le risque de devenir un catalogue de bonnes intentions, certes, mais irréalistes à l'aune des contraintes.

Dans un troisième temps, il s'agissait donc d'aider Univers-sel à prioriser les actions et organiser leur mise en œuvre dans le temps. Pour aider à ce « classement », on a ainsi mobilisé des critères d'analyse tels que :

- L'urgence du besoin : le degré d'urgence technique et/ou de pertinence du thème à traiter par rapport à la situation actuelle ou prévisible (par exemple, résultats attendus fixés dans les documents contractuels des deux programmes, besoin de consolider / actualiser les stratégies d'intervention, etc.) ;
- La cohérence des activités avec les orientations stratégiques : on retient prioritairement les activités s'inscrivant clairement dans les orientations stratégiques de Univers-sel, que ce soit dans le cadre de la mise en œuvre des programmes dont elle a la charge, ou dans le cadre de ses objectifs propres ;

- La convergence de la dynamique interne : le degré d'appropriation et d'accord partagé entre les différentes parties prenantes portant à la fois, pour un thème donné, sur le diagnostic et les propositions d'actions, seule garantie d'une véritable dynamique interne porteuse de résultats ;
- La faisabilité de mise en œuvre : l'analyse de la facilité de mise en œuvre sur la base de critères techniques, logistiques, de ressources humaines et/ou financières, renvoyant ici aux différentes marges de manœuvre de Universel en terme de pilotage interne, d'affectation de moyens, de recours à de l'expertise externe, etc. ;
- L'espérance de résultats et d'impacts maximum : Univers-Sel et ADAM sont de petites structures avec des ressources limitées ; il est préférable de n'engager que des chantiers présentant les possibilités d'atteintes de résultats et d'impacts ex-ante les plus importants par rapport aux efforts qui seront consentis.

#### **3.2.4. Organiser et planifier les actions dans le temps**

---

Une fois la priorisation faite, l'approche de travail a combiné l'analyse des besoins techniques, la recherche de solutions sous formes d'activités et l'élaboration d'une stratégie d'organisation pour y répondre, le tout matérialisé par le plan d'action planifié dans le temps. Pour chaque groupe d'activités, des étapes intermédiaires ont été définies, précisant pour chacune d'entre elles les actions à conduire, les moyens à engager, les résultats visés, l'atteinte de ceux ci constituant le facteur déclenchant pour passer à l'étape suivante.

#### **3.2.5. Construire un cadre de référence partagé**

---

L'appui a largement privilégié la concertation, visant à mobiliser la réflexion, faciliter la compréhension et ainsi déclencher les énergies des différentes parties prenantes pour la conduite des futurs chantiers techniques. Ce processus visait à déboucher sur un plan d'action ayant acquis valeur de cadre de référence reconnu par tous, et servant au pilotage future des activités concernées.

Ce plan d'action, par définition, sera réactualisé sur une base régulière en fonction des résultats atteints, des difficultés rencontrées et l'occurrence d'évènements internes et externes venant modifier le contexte, et imposant de modifier la stratégie.

#### **3.2.6. Savoir répondre à ses propres besoins**

---

La méthode de travail est restée, autant que faire se peut, simple pour être appropriable par les différentes parties prenantes de façon à ce qu'elle puisse être réutilisable, notamment dans le cadre de l'actualisation régulière du plan d'action. De ce point de vue, il s'agissait de contribuer au renforcement des conditions d'autonomisation d'Univers-sel et de ADAM.



## Deuxième partie : le diagnostic

Le diagnostic a visé à faire émerger les difficultés liées aux activités techniques de Univers-sel et ADAM, ainsi qu'une réflexion sur le suivi-évaluation de ces activités, et de façon plus globale sur les programmes.

Cette réflexion a été menée de façon collective à travers deux temps forts, un atelier de cadrage général de l'appui post-évaluation à Guérande fin septembre 2008 et un atelier d'une semaine en octobre 2008 à Dubreka en Guinée avec les équipes et les cadres du projet, auxquels s'étaient joints des paludiers de Univers-sel Guérande et le directeur de l'association. S'ajoutaient un certain nombre de personnes ressources.

La présente partie restitue le contenu de ces travaux.



# 1. Un processus itératif

## 1.1. Atelier de Guérande du 30 septembre et 1er octobre 2008 : le contexte et premier cadrage des contraintes

Un certain nombre d'évènements ont eu lieu depuis la fin de l'évaluation du programme triennal 2005-2007. On notera en préalable que Univers-sel a finalisé le recrutement de son directeur au siège en avril 2008. Une première mission du Directeur de Univers-sel Alain Kasriel a été effectuée en mai et juin, avec pour objectif de découvrir les programmes, d'apporter un premier appui organisationnel, et de partager les recommandations de l'évaluation 2007 avec les équipes ADAM et Univers-sel.

Au plan des appuis aux programmes en Guinée, une première mission a été effectuée par Didier Aube sur le sel, ciblant en particulier le programme COYAH II.

### 1.1.1. Les contrats Riz BG et COYAH II

---

#### Programme Riz BG :

- La signature en décembre 2007 du contrat de sous traitance Univers-sel - FOP BG pour la réhabilitation de 1000 ha de plaines rizicoles de mangrove et de 500 ha d'aménagements à la parcelle (casiérage) dans les zones de grands aménagements (réalisés par Berka Baara) ;
- La signature du contrat de prestation de service de ADAM à Univers-Sel portant sur les 1000 ha de réhabilitation de plaines rizicoles de mangrove.

#### Programme Triennal COYAH II :

- La finalisation tardive en mars 2008 du document de projet COYAH II par ADAM, appuyée fortement par Univers-sel ;
- Le contrat de sous-traitance de ADAM pour le compte de Univers-sel est élaboré en juin, puis signé en août. ADAM est maître d'œuvre, tandis que Univers-Sel est le maître d'ouvrage vis-à-vis de la région Pays de Loire.

### 1.1.2. Appréciations techniques de l'avancement des programmes

---

Pour ces deux programmes, les activités ont néanmoins été engagées avant les signatures, pour le Riz BG, dès octobre 2007, et pour Coyah II, dès le début 2008.

Programme Riz BG : Le cahier des charges de Univers-sel est en passe d'être respecté en matière de surfaces réhabilitées (tant au niveau des aménagements Berca Baara, qu'en terme de réhabilitation de périmètres dans les plaines rizicoles).

Toutefois, le suivi de la qualité des aménagements est difficile à apprécier et en tout cas, est peu rendu compte dans les rapports d'activités. Les outils de formation sur le riz sont encore inexistantes. A noter que l'équipe technique de Univers-sel Guinée est en cours de réorganisation du fait de contraintes de diverses natures ayant affecté l'ancienne équipe (maladie, changement professionnel).

Par ailleurs, le retard enregistré par les autres partenaires du programme dans la mise en place des activités semble préoccupant. L'IRAG, qui est en charge de la recherche développement sur le volet Riz avec l'appui du CIRAD, et l'OGM, qui est en charge du suivi des effets et impacts dans le domaine agro-environnemental et socioéconomique (ménage, foncier, etc.), sont peu actifs. Berca Baara est en retard dans la livraison de ses aménagements, en raison notamment de la difficulté de livraison de ciments spéciaux importés.

Programme Triennal COYAH II : La programmation de la Saison Sel pour 2009 s'appuie (i) sur une approche différenciée selon les zones sur la base d'un diagnostic et (ii) le déploiement d'activités vers de nouvelles zones. Univers-sel estime que les types de suivi et les données dont ils disposent ne permettent plus de comprendre le contexte et les résultats des interventions (nombre de cristalliseurs mis en place, volume produit, etc.).

Concernant le volet riz COYAH II, les incertitudes sur la finalisation du document projet et la signature tardive du contrat a eu des répercussions négatives par rapport au calendrier prévu ; des phases techniques dans les actions de réhabilitation ont été réduites ou supprimées. Normalement, il est prévu que le choix des sites soit fait par Univers-Sel, de façon à atteindre un effet de seuil et maintenir une certaine cohérence géographique, ce qui n'a pu être fait. Il était prévu également d'associer sur de mêmes sites des interventions sur le riz et sur le sel.

Le programme COYAH II prévoit des études diagnostics (tant sur le riz que sur le sel), des chantiers de capitalisation, le renforcement de la mise en réseau des producteurs.

A noter que les difficultés de communication entre Univers-sel Guinée et ADAM a laissé ADAM livrée à elle-même dans le démarrage de COYAH II (pas de regard externe/contrôle, absence de conseil technique).

### **1.1.3. Eléments institutionnels et partenariats**

---

FOP BG : Les relations de Univers-sel et ADAM avec la FOPB BG se sont un peu distendues à l'occasion de la signature du contrat de sous-traitance des 1000 ha de rizières de mangrove à réhabiliter. On y voit là, entre autres, une conséquence de l'instruction descendante et précipitée du montage institutionnel et financier du programme Riz BG. Mais c'est une donnée nouvelle.

Les premières réflexions sur un programme régional Sel ont été impulsées par la FOP BG avec un consultant externe, sans que Univers-sel et ADAM n'aient été véritablement parties prenantes. Les deux partenaires découvrent en fait le déploiement de la stratégie de la FOP-BG, une stratégie « classique » d'OP en voie d'autonomisation technique et économique (par exemple, recherche de ressources nouvelles à travers le dépôt de dossiers de financement au programme PACNOP, le montage de dossier Sel avec la fondation Hellen Keller, etc.), sans oublier la dimension politique qu'elle doit assumer et développer en premier lieu.

ADAM – Univers-Sel: ADAM n'est plus partie intégrante de Univers-Sel dans le sens où une partie des techniciens Univers-sel ont été « transférés » à ADAM dont ils sont devenus les salariés ; Il n'existe plus de suivi de la part de Univers-Sel / Guinée / Guérande comme cela était le cas auparavant (« *Le lien téléphonique a disparu, ADAM doit maintenant payer son téléphone* »). ADAM continue de connaître des difficultés en matière de suivi et de contrôle d'exécution de ses activités (faiblesse de l'organisation hiérarchique, de la planification, de l'anticipation). Univers-sel observe une diminution de la qualité des informations sur ce qui se fait sur le terrain.

A noter qu'il est prévu que Univers-Sel fournisse un appui institutionnel à ADAM dans le cadre du programme COYAH II, mais cet appui n'est vraisemblablement pas encore programmé, ni opérationnalisé.

#### **1.1.4. Etat des lieux des recommandations 2007**

---

Le partage des résultats de l'évaluation à ADAM et Univers-Sel Guinée a été fait en juin 2007 à l'occasion de la visite du nouveau directeur de Univers-Sel. Un certain nombre de recommandations ont été lancées avec plus ou moins de réussites :

- Renforcement des Ressources humaines: recrutement du directeur Univers-sel en France en avril 2008, d'un Responsable Administratif et Financier chez ADAM ; le RAF est rapidement parti au Royaume-Uni pour suivre une formation et a dû être remplacé ;
- Renforcement de la communication interne avec instauration de réunion tous les lundis matin à Univers-sel Guinée suivi d'une réunion téléphonique avec Univers-sel France ;
- Réalisation d'un diagnostic institutionnel de ADAM par des consultants proposés par Guinée 44, diagnostic dont la qualité a laissé à désirer ;
- Appui à la mise en place du système administratif et financier chez ADAM ;
- Provisionnement d'un budget pour réaliser une étude régionale sur la filière sel dans le cadre de la préparation du programme régional sel, mais la volonté de leadership de la FOP BG sur ce dossier va imposer à Univers-sel et ADAM de repenser leur stratégie sur ce sujet ;
- Didier Aube, au cours de sa mission sur le sel en mars 2008, a consacré une partie de ses activités sur la question de la commercialisation du sel. La mission a été l'occasion de rencontrer des producteurs de sel spécialisés, tant en terme de production (innovation

technique) que de commercialisation. Les entretiens avec des producteurs (une cinquantaine) montrent que ces derniers n'éprouvent pas de difficultés de commercialisation avec le sel solaire. Dans certaines zones, l'approvisionnement en bâches pour cristalliseurs ne semble pas poser de problème, car dorénavant disponibles sur les marchés ruraux.

### **1.1.5. Le Chantier de définition des orientations stratégiques de Univers-sel**

---

Si le suivi post-évaluation s'inscrit dans le court et moyen terme, et est notamment déterminé par les deux programmes Riz BG et Coyah II, Univers-sel a entamé en parallèle un processus de définitions de ses orientations stratégiques à moyen terme qui se matérialisera sous forme d'un plan quinquennal 2009-2014. La finalisation de cet exercice est prévu pour avril 2009. Quatre axes sont ainsi explorés :

- (i) la redéfinition du projet associatif de Univers-sel : les évolutions dans la nature des activités actuelles de Univers-sel (nouveaux projets de type prestation de services, changement d'échelle institutionnelle) questionnent sa raison d'être associative ;
- (ii) Quelles métiers développer : échange de paysan à paysan, éducation au développement, expertise et services, etc ? ;
- (iii) Quelles activités techniques Univers-sel doit il développer et comment (poursuite des activités rizicoles en zones de mangrove) ?
- (iv) Quelle stratégie d'accompagnement de Univers-sel pour ADAM ? En quoi ADAM favorise-t-il le rapprochement de « paysan à paysan » ? ;

### **1.1.6. Premiers enseignements pour le plan d'action**

---

Relativement au plan d'action, plusieurs points méritent d'être relevés à ce stade :

- Si le plan d'action s'inscrit dans les projets Riz BG et COYAH II, le temps est déjà court, et les moyens sont somme toute limités. La question est de savoir si ce plan doit s'inscrire exclusivement dans les moyens des projets ou si des moyens complémentaires devront être recherchés ; Si tel est le cas, le plan d'action sera en interaction avec le chantier de définition des orientations stratégiques ;
- En matière de diagnostic ou d'étude d'impacts (filères, systèmes agraires, etc.), l'idée de recourir à des binômes de stagiaires étudiants d'écoles d'ingénieurs guinéennes et françaises semble séduisante et à explorer ;
- Pour le volet suivi-évaluation, Univers-sel doit se doter de son propre système de S/E, ne serait-ce que pour le suivi ses programmes et de ses activités mais aussi, au vu des retards enregistrés par les partenaires du Riz BG, éventuellement sur quelques éléments relatifs aux effets et impacts ; par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue la perspective de l'évaluation de mi-parcours du riz BG, Univers-sel doit à la fois être capable de rendre compte

objectivement de ses résultats, notamment si des réorientations en faveur de l'aménagement à la parcelle sont susceptibles d'être recommandées ;

- Il est nécessaire de clarifier les notions de référentiel, de méthodologie et de capitalisation ; on parlera ainsi :
  - o de référentiel pour les opérations techniques (par exemple, fiches techniques sur la pose de tuyaux, la gestion de la lame d'eau, la pose des cristallisoirs, guide de diagnostic, etc.) ;
  - o de méthodologie pour les stratégies d'intervention : par exemple, définition des objectifs, des activités, de leur enchaînement, des modes d'intervention, etc. ;
  - o de capitalisation pour le bilan des effets des actions de Univers-sel sur le milieu, les bénéficiaires, les filières, etc. Toutefois, une capitalisation peut également porter sur les aspects techniques ou méthodologiques dans une perspective temporelle (synthèse des connaissances).
- Les travaux de capitalisation devront permettre entre autres de produire les éléments d'analyse démontrant le bien fondé des interventions de Univers-sel et ce faisant, d'aller trouver de nouvelles ressources.
- La qualité relative des relations de confiance et de collaboration entre ADAM et Univers-sel et les freins internes au sein des 2 structures en terme de capacités d'évolution technique et d'organisation des équipes devront être bien appréciés, sous peine de proposer un cadre d'objectifs et un dispositif irréalistes pour le plan d'action.

## **1.2. Les résultats de l'atelier de Dubreka**

L'atelier, qui s'est déroulé à Dubreka, Guinée, du 20 au 25 octobre 2008, a réuni la totalité des cadres et techniciens de Univers-sel Guinée et de ADAM, ainsi que le directeur et les 2 responsables techniques sel et riz de Univers-sel Guérande. S'y ajoutaient un certain nombre de personnes ressources externes, représentants de Guinée 44, de la Direction Préfectorale du Développement Rural et de l'Environnement (DPDRE), de l'AFVP / BED, du conseil d'administration de ADAM ainsi que la consultante chargée d'appuyer Univer-sel dans l'élaboration de son plan quinquennal.

### **1.2.1. Approche générale**

---

Au delà des résultats attendus en terme technique, l'objectif de l'atelier était véritablement d'enclencher une réflexion collective qui soit la base minimum pour bâtir de façon concertée un plan d'action et espérer une appropriation et un portage par les équipes dans la durée. Compte tenu du fait

que ce type d'exercice n'avait pas été pratiqué jusqu'alors, il fallait saisir l'opportunité pour impulser une dynamique pour le futur plan d'action.

Le fil rouge de l'atelier était le suivant :

- Sur la base d'un cadrage initial des enjeux actuels dans le domaine technique :
  - Rappel des recommandations de l'évaluation et de ce qui a déjà été engagé par Univers-sel ;
  - Rappel que les contrats Riz BG et COYAH II constituent des engagements d'activités et de résultats de Univers-sel vis à vis de ses commanditaires ;
  - Au delà des contrats, Univers-sel fait face à des défis stratégiques dans les domaines techniques qui s'inscrivent dans une perspective d'amélioration et de professionnalisation de ses interventions ;
  - La difficulté des recommandations techniques : malgré un savoir faire évident, constat d'une équipe qui se pose des questions sur comment faire : quelles pertinence, conception technique, faisabilité et priorité ?
- Les objectifs de l'atelier étaient :
  - D'établir collectivement un diagnostic : Réfléchir ensemble sur l'amélioration des méthodologies d'intervention, sur la construction des référentiels techniques, sur la mise en place du suivi évaluation sur le riz et le sel ;
  - Sur cette base, de proposer des solutions techniques et les prioriser
  - In fine, de contribuer à la clarification des questionnements, tomber d'accord sur les objectifs essentiels, l'élaboration d'une première ébauche d'un plan d'action précis, réaliste et opérationnel

Dans les grandes lignes, le programme de l'atelier avait été organisé selon le tableau synthétique suivant, (voir détails dans les annexes 2 et 4). Bien que le programme était chargé du fait de l'ambition des termes de référence et le grand nombre des thèmes à couvrir, le choix a été fait d'aborder la problématique « technique » dans sa globalité. Il s'agissait de construire une mise en perspective générale du chantier « plan d'action » en faisant les liens avec les aspects stratégiques, plutôt que d'extraire un aspect strictement technique de la liste des points à aborder dans les termes de référence et de laisser les autres dans l'ombre, faute de temps.

Le désavantage de cette approche est bien sûr qu'on ne peut entrer dans le détail pour chacun des thèmes, mais l'avantage primordial est bien sûr que le collectif s'approprie et valide la vision d'ensemble. En quelque sorte, « *plutôt que de s'installer dans une seule pièce sans connaître les autres, on a commencé par visiter la maison en ouvrant toutes les portes une à une* ».

En outre et surtout, ce cadrage général offrira la possibilité de faire des choix en connaissance de cause.

**Tableau 1 : programme général de l'atelier**

	Matin	Après midi
Lundi	(Cadrage avec Comité de Pilotage)	Ouverture Analyse Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces pour Univers-Sel et ADAM
Mardi	Construction de l'arbre à problèmes pour le Riz (thèmes techniques)	Construction de l'arbre à solutions pour le Riz
Mercredi	Construction de l'arbre à problèmes pour le Sel (thèmes techniques)	Construction de l'arbre à solutions pour le Sel
Jeudi	Qu'est ce que le Suivi évaluation ? Réflexion sur le suivi des enjeux techniques Riz et Sel et la nécessité d'un dispositif S/E	Construction d'un S/E pour le riz
Vendredi	Construction d'un S/E pour le sel	(Synthèse Equipe animation)
Samedi	Restitution et ébauche provisoire plan d'action Evaluation de l'atelier	

### **1.2.2. Analyse transversale : Forces Faiblesses Opportunités Menaces**

Des travaux de groupe introductifs ont permis de construire un « instantané » de la perception des participants de la situation des deux structures à travers une analyse FFOM. (voir annexes 6 et 8).

#### Au niveau interne :

En terme de forces, on peut considérer que les participants ont la conviction que leur thèmes de travail sur le sel et le riz, les axes d'intervention sont particulièrement pertinents par rapport aux problématiques locales, qu'elles soient sociales, économiques, environnementales. Ils ont la conviction de maîtriser un savoir faire spécifique, d'avoir des méthodes d'intervention éprouvées et une bonne capacité de mise en œuvre.

Une bonne partie des faiblesses identifiées pourraient sembler contradictoires par rapport à l'évocation de ces forces. En effet, il est également constaté que certains aspects méthodologiques sont peu maîtrisés, que malgré la maîtrise d'un savoir-faire, il n'est finalement pas matérialisé sous forme de capitalisation, et que par ailleurs, des difficultés importantes existent en matière de suivi-évaluation. L'absence de dynamique de renforcement des capacités des techniciens est citée. Outre les aspects techniques, d'autres problèmes sont évoqués. La mise à disposition tardive de moyens logistiques est apparemment reprochée par ADAM à Univers-sel, traduisant la fois un manque de « complicité » et de communication entre les deux structures, l'explication semblant se trouver dans des retards de contractualisation, de manque de respects des délais de rendu de rapports, etc. Le « relationnel » entre ADAM et Univers-sel est clairement pointé comme une faiblesse forte par les participants qui constatent une dégradation de la qualité de travail, une difficulté à comprendre et échanger sur les objectifs et stratégies respectives des deux structures et par conséquent les activités.

#### Au niveau externe

Les opportunités sont clairement identifiées. Le riz par exemple constitue une priorité politique pour la Guinée, il existe un important potentiel de réhabilitation des périmètres rizicoles, des partenaires

financiers et d'appui techniques sont présents en Guinée Maritime, et élément très important, il existe une demande de la part des producteurs qui est relayée par leurs organisations (FOP BG).

Les menaces identifiées relèvent du relatif cloisonnement des structures et de leur difficulté à être en synergie avec d'autres partenaires d'appui publics ou privés. Par ailleurs, s'il existe des bailleurs dans la zone, constat est néanmoins fait qu'ils ne sont pas si nombreux. Le contexte économique est également perçu comme une source de perturbations : l'évolution des prix des intrants, les variations de taux de change euro /Franc Guinéen compliqueraient la planification de l'équilibre budgétaire. Il est également estimé que si l'absence de vision partagée entre ADAM et Univers-sel n'était pas résolue, alors les structures risquaient à terme de devenir concurrentes.

Enfin, la question foncière est citée ici comme une menace, il s'agit du constat que la gestion des modes de tenure foncière dans la région entre progressivement en crise, du fait de la croissance démographique et aussi de l'accroissement de l'emprise urbaine. Ceci affecte directement les activités de Univers-Sel et ADAM qui en outre sont peu outillées pour analyser ces dynamiques et les intégrer dans ses approches techniques.

En synthèse, il s'agissait d'évoquer en quelques mots l'importance de s'appuyer sur ses forces pour saisir les opportunités et mais pour cela, il convenait également de travailler sur ces faiblesses, seules façon par ailleurs de faire face aux menaces. Concrètement, la consolidation des référentiels techniques, la capitalisation méthodologique, la mise en place d'un suivi-évaluation performant constituaient les meilleures garanties pour saisir les opportunités de développement dans la région Guinée Maritime. Néanmoins, la clarification des orientations stratégiques entre ADAM et Univers-sel et la déclinaison de ces choix dans les activités et l'organisation du travail semblent nécessaires. Ces questions importantes ne constituent toutefois pas l'objet de l'atelier et devront être abordées dans un autre cadre.

**Tableau 2 : Synthèse Analyse Forces faiblesses Opportunités Menaces**

<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>	<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PERTINENCE DES THEMES</li> <li>➤ METHODES D'INTERVENTION EPROUVEES</li> <li>➤ CAPACITE DE MISE EN OEUVRE</li> <li>➤ SAVOIR FAIRE TECHNIQUE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ MOYENS LOGISTIQUES LIMITES</li> <li>➤ METHODOLOGIE PARFOIS INADAPTEE</li> <li>➤ FAIBLE PROGRESSION DES CAPACITES</li> <li>➤ PROBLEMES DE CAPITALISATION</li> <li>➤ DIFFICULTES IMPORTANTES DANS LE SUIVI / EVALUATION</li> <li>➤ RELATIONS ADAM U-SEL DIFFICILES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ RIZ = PRIORITE POLITIQUE</li> <li>➤ IMPORTANTES SURFACES A REHABILITER</li> <li>➤ EXISTENCE DE PARTENAIRES FINANCIERS</li> <li>➤ EXISTENCE DE PARTENAIRES D'APPUI</li> <li>➤ EXISTENCE D'UNE DEMANDE PAYSANNE STRUCTUREE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ DIFFICILE MISE EN RESEAU AVEC LES PARTENAIRES PROFESSIONNELS</li> <li>➤ NOMBRE LIMITE DE BAILLEURS DE FONDS</li> <li>➤ INSTABILITE ET HAUSSE DES PRIX</li> <li>➤ MANQUE DE VISION PARTAGEE ENTRE ADAM ET U-SEL</li> <li>➤ PROBLEMES FONCIERS</li> </ul>

Voir l'annexe 6 pour plus de détails

### 1.2.3. Principaux résultats pour la section Riz

---

Suite à cette séance introductive de cadrage général, et pour rester en cohérence avec les termes de référence de l'élaboration du plan d'action, deux thèmes relatifs au riz ont été choisis parmi les faiblesses et les forces proposés par les participants : (i) la méthodologie pour la réhabilitation des périmètres rizicoles et (ii) les interventions en matière de conseil agricole. Traités en deux séries de travaux de groupes successifs (pour chacun des thèmes), il s'est agi de formuler un problème central par rapport aux thèmes, d'en identifier les causes et les conséquences. Dans un deuxième temps, il s'agissait de formuler des solutions pour traiter ces causes. Le problème pouvait ainsi être reformulé comme un résultat à atteindre, les conséquences du problème pouvaient être reformulées en effet du résultat atteint (ou de l'atteinte des objectifs).

Les paragraphes suivants présentent les synthèses construites en séance plénière à partir des contributions des travaux de groupe.

On signalera que les constructions de ces arbres à problèmes / solutions ont toutes été rapides car il fallait traiter pas moins de 4 arbres en 2,5 jours. L'analyse fine de chacun des causes en sous-causes, la priorisation par ordre d'importance sur le problème n'ont pu être faites.

#### **la méthodologie pour la réhabilitation des périmètres rizicoles**

La formulation du problème a été la suivante : la méthode de réhabilitation des périmètres rizicoles est insuffisamment maîtrisée par les équipes Univers-sel et ADAM.

Les causes identifiées par les participants sont de différentes natures :

- Absence de référentiels techniques : en particulier, le calcul du nombre de tuyaux nécessaires pour l'équipement d'un périmètre apparaît pour le moins imprécis ou s'appuie sur une connaissance empirique que finalement seuls les techniciens les plus expérimentés possèdent. Par exemple, on parle de « 2 tuyaux pour un hectare », si on annonce dans le rapport d'activités avoir posé 4 tuyaux, on en déduit que ce sont 2 hectares qui ont été équipés, etc. La mesure des surfaces semble poser des problèmes ; le rôle des bassins versants dans les apports d'eau est mal pris en compte dans le dimensionnement des tuyaux ; des tuyaux sont parfois posés à l'intérieur des casierages, alors qu'ils sont sensés être systématiquement posés sur les digues de ceinture du périmètre ; les techniques de pose des tuyaux semblent également peu normées (exemple de la pose de deux tuyaux installés côté à côté pouvant entraîner des fuites et à terme la dégradation et la rupture des digues) ; etc.
- Difficile mobilisation des producteurs : ce point concerne spécifiquement la question de la réalisation des travaux exceptionnels (réouverture ou curage des chenaux naturels, réhabilitation des digues de ceinture) qui sont des conditions techniques préalables à l'équipement des périmètres, et par conséquent pour la livraison des tuyaux en PVC et enclencher les travaux d'installation. Il semble que dans un nombre significatif de cas, les producteurs ne se mobilisent pas (pour diverses raisons, y compris l'éloignement des casiers

par rapport à leur lieu de vie) et que malgré tout, les interventions d'équipements en tuyaux soient réalisées.

- Modalités de choix de sites pas rigoureuses : il a été souligné au cours des débats que finalement que les 4 familles de critères pour le choix de site (au sens plaine rizicole de mangrove) pour intervenir n'étaient pas suffisamment sélectives : l'existence pour un périmètre de digues de ceinture, de caséage interne, d'un chenal d'entrée de mer et de la mobilisation des producteurs était finalement toujours vérifiée quelque soit les zones visitées ; par conséquent, cela posait la question de l'explicitation des véritables critères de choix des sites (par exemple, les choix sont faits selon la cohérence géographique, la facilité d'accès, le souhait de traiter une problématique technique spécifique ou inédite, la décision politique des leaders paysans, etc.) ;
- Diagnostic des périmètres à aménager insuffisamment approfondis : Par ailleurs, il a été dit que le contenu du diagnostic était insuffisant (appréciation des superficies, des caractéristiques agronomiques et édaphiques, analyse des modes de tenure foncière, appréciation de l'éloignement des producteurs, etc.) ; Parfois, les diagnostics étaient réalisés à des périodes trop tardives pour pouvoir le faire dans de bonnes conditions par rapport à l'imminence des travaux à engager avant la saison des pluies ; parfois même, il est réalisé après l'intervention, ce qui questionne directement la compréhension du rôle de ce diagnostic et sa cohérence avec les autres activités dans le cadre de la méthode d'intervention ; Enfin, il a également été souligné que le contexte politique et social a rendu difficile le diagnostic en début d'année 2007 (difficultés de déplacement) ;
- Insuffisance de programmation : les participants soulignent que des difficultés relèvent du pilotage : retards dans la programmation, difficultés logistiques (moyens de transport), etc .

**Les conséquences prévisibles de ces difficultés sont bien identifiées** : les outils méthodologiques se révèlent mal adaptés au diagnostic pour la réhabilitation dans certains cas, les interventions sont définies de façon non cohérente avec la réalité entraînant en bout de chaîne des difficultés techniques dans la réalisation des travaux. Les résultats attendus ne sont pas atteints, générant l'insatisfaction des bénéficiaires, des clients et des bailleurs, et au final une mauvaise image de marque.

A ce stade, nous ne développerons pas les solutions ; identifiées en séance plénière, elles seront présentées et approfondies dans le chapitre relatif au plan d'action.

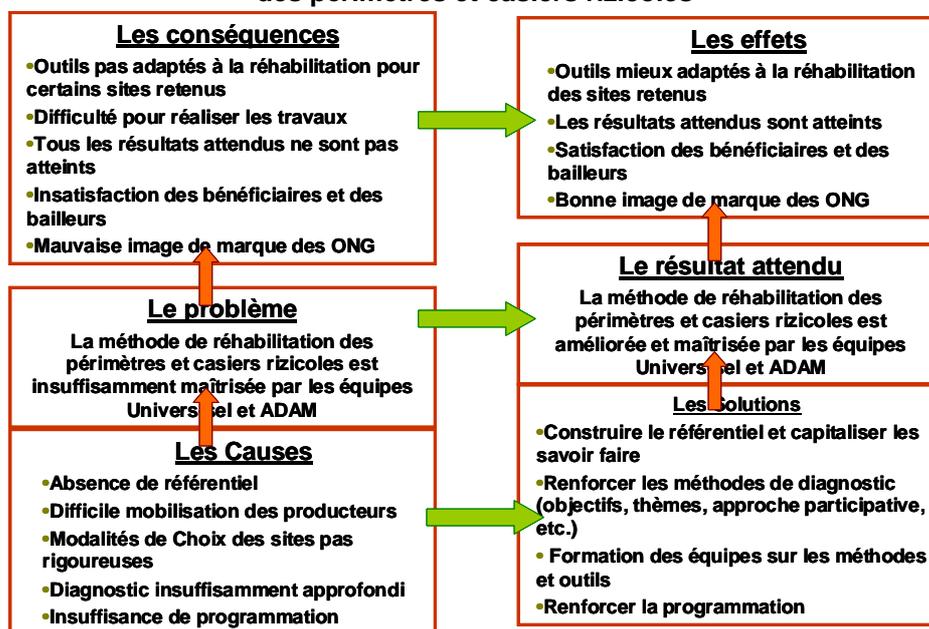
### Encadré 1 : Clarification du vocabulaire en matière d'aménagements rizicoles

Il existe un flou sur le sens des mots utilisés par les cadres et les techniciens de Univers-sel par rapport aux aménagements rizicoles, lequel flou est relayé dans les différents documents et rapports produits par Univers-sel.

On retient les définitions et les conventions suivantes pour la suite du document :

- le terme de site (choix des sites pour les futures interventions de réhabilitation) concerne les plaines de mangrove où se trouvent les rizières de mangrove ;
- le terme de périmètre concerne l'unité d'aménagement première ; il est entouré par une digue de ceinture séparant le périmètre du milieu marin ; on peut avoir plusieurs périmètres sur un même site ;
- les quartiers hydrauliques sont les structures d'aménagements secondaires situés dans les périmètres et sont définis par une unité de gestion de l'eau commune, que ce soit pour l'entrée de l'eau de mer ou pour les opérations de vidange de l'eau douce en surplus ;
- les casiers rizicoles sont les unités hydrauliques de base à l'intérieur des quartiers ; ce sont les parcelles de riz ;
- le terme « aménagement », quand il est utilisé dans le présent document sans autre précision, est à prendre dans un sens global ; quand cela est nécessaire, nous précisons de quel type d'aménagement il s'agit :
  - o l'aménagement d'un site concerne les périmètres et les unités inférieures qui le composent : quartier et casiers ;
  - o l'aménagement d'un périmètre concerne les quartiers et les casiers ;
  - o l'aménagement des quartiers concerne l'aménagement à la parcelle (quartiers et casiers).

Figure 1 : Synthèse de l'arbre à problèmes et solutions pour la méthode de réhabilitation des périmètres et casiers rizicoles



### Les interventions en matière de conseil agricole

La formulation du problème a été la suivante : la qualité des interventions en matière de conseil agricole est limitée.

Les causes identifiées par les participants sont de différentes natures :

- Connaissance insuffisante des pratiques agricoles des producteurs :

Certains techniciens des équipes ADAM et Univers-sel, les plus anciens ou les plus expérimentées, ont une bonne connaissance des pratiques agricoles des producteurs. Mais tel n'est pas le cas pour tous. Ou alors cette connaissance s'avère incomplète, notamment par rapport aux connaissances nécessaires à la bonne conduite des activités des programmes.

Cette méconnaissance peut couvrir plusieurs aspects :

- les systèmes d'activités des familles agricoles<sup>2</sup> sont régies par des stratégies économiques et alimentaires complexes : combinaison d'activités agricoles directes, de vente de main d'œuvre localement ou en ville, ponctuellement ou dans la durée, d'activités non agricoles développées au sein des membres de l'unité familiale, de migrations, etc. ; ces stratégies peut s'inscrire au plan collectif, comme au plan des ménages composant l'unité familiale, voir au niveau de certains membres de la famille en voie d'émancipation par exemple. Le rôle et le poids du système agricole au sein de ce système d'activités sera variable selon les familles ;
  - Les stratégies agricoles des producteurs : insérées de façon cohérente dans les systèmes d'activités, les activités agricoles sont également régies par des stratégies spécifiques propres répondant souvent à la sécurisation de l'accès au foncier, la sécurisation de la production alimentaire, mais aussi la vente de certains volumes de production pour avoir des revenus monétaires nécessaires aux ménages (frais d'écoles, médicaments, évènements sociaux, etc.) ; Selon les « dotations » en main d'œuvre, en droit d'usage du foncier, en équipement, en ressources financières (ce qu'on appelle les facteurs de production), les stratégies agricoles ne seront pas les mêmes selon les familles agricoles ;
  - La difficile compréhension des dynamiques d'appropriation foncière sur les sites d'intervention est également citée comme un facteur de frein à la diffusion des techniques préconisées par ADAM et Univers-sel pour le sel et le riz ; Sur un site donné, qui finance éventuellement la main d'œuvre pour les travaux de réhabilitation d'un périmètre dans son ensemble (surélévation des digues, curage des canaux, etc.), qui octroie les droits d'exploitation sur les terres salées en période de sel ? comment se passent les transactions et quelles en sont les effets sur l'appropriation des améliorations techniques proposés par Univers-sel et ADAM ?
- Carence d'outils en matière de diagnostic

Le constat est fait que les techniciens ne disposent finalement pas d'outils suffisamment fins pour conduire des études-diagnostic approfondies permettant une bonne compréhension des stratégies des producteurs présents dans les sites d'intervention. Ceci concerne divers aspects, la collecte

---

<sup>2</sup> Une unité familiale (ou unité domestique) est composée de plusieurs ménages, avec un chef de famille qui régit l'accès au foncier et la constitution du stock familial de produits vivriers.

d'information (quelles informations rechercher ? comment organiser la collecte quand les agriculteurs sont peu disponibles ?), le traitement et l'analyse de l'information, mais aussi comment l'utiliser pour l'action. Sur ce dernier pont, il est clair que les techniciens les plus expérimentés connaissent très bien l'agriculture de mangrove et les stratégies des producteurs ; la question porte plus sur le « à quoi sert cette connaissance pour identifier les actions à mener en matière de conseil agricole ? » ou « comment utiliser cette connaissance pour élaborer et mettre en œuvre des actions de conseil agricole pertinentes et appropriables ? »

- Insuffisance de formation des techniciens : agronomique, diagnostic des systèmes de production, approche participative,...

Le problème de la formation se pose également au sein des techniciens ; il est de différente nature ; Apparemment la préoccupation de formation des nouveaux techniciens juniors et de la transmission des savoirs faire des plus anciens vers les plus jeunes devient croissante.

Le problème de la formation concerne également et de façon plus globale la mise à niveau des capacités des techniciens, de façon à leurs permettre de faire face de façon efficace aux enjeux auxquels ils sont confrontés dans le cadre de leurs activités. On rappellera les méthodes d'analyse-diagnostic des systèmes de production et les stratégies des exploitations agricoles, ainsi que les pratiques techniques en matière rizicole. On citera également la maîtrise des thèmes techniques tels que la gestion de l'eau (maîtrise de la lame d'eau dans les casiers), les aspects agronomiques (gestion de la fertilité, préparation des sols, techniques de semis, comportement des variétés locales et améliorées), etc. Ces problèmes de formation portent également sur les techniques d'animation, les méthodologies de conseil.

- Insuffisance du Suivi-évaluation sur les thèmes d'intervention de conseil agricole

L'insuffisance de la remontée des informations pendant les interventions sur le suivi des pratiques paysannes est pointée par les techniciens. Les outils de collecte de données et de production de l'information sur les activités et leurs résultats en matière de pratiques techniques sont peu performants ou inexistantes, et les analyses correspondantes faites dans les rapports d'activité sans consistance.

- Capacité à faire évoluer les méthodes d'intervention

Il est également mentionné la lourdeur des habitudes face à la nécessité d'adapter les pratiques techniques et de les faire évoluer. La stagnation des outils d'intervention depuis de longues années est soulignée<sup>3</sup>.

---

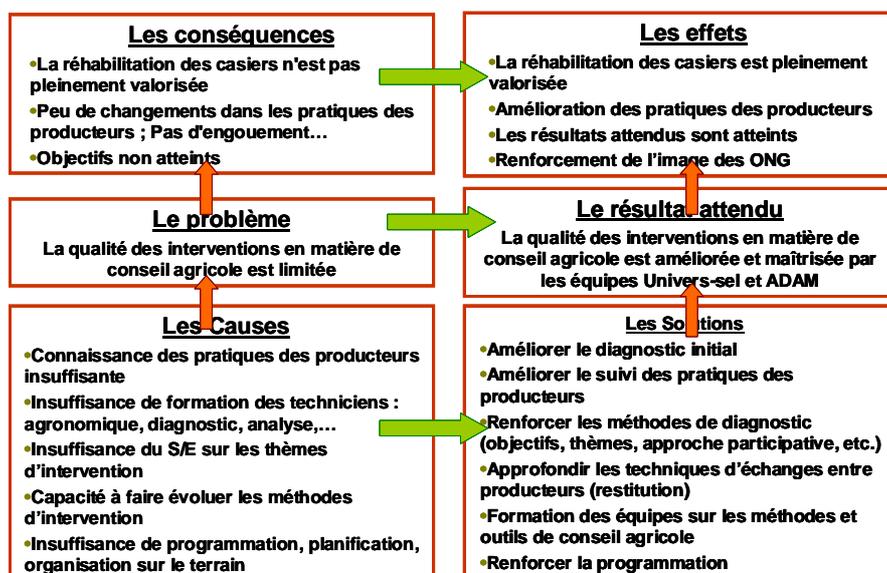
<sup>3</sup> Il semblerait en fait que les thèmes de travail en matière de conseil agricole correspondent à une reprise des thèmes développés durant le Programme Mangrove de l'UE, mais avec beaucoup de déperdition, tant sur le plan des méthodes de diagnostic et d'intervention, des thèmes et du suivi.

- Insuffisance de programmation, planification, organisation sur le terrain

Tout comme pour la réhabilitation des casiers rizicoles, la mauvaise organisation des activités des techniciens sur le terrain est pointée, traduisant une difficulté récurrente de planification et de programmation des activités.

**Les conséquences prévisibles de ces difficultés identifiées sont :** la réhabilitation des casiers n'est pas pleinement valorisée par d'éventuelles améliorations des pratiques culturales, les résultats des programmes ne sont pas atteints, générant l'insatisfaction des bénéficiaires, des clients et des bailleurs, et au final une mauvaise image de marque.

**Figure 2 : Synthèse de l'arbre à problèmes et solutions pour le conseil agricole en matière de riziculture**



#### 1.2.4. Principaux résultats pour la section Sel

De la même façon, deux thèmes relatifs au sel ont été choisis parmi les faiblesses et les forces proposées par les participants : (i) l'autonomisation des producteurs de sel solaire et (ii) toucher le plus grand nombre de producteurs de sel.

Remarque : on précise que la notion d'autonomisation utilisée par les membres de Univers-sel Guérande concerne à la fois l'autonomisation en matière de maîtrise de la technique de production de sel solaire (saline guinéenne) et l'autonomisation en matière d'approvisionnement et d'achat en bâches plastiques (disponibilité sur les marchés et capacité de financement). Néanmoins, durant l'atelier de Dubreka, le terme d'autonomisation a été uniquement employé dans le sens « approvisionnement ».

## **P'autonomisation des producteurs de sel solaire en approvisionnement en bâches plastiques**

La formulation du problème a été la suivante : Les conditions d'autonomisation des producteurs en approvisionnement des bâches plastiques ne sont pas réunies.

Les causes identifiées par les participants sont de différentes natures :

- Les stratégies « autonomisation » de ADAM & Univers -sel ne sont pas suffisamment définies

Il apparaît que les stratégies d'autonomisation et les méthodes d'intervention ne sont pas clairement établies ; d'où des messages contradictoires au niveau des producteurs.

Par exemple, l'un des axes principaux de l'autonomisation des producteurs passe par la remise de bâches à crédit. Il est difficile pour un même acteur du développement de poursuivre en même temps deux objectifs imposant des fonctions contradictoires, à savoir :

- distribuer individuellement des bâches à crédit dans une logique de développement visant à augmenter le plus possible le nombre de cristallisoirs ayant valeur de démonstration dans les zones où la technique de sel solaire diffuse difficilement comme dans la zone de Coyah ;
- chercher à se faire rembourser les bâches de la campagne précédente, dans une logique de prestataire de crédit et une perspective de pérennisation.

Il y a là une confusion des rôles dont les producteurs ont tôt fait de tirer partie en prenant les bâches sans en payer le prix.

Par ailleurs, la pérennisation est également illusoire par le simple fait que le crédit est organisé par Univers-sel ou ADAM, qui n'ont pas vocation à devenir des acteurs bancaires pérennes.

Enfin, les crédits sont distribués sans qu'un diagnostic initial soit véritablement posé ou que des données soient préalablement collectées pour bien comprendre quelle est la nature des problèmes d'accès aux intrants bâches dans la zone concernée.

- Difficulté d'approvisionnement en bâches

L'autre volet de l'autonomisation porte sur la difficulté de l'accès aux bâches. Plusieurs causes sont invoquées :

- la faible disponibilité de bâches de qualité dans certains marchés ruraux de certaines zones de production, ce qui impose aux producteurs de s'organiser pour se rendre chez les détaillants dans d'autres zones, voire aux équipes Univers-Sel et ADAM d'organiser eux-mêmes l'achat et l'acheminement des bâches ;
- Les faibles moyens financiers pour certains producteurs et dans certaines zones pour acheter des bâches ;
- Le problème de la qualité de bâches disponibles sur les marchés, bien que cet argument soit discuté du fait du souhait des producteurs d'acquérir des bâches plus fines pour les affecter à d'autres utilisations en dehors de la saison du sel.

- Problème d'accès aux crédits de campagne

Un écueil important pour autonomiser l'achalandage en bâches dans les zones de production réside dans l'accès au crédit. Le problème est double :

- L'apparente absence ou insuffisance de crédits dans les réseaux de micro-finance ou les ASF pour acheter les bâches en début de campagne, du fait de l'absence de produits financiers existants dans le portefeuille des caisses ;
  - Un accès limité aux institutions de microfinance pour les agriculteurs producteurs de sel, du fait de la distance des caisses de microfinance par rapport à leur lieu de vie.
- Pas d'organisations paysannes productrices de sel

Par ailleurs, les producteurs de sel ne sont pas véritablement organisés pour mettre en place des actions collectives permettant d'acheter et d'acheminer des bâches par eux-mêmes en temps voulu sur les sites de production, ou encore d'accéder à des crédits avec des garanties de type caution mutuelle. Tout au plus, mettent ils en place des formes collectives de production et de vente de sel pour financer par exemple un campagne de riz qu'ils conduiront ensemble.

- Faible niveau de maîtrise des techniques de production par les « migrants »

Au delà des questions relatives à l'achalandage, l'autonomisation, du point de vue des techniciens, s'entend aussi sur la pérennité de la diffusion de la technique de sel solaire, son « ancrage ». Constat est fait que les « migrants » constituent un groupe « cible » très difficile à informer et sensibiliser, et par conséquent à former à la technique de sel solaire, notamment du fait de leur très grande « volatilité » d'une année à l'autre<sup>4</sup>.

### **Encadré 2 : La notion de migrant en débat**

La notion de producteurs « migrants » est un terme utilisé par les techniciens de Univers-sel et de ADAM pour différencier les producteurs produisant du sel sur leur lieu de vie, les producteurs « résidents », de ceux qui, vivant ailleurs, sont obligés de se déplacer pour atteindre sur les lieux de production de sel pendant la campagne. Cette notion recouvre en fait une grande diversité de situations. Par exemple :

- Il peut s'agir de producteurs qui vivent dans un village voisin du site de production de sel et qui doivent se déplacer quotidiennement pour produire le sel solaire ;
- Dans les préfectures de Boffa et de Forecariah, ces migrants proviennent souvent d'autres régions voire des villes voisines. Devant faire face à un besoin monétaire ou étant en situation de crise économique, ils se voient obligés de « descendre » sur les sites de production pour réaliser une campagne de sel, en vivant sur un site pendant plusieurs semaines. Ils obtiennent généralement des financements des commerçants dès le mois de novembre : crédit de soudure, achat de bois, de panis, aliments, etc. ;
- Dans la préfecture de Coyah, les migrants semblent en fait originaires de la zone même de Coyah, simplement ils travaillent sur des sites familiaux qui sont éloignés des lieux de vie ; ces sites sont très dispersés, et les familles de producteurs s'y rendent de façon très irrégulière, avec souvent des personnes différentes, d'une année sur l'autre.

Si les producteurs « résidents » semblent faire du sel régulièrement chaque année, on voit qu'il est difficile de mettre en place un dispositif de formation en direction des « migrants », quelque soit leur type, au vue de la « volatilité » de leurs stratégies et des personnes. On voit également que la terminologie « migrante » est trop superficielle pour comprendre les stratégies des uns ou des autres, et de ce fait n'est pas opérante pour concevoir des actions de promotion du sel solaire appropriées aux stratégies de ces différents types.

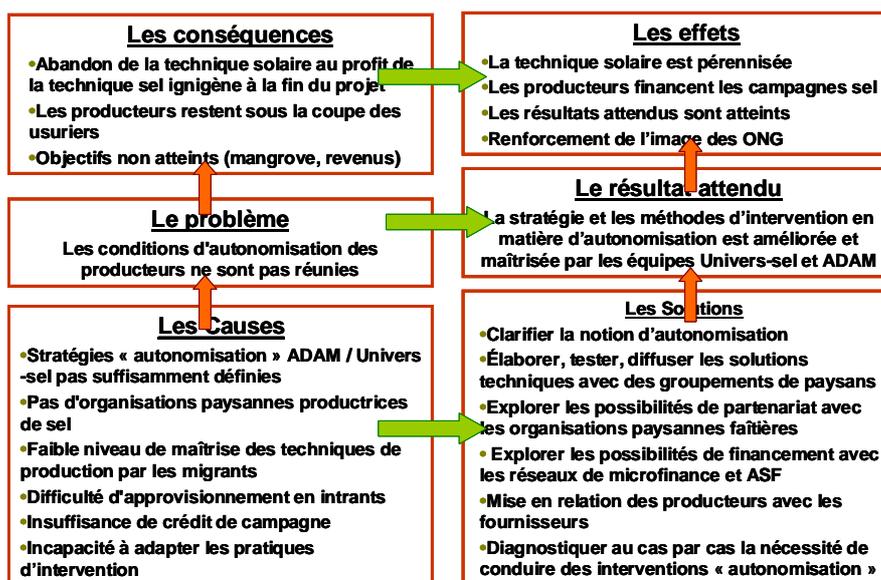
<sup>4</sup> La notion

- Incapacité à adapter les pratiques d'intervention

L'incapacité à adapter les pratiques d'intervention relève autant des faibles capacités de diagnostics initiaux sur les sites d'intervention, visant à déterminer la stratégie adéquate et spécifique à chaque zone en fonction des contraintes, que d'une certaine résistance à remettre en cause des approches qui certes sont peu efficaces mais qui présentent l'avantage d'être bien connus, ce qui peut être plus rassurant que d'avancer dans l'inconnu.

**Les conséquences prévisibles** de ces difficultés identifiées sont le risque important de l'abandon de la technique solaire au profit du sel ignigène, à la fin des programmes Univers-Sel et ADAM avec comme conséquence le maintien de la dépendance des producteurs sous la coupe des commerçants usuriers, l'impossibilité pour les producteurs d'améliorer leurs revenus, et la poursuite de la dégradation de la mangrove.

**Figure 3 : Synthèse de l'arbre à problèmes et solutions pour l'autonomisation des producteurs de sel**



### Toucher le plus grand nombre de producteurs de sel

La formulation du problème a été la suivante : Il est difficile de toucher le plus grand nombre de producteurs pour la diffusion de la Saline Guinéenne.

Après que les travaux de groupe se soient tenus normalement, en produisant des analyses de causes intéressantes, la séance plénière a connu des débats houleux, caractérisés par le refus progressif par une partie des participants de toutes les causes relatives à la maîtrise des diagnostics, des référentiels et des méthodes d'intervention, de suivi-évaluation, autant d'éléments où les équipes de techniciens et les cadres sont concernés, pour ne garder finalement que des causes d'apparence externe telles que (i) la dispersion des campements de producteurs de sel rendant difficile les formations auprès des producteurs, (ii) le nombre élevé des producteurs « migrants » parmi les producteurs de sel ; (iii)

l'instabilité de présence des producteurs de sel sur les sites d'une année à l'autre, (iv) la pluviométrie qui parfois rendait inadéquat le recours à la technique solaire.

Tout s'est passé comme si l'identification des causes avait été vécue comme une critique dirigée contre les équipes de terrain et certains cadres, remettant en cause leurs compétences. L'idée que les méthodes d'intervention pouvaient être inadaptées à certaines situations (par exemple un nombre important de « migrants » sur certains sites), n'a pu émerger, du fait de l'irruption d'un débat sans lien direct avec le sujet, aussi inattendu qu'impossible à canaliser. L'arbre à problème correspondant n'a donc pas pu être finalisé.

Il s'est joué là une scène qui n'avait sans doute rien à voir avec l'analyse du problème technique proposé, mais qui renvoyait par contre à la difficulté croissante de communication entre les deux structures ADAM et Univers-sel, chaque partie se renvoyant sans doute une part de responsabilités supposées sur la réalisation des activités, l'atteinte des résultats, sur la qualité du suivi, sur la qualité des rapports, etc. de la composante sel.

Cet épisode de l'atelier a finalement fourni l'occasion pour chacun de réfléchir à sa pratique de relation avec l'autre et de ré-étalonner les demandes et les attentes mutuelles en fonction de ce que chacun pouvait réellement apporter au regard de ses capacités propres. Cette réflexion doit être poursuivie ; elle s'inscrit incontestablement dans le chantier « définition des orientations stratégiques » initiée par Univers-sel, elle est relative à l'axe portant sur la définition de sa relation d'appui et de partenariat à ADAM.

Au plan technique, il ne faut toutefois pas perdre de vue que les interventions et les méthodes actuelles de Univers-sel sont sans doute et surtout adaptées pour des producteurs résidents, mais peu ou pas pour des producteurs dit « migrants ». La question est également d'apprécier si la part de ces producteurs est significative dans les volumes globaux de sel, ou si d'autres facteurs explicatifs pour le choix de la technique du sel solaire prévalent sur d'autres (proximité du marché, existence de bois de chauffe, main d'oeuvre, revenus, marge et coût de revient, etc.).

### **1.2.5. Principaux résultats pour la section Suivi-évaluation**

---

#### **Objectifs**

Cette section visait à contribuer à la réflexion pour la construction d'un dispositif efficace de suivi évaluation des actions de Univers-sel et de ADAM. Il s'agissait de :

- clarifier la notion de système de Suivi-évaluation
- réfléchir aux types d'information nécessaires à réunir dans le cadre d'un tel dispositif, pourquoi et comment.

Si le temps l'avait permis, il aurait été judicieux de compléter le contenu par une réflexion sur les grandes domaines techniques relatifs aux composantes Riz et Sel pour lesquels Univers-sel / ADAM ont besoin d'informations.

## Déroulement

Les travaux sur les sections riz et sel ont été consommateurs de temps, et le plan de travail pour traiter du suivi-évaluation a été reformaté en conséquence pour tenir compte de ces contraintes.

Un exposé sur la présentation d'un dispositif de suivi-évaluation a été fait en plénière ; cette présentation s'est appuyée constamment sur la réalité des programmes Univers-sel, Coyah II et des deux organisations Univers-sel et ADAM ; elle a été illustrée par une revue résumée des cadres logiques des deux programmes afin d'en analyser la cohérence ; un exercice pratique portant sur la construction d'une chaîne logique (moyens – activités – résultats attendus – effets & impacts escomptés) pour l'un des résultats attendus de la composante riz du programme Coyah II « Gains de production de l'ordre de 30% et pouvant atteindre 1 T/Ha selon les conditions climatiques en 3e année d'aménagement ».

Enfin, sur la base du même exemple de résultat attendu, des travaux de groupe ont été engagés portant sur l'identification du type d'informations à fournir et relatives au suivi de la chaîne logique, avec une incursion sur le comment faire : qui collecte l'information, sous quelle forme, qui l'utilise, quand, quels sont les problèmes actuels, etc.

Cette section, et notamment le dernier exercice, a été relativement conceptuelle, mais a permis finalement à chacun de mieux comprendre ce qu'était un dispositif de suivi-évaluation et mettre un sens aux différentes activités actuelles de collecte d'information sur le terrain, la rédaction des rapports d'activités, etc.

## Contenu de l'exposé

Nous nous limiterons à n'évoquer que les grandes lignes de l'exposé, sans entrer dans les détails pour lesquels nous invitons le lecteur à se reporter aux annexes correspondantes (annexes 2 ; 4 & 6).

### *Les trois rôles du suivi-évaluation*

---

#### ☞ Un outil de pilotage des projets

Le S/E permet la construction d'un tableau de bord de suivi de l'engagement des moyens, de la réalisation des activités et de l'atteinte de résultats. Il est généralement adossé au cadre logique du programme, ici Riz Bg ou Coyah II, mais dans le cas d'espèce, pourrait être également adossé au cadre logique des programmes stratégiques des associations Univers-sel ou ADAM<sup>5</sup>.

C'est un outil de contrôle de la performance du projet de développement qui permet la mise en évidence des écarts et des problèmes. On cherchera alors à rectifier le tir, quelque soit la nature des questionnements : stratégiques, techniques, organisationnels, financiers, etc.

---

<sup>5</sup> Si ces derniers existaient, bien sûr. On peut imaginer la construction d'un tel cadre logique à l'issue de l'exercice de réflexion stratégique de Univers-sel visant à la définition du plan 2009-2014.

Pourquoi ? Outil d'aide à la décision court terme (pilotage des programmes) et long terme (ajustement des orientations stratégiques)

Pour qui ? Les équipes des projets

#### ☞ **Un outil d'information et de rendu compte**

Le S/E permet de mettre à disposition des informations objectives et opérationnelles sur le projet de développement ; c'est un moyen efficace pour les acteurs externes d'apprécier la performance du projet (comparaison entre les activités prévues et celles effectivement réalisées) ; Pour la maîtrise d'ouvrage, l'outil permet une participation directe au pilotage et au réajustement de la stratégie du projet de développement. En particulier, et notamment pour le bailleur, il permet de rendre compte de l'utilisation des moyens mis à dispositions pour conduire le projet.

Pourquoi ? Permettre aux parties prenantes extérieurs d'apprécier les performances du projet

Pour qui ? Les maîtrises d'ouvrage, les décideurs politiques et les bailleurs

#### ☞ **Un outil de communication et d'échanges sur les réalisations du projet**

Le S/E est à la base de la capitalisation et la communication des résultats et des savoir faire du projet. Visant à la transparence des résultats, il contribue aux échanges d'information, la confrontation et l'enrichissement des approches et au final la valorisation de l'action.

Pourquoi ? Communiquer et valoriser les résultats et les savoir faire

Pour qui ?

De l'opérateur :

- vers les bénéficiaires : mise en débat et progression de la qualité de l'action ;
- vers les autres projets pour comparer et progresser ;
- vers le milieu professionnel : communiquer sur ses compétences, acquérir de la reconnaissance et obtenir de nouveaux financements ;

Pour la maîtrise d'ouvrage afin d'influer les orientations politiques et de financement des décideurs et des bailleurs en fonction de la pertinence des bons résultats.

**En synthèse, le dispositif de suivi-évaluation est donc un dispositif de production d'informations sur le projet pour aider au pilotage et renseigner ses effets et impacts. Le principe fondamental du S/E est de produire de l'information sur le projet et de la mettre en débat auprès des bonnes personnes et aux bons moments. Il y a une interaction étroite entre dispositif S/E et la gouvernance du programme (les pilotages stratégiques et opérationnels).**

*Quels sont les différents outils de production d'information ?*

---

On distingue six outils mobilisables et complémentaires dans le cadre d'un dispositif de suivi-évaluation :

- Le suivi des indicateurs d'engagement des moyens, de réalisations des activités, d'atteintes des résultats et des effets ;
- La réalisation d'études et enquêtes spécifiques visant à approfondir un sujet particulier ;
- La veille sur des données externes, soit parce qu'il est nécessaire de valider ses résultats par rapport à celles produites dans des programmes comparables, mais aussi pour pouvoir expliquer l'influence de l'évolution des facteurs externes (par exemple, les prix internationaux du riz, le taux de change Euro / FG, la pluviométrie)
- Les évaluations internes qui sont des exercices conduits par les équipes elles-mêmes avec l'aide des cadres de la même structure mais qui ne sont pas impliqués dans les programmes, afin d'apporter un regard neuf ;
- Les évaluations externes qui sont commanditées par les bailleurs afin d'avoir un retour sur la conduite et la qualité du programme de la part d'un observateur indépendant ; cette évaluation, bien qu'externe, reformule souvent des problèmes déjà connus par les équipes, mais cette reformulation a souvent un effet catharsis pour le déclenchement de l'action pour la résolution des problèmes éventuels ;
- Les études d'impact qui malgré leur intérêt sont les plus rarement mises en œuvre ; elles visent à étudier la part de l'action des projets dans les changements profonds et durables dans le milieu de l'intervention ; les domaines étudiés peuvent être multiples, car souvent interconnectés (agriculture, économie des filières, développement local et structuration rurale, évolutions des politiques, etc. ) ; ces études sont souvent mises en place après la clôture du projet.

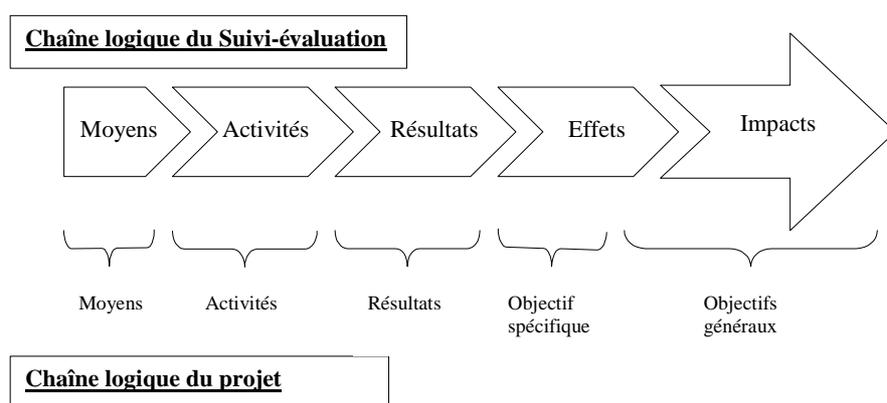
*Des informations sur quoi ? la chaîne logique*

---

Un grand risque de la plupart des suivi-évaluations est de produire un grand nombre de données sans lien entre elles et sans tentatives d'explications cohérentes. Rester au niveau des constats ne permet pas de tirer des leçons utiles pour l'action ni de progresser dans l'observation. Il est donc important de lier la collecte d'information aux questions que l'équipe doit se poser et qu'elle va chercher à approfondir avec l'appui du suivi-évaluation.

On s'appuie alors sur la chaîne logique du suivi-évaluation moyens- activités – résultats attendus – effets – impacts (voir figure ci-dessous) pour laquelle on veille à suivre les éléments d'analyse relatifs à chacun des maillons. Il est également recherché une adéquation entre un suivi du pilotage des programmes (plutôt mesure de moyens, d'activités et de résultats attendus relativement facile et rapide à organiser) et un suivi des changements obtenus suite à la mise en oeuvre des activités (plutôt mesure des effets et des impacts plus difficile à appréhender).

**Figure 4 : Chaîne logique du projet et chaîne logique du Suivi-évaluation**



Pour conclure, la construction de la chaîne logique doit se faire à partir de l'action avec les parties prenantes des projets ainsi que les bénéficiaires auxquels ils s'adressent, de façon à bien valider les hypothèses retenues pour la chaîne logique et éviter de s'engager dans une compilation inutile de données ou d'études de toutes natures.

#### *Commentaires sur le cadre logique de Coyah II*

En plénière, nous avons examiné la structure du cadre logique du programme Coyah II afin notamment d'y rechercher les chaînes logiques<sup>6</sup>.

Sans entrer dans les détails, on voit assez rapidement que sa structure interne mériterait d'être retravaillé. Pour la composante riz par exemple, les objectifs généraux ressemblent en fait à des objectifs spécifiques, voire des résultats attendus, alors qu'ils devraient mettre l'accent sur les objectifs globaux du programme (réduction de la déforestation, augmentation des revenus des producteurs au travers de la réhabilitation des casiers rizicoles, etc.). Par ailleurs on ne retrouve pas véritablement de cohérence entre les activités<sup>7</sup> et certains résultats attendus, notamment la constitution de réseaux d'échanges de producteurs et l'élaboration de référentiels méthodologiques pour lesquels on ne retrouve pas d'activités prévues.

<sup>6</sup> Ce paragraphe ne remet nullement en cause la qualité générale du document et n'enlève rien à la grande richesse de son contenu ou de l'intervention, il se place strictement du point de vue de la logique d'ensemble de l'action et par conséquent de son utilité

<sup>7</sup> Les activités ont été rédigées pour le besoin du rapport, elles n'apparaissent pas explicitement dans le cadre logique du document du programme, tant pour la composante riz que pour la composante sel

Pour la composante sel, les activités sont difficiles à identifier clairement, et dans tous les cas, on n'en retrouve que trois types dans le chronogramme : (i) les réunions villageoises, visites des sites et diffusion de la saline guinéenne, (ii) la diffusion de la saline guinéenne, (iii) l'appui à l'autonomisation des exploitants.

Aussi, sans remettre nullement en cause la qualité générale du document, du strict point de vue de la logique d'ensemble de l'action, on voit que le document peut difficilement aider au pilotage du programme, les activités, les résultats, les objectifs ne se retrouvant pas tous en cohérence au sein d'une chaîne logique (ou d'un ensemble de chaînes logiques), ni au niveau du chronogramme.

De ce point de vue :

- il doit être retravaillé pour véritablement constituer un document de référence partagé entre tous pour le pilotage du programme ;
- il doit faire l'objet d'un travail pédagogique d'appropriation par les équipes afin qu'elles-mêmes comprennent bien la logique d'ensemble du programme et retrouve le sens de l'action.

### Encadré 3 : Eléments constitutifs du cadre logique du programme Coyah II

#### COMPOSANTE RIZ

- **Objectif général :**
  - sécuriser et améliorer la production rizicole par des aménagements à faible coût, financièrement et techniquement réappropriables par les riziculteurs,
  - l'amélioration des semis et l'introduction de semences améliorées
  - augmentation des rendements de paddy de l'ordre d'au moins 30 %
- **Objectif spécifique :**
  - constituer un pôle de référence pour la FOP-BG dans la zone de Coyah
  - capitaliser l'expérience acquise dans un premier document de synthèse.
- **Au travers de 6 grands résultats atteints en fin de projet :**
  - Réhabilitation de 1200 ha de casiers rizicoles
  - Formation de 700 nouveaux producteurs aux techniques d'aménagement et de gestion de l'eau
  - Gains de production de l'ordre de 30% et pouvant atteindre 1 T/Ha selon les conditions climatiques en 3e année d'aménagement
  - Réseau d'échanges stimulant entre les producteurs de riz des différents sites qui pérennise le processus de réhabilitation des bougounis (casiers endigués)
  - Rédaction d'un référentiel sur les modalités de la réhabilitation de la riziculture endiguée dans la zone de Coyah et ses résultats.
- **Activité Riz (similaires Riz BG) :**
  - 1 : Réunions d'informations préalables
  - 2 : Repérage et choix des sites, réunion dans les villages
  - 3 : Étude diagnostic des sites retenus
  - 4 : Voyage d'étude
  - 5 : Réalisation des travaux exceptionnels
  - 6 : Remise en état des aménagements
  - 7 : Pose des tuyaux de petit diamètre
  - 8 : Formation à la gestion de l'eau à la parcelle
  - 9 : Suivi du fonctionnement des aménagements
  - 10 : Suivi des opérations culturales
  - 11 : Suivi-Évaluation ( contrôle des travaux, enquêtes parcellaires, rendements)
  - 12 : Réunion de restitution

#### COMPOSANTE SEL

- **Objectif général :**
  - éliminer de façon durable le recours au procédé de production salicole par cuisson des saumures au profit de la "saline guinéenne",
  - revitaliser la saliculture comme activité génératrice de revenus complémentaires pour les unités productives familiales en période de saison sèche.
- **Objectif spécifique :**
  - renforcer la diffusion de la saline guinéenne dans la zone de Coyah,
  - faciliter son appropriation par les producteurs de la zone du Haut-Koba
  - conforter par des actions complémentaires la pérennisation de son adoption dans la zone de Benty
  - constituer des pôles de référence pour la FOP-BG et préparer l'élaboration d'une stratégie régionale sel pour l'horizon 2010.
- **Au travers de 6 grands résultats atteints en fin de projet :**
  - Coyah et Koba : plus de 90 % des unités productives utilisant les cristallisoirs et les deux tiers au moins ayant totalement renoncé à la cuisson des saumures
  - Un rendement moyen saisonnier par cristallisoir d'au moins 1 T/C de sel à fins cristaux
  - Constitution d'un circuit d'appro en bâches plastiques dans la zone de Koba (Dixxin)
  - Référentiel économique comparatif production ignigène-production sur cristallisoirs
  - Etat des lieux des groupements de producteurs de la zone de Coyah
  - Document de référence sur le développement du sel solaire dans la zone de Benty
  - La préparation d'une stratégie régionale sel pour l'horizon 2010 (FOP BG)
- **Activité Sel :**
  - Activité 1 : Stratégie régionale sel pilotée par la FOP BG (étude filière sel et diagnostic producteurs)
  - Activité 2 : Diffusion de la saline guinéenne par pôle Coyah, Koba, Benty : modalités d'intervention
  - Activité 3 : Compréhension des stratégies des producteurs de sel et des freins à la diffusion de la saline guinéenne par pôle Coyah, Koba, Benty
  - Activité 4 : Approvisionnement en bâches par pôle Coyah, Koba, Benty
  - Activité 5 : Travaux complémentaires : caractérisation des sites, comparaison des coûts de production, capitalisation

*La construction de l'information pour les chaînes logiques*

Reprenant l'exemple d'un résultat attendu du programme Coyah II pour les composantes riz et sel, les groupes de travail ont eu pour mandat de traiter un certain nombre de questions relatives à la fourniture d'information de suivi-évaluation sur la base du Tableau 3 suivant :

**Tableau 3 : La construction de l'information pour la chaîne logique d'un résultat attendu**

Résultat attendu	Quel type d'information ?	Qui collecte cette information et sous quelle forme ?	Qui utilise l'information, quand, pourquoi ?	Problèmes et solutions pour collecter l'information ?
Moyens Activités Résultats Effets Impacts				

On se reportera à l'annexe 6 et au Tableau 4 pour les résultats des travaux de groupe<sup>8</sup>.

Les problèmes identifiés par les participants pour la collecte des informations nécessaires au Suivi-évaluation sont de différentes natures :

- Méthodologique :
  - o Les protocoles de collecte de données ne sont pas actualisés au fil des nouvelles questions qui se posent dans les programmes ;
  - o Il est difficile de prévoir l'inflation, le taux de change ;
  - o Les données ne sont pas toujours de bonne qualité ;
- Programmatique :
  - o La conception du budget par activités est inexistant et son suivi insuffisant ; il n'y a pas de tableaux de bord pour le suivi des activités ;
  - o Il y a des difficultés de programmation pour la collecte des données ;
  - o Il y a un défaut de coordination entre les deux structures ADAM et Univers-Sel ; Les rôles et responsabilités ne sont pas clarifiés ni assumés ;
  - o Les données ne sont pas transmises aux bons moments ;
- Moyens et logistiques :
  - o La logistique pour la collecte de l'information est insuffisante ;

<sup>8</sup> Le temps n'a permis que de traiter le cas d'un résultat attendu de la composante riz « Rendement moyen saisonnier par cristalliseur de 1 T/C » ; le traitement du résultat attendu « Rendement moyen saisonnier par cristalliseur de 1 T/C » pour la composante sel a été fait et présenté directement par le consultant.

- Il y a une carence d'équipements informatiques ;
- Le budget Suivi évaluation est-il prévu ?
- Existe-t-il un budget pour de l'expertise externe ?
- Capacités :
  - Les compétences sont faibles en informatique
  - Les capacités d'analyse des données, de rédaction des rapports, sont trop faibles
  - Existe-t-il des compétences localement ?

A ce stade, on retiendra en synthèse les points suivants :

- un dispositif de Suivi-évaluation, même s'il est confié à une équipe spécifique, se construit avec les différentes parties prenantes concernés : les cadres, les équipes techniques, les bénéficiaires (qui pourront être consultés sur les points qui leur semble importants de suivre) ;
- il doit se construire sur la base des cadres logiques des programmes (Coyah II et Riz Bg) ou des programmations stratégiques propres des structures Univers-sel et ADAM ;
- Compte tenu des contraintes de budget et de ressources humaines, il doit se limiter au strict nécessaire : le pilotage, les résultats attendus sur le riz et le sel, quelques effets ; il doit s'agir d'un dispositif simple et allégé
- Les équipes doivent être formées à son utilisation de façon à en comprendre la logique et les finalités ; il faut assurer les équipements et renforcer les capacités en fonction des besoins ;
- Les rôles et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis.

**Tableau 4 : La construction de l'information pour la chaîne logique du résultat attendu : « rendement moyen saisonnier par cristalliseur de 1 T/C »**

Rendement moyen saisonnier par cristalliseur de 1 T/C	QUEL TYPE D'INFORMATION ?	QUI COLLECTE CETTE INFORMATION ET SOUS QUELLE FORME ?	QUI UTILISE L'INFORMATION ? QUAND, POURQUOI ?	PROBLEMES	SOLUTIONS
<b>MOYENS</b>	Description des moyens nécessaires Engagement de moyens logistiques et de fonctionnement Mobilisation des ressources humaines Equipement (bâches)	<u>Technicien, RAF, comptable, caissier</u> ; Carnet de suivi (logistiques, participants réunions, bâches), Pièces comptables <u>Mise en Forme</u> : Comptabilité, Tableau de bord, etc.	Les directeurs, les RAF (à tous moments) Les rapports financiers sont transmis aux bailleurs et maîtres d'ouvrage 2 fois / an	les données sont elles de bonne qualité ? Transmises aux bons moments ?	Réviser les procédures
<b>ACTIVITES</b>	<u>Informations sur</u> : - Sites touchés et caractéristiques - Caractéristiques des producteurs - Les cristalliseurs posés - Déroulement de la campagne - Les producteurs formés à l'utilisation des cristalliseurs - Les salines écoles - Les circuits de commercialisation - Suivi du calendrier d'exécution des activités	<u>Techniciens et chargés de programme</u> : Fiches de suivi <u>Experts externes</u> : évaluation externe	Responsables de projet et chargés de programmes pour faire les rapports d'activités  Les directeurs analysent les rapports d'activités	Compétences internes suffisantes ?  Protocoles de collecte de données non actualisés par rapport aux nouvelles questions posées	Compétences à renforcer  Réaliser de nouveaux diagnostics  Adapter les fiches de suivi et autres outil de collecte aux situations
<b>RESULTATS</b>	- Situation de référence (rendement des cristalliseurs présents au début) - Suivi de la production par cristalliseur (échantillon) - Suivi du nombre de cristalliseurs - Suivi des conditions climatiques	<u>Techniciens et chargés de programme</u> : Fiches de suivi <u>Experts externe, techniciens, stagiaires</u> : Etudes spécifiques <u>Experts externes</u> : évaluation externe	Responsables de projet et chargés de programmes pour contribuer aux rapports annuels Les directeurs rédigent les rapports annuels pour rendre compte Les R. annuels sont transmis aux maîtres d'ouvrage et aux bailleurs	Compétences internes suffisantes ? Protocoles de collecte de données actualisés ?	Compétences à renforcer  Réaliser de nouveaux diagnostics  Adapter les fiches de suivi et autres outil de collecte aux situations
<b>EFFETS</b>	- Situation de référence sur les producteurs, la filière, etc. - Evolution des revenus et effets sur les budgets des ménages - Effet sur le genre - Effet sur l'organisation du travail et les autres activités - Effet sur la filière sel - Effet sur les savoir faire paysans - Effet sur la diffusion de la technique	<u>Techniciens et CP</u> : fiches de suivi <u>Experts externe, techniciens, stagiaires</u> : Etudes spécifiques <u>Experts externes</u> : évaluation externe <u>Données du Recensement agricole</u> : SNSA <u>Données de l'ONRG</u> <u>Equipes projet et experts externes</u> : capitalisation	Les équipes projets Les maîtres d'ouvrage Les bailleurs  En fin de projet  Pour communiquer	Il existe un budget pour évaluation externe,  Mais pas prévu pour toutes les études spécifiques  Compétences internes pas suffisantes	Trouver les financements  Trouver les compétences en externe  Faire réaliser les études par d'autres structures
<b>IMPACTS</b>	- Situation de référence sur les producteurs, la filière, etc. - Impact sur les ressources naturelles - Impact sur la pauvreté - Impact sur la sécurité alimentaire	<u>Experts externe, techniciens, stagiaires</u> : Etudes d'impact interne <u>Données du Recensement agricole</u> <u>Données de l'ONRG</u> <u>Experts externes</u> : évaluation externe, capitalisation	Les équipes projets Les maîtres d'ouvrage Les bailleurs  En fin de projet  Pour communiquer	Il existe un budget pour évaluation externe,  Mais pas prévu pour toutes les études spécifiques  Compétences internes pas suffisantes	Trouver les financements  Trouver les compétences en externe  Faire réaliser les études par d'autres structures



## Troisième partie : Le plan d'action

Sur la base des analyses développées de façon participative présentées en seconde partie, un certain nombre de solutions ont été proposées par les participants.

Ce sont ces solutions, enrichies par les analyses propres du consultant, qui sont présentées dans la deuxième partie sous la forme d'un ensemble d'activités, organisées en plan d'action, et visant à l'atteinte de résultats précisément définis.

Le plan d'action provisoire a été présenté lors de l'atelier du 5 décembre à Univers-sel – Guérande. La version définitive inclut les recommandations issus des débats de cet atelier.



# 1. Le Plan d'action

## 1.1. La construction du plan d'action

On résume ci-dessous le fil conducteur qui a été suivi par le consultant pour élaborer le présent plan d'action, sur la base des travaux de diagnostic :

- Un plan d'action, c'est concevoir et organiser la mise en place des chantiers « méthodologie », « capitalisation » et « suivi-évaluation » pour les composantes riz et sel ;
- Il faut s'assurer qu'on répond bien à des préoccupations stratégiques et prioritaires des projets, de Univers-sel, de ADAM. Il faut donc être en cohérence avec les Objectifs généraux, objectifs spécifiques ou résultats attendus des cadres logiques ; Aussi, les objectifs des activités du plan d'action doivent être clairement définis
- Les objectifs, les principes d'actions, la méthodologie, les activités « clés » pour mettre en œuvre ces chantiers sont identifiés ;
- les moyens nécessaires (financiers, ressources humaines, logistique, etc.) - en vérifiant notamment leur adéquation avec ce qui est prévu ou disponible - sont évalués ;
- les savoir-faire nécessaires sont précisés en identifiant également les besoins d'appui externe ;
- une programmation générale est établie pour la mise en oeuvre sur une base pluriannuelle et une programmation plus fine est établie pour la première année ;
- On s'assure de l'existence des dispositifs de pilotage et d'exécution en précisant les rôles et responsabilités de chacun.

## 1.2. La mise en débat du plan d'action provisoire à Univers-sel Guérande

La restitution de la version provisoire du plan d'action s'est faite au C.A de Univers-sel Guérande le 5 décembre 2008.

Les commentaires, discussions, demandes ont été de différentes natures :

- Vocabulaire : des aspects de clarification sur des concepts ou des notions utilisées dans le rapport ; Notamment, les termes « aménagements rizicoles » ou « migrants » ont été précisés dans la version finale du présent document (cf Encadré 1 et Encadré 2) ;
- Programmation : les résultats de la mise en œuvre du plan d'action en matière de révision des méthodes et des référentiels techniques de réhabilitation des périmètres des urgences d'action des programmes Riz BG et COYAH II ne pourront pas s'appliquer pour le choix des sites d'aménagement. En effet, celui-ci devra être fait au plus tard en février - mars 2009 ; et en découleront les travaux d'aménagement des périmètres ; de fait, cette contrainte pose directement la question de la stratégie dans la durée de Univers-sel pour le riz : doit-on inscrire le travail d'amélioration des modes d'interventions et de capitalisation dans le strict pas de temps des projets, ou au contraire dans une durée dépassant le calendrier financier actuel, imposant dès lors de trouver d'autres financements à partir de 2010 ?
- Contenu technique : deux aspects concernant la composante riz ont été débattus, avec des conséquences importantes pour le plan d'action selon les décisions qui pourraient être prises :
  - o La fertilité des sols : le questionnement concerne ici de savoir en quoi la fertilité des sols et son amélioration sont spécifiquement le fruit de la réhabilitation des casiers ou également le résultat d'une combinaison de pratiques des producteurs (entrée d'eau de mer, incorporation des déjections animales, enfouissement des pailles, etc.) et de pouvoir inscrire ces réflexions de façon opérationnelle dans l'amélioration des pratiques des paysans. L'enjeu est donc double :
    - Au plan des interventions auprès des producteurs, le thème devrait normalement apparaître dans le cadre de la composante 2 « conseil agricole » qui ne pourrait démarrer au mieux qu'en année 2010, compte tenu de la lourde charge de travail déjà prévisible en 2009 ; néanmoins, il semble que ce thème spécifique soit prioritaire pour une partie du CA et que cela doit être abordé dès 2009. Dans ce cas, on peut craindre que les ressources humaines disponibles pour exécuter ce travail seront peu suffisantes, et cela renvoie donc à la difficile priorisation des interventions entre elles.
    - L'enjeu est également d'être de pouvoir démontrer ou moduler la pertinence du discours associant systématiquement entrée d'eau de mer, dépôts d'alluvions marins et amélioration de la fertilité. Ce questionnement est très pertinent et nécessaire, mais il est très ambitieux dans la mise en œuvre dans le cadre des contraintes actuelles de Univers-sel et de ses projets. Il ne peut s'articuler que d'une part, sur une combinaison d'un suivi très fin des pratiques paysannes et d'autre part, sur un suivi de la fertilité des sols dans le long terme nécessitant donc de compétences spécialisées (pédologie).
  - o La « réalisation » de référentiel technique avec les producteurs et pour les producteurs : il a été évoqué le souci de pouvoir réaliser deux familles de référentiels

techniques, l'un pour les techniciens de ADAM et Univers-sel, l'autre fait par les producteurs directement et utilisé par eux ; L'idée est pertinente là aussi, mais de la même façon les contraintes programmatiques (techniques, financières et de calendrier) rendent difficiles de pouvoir mener les deux actions de front. Par contre, on pourrait imaginer la construction d'un outil « référentiel » mené conjointement par les équipes Univers-sel et ADAM et un groupe de producteurs choisis parmi les plus concernés par les techniques proposées par le projet et qui pourraient en manifester l'intérêt. Les produits attendus pourraient être multiples : (i) un ensemble de fiches techniques traitant de l'ensemble des opérations qu'il est nécessaire de maîtriser pour les techniciens et qui auraient été enrichies par les retours d'expérience des producteurs, (ii) une extraction des fiches les plus pertinentes pour les producteurs, qui pourraient être simplifiées et traduites en langue locale (avec la réserve que la pratique de la lecture puisse être une barrière dans un contexte socioéconomique où domine l'analphabétisme et que la pratique orale est souvent beaucoup plus pertinente dans ce cas) ; (iii) la réalisation de documents vidéos donnant la parole aux techniciens et aux producteurs à finalité technique et d'animation pour les producteurs ; ce dernière possibilité est bien sûr la plus ambitieuse et a plus coûteuse et ne peut être mise en place qu'une fois que les techniques d'intervention aient été révisées par les techniciens ;

- Mise en oeuvre : l'ambition des composantes et des activités qui en découlent posent la question des ressources humaines disponibles pour les conduire. Le recours exagéré à des étudiants stagiaires ne constitue pas une bonne solution ; envisager le recrutement d'un volontaire du progrès agronome ne semble pas non plus souhaité par Univers-sel ; par ailleurs, s'appuyer sur les bénévoles paludiers posent le problème de leur disponibilité et de la difficulté à enrichir le cadre d'analyse et d'intervention par des apports novateurs externes ; le seul changement à court terme concernera le remplacement de l'actuel chef de projet Univers-sel en Guinée dont le départ est prévu au cours du premier semestre 2009 ;
- Engagement contractuel : il est recommandé à Univers-sel de prendre connaissance de façon approfondie des termes des contrats Riz BG et COYAH II afin de bien connaître les engagements qui y sont pris et de statuer en connaissance de cause. On voit une fois encore que la construction et l'appropriation collectives des cadres logiques s'imposent.

De façon transversale, on voit que la réponse à de nombreuses des questions dépendra des orientations stratégiques de Univers-sel qui seront définies dans le cadre de la construction du plan quinquennal 2009 – 2014 (cf Deuxième partie : 1.1.5. Le Chantier de définition des orientations stratégiques de Univers-sel). On proposera donc en dernière partie une approche basée sur des scénarios, mais la décision sur ce qu'il convient de faire renvoie bien évidemment à l'association Univers-sel.



## 2. Démarche d'intervention par résultats attendus

### 2.1. Composante 1 « maîtrise des méthodes de réhabilitation des périmètres rizicoles »

#### 2.1.1. La cohérence stratégique

---

Les programmes Riz BG et Coyah II portent tous deux sur l'engagement de réhabilitation des périmètres rizicoles « traditionnels ». Ils portent notamment sur un nombre d'hectares aménagés, et sur la qualité des prestations effectuées (la FOP-BG étant censée payer Univers-sel sur la base de la réception des travaux conformément à la qualité annoncée). Des activités précises d'identification de sites et de diagnostics des périmètres (respectivement activités 2 et 3 du Riz BG) sont annoncées en tout début d'intervention, et constituent des étapes préalables stratégiques pour les options techniques et leur dimensionnement pour les interventions de réhabilitation des casiers.

#### 2.1.2. Formulation des objectifs

---

Les objectifs de cette composante peuvent être formulés de la façon suivante :

- les périmètres retenus pour être réhabilités sont choisis sur la base d'une identification initiale sélective basée sur une appréciation fiable des contraintes techniques (par exemple, hydrologiques, hydrauliques, agronomiques, foncières, sociales, économiques) des sites et des périmètres en corrélation avec les capacités d'actions de Univers-sel et de ADAM, combinée à une stratégie d'économie d'échelle au plan géographique ;
- In fine, les interventions de réhabilitations sont menées de façon rigoureuses par Univers-sel et ADAM et donnent toute satisfaction aux commanditaires.

#### 2.1.3. Activités proposées et résultats attendus

---

Pour atteindre les objectifs ci dessus, on propose 5 groupes d'activités, qui se déclineront chacune en sous activités (les actions).

Le résultat attendu de ces activités est le suivant : les méthodes de choix des sites et de réhabilitation des périmètres rizicoles sont améliorées et maîtrisées par les équipes Univers-sel et ADAM.

Ces méthodes font dorénavant l'objet d'un processus permanent d'enrichissement et de capitalisation ; elles intègrent de façon harmonieuse le diagnostic approfondi, le calibrage des aménagements, leurs mises en place et le suivi des résultats.

#### Activité 1 : Tirer les enseignements des interventions passées en matière de réhabilitation des casiers rizicoles

Cette activité constituera le point de départ de cette composante, de laquelle toutes les autres activités vont décliner. Il s'agira de réaliser une analyse critique sur les périmètres réhabilités et les méthodes d'intervention utilisées par Univers-sel et ADAM par le passé dans l'objectif d'en tirer les enseignements pour l'action en bénéficiant du recul du temps. Si cela est possible, on remontera jusqu'aux réhabilitations datant d'avant le premier programme triennal, c'est à dire le programme mangrove financée par l'Union Européenne.

Cette revue « historique » devrait se faire avec l'implication des différentes parties prenantes, et donc en premier chef, les techniciens et les agriculteurs bénéficiaires. Elle aura ainsi valeur de formation à la fois pour les techniciens les plus jeunes qui ont encore tout apprendre, mais aussi pour les plus anciens qui ont « tout à réviser ».

#### Ebauche d'enchaînement d'actions possibles :

- Clarifier les objectifs du diagnostic à mener : analyser la pertinence / cohérence des critères de choix des sites (au service de quels objectifs de réhabilitation ?), apprécier les paramètres de dimensionnement de l'intervention ainsi que les techniques de pose ;
- Construire un échantillon raisonné des sites à étudier sur la base du croisement de plusieurs critères : diversité de l'ancienneté de la réhabilitation des périmètres, géographie humaine et naturelle, type de problématiques et d'interventions ;
- Préparer les outils de collecte d'information : questionnaire d'enquêtes, guides d'entretien pour la revue des sites ciblés, etc. ;
- Conduire les études selon une approche participative avec les producteurs de la zone et les techniciens ;
- Tirer les enseignements et les formaliser dans un document de synthèse.

#### Activité 2 : Actualiser les critères de choix des sites

Cette activité visera à élaborer un ensemble de critères réellement discriminants pour le choix des sites d'intervention (les plaines rizicoles). Ce souci de pouvoir « discriminer » les sites d'intervention n'a de sens que si les objectifs de réhabilitation sont clarifiés. Par exemple, va-t-on privilégier - et pourquoi ? - les sites avec de petits périmètres, les zones enclavées ou au contraire bien desservies, à forte population, les sites très dégradés, abandonnés ou de reconquête foncière, avec des contraintes hydrauliques particulières (peu de contraintes, aménagements sous bassins versants, sur front de mer, etc.), etc. ? Répondre à cette question passe sans doute au préalable par la clarification de la stratégie dans la durée de réhabilitation des périmètres rizicoles, par exemple souhaite-t-on construire un

référentiel d'expériences permettant de faire face à toutes les situations de la Guinée Maritime, ou privilégie-t-on au contraire les types de plaines représentant la majorité des situations observées dans la région ?

Ebauche d'enchaînement d'actions possibles :

- Clarifier les objectifs des réhabilitations de sites : quels types de sites veut on réhabiliter et pourquoi ? S'autorise-t-on des choix de sites sur une base d'expérimentation et dans quel objectif, etc. ?
- Définir les critères de choix des sites sur la base des objectifs précédents.

*Activité 3 : Actualiser la méthode de diagnostic des périmètres dans les sites retenus*

---

Une fois le choix fait pour les sites à réhabiliter, le dimensionnement de l'intervention doit se faire en fonction des caractéristiques hydrologique et hydraulique, agricole, socioéconomique, etc. des périmètres concernés dans les sites retenus. Le diagnostic du périmètre concerné constitue donc un préalable.

A noter que par ailleurs, le diagnostic constitue un temps fort de la méthode d'intervention, puisque, outre le dimensionnement de la réhabilitation des périmètres, il devrait également permettre de cadrer les activités relatives au conseil agricole en gestion de l'eau et itinéraires techniques, et également la construction de la situation de référence dans le cadre du suivi-évaluation.

L'actualisation de la méthode de diagnostic initial doit donc prendre en compte les trois dimensions : hydraulique, conseil technique agricole et situation de référence.

Ebauche d'enchaînement d'actions possibles :

- Clarifier les objectifs du diagnostic initial : clarifier les chaînes de causalité entre les éléments de diagnostics recherchés et la formulation des interventions qui en découleront, ainsi que leur dimensionnement (un diagnostic ne peut venir en fin d'intervention...);
- Refonder le protocole méthodologique de conduite de diagnostic avec les techniciens de ADAM et Univers-sel

*Activité 4 : Révision du référentiel technique et méthodologique pour la réhabilitation d'un périmètre*

---

Il n'existe pas à ce jour de documents récapitulant les savoirs faire de Univers-sel et des équipes de terrain en matière de réhabilitation des périmètres ; en outre sur le terrain, il semble que les techniques de pose de tuyaux préconisées ou observées soient variables selon les sites et/ou les techniciens. Il est donc prioritaire de remédier à cette situation, en visant à actualiser l'état des connaissances. Sur la base de l'étude des techniques utilisées sur les anciens aménagements (activité 1) et en croisant ces éléments avec les connaissances ou les pratiques de conseil des techniciens ADAM et Univers-Sel en matière de réhabilitation de périmètre et de pose de tuyaux, il est proposé de conduire un chantier de capitalisation.

#### Ebauche d'enchaînement d'actions possibles :

- Clarifier les objectifs du référentiel et les produits attendus (manuel, fiches, film vidéo, etc.), son architecture et ses principes, le mode opératoire de son élaboration et la programmation du chantier : le référentiel pourrait combiner la méthodologie générale de la réhabilitation d'un aménagement, en partant de l'identification d'un site jusqu'à la remise aux bénéficiaires, le tout adossé à un ensemble de fiches techniques pour les principales opérations composant les différentes étapes de l'intervention (méthodologie du diagnostic participatif, diagnostic hydraulique, conduite de réunion de bilan, protocole de mesure des casiers, pose des tuyaux, travaux exceptionnels, etc.) ;
- Conduire une série d'ateliers d'écriture avec les équipes pour élaborer les différentes fiches ;
- Définir les modalités de révisions futures du référentiel.

A noter que pour cette activité, la participation des producteurs s'étant révélés les plus concernés par les techniques pourrait être envisagée (cf Troisième partie paragraphe 1.2 La mise en débat du plan d'action provisoire à Univers-sel Guérande).

#### *Activité 5 : Former les équipes*

---

Les enjeux en matière de formation sont importants pour les équipes et le programme. Il faudra développer des pratiques de travail spécifiques sur le terrain permettant le transfert de compétences entre les techniciens les plus anciens et les nouvelles recrues. En outre, on estime que la mise en place de cette composante, sous réserve qu'elle soit réellement conduite avec la contribution des techniciens, permettra une mise à niveau progressive des compétences de chacun.

Toutefois, il importera de renforcer les capacités des techniciens sur deux axes principaux :

- les techniques de diagnostic participatif notamment pour l'identification des sites et surtout le diagnostic initial qui doit être conduit avec les producteurs futurs bénéficiaires ;
- les techniques de mesure des périmètres (GPS) et d'archivage des données (cartographie) ;

On citera également la nécessité de former les techniciens à l'usage informatique, pouvant être utile pour cette composante pour la saisie et l'archivage informatique des données collectées au fil interventions (données diagnostic, suivi des activités, etc.).

#### **2.1.4. Mobilisation de ressources humaines**

---

Outre la mobilisation des équipes de Univers-sel et ADAM, la conduite de cette composante s'appuiera sur les compétences spécifiques externes suivantes :

- activité 1 : recours à un stagiaires agronome spécialiste de la gestion de l'eau pour conduire le bilan de actions de réhabilitation des périmètres rizicoles. Possibilité de binômes avec des stagiaires guinéens.

- activité 2 & 3 : participation d'un spécialiste national des aménagements (DNGR) aux ateliers d'actualisation des critères de choix et de diagnostics initiaux des aménagements

### **2.1.5. Délais de mise en œuvre**

---

Démarrage des travaux de bilan dès mars 2009 (durée 3 mois), actualisation des critères de choix et de diagnostics initiaux des aménagements en juin 2009, programmation et construction des référentiels sur un pas de temps de 12 mois à partir de juin 2009.

## **2.2. Composante 2 « Conseil technique agricole »**

### **2.2.1. La cohérence stratégique**

---

Les composantes riz des programmes Riz BG et Coyah II intègrent toutes deux des activités d'appui technique aux agriculteurs à la parcelle. Ces activités ciblent spécifiquement les aspects de gestion de l'eau et la hauteur de la lame d'eau dans la culture, le recours aux semences améliorées, l'amélioration de la préparation des sols (labour, billon, etc.), les techniques de semis (à la volée, repiquage, sur billon). L'atelier de Dubreka a confirmé la difficulté de développer cette composante : difficulté de diagnostic initial ce qui pose donc la cohérence des propositions techniques imaginées avec les besoins des agriculteurs en fait mal connus, l'absence de référentiels techniques, la faiblesse du suivi évaluation, etc.

Par ailleurs, dans la mesure où l'appui à la riziculture constitue un pilier des activités de Univer-sel et ADAM, il est important de professionnaliser le volet appui conseil agricole et d'acquérir de nouvelles compétences sur ces thèmes afin de devenir progressivement une référence dans le domaine de la mise en valeur agricole durable des mangroves.

Au delà du conseil agricole à la parcelle, on estime qu'avec le temps, d'autres champs techniques pourront être abordés, notamment sur les aspects organisationnels en lien avec l'insertion dans le milieu (désenclavement, post récolte, insertion aux marchés, etc.).

Un autre élément important, souligné lors de la présentation du plan d'action provisoire à Guérande le 5 décembre, à ajouter est la prise en compte de l'amélioration des pratiques de gestion de la fertilité des sols par les producteurs.

### **2.2.2. Formulation des objectifs**

---

Les objectifs de cette composante peuvent être formulés de la façon suivante :

- les interventions de conseil agricole à la parcelle sont pertinentes par rapport aux besoins des producteurs et sont menées de façon rigoureuse par Univer-sel et ADAM ;

- une synergie positive de mise en valeur agricole se crée sur la base des interventions visant à la réhabilitation des périmètres et les interventions de conseil technique à la parcelle ;
- In fine, les interventions de conseil agricole à la parcelle donnent toute satisfaction aux commanditaires et les deux structures développent des compétences reconnues en matière de mise en valeur agricole durable de la mangrove guinéenne.

### 2.2.3. Activités proposées et résultats attendus

---

Pour atteindre les objectifs ci dessus, on propose 4 groupes d'activités.

Le résultat attendu de ces activités est le suivant : les méthodes d'intervention dans le domaine du conseil agricole à la parcelle sont revisitées et maîtrisées par les équipes Univers-sel et ADAM ;

Ces interventions s'intègrent dorénavant dans un cadre stratégique clarifié et font l'objet d'un processus permanent d'enrichissement et de capitalisation avec les principaux bénéficiaires, à savoir les producteurs. Pour un site donné, elles intègrent de façon harmonieuse la compréhension des stratégies agricoles et des techniques de production rizicoles des producteurs (diagnostic initial), le choix et la mise en place d'une diversité d'appuis techniques adaptés à la spécificité locale des besoins des producteurs, le suivi des résultats et leur mise en débat avec les producteurs. Les interventions de conseil agricole intègrent autant les conseils techniques que les appuis organisationnels pour la mise en place de ces conseils techniques.

#### *Activité 1 : Formation des équipes sur les enjeux, les méthodes et les outils de conseil agricole en zone de mangrove*

---

Globalement, on estime que les techniciens, notamment les plus anciens, ont une bonne connaissance de la réalité de l'agriculture de mangrove, mais que la difficulté porte plus sur la capacité et le savoir faire en matière d'écoute des producteurs, de compréhension et de prise en compte de leur stratégie et de leurs contraintes dans la proposition d'actions techniques visant à améliorer leur « situation ».

La clé d'entrée en matière de conseil porte justement pour les techniciens et les cadres de Univers-sel et de ADAM sur la nécessité de clarifier le sens donné à « l'amélioration de la situation » : est-il le même que pour les producteurs ? Les priorités du producteur sont-elles de maintenir ou d'augmenter ses rendements en améliorant la fertilité des sols, en maîtrisant l'enherbement, en utilisant de nouvelles variétés ? Est elle de réduire la pénibilité du travail, de gérer sa difficulté à organiser les chantiers agricoles en fonction de la disponibilité et du coût de la main d'œuvre, tout cela sous la contrainte de sécuriser la production alimentaire nécessaire pour l'année à venir ? Finalement, est on sûr que ces priorités, exprimées en terme de contraintes et de besoins en appui, correspondent complètement, partiellement ou pas du tout aux propositions techniques de Univer-sel et de ADAM (hauteur de la lame d'eau, semences, travaux des sols, etc.) qui sont en fait pré-définies avant tout diagnostic ?

Tout en s'appuyant sur l'expérience des équipes, il est donc proposé en premier lieu de conduire un cycle de formation sur le conseil agricole en zone de mangrove. Ce cycle s'organisera en deux ateliers :

- Premier atelier : connaissance des enjeux, des méthodes et des outils de conseil agricole appliquée à l'agriculture de mangrove ;
- Deuxième atelier : l'élaboration d'outils pour le conseil agricole pour les programmes Univers-sel et ADAM, portant notamment sur :
  - o Le diagnostic « expert » (mené par les techniciens) : agronomique à la parcelle, environnement de la parcelle, compréhension des motivations des riziculteurs (stratégie économique, de gestion de main d'œuvre, alimentaire, foncière, etc.) ;
  - o Le diagnostic « participatif » (mené par les techniciens avec les producteurs) : analyses des stratégies des producteurs en matière rizicole (contraintes et opportunités) en veillant à différencier les cas selon la typologie des producteurs (degrés d'accès aux facteurs de production, motivation) et dans une perspective d'identification de recherche de solutions ;
  - o La construction de plan d'action précisant notamment les thèmes techniques retenus et validation par les producteurs.

Ces outils devront impérativement être formatés de façon modeste, dans la mesure où il ne s'agit pas de conduire des programmes de recherche développement, mais bien de déboucher rapidement sur l'impulsion de processus d'échanges thématiques entre paysans et d'enrichissement des pratiques.

Cette activité permettra de valoriser pleinement les savoir faire des techniciens et cadres de Univers-sel et ADAM.

#### *Activité 2 : Diagnostic des systèmes de production et des itinéraires techniques des riziculteurs*

---

Afin de démarrer l'action pilote de conseil agricole, il sera nécessaire de consolider les connaissances sur les systèmes de production des riziculteurs et les itinéraires techniques à la parcelle. Un travail d'étude approfondi et de capitalisation sera donc conduit dans des zones choisies judicieusement afin d'offrir une diversité de situation. Le choix de ces sites pilotes devra se faire selon des critères préalablement définis en fonction des objectifs de test que l'on se donnera en terme de conseil : typologie de producteurs souhaités, zonage géographique, contexte hydraulique et agronomique spécifique, etc.

Ces zones feront l'objet des opération pilote de conseil de l'activité 3.

#### *Activité 3 : Programmation, mise en place et suivi des actions de conseil agricole sur les sites pilotes*

---

La nouveauté de cette approche imposera de la mettre en place progressivement. En particulier, il conviendra de conduire une phase pilote sur les quelques sites étudiés via l'activité 2 avant d'envisager un déploiement géographique plus important. Le test de l'approche nécessitera une année au

minimum pour un site donné avant d'envisager le déploiement du dispositif. On peut envisager de mettre au point un dispositif de suivi spécifique pour cette première année.

#### *Activité 4 : Phase d'extension des interventions d'appui conseil dans les autres sites*

---

Le déploiement des activités de conseil aux autres zones devra s'appuyer sur l'analyse participative des résultats sur les sites pilotes, ces derniers étant fournis par le dispositif de suivi-évaluation. L'analyse devra également porter sur le dispositif opérationnel et son bon fonctionnement.

La stratégie de déploiement devra ensuite être définie, en précisant notamment la place prévue par les producteurs dans le dispositif « paysan à paysan ».

Le dispositif de suivi pourra être allégé par rapport à la phase pilote, et se concentrera sur les données de mise en œuvre des activités, de leurs résultats et éventuellement quelques effets.

#### *Activité 5 : Mise en relation des groupes de producteurs avec les partenaires d'appui*

---

En phase d'extension ou après une ou plusieurs années ou encore sur les sites où les producteurs sont déjà en phase d'organisation, il est possible que de nouvelles problématiques apparaissent au niveau des aménagements, relevant notamment de l'action collective des producteurs pour améliorer leur insertion socio-économique dans leur environnement : désenclavement, activités de post récolte, organisation pour la mise en marché, accès au crédit, etc.

A ce stade, on préconise de ne pas s'impliquer dans la mise en place directe de telles activités, y compris l'appui à l'organisation, mais au contraire de privilégier la mise en relation des producteurs avec les institutions spécialisées mieux à même d'y répondre : CNOP et FOP BG, Dynafiv, Collectivités territoriales, Ministère de l'équipement, CRD, CRG.

### **2.2.4. Mobilisation de ressources humaines**

---

Outre la mobilisation des équipes de Univers-sel et ADAM, la conduite de cette composante s'appuiera sur les compétences spécifiques externes suivantes :

- activité 1 : recours à un expert national en conseil agricole et un expert international de l'agriculture de mangrove pour la conduite des ateliers.
- activité 2 : stagiaires agronomes pour conduire les études sur les systèmes de production et les itinéraires techniques. Possibilité de binômes avec des stagiaires guinéens.

### **2.2.5. Délais de mise en œuvre**

---

Compte tenu de la charge de travail généré par le plan d'action, les limites budgétaires qui existeront sans doute, et le caractère relativement moins prioritaire par rapport aux autres composantes, il est proposé de ne démarrer cette activité qu'en année 2010 en l'étalant jusqu'en 2011.

Cette programmation pose la question de l'existence de ressources pour 2011, puisque COYAH II se terminera fin 2010.

## **2.3. Composante 3 « Autonomisation des producteurs de sel en approvisionnement en bâche »**

### **2.3.1. La cohérence stratégique**

---

Le programme Coyah II comporte un résultat attendu en matière d'autonomisation des producteurs de sel pour la partie relative à l'approvisionnement en bâches plastiques pour les cristalliseurs. Univers-sel doit sortir du paradoxe des deux fonctions contradictoires pour un même opérateur de développement, d'une part fournir des bâches à crédit tout en cherchant à diffuser la technique de la bâche. Il y a donc une réflexion stratégique à conduire qui débouchera ensuite sur la mise au point d'un dispositif opérationnel.

### **2.3.2. Formulation des objectifs**

---

Les objectifs de cette composante peuvent être formulés de la façon suivante :

- Les conditions d'accès au financement et de disponibilité des bâches sont réunies et permettent la diffusion rapide de la Saline Guinéenne sans plus qu'une intervention de projet ne soit nécessaire en matière de fourniture d'intrants ;
- Les producteurs connaissent les filières d'approvisionnement et s'y approvisionnent, ils connaissent les systèmes locaux de financement des bâches et y ont accès.

### **2.3.3. Activités proposées et résultats attendus**

---

Pour atteindre les objectifs ci dessus, on propose 9 groupes d'activités.

Le résultat attendu de ces activités est le suivant : la stratégie d'autonomisation est clarifiée et elle est maîtrisée par les équipes techniques de Univers-sel et ADAM ; l'opérationnalisation de cette stratégie est conçue et elle est maîtrisée par les équipes techniques de Univers-sel et ADAM ; le suivi des résultats de cette opérationnalisation permet de vérifier son efficacité et sa pertinence par rapport aux objectifs.

*Activité 1 : Définir la notion d'autonomisation au sein de Univers-sel et ADAM et élaborer le plan d'action*

---

Cette activité constituera le point de départ de cette composante. La notion d'autonomisation devra faire l'objet d'un travail collectif de clarification au sein des techniciens et des cadres de ADAM et Univers-sel de façon à ce que chacun puisse s'y référer. Les axes stratégiques seront redéfinis,

notamment en ce qui concerne le rôle des différentes parties prenantes, par exemple : les commerçants en matière de fourniture de bâches, les prestataires de crédit en matière de financement des achats de bâches, les équipes projets en matière d'accompagnement des producteurs de sel dans leur demande de crédit.

La définition de la stratégie devra déboucher sur l'élaboration d'un plan d'action préalable pour sa mise en œuvre. On peut présager que ce plan d'action reposera sur l'articulation entre :

- un travail de diagnostic de l'existant reposant sur les éléments suivants : (i) les besoins en bâches des producteurs et les contraintes de financement, (ii) l'offre en « bâches » dans la zone, (iii) l'offre en crédit dans la zone,
- et sur cette base, l'élaboration (iv) si nécessaire, d'un produit financier pour l'achat de bâches et conception du dispositif d'accompagnement, (v) de la mise en place d'une opération test de financement, (vi) et enfin la généralisation des produits financiers achat bâches.

#### Activité 2 : Atelier de concertation avec les différentes parties prenantes et validation du plan d'action

Supposant à ce stade que la stratégie est clarifiée, on pourra réaliser un atelier « d'ouverture » sur le sujet en invitant notamment des représentants du crédit (ASF, Crédit Rural de Guinée), des commerçants de bâches, des producteurs de façon à partager les points de vue et identifier collectivement les problèmes, les pistes de solutions, les conditions préalables à remplir.

Cet atelier devrait déboucher sur l'enrichissement et la validation du plan d'action. Il offrira l'avantage de créer une première action collective pluripartenaires, qui pourrait être source d'inspiration pour la relance du « programme régional sel ».

#### Activité 3 : Analyse des besoins en bâches des producteurs et des contraintes de financement

Une enquête portant sur les modalités d'utilisation des bâches par les producteurs pourraient être réalisées de façon à établir un diagnostic de situation ; ce diagnostic pourrait porter sur les points suivants :

- Type d'utilisation des bâches par les producteurs, qualité recherchée / qualité disponible, quantité achetée et durée de vie des bâches, etc. ;
- Modalités d'achat : fréquence d'achat, lieux et fournisseurs, prix d'achat et saisonnalité des prix, consentement à payer, mode de financement, achat individuel ou collectif, etc. ;
- Contraintes à l'achat : disponibilité en temps opportun par rapport à l'utilisation souhaitée, problème de financement, éloignement des magasins et coût du transport, etc.
- Analyse de variabilité selon les zones d'intervention du programme COYAH II ;
- Etc.

#### Activité 4 : l'offre en « bâches » dans la région Guinée Maritime

Une enquête portant sur la filière d'approvisionnement en bâches plastique pourrait être réalisée :

- Les différents circuits de fourniture de bâches en Guinée , les qualités disponibles, organisation des acteurs de ces filières : fabricants, grossistes, détaillants ;
- Les différents marchés ruraux ou urbains où ces bâches sont disponibles, qualités proposées, et analyse des débouchés ; zonage des marchés où ces bâches ne sont pas disponibles et comparaison avec les zones de travail de Univers-sel et ADAM.

---

*Activité 5 : l'offre en crédit dans la zone*

---

Une enquête portant sur l'offre en crédit dans la zone viendrait compléter le diagnostic de l'existant. Il s'agirait en premier lieu de vérifier si les différentes caisses dans les CRD (CRG) ou dans les villages (ASF) ne trouvent pas déjà dans leurs portefeuilles de clientèles, des producteurs venant prendre un crédit court terme pour financer l'achat des bâches plastique.

Un autre aspect à étudier sera l'adéquation entre les sites d'intervention du COYAH II et la couverture des zones par les réseaux de microfinance.

L'offre en crédit pourra être complétée par l'analyse des crédits éventuellement proposés par les acheteurs du sel solaire (commerçants ou pêcheurs) ou sur la constitution de fonds d'achat par les producteurs de sel eux-mêmes à travers la mobilisation de l'épargne locale.

---

*Activité 6 : validation du diagnostic et proposition de plan d'action*

---

Le diagnostic pourra être présenté, discuté et validé par les parties prenantes ayant déjà participé à l'atelier portant sur l'élaboration du plan d'action. L'accent sera mis sur les problèmes de disponibilités de bâches sur les marchés et les difficultés de financement.

Des solutions seront proposées.

---

*Activité 7 : Mise au point de produits financiers « achat bâches à crédits »*

---

Dans l'hypothèse où la mise au point d'un produit financier est retenue comme piste de solution pour lever la contrainte de disponibilité et d'achat de bâches sur les marchés, il faudra valider l'intérêt financier de cette hypothèse du point de vue des institutions de microfinance.

Il conviendra sans doute alors d'estimer le marché pour un tel produit financier (nombre de producteurs potentiellement intéressés<sup>9</sup>), la rentabilité pour le producteur de la production de sel solaire et sa capacité à dégager les frais financiers pour rembourser les frais financiers.

---

*Activité 8 : Mise en place d'une opération test de financement*

---

Une fois le produit financier élaboré, un protocole d'opération test de crédit sera mis en place avec les IMF, mais aussi en relation avec les commerçants intéressés par la démarche et la perspective de la dynamisation du marché sel solaire afin d'assurer la disponibilité dans les zones choisis pour le test.

---

<sup>9</sup> Il est à noter que la connaissance de la filière sel en Guinée Maritime et la compréhension des conditions d'appropriation de la technique solaire par rapport la technique ignigène permettrait d'affiner la demande potentielle en bâches plastiques (voir composante 1.2.4).

### *Activité 9 : Généralisation des produits financiers achat bâches*

---

Une fois l'opération test menée et si les résultats ont été concluants, le mode opératoire pour un changement d'échelle sera mis en place ; une réflexion entre tous les partenaires sera conduite pour étudier la pertinence et la faisabilité de la mise en place d'un petit fond de garanties pour assurer les crédits auprès des instances de microfinance.

Remarque : en fonction des ressources humaines allouées, les activités de diagnostic (activités 3 à 5) peuvent être regroupées en une seule à travers d'une étude intitulée « étude de marché bâches ».

#### **2.3.4. Mobilisation de ressources humaines**

---

Outre la mobilisation des équipes de Univers-sel et ADAM, la conduite de cette composante s'appuiera sur les compétences spécifiques externes suivantes :

- activité 3 à 5 : recours à 1 stagiaire pour conduire les études de terrain avec l'appui méthodologique de l'expert international en charge de l'étude filière (activité 2 de la composante 4)
- activité 6 : mobilisation de l'expert international au cours de l'atelier (même atelier que l'activité 3 de la composante 4)
- activité 7 : étude de faisabilité de la mise en place des produits financiers conduite en partenariat avec les IMF

#### **2.3.5. Délais de mise en œuvre**

---

Démarrage des travaux de diagnostic dès mars 2009 (durée 3 mois), préparation de la stratégie pilote à partir de mi-2009 et démarrage des tests sur les produits financiers en 2010.

## **2.4. Composante 4 « Toucher le plus grand nombre de producteurs de sel »**

### **2.4.1. La cohérence stratégique**

---

Bien que les travaux de groupe de l'atelier de Dubreka n'aient pas permis d'approfondir ce thème, le programme Coyah II prévoit de réaliser un certain nombre de travaux complémentaires visant à améliorer la connaissance de la filière sel en Guinée Maritime et la compréhension des conditions d'appropriation de la technique solaire par rapport à la technique ignigène. Il est prévu que ces travaux soient mis en place dans les différents régions d'intervention : Coyah, Koba, Benty. La finalité

de ces travaux pourrait être de réviser les orientations stratégiques et les modes d'intervention de façon à favoriser la diffusion de la saline guinéenne.

#### **2.4.2. Formulation des objectifs**

---

Les objectifs de cette composante peuvent être formulés de la façon suivante :

- La majorité des producteurs de sel en Guinée Maritime connaissent la technique de production de sel solaire et malgré la diversité des contextes locaux et de leurs contraintes, notamment économiques, y recourent durablement. Ce faisant, les revenus des producteurs sont améliorés et le prélèvement de bois de chauffe dans les forêts de mangrove est réduit de manière significative.

#### **2.4.3. Activités proposées et résultats attendus**

---

Pour atteindre les objectifs ci dessus, on propose 4 groupes d'activités.

Le résultat attendu de ces activités est le suivant : la connaissance du secteur sel en Guinée est actualisée et les motivations des producteurs à produire du sel solaire sont mieux connues et comprises par les équipes de ADAM et Univers-sel. Ceci permet de réviser les stratégies et les modes d'intervention pour la diffusion de la saline guinéenne de façon à les rendre adaptés à la diversité des situations.

La démarche pour cette composante consistera à réaliser un bilan des actions passées et un diagnostic de la filière sel en Guinée Maritime, sur la base de quoi les stratégies et les pratiques de Univers-el et ADAM pourront être révisées et améliorées

##### *Activité 1 : Mieux comprendre les critères de choix de la saline guinéenne à travers le bilan de sa diffusion*

---

Cette activité constituera le point de départ de cette composante. Des études spécifiques dans chacune des trois zones historiques d'intervention de Univers-sl et ADAM (Coyah, Koba et Benty) seront réalisées. Elles viseront à déterminer les conditions spécifiques d'appropriation de la technique solaire par rapport à la technique ignigène en analysant les différents facteurs tels que le type de producteur, les conditions d'accès à la terre, les conditions d'accès aux financements et aux intrants, la main d'œuvre disponible, la rentabilité économique, l'existence de marchés d'écoulement à proximité, la présence de bois de chauffe sur site, etc. ).

Dans le même temps, il s'agira de valider le niveau d'appropriation de la saline guinéenne dans chacun des sites et d'étudier la pertinence de passer à de nouvelles formes d'appui pour poursuivre l'autonomisation des producteurs.

##### *Activité 2 : Réaliser une étude filière sel en Guinée Maritime*

---

Cette activité visera à améliorer la connaissance de la filière sel, les différentes sous-filières sel ignigène et sel solaire, les volumes et les acteurs en jeu, les stratégies d'approvisionnement et de vente des

acteurs de l'amont et de l'aval, les niveaux de prix et leur saisonnalité, les coûts de revient, la filière d'importation des pays voisins.

L'un des objectifs sera de fournir une appréciation de la part relative du sel solaire par rapport au sel ignigène et de mieux connaître qui sont les producteurs de sel ignigène de façon à mieux pouvoir les cibler dans les interventions de Univers-sel et ADAM.

*Activité 3 : Réaliser un atelier visant à la révision des axes stratégiques et des méthodes de diffusion de la saline guinéenne en fonction de la diversité des situations*

---

Sur la base des travaux de bilan et de diagnostic, un atelier sera organisé pour revisiter les axes stratégiques et les modes d'intervention. En particulier, un travail spécifique sera conduit pour la zone de Coyah où la diffusion de la technique des salines s'avère difficile.

*Activité 4 : Mettre en place des opérations pilotes pour les nouvelles modalités d'intervention*

---

Les nouvelles méthodes de diffusion seront testées dans certains sites pilotes, notamment dans la zone de Coyah II.

*Activité 5 : Assurer le suivi évaluation des opérations pilotes et en tirer les conclusions en terme de changement d'échelle*

---

Si les nouveaux modes d'interventions se révèlent concluants, sur la base des informations fournies par le suivi-évaluation, les conditions de leurs déploiements vers d'autres sites seront étudiées et recherchées de façon à améliorer la diffusion de la saline guinéenne.

#### **2.4.4. Mobilisation de ressources humaines**

---

Outre la mobilisation des équipes de Univers-sel et ADAM, la conduite de cette composante s'appuiera sur les compétences spécifiques externes suivantes :

- activité 1 : 1 stagiaire pour étudier les systèmes de production des saliculteurs et des itinéraires techniques (ce sont les mêmes étudiants qui seront en charge des activités 3 à 5 de l'activité 3)
- activité 2 : mobilisation d'un expert international sur l'étude filière
- activité 3 : mobilisation de l'expert international au cours de l'atelier (même atelier que l'activité 6 de la composante 3)

#### **2.4.5. Délais de mise en œuvre**

---

Démarrage des travaux de diagnostic dès mars 2009 (durée 3 mois), préparation de la stratégie pilote à partir de mi-2009 et déroulement des tests en 2010.

## 3. Les actions transversales de pilotage

### 3.1. Composante 5 « suivi évaluation des programmes »

#### 3.1.1. Objectifs et résultats attendus

---

Les objectifs de cette composante vise à l'amélioration de la fonction de pilotage des projets, d'améliorer la capacité de rendu compte de l'exécution des activités et de l'atteinte des résultats notamment aux commanditaires et aux « clients », et enfin d'alimenter les outils de communication sur les savoir-faire, les résultats et les effets des interventions des projets.

Les résultats attendus des activités de la composante sont les suivants : les programmes de Univers-sel sont dotés d'un dispositif de suivi évaluation adapté aux besoins et il est maîtrisé par les équipes.

#### 3.1.2. Activités proposées

---

##### *Activité 1 : Actualisation des cadres logiques des projets Riz BG et COYAH II*

---

Les cadres logiques des programmes seront révisés de façon à constituer le cadre de référence unique des différentes parties prenantes Univers-sel Guérande et Guinée et ADAM. Ces cadres veilleront à respecter de façon rigoureuse les chaînes de causalité moyens – activités – résultats attendus – effets / impacts, ce qui permettra de fixer une ligne directrice par rapport aux activités à mener et aux objectifs à atteindre.

A ce stade, il nous semble important de veiller aux similitudes existants entre les activités du RIZ BG et les activités de la composante riz de COYAH II, même si les zones d'intervention, les types de site, et les équipes techniques en charge de l'exécution sont différentes. Cela veut dire que, hors les aspects relatifs à la capitalisation, la structure des cadres logiques sur cette partie sera comparable.

La composante sel ne relève que du seul programme COYAH II et donc a son propre cadre logique.

Dans un souci de clarté et de simplification, nous préconisons que Univers-sel révise le cadre logique du COYAH II en veillant :

- à intégrer les composantes du présent plan d'action, en distinguant par exemple les résultats attendus de nature « productive » (nombre d'hectares aménagés, nombre de cristalliseurs installés, rendement sel et riz, etc.) des résultats attendus de nature « méthodologique » (bilan rétrospectif des actions riz et sel, mise en débat, réforme des outils d'intervention, construction d'outil et capitalisation).

- En ajoutant deux composantes spécifiques non suffisamment identifiées à ce stade :
  - o le suivi évaluation intégrant les différentes activités à conduire : dispositif, données à collecter, outils, traitement, etc.
  - o la « gestion de projet » intégrant les notamment les questions de ressources humaines (recrutement, formation, équipement, etc.).

La révision du cadre logique pourra être l'occasion d'actualiser les valeurs cibles du programme COYAH II, sur la base par exemple d'une meilleure appréciation des possibilités d'atteinte des résultats de nature quantitative (résultats de nature « productive ») et surtout compte tenu d'une meilleure prise en compte des résultats attendus de nature méthodologique du fait de réallocation de ressources humaines, de temps et de moyens sur ces composantes.

#### *Activité 2 : Définition du dispositif de S/E*

---

Une activité spécifique à la construction du dispositif de suivi évaluation pour les projets Riz BG et COYAH II sera programmée. On envisage la succession de deux actions :

- Travail de l'équipe de direction pour la conception d'une première hypothèse de dispositif ;
- Atelier de travail à Dubreka portant sur la présentation aux équipes, la mise en débat et la validation ; cet atelier pourra intégrer la présentation du cadre logique COYAH II ; il débouchera sur le chronogramme de mise en place du dispositif de S/E

Il conviendrait que ce travail soit conduit / coordonné avec le responsable suivi-évaluation qui pourrait être recruté pour cette tâche. On s'appuie d'ailleurs ci dessous sur l'hypothèse où une cellule suivi-évaluation sera spécifiquement créée.

Une fois le cadre logique révisé, la définition du dispositif de S/E devra porter sur les éléments suivants :

- Elaboration des supports de suivi-évaluation :
  - o Choix des données à collecter : sur la base du cadre logique, on sélectionnera les données nécessaires à suivre, en distinguant celles qui relèvent du suivi du pilotage opérationnel du projet (moyens, activités, résultats) et celles qui relèvent du pilotage stratégique (effets, impacts)
  - o organisation des fiches de suivi d'activités et de résultats, distinguant notamment les réalisations productives riz et sel et les réalisations relatives aux méthodes, et bien sûr les éléments relatifs au pilotage des projets (budget, RH, équipement, etc.)
  - o organisation de la veille externe qui pourra être confié à des organismes existants : pluviométrie, prix du riz, prix du sel, (éventuellement politiques sectorielles riz et sel), etc. ;

- la formalisation de situations de référence pour la mesure des effets et des impacts des interventions : il conviendra au préalable de choisir les domaines d'impact qui seront les plus intéressants à suivre de façon autonome par Univers-sel<sup>10</sup> ; on proposera que la formalisation de ces situations de références soit adossée aux diagnostic initiaux réalisés dans les nouveaux sites d'intervention (pour les deux composantes riz et sel) ; néanmoins, un tel travail – qui est assez lourd à mettre en place - ne se justifie que si l'intervention de Univers-sel s'inscrit au delà du cadre des projets actuels de Univers-sel en Guinée ;
- Construction de la base de données
- Circulation des informations collectées :
  - Collecte de l'information : en précisant les personnes impliquées du terrain jusqu'à la direction en passant par la cellule de suivi-évaluation, et en précisant les tâches et responsabilités ;
  - Le traitement et l'analyse des informations : la responsabilité en reviendrait à la cellule suivi-évaluation, mais le travail pourra se faire de façon collective, notamment pour les aspects relatifs au suivi des effets et impacts qui pourront être mis en débat avec les chargés de programme et les techniciens de terrain.
- Le circuit de diffusion des informations traitées et les outils proposés : destinataires, nature des informations communiquées (échanges d'information interne et externe, capitalisation, reporting, etc.)
- Les moyens affectés à la cellule suivi-évaluation

#### *Activité 3 : Mise en place de la cellule suivi-évaluation*

---

De façon concomitante, la cellule suivi-évaluation sera mis en place ; Elle aura pour charge de mettre en place progressivement tous les outils qui auront été prévus. Les cadres et techniciens directement impliqués dans le fonctionnement du dispositif recevront une formation spécifique pour renforcer leur compétence en matière de suivi-évaluation et d'utilisation du dispositif.

#### *Activité 4 : fonctionnement du S/E*

---

Le système de suivi-évaluation est en rythme de croisière.

### **3.1.3. Mobilisation de ressources humaines**

---

En fonction des compétences internes de Univers-sel (existence du champs de compétences correspondant au niveau du nouveau chef de projet Guinée et du directeur de Univers-sel France), on

---

<sup>10</sup> Notamment compte tenu des défaillances prévisibles de l'ONRG sur le suivi des effets sur les interventions Riz du Riz BG.

validera la nécessité – ou non - de recourir à une expertise spécialisée dans le suivi évaluation pour l'aide à la révision du cadre logique et la conception du dispositif de suivi évaluation.

En outre, on propose qu'un technicien national soit dédié au suivi évaluation des programmes Riz BG et Coyah II ; une revue des compétences internes doit permettre de statuer si elles existent au sein des équipes et sont disponibles, ou si il convient de recruter une personne spécifique pour cette tâche.

Cette personne aura en charge la création et l'animation de la cellule suivi-évaluation sous la responsabilité du chef de projet et du directeur de Univers-sel.

### **3.1.4. Délais de mise en œuvre**

---

Démarrage du chantier S/E dès le début 2009 et bouclage de la construction du dispositif à la fin du 1er trimestre 2009.

## **3.2. Formation des équipes**

La démarche de mise en œuvre du plan d'action devrait permettre de former les cadres et techniciens sur le tas, dans la majeure partie des cas.

Néanmoins, on rappelle pour mémoire que des formations spécifiques seront nécessaires dans le cadre de la composante 1 :

- diagnostic participatif : des compétences existent en Guinée en la matière, en liaison avec le secteur du conseil agricole ou des ONG, on pourra prévoir un budget pour une prestation de formation à concurrence d'une vingtaine de jours.
- cartographie, GPS : là aussi des compétences existent (Berca baara) et il serait judicieux de poursuivre le rapprochement engagé avec ce bureau d'étude dans ce cadre ; il conviendra néanmoins de s'assurer de la cohérence de la démarche :
  - o cohérence stratégique pour Univers-sel : quels sont les résultats attendus d'une acquisition de compétences en cartographie par les techniciens (validation de la politique de mesure des périmètres, de mesure des rendements, d'archivage numérique des fonds de cartes, etc.) ?
  - o cohérence technique, à savoir s'assurer que les équipements en ordinateurs et logiciels, et que les niveaux de compétences informatiques sont suffisants. De façon générale, les moyens nécessaires par rapport à l'objectif sont ils suffisants ou sinon prévus ?

### **3.3. Partenariats / Appuis externes**

On a vu, à travers les présentations des composantes, les besoins en appuis externes spécialisés, nationaux et internationaux. Nous les récapitulons ci-dessous :

- La réhabilitation des casiers rizicoles : un expert national
- Le conseil agricole : un expert international et un expert national
- Les filières sel et stratégies des producteurs de sel : un expert international
- Le suivi-évaluation : un expert international (en fonction des compétences de la direction et du nouveau chef de projet).



## 4. Les scénarios de mise en œuvre

L'ampleur des actions à entreprendre pose la capacité d'absorption de Univers-sel Guérande et Guinée à les mener. Dans le strict cadre des compétences et des ressources humaines disponibles actuellement, il est illusoire de les mener en totalité. Il convient donc d'aborder la question sous forme de scénarios « type » en analysant leur cohérence stratégique par rapport avec le plan quinquennal 2009-2010 en construction. Néanmoins, ce plan stratégique étant lui même en cours de construction, l'analyse de la cohérence devra être renvoyée à plus tard.

On considère trois scénarios « type », présentés de façon volontairement caricaturale, sachant que l'option qui sera retenue pourra bien sûr être une combinaison de plusieurs éléments retenus à partir de l'un ou l'autre des scénarios.

### 4.1. Le scénario « minimum sel »

Le scénario minimum correspond à une logique stratégique et opérationnelle où Univers-sel entend préserver la prééminence du rôle technique de ses bénévoles dans la définition et la réalisations des actions de terrain. Pour cette raison, elle doit veiller à ne pas s'engager dans des logiques de pilotage de projets et de programmes trop ambitieux, pour lesquels elle n'aurait pas les compétences pour les mener.

Dans la pratique, cela se traduit par le choix de n'engager qu'un minimum d'activités de capitalisation technique et méthodologique mais en les concentrant sur la spécificité technique historique de univers-sel, à savoir le sel. Les deux composantes riz sont mises en œuvre dans une stricte logique de court terme. Cette mise en perspective aurait les traductions suivantes :

- Composante 1 : la réalisation d'un état des lieux succinct des savoir faire de Univers-sel portant sur la réhabilitation des périmètres en s'appuyant sur le directeur, le nouveau chef de projet et le responsable riz de Univers-sel Guérande. Eventuellement, des stagiaires étudiants pourront être mobilisés si nécessaire ;
- Composante 2 : abandon définitif.
- Composantes 3 et 4 : Univers-sel concentre et utilise ses ressources pour faire fructifier et développer ses savoir faire. Elle s'appuie sur ses ressources internes et recherche des compétences externes pour améliorer sa compréhension du contexte et ses méthodes d'interventions (autonomisation des producteurs de sel et toucher le plus grand nombre). Sur

la base du budget existant, l'appui d'un expert international pourra être requis en 2009 pour conduire les études avec l'appui de un ou deux stagiaires sur le terrain pour conduire les enquêtes. Il faudrait sans doute envisager une dernière phase de financement post-Coyah II pour finaliser les opérations engagées en matière dans les deux composantes (voir Tableau 5)

- Composante 5 : le suivi-évaluation. Cette composante sera minimisée, elle s'appuiera strictement sur les compétences internes. Sans négliger les composantes riz dont elle suivra la réalisation des activités et l'atteinte des principaux résultats (rendement uniquement), elle se concentrera spécifiquement sur les composantes sel pour lesquelles elle pourra s'attacher à suivre les effets et impacts des actions correspondantes.

## 4.2. Le scénario « déploiement riz et sel »

Le scénario « déploiement riz et sel » correspond à une logique stratégique et opérationnelle où Univers-sel entend développer de façon concomitante les deux compétences riz et sel tout en veillant à internaliser les savoir faire. Univer-sel s'engage résolument dans des actions de capitalisation et de réflexion technique y compris pour les composantes « riz ». Ce scénario s'inscrit dans un pas de temps qui dépasse celui des deux programmes Riz BG et COHAY II. Il passe au préalable par une clarification approfondie des objectifs de Univers-sel (plan quinquennal). Il doit sans doute s'appuyer par la mobilisation d'un certain nombre de ressources externes (experts nationaux, experts internationaux, étudiants stagiaires), telles que envisagées dans le Tableau 5.

Dans la pratique, cela se traduit par les choix suivants pour chacune des composantes :

- Composante 1 : la composante est exécutée telle que décrite dans le présent document. On propose deux options, soit Univers-sel décide de recourir à un stagiaire dès le mois de mars 2009 pour pouvoir préparer la campagne de 2010, avec le risque de devoir faire trop de choses à la fois au premier semestre 2009. Soit Univers-sel fait le choix de décaler le démarrage de cette composante en juin 2009 à une période où des écoles d'agronomie tropicale – type ISTOM - propose des stagiaires pour une période de 6 mois ; l'inconvénient est qu'il faudra vérifier si les profils des étudiants peuvent correspondre aux besoins de Univers-sel (« gestion de l'eau ») ; un appui sera fourni au stagiaire par les membres de Univers-sel avec éventuellement un appui spécialisé externe.
- Composante 2 : cette composante est mise en oeuvre en 2010, en assumant le fait qu'elle devra être poursuivie en 2011. La décision sera néanmoins prise en fonction de l'état d'avancement et de maîtrise des autres composantes ainsi que des ressources budgétaires disponibles. Le nombre de stagiaire sera défini en fonction des enseignements tirés du recours à ce type de ressources humaines en 2009.
- Composantes 3 et 4 : Idem scénario « minimum sel »

- Composante 5 : le suivi-évaluation. Cette composante devra monter en puissance, et pourra s'appuyer en première année sur ses compétences internes, elle devra ensuite faire un bilan en fin de première année pour évaluer le besoin d'un appui externe. Le suivi évaluation devra traiter sur un pied d'égalité les composantes ri et sel.

Par ailleurs, on pose comme hypothèse que le nouveau chef de projet Univers-sel, appuyé par l'ancien chef de projet durant la période de tuilage, sera tout entier consacré à la prise en main des différents programmes et du développement du travail d'appui conseil à ADAM.

Si le choix se porte sur ce deuxième scénario, il faudrait envisager l'hypothèse d'un recrutement d'un volontaire international de formation ingénieur agronome qui serait mis en place au sein de Univers-sel Guinée ; en poste pour une période de deux ans, éventuellement prolongeable pour une troisième année, il aura la charge de la mise en oeuvre du plan d'action sous la coordination du chef de projet et du directeur Univers-sel France. L'avantage serait double :

- la réalisation plus souple et réaliste du plan d'action ;
- la formation d'un jeune cadre Univers-sel qui pourrait être réaffectée sur de nouveaux programmes.

Enfin, des appuis méthodologiques externes pourraient également être fournis à Univers-sel sur une base régulière par une structure spécialisée pour l'aide à l'exécution du plan d'action.

### **4.3. Le scénario « partenariat »**

Le scénario déploiement correspond à une logique stratégique et opérationnelle où Univers-sel considère comme essentiel la poursuite du développement des activités sur le riz mais décide de ne plus en poursuivre le portage à court ou moyen terme. Ce faisant, l'association choisit de développer cette composante sur la base d'un partenariat progressif avec une structure spécialisée.

Le contenu des composantes serait celui du scénario précédent. Mais la mobilisation et la gestion des ressources humaines, notamment une partie des stagiaires, voire le volontaire, pourraient être confiés à cette structure partenaire.

## **4.4. Financement des scénarios**

### **4.4.1. Les besoins du plan d'action et estimation budgétaire**

---

Le tableau ci dessous récapitule les besoins nécessaires en ressources humaines pour l'exécution du plan d'action par composante pour les scénarios « déploiement riz et sel » et « partenariat ». Il appartiendra à Univers-sel Guérande d'inclure, si validation, cette première estimation dans la construction du budget du plan d'action.

Le tableau ne prend pas en compte le recrutement du volontaire agronome.

Tableau 5 : estimation des besoins en ressources humaines externes pour le plan d'action

	Hommes / jours
<b>Composante 1 « maîtrise des méthodes de réhabilitation des casiers rizicoles »</b>	
Activité 1 : Tirer les enseignements des interventions passées en matière de réhabilitation des casiers rizicoles	1 stagiaire français en binôme avec un stagiaire guinéen. Durée : 3 mois
Activité 2 : Actualiser les critères de choix des sites	Un expert DNGR 8 jours
Activité 3 : Actualiser la méthode de diagnostic des périmètres rizicoles	
Activité 4 : Révision du référentiel technique et méthodologique pour la réhabilitation d'un aménagement	(un expert atelier d'écriture : 8 jours)
Activité 5 : Former les équipes	Cartographie : à préciser / Diagnostic participatif : 20 jours.
<b>Composante 2 « Conseil technique agricole »</b>	
Activité 1 : Formation des équipes sur les enjeux, les méthodes et les outils de conseil agricole en zone de mangrove	Un expert national et un expert international : 10 jours chacun
Activité 2 : Diagnostic des systèmes agraires et des itinéraires techniques des riziculteurs	1 stagiaire français en binôme avec un stagiaire guinéen. Durée : 3 mois
Activité 3 : Programmation, mise en place et suivi des actions de conseil agricole sur les sites pilotes	Un expert national et un expert international : 10 jours chacun
Activité 4 : Phase d'extension des interventions d'appui conseil dans les autres sites	Un expert national : 10 jours
Activité 5 : Mise en relation des groupes de producteurs avec les partenaires d'appui	
<b>Composante 3 « Autonomisation des producteurs de sel »</b>	
Activité 1 : Définir la notion d'autonomisation au sein de Univers-sel et ADAM et élaborer le plan d'action	
Activité 2 : Atelier de concertation avec les différentes parties prenantes et validation du plan d'action	
Activité 3 : Analyse des besoins en bâches des producteurs et des contraintes de financement	1 stagiaire français en binôme avec un stagiaire guinéen. Durée : 3 mois
Activité 4 : l'offre en « bâches » dans la région Guinée Maritime	
Activité 5 : l'offre en crédit dans la zone	
Activité 6 : Atelier de validation du diagnostic et proposition de plan d'action	
Activité 7 : Mise au point de produits financiers « achat bâches à crédits »	
Activité 8 : Mise en place d'une opération test de financement	
Activité 9 : Généralisation des produits financiers achat bâches	
<b>Composante 4 « Toucher le plus grand nombre de producteurs de sel »</b>	
Activité 1 : Mieux comprendre les critères de choix de la saline guinéenne à travers le bilan de sa diffusion	Pour mémoire
Activité 2 : Réaliser une étude filière sel en Guinée Maritime	Un expert international : 25 jours
Activité 3 : Réaliser un atelier visant à la révision des axes stratégiques et des méthode de diffusion de la saline guinéenne en fonction de la diversité des situations	Un expert international : 10 jours
Activité 4 : Mettre en place des opérations pilotes pour les nouvelles modalités d'intervention	
Activité 5 : Assurer le suivi évaluation des opérations pilotes et en tirer les conclusions en terme de changement d'échelle	
<b>Composante 5 « suivi évaluation des programmes »</b>	
Activité 1 : Actualisation des cadres logiques des projets Riz BG et COYAH II	
Activité 2 : Définition du dispositif de S/E	Un expert international : 15-20 jours
Activité 3 : Mise en place de la cellule suivi-évaluation	Recrutement éventuel chargé S/E et équipement informatique
Activité 4 : fonctionnement du S/E	

#### **4.4.2. Option s'inscrivant dans les budgets actuellement disponibles Riz BG et COYAH II : le scénario « minimum sel »**

---

Selon les options qui seront retenues, le financement de certaines propositions émises dans le présent plan d'action ne sont sans doute pas possible dans le cadre des ressources actuelles de Univers-sel. Se pose notamment la question du recrutement d'un volontaire supplémentaire, d'un éventuel responsable du suivi évaluation, la mobilisation de certaines missions d'appui sur les différentes composantes, les formations des cadres et techniciens de Univers-sel et de ADAM, etc.

En fait, seul un budget est prévu pour l'étude filière sel ; cette étude permettrait éventuellement inclure l'analyse des déterminants de choix des producteurs entre le sel solaire et le sel ignigène dans les différentes régions d'intervention de Univers-sel et ADAM.

La question se posera donc de réaffecter des excédents des autre lignes budgétaires éventuellement disponibles.

#### **4.4.3. Option supérieure aux budgets disponibles : scénarios « déploiement » et « partenariat »**

---

Univers-sel peut opter pour l'option des scénarios « déploiement » et « partenariat » qui imposeront sans doute de rechercher des ressources complémentaires de façon à exécuter le plan d'action en totalité et dans un pas de temps de trois années. Cette option qui apporterait de plus amples marges de manœuvre pourrait permettre d'intégrer au plan d'action une composante « communication » visant à construire des outils de communication sur les résultats de ces programmes (au service d'un axe éducation au développement, ou de recherche de fonds).

### **4.5. Le pilotage et l'exécution du plan d'action**

Compte tenu de la dimension recherche développement du plan d'action, nous préconisons que sa maîtrise d'ouvrage soit confiée en totalité à Univers-sel. Par contre, un comité de pilotage pourra être constitué et composé des membres de ADAM et Univers-sel (sur le modèle du comité de pilotage France Guinée mis en place pour la présente étude). L'ouverture de ce comité de pilotage à un représentant de la FOP BG, avec un objectif pédagogique et de relance des liens institutionnels, et un représentant de la DNGR, avec un objectif de diffusion des résultats des actions de Univers-sel, pourrait être judicieux. La présence d'un spécialiste du milieu de la mangrove pourrait être également intéressant (ONGR).

Par ailleurs, la mise en place des différentes composantes et de leurs activités devront impérativement être conduites en coordination et avec la contribution des techniciens de Univers-sel et ADAM, en particulier des responsables de composantes, dans un objectif de renforcement des compétences. En

effet, l'exécution du plan d'action visera in fine à une construction partagée de nouvelles compétences entre Univers-sel et ADAM dans le domaine de la valorisation agricole de la Mangrove (riz et sel).

Dans l'hypothèse d'un recrutement d'un volontaire agronome, Un investissement rapproché significatif du chef de projet et du directeur de Univers-sel devra être apporté de façon à appuyer le volontaire agronome. Le mandat spécifique de ce dernier sera d'apporter des éléments de méthodes, d'appui programmatique et d'exécution. Mais il faudra veiller au départ à compenser son manque de connaissance de la mangrove et sa faible expérience de terrain...

## 5. Programmation pluriannuelle du plan d'action

Le chronogramme suivant présente l'organisation et la succession des activités dans le temps ; cette programmation prend en compte les calendriers de production en Guinée maritime pour le riz et le sel, à savoir semis ou repiquage du riz à partir de juin, et durée de production de sel solaire entre février et mai de chaque année.

Elle correspond une programmation type des scénarios « déploiement » ou « partenariat » , le scénario « minimum » consistant essentiellement à supprimer la composante 2.

Par ailleurs, **il s'avère nécessaire de ne pas surcharger le programme d'activités et il est préférable d'étaler les activités sur trois ans** ; En particulier, on propose que la composante 2 « conseil agricole », estimée moins prioritaire, soit repoussée en 2010 ; elle serait par conséquent finalisée en 2011. Cette projection pose le problème de la poursuite ou non des activités de Universal au delà de 2010, année de clôture du COYAH II.

Dans tous les cas, les composantes relatives au sel seront elles aussi en fin d'opération test en 2010 et entreront en phase éventuelle d'extension à partir de 2011.

En conclusion, on voit d'ores et déjà que du strict point de vue des « chantiers techniques », Universal doit se projeter au delà du programme COYAH II actuel.



## Conclusion

La construction de ce plan d'action post évaluation de Univers-sel a été réalisée de façon totalement participative. Même si cela s'est fait à des degrés variables du fait notamment de la difficulté des sujets abordés (suivi-évaluation), l'appropriation de la réflexion, tant par les et cadres de Univers-sel Guinée et de ADAM, que par les membres du CA de Univers-sel et de la direction de Univers-sel constitue un résultat appréciable.

En particulier, l'atelier de Dubreka a sans doute constitué un moment important de construction du sentiment d'appartenance collective sur lequel il serait souhaitable de poursuivre le travail et de bâtir les prochaines activités quelles qu'elles soient

Pour des raisons de date limite d'accès au financement pour réaliser ce travail, la rédaction du plan d'action a été conduite de façon concomitante au lancement du chantier stratégique de construction du plan quinquennal 2009-2014. Mais l'avantage de cet inconvénient est de fournir au CA de Univers-sel les éléments d'appréciation opérationnelle qu'entraînerait le choix de l'une ou l'autre des orientations spécifiques.

Le choix des scénarios, y compris d'un scénario composite, devra néanmoins se faire dans un délais rapide pour pouvoir être appliqué dans le cadre des projets actuels. Ce faisant, il devra être retenu avant la finalisation du plan quinquennal, ce qui pose quand même un problème de phasage.

On suggère donc de retenir en premier lieu la mise en route du scénario « minimum sel », en repoussant notamment les stages riz à partir de juin 2009. Ce scénario offre l'avantage de ne pas être excluant d'une montée en puissance vers un autre scénario à partir du deuxième semestre de l'année 2009, c'est à dire quand le plan quinquennal sera définitivement validé.

En outre, à cette période, il sera plus aisé de mieux apprécier l'état des ressources humaines internes, avec notamment une première évaluation des compétences, spécialités et souhaits du remplaçant de l'actuel chef de projet, et donc sur la base d'une meilleure appréciation des besoins par rapport notamment à l'hypothèse du recrutement d'un éventuel volontaire du progrès.



## Annexes

- Annexe 1 : Termes de référence de l'appui post-évaluation
- Annexe 2 : Méthodologie pour la conduite de l'atelier « Elaboration du Plan d'action des chantiers techniques » de Univers-sel en Guinée, Dubreka, 20-26 octobre 2008
- Annexe 3 : Ouverture, Attentes et Craintes des participants, Les règles du jeu
- Annexe 4 : Les résultats des travaux de groupe
- Annexe 5 : Evaluation de l'atelier par les participants
- Annexe 6 : Participants aux différents ateliers organisés dans le cadre du suivi post évaluation
- Annexe 7 : Présentation utilisée pour la restitution du rapport provisoire à Univers-Sel le 5 décembre 2008 à Guérande



## Annexe 1

### Termes de référence de l'appui post-évaluation

#### I. RESULTATS DE L'EVALUATION ET SUITES DONNEES

##### 1. Rappel des objectifs et du déroulement de la mission

UNIVERS-SEL est une association loi 1901 qui a pour objet de diffuser le savoir faire des paludiers de la presqu'île guérandaïse dans les domaines de la saliculture et de la gestion de l'eau.

Cette diffusion repose sur le principe d'échanges avec des producteurs et productrices des pays du sud dans les domaines salicoles et rizicole ; basés sur l'amélioration des techniques de production et le développement des filières artisanales.

**En 1989, les premières actions sont engagées au Bénin, avec les productrices de sel, pour créer une alternative par évaporation naturelle et remplacer le procédé de cuisson des saumures sur feu de bois.**

L'objectif de l'action est de promouvoir une production artisanale préservant les ressources naturelles par l'exploitation des énergies renouvelables.

L'association UNIVERS-SEL peut gérer des projets de développement ou apporter une expertise et un appui technique direct aux producteurs ou autres projets de développement. Les actions ciblent particulièrement les zones de mangrove, niches écologiques en voie de disparition.

Depuis 1994, l'activité principale de l'association se déroule en Guinée et plus particulièrement sur la frange atlantique de la basse Guinée. Elle a conduit de 2005 à 2007 un programme triennal cofinancé par le MAE, les collectivités locales et territoriales de la région des pays de Loire et des partenaires privés.

Intitulé « **Programme de développement durable de la production de mangrove en Guinée maritime ; réhabilitation de la riziculture traditionnelle et production de sel solaire** », le programme a été évalué en novembre et décembre 2007 par l'IRAM avec l'appui du f3E. Les objectifs principaux étaient les suivants :

- **Evaluer en profondeur les acquis et les faiblesses du programme 2005-2007**
- **Analyser l'ancrage d'UNIVERS-SEL et des alternatives proposées auprès des paysans touchés**
- **Faire des recommandations prenant en compte les orientations fixées par l'association à l'horizon post 2007.**

Les attentes dépassaient une simple revue de programme, l'évaluation se déroulant à une période charnière du développement d'UNIVERS-SEL. En effet, outre la continuation du programme en cours, UNS s'était engagée, à la demande de la fédération des organisations paysannes de basse Guinée, sur un programme de coopération bilatérale de réhabilitation de riziculture de mangrove financé par l'AFD et l'Etat guinéen pour développer la technique de gestion de l'eau à la parcelle.

La démarche a été bien appréciée, avec dans un premier temps, un appui efficace du f3E pour l'élaboration des TDR et le cadrage de la mission.

Deux groupes de travail ont été constitués. L'un en France, composé des membres de la commission Guinée d'UNS et l'autre en Guinée, piloté par le chef de projet et l'assistant technique.

L'IRAM, bureau retenu pour exécuter l'évaluation, a bien intégré les attentes d'UNS en impliquant l'ensemble des acteurs concernés.

Les deux premières restitutions se sont déroulées en Guinée, l'une à Dubréka, base technique d'UNSG, avec les acteurs de terrain et l'autre, à Conakry, au SCAC, avec les partenaires institutionnels en Guinée.

Après une restitution du rapport provisoire au siège d'UNS en France, la restitution finale s'est tenue dans les locaux du conseil régional pays de Loire avec les partenaires techniques et institutionnels français.

## 2. Conclusions et recommandations extraites du rapport de synthèse

### 2.1 Conclusions sur la composante riz

- **Efficacité**

L'évaluation a permis d'apprécier l'ampleur des résultats de la composante riz en matière de réhabilitation des casiers et de gestion hydraulique à la parcelle. Le taux de réhabilitation est excellent, et est conforme aux objectifs annoncés (aménagement de 4 873 casiers rizicoles ; 612 Unités de Production Familiales touchées ; superficies aménagées estimées par UNIVERS-SEL à 1 508 ha). Toutefois, l'empirisme du système de mesure des parcelles est porteur de marges d'incertitude qu'il conviendra d'étalonner.

Par ailleurs, les rendements obtenus sur les casiers réhabilités en 2005 et 2006 (les résultats de l'année 2007 n'étaient pas connus au moment de la mission) sans recours aux engrais, ni produits phytosanitaires, sont en moyenne supérieurs à 3 t/ha, et se situent au delà des rendements connus dans la région à travers la bibliographie des casiers non réhabilités (1 à 1,3 t/ha) ou des grands aménagements (2 à 2,6 t/ha). Toutefois, là aussi, le système de mesure des rendements méritera d'être consolidé pour limiter les marges d'erreur qui si elles existent, ne semblent pas de nature à remettre en cause les niveaux de rendements cités.

L'équipe d'évaluation a calculé un taux de mise en valeur des aménagements réhabilités très élevé (82 % en moyenne pour 2005 et 2006) qui témoigne bien du degré d'appropriation des techniques par les agriculteurs. Toutefois, l'existence de casiers en friche ou cultivés de façon sommaire interrogent sur l'existence de stratégie de marquage foncier de la part de certains producteurs qu'il conviendrait de mieux connaître.

Certaines activités de conseil technique répondent bien aux besoins des agriculteurs, notamment en matière de respect des calendriers agricoles, de couverture des besoins en eau de la plante, de l'information sur les grandes marées. Par contre, les résultats relatifs aux préconisations sur l'usage de semences améliorées, la préparation des sols, le type de semis sont plus difficiles à percevoir sur le terrain.

Le mode de diffusion de la technique est assuré par une méthodologie simple qui s'appuie sur la démonstration, l'accompagnement et l'échange d'expérience entre producteurs. On peut considérer que sa maîtrise après deux ans de suivi de la part des techniciens sur les sites.

- **Pertinence**

L'accroissement régulier de la demande en riz en Guinée depuis plusieurs années, avec comme corollaire celui de la production et des importations, se traduit par une augmentation des prix du riz sur le marché local et une « surchauffe » des systèmes de production rizicole dans les différentes régions de la Guinée (déforestation, réduction des temps de jachère, diminution de la fertilité des sols). La tension croissante sur le marché international du riz va vraisemblablement accentuer cette situation. Aussi le système de production de riz de mangrove, durable et fortement productif du fait la gestion naturelle de la fertilité des sols, est particulièrement indiqué à ce contexte. Par conséquent, l'action d'UNIVERS-SEL, qui vise à améliorer les techniques traditionnelles de gestion de l'eau à la parcelle et la sécurisation de la production, est particulièrement pertinente.

Par ailleurs, la proposition technique d'UNIVERS-SEL constitue une réponse adaptée aux contraintes des producteurs. Elle s'appuie sur les savoir-faire des riziculteurs, le recours aux tuyaux PVC est facile à la pose et à l'utilisation, requérant peu de main d'œuvre. Elle induit un changement majeur dans la sécurisation de la culture et l'espérance de bons rendements du fait du renforcement de la solidité des digues et diguettes qui n'ont plus besoin d'être rompues pour faire circuler l'eau, de l'amélioration du respect des dates de mise en culture, de la meilleure gestion de la lame d'eau en fonction des besoins de la plante et de l'accroissement naturel de la fertilité des sols.

- **Impacts**

Les impacts, bien que non suivis par le projet sont nombreux. Au plan agronomique, l'entrée de l'eau de mer bloque l'acidification des sols, permet l'arrêt du développement des mauvaises herbes, et donc l'amélioration de la fertilité des sols dans la durée. La sécurisation de la production entraîne un accroissement des revenus économiques et de la sécurité alimentaire des ménages, susceptible de modifier les stratégies économiques des ménages...L'utilisation des tuyaux permet un allègement de la contrainte de main d'œuvre dans la conduite des cultures et autorise vraisemblablement le développement de stratégies d'appropriation foncière qu'il conviendrait de mieux cerner. En effet, ces stratégies se traduisent-elles par la reconquête des aménagements abandonnés ou de nouvelles défriches dans la forêt de mangrove ? Entraîne-t-elle une redistribution des droits fonciers avec comme risque une exclusion des acteurs vulnérables ou défavorisés ? Cette possibilité de redistribution des cartes mérite d'autant plus d'être suivie que le contexte économique est actuellement favorable (hausse du prix du riz).

Il serait également intéressant de mieux cerner les effets que l'augmentation locale de la production de riz pourrait entraîner localement en terme de commercialisation des excédents ou de couverture des déficits alimentaires.

- **Pérennité**

Les résultats du projet en matière de production de riz présentent des caractéristiques incontestables de pérennité. La simplicité de la technique et du mode de diffusion autorise des effets d'entraînement important, avec un minimum d'accompagnement technique (« contrôle qualité »). Son faible coût (fixes et variables) à l'hectare le rend abordable par les producteurs et met cette approche à la mesure de l'économie guinéenne. L'importante durée de vie des tuyaux (au moins 10 ans) permet une excellente pérennité des aménagements car reposant essentiellement sur l'entretien manuel des digues par les riziculteurs. Enfin, les techniques d'aménagement sont bien maîtrisées par l'équipe de techniciens du projet, qui se sont constitués en structure locale d'appui au développement agricole (Association pour le Développement Agricole de la Mangrove : ADAM).

Toutefois, apparaîtront prochainement un certain nombre de limites liées au changement d'échelle du travail d'UNIVERS-SEL, en liaison avec une éventuelle stratégie de diffusion croissante de l'approche UNIVERS-SEL en Guinée Maritime. On pointera en particulier : (i) la contrainte d'accès aux tuyaux qui pour l'instant est organisée par l'équipe du projet, et qui devra être levée par la mise en place d'un système autonome d'approvisionnement des tuyaux ; (ii) le risque de défrichement non contrôlé de la mangrove du fait de la réduction de la contrainte de main d'œuvre et du prix du riz à la hausse, qui pourra être limité par des actions de formation et de sensibilisation en matière de gestion durable des ressources forestières ; (iii) l'émergence de nouvelles contraintes d'écoulement et de commercialisation de la production croissante en liaison avec l'enclavement des sites, l'absence d'équipement post-récoltes, une faible organisation des producteurs pour négocier avec les acheteurs de l'aval qui pourront être abordés dans le cadre de partenariats avec d'autres acteurs d'appui technique à l'agriculture présents dans la région ; (iv) l'existence de certaines lacunes techniques au sein de l'équipe du projet notamment en ce qui concerne les outils cartographiques, informatiques, l'analyse des stratégies de production et d'accès au foncier en liaison avec la gestion durable des ressources naturelles.

## 2.2 Conclusions sur la composante sel

- **Efficacité**

L'essentiel des résultats quantitatifs annoncés en début de programme ont été atteints en nombre de producteurs actifs dans la production de sel solaire, de producteurs formés, de salines écoles installées. Ces résultats concernent toutefois un espace géographique plus large que celui défini au départ (les trois préfectures de Coyah, Boffa et Forecariah). Les volumes totaux de sel solaires agrégés ne sont pas rigoureusement enregistrés, du fait sans doute de la complexité du dispositif de suivi, et donc mal connus. Néanmoins, la mission a estimé que la production de sel solaire est proche des 1000 tonnes en 2007 sur la base d'une moyenne de production de 650 kg/campagne et cristalliseur pour les 715 cristalliseurs suivis, ce volume agrégé correspond bien à ce qui était visé en début de programme. Mais le rendement par cristalliseur est inférieur à l'objectif de 1 tonne, valeur estimée par UNIVERS-SEL pour être susceptible d'entraîner les producteurs à changer de technique. Toutefois, les moyennes cachent des disparités importantes selon les régions et les sites, avec des sites où le sel ignigène est quasi-éradiqué (sites de Benty, Boffa, certains sites de Coyah), tandis que sur d'autres, le sel solaire s'implante avec difficulté (certains sites de Coyah). Ces variations montrent à la fois que des marges de progrès existent sans doute mais aussi la nécessité de s'interroger dans certains cas sur la pertinence de la proposition technique pour certains groupes de producteurs.

- **Pertinence**

La substitution de la technique ignigène par la technique solaire est largement pertinente en matière de préservation de la mangrove. Du point de vue des systèmes de production, elle est sans doute très pertinente pour des producteurs dits « résidents », ceci étant plus à nuancer dans le cas des producteurs dits « migrants », sachant que ce dernier terme est relativement imprécis car recouvrant différents cas de figures de pratiques de déplacement sur les sites salicoles, de modes de production et de mise en marché du sel. Cette imprécision masque sans doute une diversité de situations, auxquelles l'approche technique uniforme (programme de salines écoles et formation dans un délai défini) répond mal. En outre, des questions importantes concernent la part de marchés pour le sel solaire et le sel ignigène, l'organisation de chacune de ces filières et les dynamiques différenciées de prix entre les deux types de sel. Il existe apparemment des niches de marchés très intéressantes pour le sel solaire (salage du poisson, PME agroalimentaires). Les commerçants du sel ignigène rencontrés durant la mission affichent, quant eux, une certaine prudence vis-à-vis du sel solaire parce qu'il s'écoulerait plus difficilement sur le marché. On peut penser aussi la technique, si elle se diffusait, permettrait aux producteurs de s'affranchir du préfinancement des commerçants. Une meilleure connaissance de tous ces aspects permettrait de mieux comprendre en quoi les producteurs privilégient la production de tel ou tel type de sel. En particulier, une estimation du poids des producteurs migrants dans la production de sel ignigène serait importante pour décider si ces types de producteurs doivent constituer la cible ou non d'UNIVERS-SEL, sous réserve bien sûr que des réponses techniques puissent être mises au point.

- **Impacts**

La diffusion de la technique du sel solaire a vraisemblablement des impacts positifs pour les ménages en situation de sécurité alimentaire, et il serait intéressant de connaître ce que la sécurisation d'une rentrée monétaire régulière de ce type peut entraîner au niveau de l'organisation des budgets familiaux. Par contre, dans le cas des ménages en situation vulnérable, de type « migrant », à partir du moment où la technique n'est pas utilisée par eux, l'impact est bien sûr faible. Du point de vue des filières, on retiendra que malgré les importants points de discussion sur la pertinence de la technique par rapport à certains systèmes de production, et sur les freins à son écoulement sur les marchés, on notera toutefois que 1000 tonnes de sel solaire (production estimée pour 2007) représenteraient 8% de la production de sel totale en Guinée Maritime (12 000 t). Ces chiffres, s'ils sont confirmés, seraient significatifs. Enfin,

on peut estimer que 1 000 tonnes de sel produites selon la technique solaire permettrait d'éviter le défrichement de 125 ha de mangrove.

- **Pérennité**

Par conséquent, les facteurs de pérennité techniques et économiques de la composante sel sont à consolider en prenant mieux en compte, dans la stratégie du projet et les appuis conseil proposés, les facteurs de décisions des différents types de producteurs en fonction des contraintes de leur système de production, et les conditions de leur insertion aux différents marchés existant selon les zones ; en outre, il conviendra de mettre au point une approche pérenne de fourniture à crédit des bâches plastiques, vraisemblablement en organisant des partenariats avec des professionnels du crédit. Pour terminer, dans certaines zones où les conditions sont favorables comme à Benty (structuration des producteurs, existence de segments de marchés pour le sel solaire, spécialisation des producteurs, etc.), les conditions d'une certaine dynamique de pérennisation sont sans doute réunies.

### **2.3 Conclusions sur le dispositif d'appui**

L'analyse du dispositif montre un certain nombre de difficultés qu'il conviendra de traiter.

Un certain déséquilibre existe dans la charge de travail des techniciens avec du surtravail durant les périodes de campagne de production de sel et de riz, synonyme de risque sur la qualité des appuis aux producteurs, et du sous-travail après les récoltes qui pourrait être valorisé par des travaux d'études, de capitalisation, d'animation, etc.

Se pose également la question du renforcement des capacités de l'équipe, en matière informatique, technique (cartographie, analyse des systèmes de production). On relève le très faible nombre des capitalisations techniques, notamment sur le riz. Ce constat explique sans doute les carences en matière de production, de gestion et de diffusion de l'information technique, rendant compliqué d'éventuelle volonté de communication, que ce soit envers les partenaires techniques, les bénéficiaires et entre le siège et l'antenne du projet.

Concernant les aspects économiques, on pointe l'absence de référentiels de coûts par composante et par activités. Ceci renvoie à la capacité de l'équipe du projet à planifier et piloter l'utilisation des ressources, de permettre la conduite juxtaposée de programmes, de formuler des budgets réalistes pour des bailleurs, des OP, etc. intéressés par les prestations de l'équipe.

Pour ADAM, il conviendra de renforcer la capacité à articuler conduite de programmes, construction de compte d'exploitation, établissement de bilan, et élaboration de plan de trésorerie.

Le pilotage stratégique du projet se révèle difficile car régi par l'informel : (i) changement régulier d'interlocuteurs entre Guérande et équipe Guinée au fil des urgences et des disponibilités de part et d'autres, avec peu de trace écrite ; (ii) éclatement des pôles pour la décision technique : riz en Guinée et sel à Guérande entraînant une réelle difficulté de cohérence d'analyse et d'action ; (iii) au sein du projet, prééminence du mode participatif, mais qui manquent de temps forts régulier sur la définition des orientations stratégiques, la définition de plans d'action, et où les rôles et responsabilités manquent de clarté. Ce mode de pilotage peut suffire pour un seul projet, mais montrera ses limites dans le cas de plusieurs programmes conjoints.

Ce rapide état des lieux révèle l'ampleur du défi pour UNIVERS-SEL en matière de pilotage de ses actions, compte tenu d'une part du nombre croissant des partenaires intéressés par les résultats positifs de l'association, et d'autre part, du nouveau chantier d'accompagnement de la jeune structure ADAM dans son développement.

Ainsi, de la mise en oeuvre d'un projet de développement, UNIVERS-SEL doit passer progressivement (i) à la création et l'appui à une structure prestataire de projets de développement, capable de passer d'une approche « artisanale » à de la prestation programmée (on annonce ce qu'on vend, on exécute ce qu'on a dit, et on se fait payer sur la satisfaction du client) ; (ii) d'un projet d'échange de savoir-faire dans le domaine de la gestion de l'eau, au renforcement institutionnel des capacités locales ; (iii) d'un mode d'accompagnement de type « bénévolat » à la nécessité d'un accompagnement professionnel d'une « entreprise » naissante.

## 2.4 Recommandations du consultant

### Pour la composante Riz

- Intégrer la prise en compte des impacts des dynamiques de réhabilitation des casiers rizicoles sur la gestion durable des mangroves ;
- Consolider les dispositifs de mesure des surfaces et des rendements ;
- Organiser la capitalisation des référentiels techniques ;
- Développer les partenariats techniques pour : (i) appuyer l'organisation des producteurs ; (ii) aider les producteurs à mieux s'insérer dans la filière riz ; (iii) autonomiser les producteurs dans l'approvisionnement en tuyaux ;
- Envisager la mise en place de digues routes pour les grands aménagements en partenariat avec les structures techniques spécialisées ;
- Renforcer la compétence des techniciens en matière de conseil agricole (bagage technique, animation, suivi, etc.)

### Pour la composante Sel

- Affiner la compréhension et le suivi des facteurs de choix du sel solaire/cuisson pour les producteurs et actualiser la connaissance de la filière
- Sur ces bases :
  - adapter l'approche à la diversité des situations : par exemple, en allant plus loin en matière de structuration et d'autonomisation là où la saline guinéenne est appropriée par les producteurs, en développant des stratégies de sensibilisation en amont dans les zones d'origine des migrants ;
  - explorer les pistes d'action en aval avec les négociants en liaison avec la prise en compte de la contrainte du sel fin ;
  - développer le partenariat et la sensibilisation sur la problématique sel solaire/sel ignigène avec les autres acteurs permanents des zones concernées, tels que les pouvoirs coutumiers et publics ;
  - animer un processus de concertation sur l'élaboration d'une vision collective du devenir de la filière sel en Guinée et d'un plan opérationnel ;
- Assurer la pérennisation des fournitures de bâches à travers des collaborations avec des partenaires spécialisés de la micro finance notamment.

### Pour le dispositif d'appui et les appuis d'UNIVERS-SEL à l'émergence et la consolidation d'ADAM,

- Définir le projet politique des Unions pour ADAM : principes d'action et orientations stratégiques
- Définir le projet technique d'ADAM : opérationnalisation des orientations stratégiques
- Apporter des appuis de renforcement de capacité à ADAM : technique, organisationnel, comptabilité et gestion, Informatique ; pilotage ;
- Organiser la capitalisation technique.
- Mettre en place un plan de renforcement des capacités en interne

**Pour UNIVERS-SEL Guérande**, il est recommandé de structurer l'appui UNIVERS-SEL Guérande en fonction des besoins des programmes et de ADAM, en distinguant ce que peuvent apporter les bénévoles de l'association et les appuis de la part de spécialistes du développement rural. Dans ce cadre, il est conseillé de mettre en place des missions d'appui organisationnel et comptable (compétences locales ou internationales) pour mieux accompagner le projet stratégique ADAM. Enfin, il est conseillé de nommer au siège un référent unique par programme.

### 3. Suites engagées et envisagées

UNIVERS-SEL France est essentiellement composée de bénévoles qui ont dû assurer la conception et la mise en œuvre des deux programmes en cours en appui à l'équipe technique en Guinée. Jusqu'au mois d'avril 2008, il n'y avait qu'un mi temps de secrétariat comptable comme poste permanent en France. Le démarrage des deux programmes en cours a nécessité une importante mobilisation de la commission Guinée qui a pu toutefois définir des priorités à partir des recommandations de l'évaluation.

Pour la composante riz, le dispositif d'appui en Guinée et l'accompagnement d'ADAM, les recommandations sont considérées comme pertinentes et applicables. Pour la composante sel, la mission d'évaluation s'étant déroulée hors période de production, les avis sont plus nuancés sur l'analyse et les recommandations ne paraissent pas toutes applicables en l'état.

Certaines recommandations ont déjà été suivies d'effets, mais d'autres nécessitent un appui complémentaire pour une bonne appropriation et les rendre opérationnelles au travers de choix d'actions cohérents.

#### **Un réel partage des résultats de l'évaluation, mais des difficultés d'appropriation et de mise en œuvre**

Lors de sa mission en Guinée en mai 2008, le directeur d'UNS (qui a pris ses fonctions le 14 avril) a organisé des rencontres de partage sur les résultats et les recommandations de l'évaluation dans la perspective d'identifier les besoins en appui post-évaluation. Deux séances de travail se sont tenues avec les équipes d'UNSG et ADAM. En France, le conseil d'administration a également défini des priorités et des chantiers à engager.

Ces différentes rencontres ont fait l'objet d'une mise en commun qui, au-delà de l'évaluation, prend en compte l'ensemble des préoccupations d'UNS et d'ADAM. Il importe de les prioriser et d'en définir les modalités de mise en œuvre.

**Les recommandations restant à mettre en œuvre sont pour l'essentiel des recommandations techniques** (voir ci après) dont l'importance est unanimement reconnue par l'ensemble des acteurs concernés en France et en Guinée. Il est toutefois nécessaire de les remobiliser autour d'un temps fort leur permettant de mieux s'approprier ces recommandations et de faciliter les options de mise en œuvre ; elles n'ont pas été mises en œuvre principalement pour des raisons de disponibilité, et surtout de changement d'échelle d'intervention qui nécessite d'actualiser certains outils et d'en créer de nouveaux.

Les groupes d'actions suivants indiquent les choix retenus parmi les recommandations et leur niveau de mise en œuvre ; On remarquera que les recommandations validées et pas encore mises en œuvre sont celles qui correspondent à des actions rendues nécessaires par le changement d'échelle des interventions d'UNS, mais requérant des compétences pas toujours disponibles.

#### **Des actions engagées avant l'évaluation et mises en œuvre pendant et après l'évaluation qui mobilisent l'essentiel des ressources humaines**

- Mise en œuvre de deux programmes triennaux
  - **Programme de développement durable de la production de mangrove en Guinée maritime** (janvier 2008 à décembre 2010) ; réhabilitation de la riziculture traditionnelle et production de sel solaire, financé par des collectivités locales et territoriales et des fonds privés. Il constitue la suite du programme évalué. UNS en assure la maîtrise d'ouvrage et ADAM la maîtrise d'œuvre
  - **Programme d'appui au développement de la riziculture en basse Guinée** (RIZ BG d'octobre 2007 à décembre 2010) financé par l'AFD. UNS est un opérateur du programme et délègue une partie de ses travaux à ADAM

### **Des actions prioritaires engagées dans la foulée de l'évaluation**

- Renforcement des ressources humaines : UNIVERS-SEL a procédé au recrutement d'un directeur, qui est en poste depuis le 14 avril à Guérande. La création de ce poste permet, entre autres, d'assurer un relais permanent du conseil d'administration et des commissions thématiques. La coordination des programmes et l'appui méthodologique à UNS Guinée sont désormais assurés par un permanent
- Renforcement de la communication interne et externe d'UNS et en particulier pour le suivi des activités par Guérande par la mise en place d'un dispositif d'information pérenne
- Diagnostic institutionnel d'ADAM conduit par Guinée 44 et qui devrait aboutir à l'élaboration d'un plan d'action opérationnel (fin juillet) pour un accompagnement d'ADAM dans sa structuration et le renforcement des capacités de ses ressources humaines pour consolider sa stratégie d'intervention et devenir une structure de référence dans ses domaines d'intervention
- Appui à la mise en place d'un dispositif de gestion financière pour ADAM.

### **Des actions stratégiques transversales à engager rapidement**

- Processus de réflexion stratégique pour définir les axes et orientations stratégiques (plan stratégique) d'UNIVERS-SEL et élaborer un plan d'action pluriannuel
- Conduite d'une étude sur la filière sel en Guinée pour mieux comprendre les diverses stratégies des producteurs et en faire un outil d'aide à la décision

### **Des actions identifiées suite à l'évaluation et non engagées nécessitant un appui post-évaluation complémentaire**

- Actualisation des méthodologies d'intervention et de suivi technico-économique pour les activités des composantes sel et riz
- Elaboration de référentiels techniques riz, actualisation des référentiels sel et élaboration de référentiels de formation pour une meilleure maîtrise des activités et pour assurer la diffusion et l'appropriation des options techniques portées par UNS
- Elaboration d'une base de données pour, entre autres, assurer la capitalisation des données collectées, faciliter leur traitement et leur analyse

## **II. APPUI POST-EVALUATION**

### **1. Justification**

#### **1.1 Evolutions recherchées**

L'appui post-évaluation doit aider UNIVERS-SEL à s'approprier les recommandations techniques de l'évaluation et à faire les choix nécessaires à l'élaboration d'un plan opérationnel pour (i) améliorer les méthodes d'intervention dans la conduite des activités sur le terrain et (ii) mettre en place un outil permettant d'assurer le suivi technico-économique des composantes sel et riz et une meilleure capitalisation et diffusion des choix techniques portés par UNS et ADAM.

Il s'agit d'un appui pour animer des groupes de travail thématiques, faciliter des choix méthodologiques et identifier des intervenants et ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre des actions.

Il permettra d'apporter l'expertise nécessaire au lancement de la réflexion sur des choix méthodologiques principalement ciblés autour de la conduite et de la capitalisation des activités techniques, considérées comme points faibles par l'évaluation.

Bien que jugées pertinentes et nécessaires, les recommandations formulées n'ont pas été mises en œuvre dans les programmes en cours faute de temps et de compétences appropriées en Guinée.

L'appui post évaluation est prévu en octobre / novembre 2008, période pendant laquelle les acteurs de terrain seront plus disponibles. Les responsables sel et riz de la commission Guinée et le directeur d'UNS participeront à l'exercice pour la partie France.

### **1.2 Objectifs et résultats attendus**

L'objectif de l'appui post-évaluation est de faciliter l'appropriation des recommandations techniques de l'évaluation et d'animer le lancement des travaux permettant de rendre effectives celles qui auront été finalement retenues.

Les résultats attendus in fine, sur la base et au-delà de l'appui post-évaluation sont les suivants :

- **Les méthodologies d'intervention pour les activités des composantes sel et riz sont actualisées et appliquées**
- **Des référentiels techniques riz sont élaborés, les référentiels sel sont actualisés et des référentiels de formation sont conçus pour une meilleure maîtrise des activités et pour assurer la diffusion et l'appropriation des options techniques portées par UNS et ADAM**
- **Un système d'information est mis en place pour, entre autres, améliorer les méthodes de collecte, de traitement, de capitalisation et de diffusion de l'information.**

L'appui post-évaluation accompagnera l'élaboration d'un plan d'action qui définira les modalités de mise en œuvre des actions permettant d'atteindre les résultats attendus.

## **2. Acteurs concernés**

### **2.1 UNIVERS-SEL**

La structure associative et l'équipe opérationnelle, en France et en Guinée, sont concernées par l'appui post-évaluation. Les responsables sel et riz de la commission Guinée et le directeur participeront à l'animation de la réflexion pour UNS France ainsi que le directeur technique, la responsable administrative et financière et les techniciens pour UNS Guinée.

### **2.2. ADAM et autres acteurs**

ADAM est une ONG guinéenne récemment constituée. Son équipe opérationnelle est constituée en grande partie d'un personnel préalablement employé par UNS. Son conseil d'administration est composé d'organisations paysannes de basse Guinée et d'individualités. ADAM est directement concernée par l'appui post-évaluation en tant que partenaire privilégié et opérateur d'UNS sur les deux programmes en cours. Les instances politique et opérationnelle seront partie intégrante de la réflexion.

Les autres partenaires concernés sont, à des niveaux différents, la fédération des organisations paysannes de basse Guinée (FOP BG) et les partenaires techniques et financiers d'UNS en France et en Guinée.

La FOP BG sera associée à l'appui post-évaluation en tant qu'organisation fédérative porteuse de programmes dans les mêmes domaines qu'UNS et ADAM.

L'appui post-évaluation facilitera le dialogue entre les différents acteurs en les fédérant autour de la réflexion sur l'élaboration du plan d'action et en assurant de fait une meilleure synergie dans la mise en œuvre.

### III. OBJET DE L'APPUI

Il est important de bien situer l'appui post-évaluation dans le contexte de l'intervention d'UNS, qui repose sur les échanges de savoirs entre producteurs.

Les choix techniques portés par UNS sont la résultante d'une expérience avérée de professionnels et de compétences spécifiques développées depuis une vingtaine d'années sur l'adaptation des interventions en prenant systématiquement en compte les particularités des contextes.

La relation entre producteurs a toujours été privilégiée, ce qui se traduit par des techniques simples et facilement appropriables.

Toutefois, le changement d'échelle d'intervention d'UNS implique de mieux maîtriser les méthodologies de transfert des techniques aux producteurs, ainsi que les différentes composantes du suivi technico économique.

UNS est consciente de ses insuffisances et considère que l'appui post-évaluation est nécessaire dans la perspective de la mise en œuvre des recommandations techniques retenues au travers des axes de réflexion suivants :

- **Méthodologies d'intervention et de suivi technico-économique pour les activités des composantes sel et riz : formation, animation, conseil**
- **Elaboration de référentiels techniques riz, actualisation des référentiels sel et conception de référentiels de formation pour une meilleure maîtrise des activités et pour assurer la diffusion et l'appropriation des options techniques portées par UNS : capitalisation et diffusion**
- **Mise en place d'un système d'information pour, entre autres, améliorer les méthodes de collecte, de traitement, de capitalisation et de diffusion de l'information : suivi socio technico économique.**

La mission post-évaluation devra aider UNIVERS-SEL et ses partenaires à élaborer un plan d'action à moyen terme permettant de décliner ces trois axes en activités réalistes et à définir les besoins en ressources humaines nécessaires à leur mise en œuvre.

Ce plan d'action prendra en compte les éléments suivants issus des recommandations de l'évaluation, qui illustrent l'état de la réflexion d'UNS et de ses partenaires sur les recommandations de l'évaluation ciblées pour l'élaboration du plan d'action.

Ces éléments ne constituent pas nécessairement en totalité le contenu du plan d'action; l'appui post-évaluation va aider à préciser les directions à prendre et à produire un tableau de bord consensuel sur la base des pistes de réflexion suivantes définies au cours des différents échanges ayant suivi l'évaluation:

#### ***Pour la composante riz***

##### Conseil agronomique

Analyser les messages techniques diffusés par les techniciens d'UNIVERS-SEL auprès des producteurs de riz sur les casiers réhabilités (préparation de sol y compris planage?, choix des semences et variétés, type d'implantation de la culture, gestion de l'eau aux différentes phases du cycle du riz, etc.)

Identifier les possibles améliorations de ces messages techniques et proposer une méthodologie pour les concrétiser (par exemple la recherche d'informations scientifiques et techniques, rédaction de fiches techniques, cycles de formation pour les techniciens, etc.).

#### Organisation des producteurs

- Pour l'autonomisation de l'approvisionnement en tuyaux à partir du diagnostic sur le fonctionnement actuel, faire des propositions d'amélioration aussi bien sur le plan technique (achats groupés par les producteurs, importateurs - fournisseurs locaux, ....) que sur le plan financier (s'il y a nécessité) pour une meilleure insertion dans la filière riz : c'était une recommandation de l'évaluation. Vérifier s'il y a vraiment des difficultés à ce niveau et si oui faire des propositions d'amélioration
- Pour une amélioration des traitements post-récolte (battage, séchage, décorticage) et du stockage du riz : ce n'était pas dans les recommandations de l'évaluation, mais il faut retenir que c'est souvent là-dessus qu'on est amené à travailler quand on a réussi à augmenter la production de manière significative sur des aménagements hydro-agricoles.

#### Suivi-évaluation interne

Le système de suivi-évaluation consiste à enregistrer et à traiter et analyser un certain nombre de données sur les travaux de réhabilitation des casiers (ouverture de chenaux, construction ou renforcement de digues, pose de tuyaux, etc.), sur la gestion de l'eau par les producteurs (par exemple éventuels écarts par rapport aux consignes données par les techniciens et leurs explications) , la culture du riz et les événements « extérieurs », c'est-à-dire non contrôlés par le projet ou les producteurs (climato et en particulier la pluviométrie, marées, tempêtes, etc.).

Nous savons qu'il faut revoir très sérieusement les méthodes de mesure des superficies et des rendements du riz, c'est un point faible d'UNS.

La mission d'évaluation recommandait de mesurer les impacts de la réhabilitation des casiers rizicoles sur la gestion durable de la mangrove, ce qui n'est pas évident à faire ; il faudra sans doute se rapprocher d'autres organismes qui observent la mangrove à une autre échelle que nous (de plus loin) et avec des outils appropriés.

Il faudrait aussi avoir un suivi dans le temps des éventuels nouveaux défrichements, ainsi que de l'évolution de la fertilité des sols sur les casiers réhabilités.

On pourrait aussi, pour faciliter le travail d'évaluation finale du projet, essayer de mesurer les impacts socio-économiques de la réhabilitation des casiers rizicoles (destination de la production de riz autoconsommation/vente, impacts sur les revenus et les budgets des producteurs, redistribution de l'accès au foncier, etc.). C'est peut-être ce genre d'étude qui pourrait être confié à des stagiaires du CNEARC ou autres organismes de formation.

#### Capitalisation

Pour la composante riz, la capitalisation devrait synthétiser les acquis et les savoirs faire d'UNS et des agriculteurs en matière de réhabilitation des casiers rizicoles, de gestion de l'eau à la parcelle (et de culture du riz de mangrove ?). On voit que c'est très dépendant du système de suivi-évaluation ci-dessus qui alimente la capitalisation. Il faudrait voir ce qui peut déjà être écrit maintenant à partir des informations existantes et se donner des objectifs précis dans ce domaine pour produire quelque chose de sérieux en fin de projet.

#### Formation des techniciens

L'appui-post-évaluation aidera les équipes à prioriser les thèmes qui constitueront la trame d'un plan de formation pour le personnel technique, qui pourra porter sur les points suivants : informatique, cartographie, analyse des systèmes de production et des stratégies des agriculteurs, conseil agronomique, suivi-évaluation, animation, etc...

### Formation des agriculteurs

La mission post-évaluation aidera les équipes à définir les modalités d'élaboration d'un plan de formation pour les producteurs, qui pourra porter aussi bien sur les aménagements, la culture du riz, la gestion de l'eau, l'approvisionnement en tuyaux, les traitements post-récolte, l'organisation, etc...

### ***Pour la composante sel***

#### Stratégie d'intervention

La mission d'évaluation proposait de :

- adapter l'approche à la diversité des situations (selon le degré d'appropriation et le taux de diffusion de la technique solaire)
- développer le partenariat et la sensibilisation sur la problématique sel solaire/ sel ignigène avec les autres acteurs permanents des zones concernées, tels les pouvoirs coutumiers et publics
- animer un processus de concertation sur l'élaboration d'une vision collective du devenir de la filière sel en Guinée et d'un plan opérationnel

Il sera nécessaire d'approfondir la réflexion sur ces recommandations et de retenir ou reformuler celles qui nécessitent d'être mise en œuvre

#### En amont de la production

Propositions pour assurer la pérennisation de la fourniture des bâches, en étudiant notamment les possibilités de collaboration avec des partenaires spécialisés, ceux de la micro-finance en particulier.

#### En aval de la production

Explorer les pistes d'action avec les négociants en tenant compte de la contrainte du sel fin, s'il y a réellement une contrainte

Réfléchir sur les devenir possibles des bâches usagées afin d'éviter la dispersion dans la nature et la création d'une nouvelle source de pollution.

#### Suivi-évaluation interne

Mêmes remarques générales que pour le riz. Rappel de quelques points importants :

Affiner la compréhension et le suivi des facteurs de choix des producteurs entre sel solaire et sel ignigène, notamment en explicitant les avantages/inconvénients des deux techniques, et en particulier leurs prix de revient respectifs

### **Affiner les méthodes d'estimation de la production de sel solaire et de son importance par rapport à la production globale de sel en Guinée**

Mieux connaître l'impact du sel ignigène sur la mangrove (consommation de bois, défrichements), et en conséquence l'impact de la diffusion du sel solaire sur la préservation de la mangrove

Il est demandé au consultant, dans sa proposition technique et financière, de présenter à partir de ces éléments l'objet de l'appui post-évaluation qu'il propose d'aborder, en fonction de sa compréhension de la problématique, des enjeux et des objectifs de l'appui post-évaluation qu'il aura exposée par ailleurs.

## IV. METHODOLOGIE

L'appui se fera sous forme d'ateliers d'appropriation et d'approfondissement des recommandations retenues. Ces ateliers se dérouleront en France à Guérande, siège d'UNS et en Guinée, à Dubréka, base d'UNIVERS-SEL Guinée

Un comité de pilotage sera mis en place pour assurer (i) la préparation et la conduite de l'appui post-évaluation, (ii) l'animation des ateliers, (iii) la finalisation du plan d'action et le suivi de sa mise en œuvre.

Il sera composé de huit personnes, quatre à Guérande et quatre à Dubréka, le directeur d'UNS, assurant le lien entre les deux pays.

### *Différentes étapes de l'appui post-évaluation*

#### **1/ Rencontre de cadrage à Guérande en présence du consultant** (semaine 3 d'octobre 2008)

Elle se déroulera mi octobre sur deux journées en deux phases, la première consacrée à la revue des recommandations retenues de l'évaluation et, la seconde, à la validation des axes pré identifiés et à la méthodologie des ateliers de Dubréka.

Elle regroupera une quinzaine de participants dont les membres du conseil d'administration d'UNS, le personnel permanent à Guérande, des personnes ressources et le consultant.

#### **2/ Production d'une note méthodologique pour les ateliers par le consultant** (semaine 4 d'octobre)

Suite à la rencontre de cadrage et sur la base des résultats des discussions, le consultant produira une note méthodologique qui fixera les objectifs des ateliers

#### **3/ Rencontre de cadrage à Dubréka** (semaine 1 de novembre)

Elle se tiendra juste après la remise de la note méthodologique et servira à faire une revue des recommandations retenues, à l'appropriation de la note méthodologique et à l'organisation des ateliers.

Elle sera animée par le directeur d'UNS et la partie Guinée du comité de pilotage.

#### **4/ Ateliers d'approfondissement de Dubréka animés par le comité de pilotage et le consultant** (semaine 3 de novembre)

Ils se dérouleront sur une semaine en plénière et 3 groupes de travail.

Une première journée, en plénière sera consacrée à la revue des recommandations de l'évaluation, la validation des thèmes et la finalisation des TDR des ateliers. Cette journée servira de mise à niveau pour l'ensemble des participants aux ateliers.

Les trois ateliers thématiques dureront deux jours et seront animés par les membres du comité de pilotage et le consultant.

Les thèmes pré identifiés sont les suivants :

- **méthodologies d'intervention : formation, animation, conseil**
- **élaboration des référentiels : capitalisation et diffusion**
- **système d'informations : suivi socio technico économique.**

Ils seront suivis d'une journée en plénière consacrée aux restitutions des ateliers et à la validation des axes du plan d'action.

Deux jours complémentaires permettront de rédiger l'esquisse de plan d'action en comité de pilotage et de définir les modalités de sa mise en œuvre avec l'appui du consultant

Les ateliers regrouperont environ 25 participants dont 7 d'UNS, 7 d'ADAM, 3 de la FOP BG et des personnes ressources sollicitées pour leur connaissance des thèmes d'ateliers.

#### **5/ Restitutions du rapport provisoire** (semaines 1 et 2 de janvier 2009)

Le consultant rédigera le rapport provisoire (dont le plan d'action) qui sera remis dans la semaine 2 de décembre.

Il en fera une restitution à Guérande dans la semaine 1 de janvier après avoir intégré les remarques des participants aux ateliers. Le rapport provisoire sera ensuite restitué à Dubréka par le directeur d'UNS.

Il est demandé au consultant, dans sa proposition technique et financière, de faire des propositions détaillées en ce qui concerne la méthodologie d'accompagnement qu'il propose d'utiliser (étapes de l'appui post-évaluation, outils utilisés...), et de faire éventuellement d'autres propositions méthodologiques argumentées, en tenant compte de la proposition de déroulement faite ci-dessus.

## **V. MOYENS**

### **1. Ressources humaines**

L'appui post-évaluation sera assuré par Laurent LIAGRE de l'IRAM. Son choix paraît évident, dans la mesure où il a conduit l'évaluation et possède une bonne connaissance d'UNS.

De plus, il possède une bonne connaissance de l'environnement d'UNS en Guinée, puisque l'IRAM est, entre autres opérateur du PACNOP, projet d'appui à la confédération nationale des organisations paysannes de Guinée, dont la FOP BG est membre et qu'il intervient sur ce projet financé par l'UE.

Enfin, il dispose sans conteste des compétences requises pour assurer la mission de post-évaluation.

Comme décrit précédemment, le processus sera conduit par le comité de pilotage avec l'appui du consultant. Il aura un rôle de facilitateur et d'animateur, du fait de sa position extérieure à UNS et ses partenaires et également de sa connaissance du dossier puisqu'il a réalisé l'évaluation.

#### **Produits attendus du consultant**

- Proposition technique et financière
- Note méthodologique pour les ateliers
- Rapport provisoire de la mission (qui contiendra en particulier le déroulement et la méthodologie de la mission, les principaux éléments ressortis des ateliers d'approfondissement, le plan d'action)
- Rapport final
- Note de commentaires au F3E sur la démarche d'appui

**Tableau synoptique de l'intervention du consultant**

	<b>H / J</b>	<b>Per diem France</b>	<b>Per diem Guinée</b>	<b>Voyages France</b>	<b>Voyage Guinée</b>
<b>Préparation</b>	2				
<b>Cadrage Guérande</b>	2	2		1	
<b>Note méthodologique</b>	1				
<b>Ateliers Dubréka (prépa +voyage)</b>	1		3		1
Plénière 1	1		1		
Travaux de groupes	2		2		
Plénière 2	1		1		
Esquisse plan d'action	2		2		
<b>Rapport provisoire</b>	4				
<b>Restitution Guérande</b>	1	1		1	
<b>Rapport final et note de commentaires</b>	1				
<b>TOTAUX</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

## 2. Budget

- Le budget de l'appui post-évaluation est fixé à 13.470 € TTC (coûts directs), avec au minimum 18 jours travaillés par le consultant.
- Le montant maximum des honoraires est fixé à 600 € TTC par homme et par jour.
- Ce budget inclus également les per diem pour le consultant (en France et en Guinée), ses déplacements (en France et international), ses frais de communication et de reproduction de rapports.
- Les imprévus (5% des coûts directs) seront calculés à partir de la proposition technique et financière reçue.

Il est demandé au consultant de faire dans sa proposition technique et financière une proposition budgétaire détaillée, en tenant compte de ces éléments et en précisant le nombre de jours travaillés au total et aux différentes étapes de l'appui post-évaluation, en fonction de la méthodologie qu'il aura proposée par ailleurs.

## VI. CALENDRIER

	OCTOBRE				NOVEMBRE				DECEMBRE				JANVIER			
<b>Cadrage Guérande</b>																
<b>Note méthodologique</b>																
<b>Cadrage Dubréka</b>																
<b>Ateliers Dubréka</b>																
<b>Remise rapport provisoire</b>																
<b>Restitution rapport provisoire Guérande</b>																
<b>Restitution rapport provisoire Dubréka</b>																
<b>Remise rapport final</b>																

Il est demandé au consultant, dans sa proposition technique et financière, de proposer un calendrier tenant compte des éléments ci-dessus.

Annexe 2

**Méthodologie pour la conduite de l'atelier « Elaboration du Plan d'action des chantiers techniques » de Univers-sel en Guinée**

**Dubreka, 20-26 octobre 2008**

**Laurent LIAGRE**

1. ORGANISATION GENERALE DE L'ATELIER	111
2. CHRONOLOGIE DETAILLEE	113
3. ASPECTS METHODOLOGIQUES (VERSION PROVISOIRE DE TRAVAIL)	121
<hr/>	
<b>3.1. Points de repère pour les journée de mardi et mercredi</b>	<b>121</b>
3.1.1. L'arbre à problèmes et l'arbre des solutions	121
3.1.2. Comment procéder ?	121
<b>3.2. Points de repère les journées de vendredi et samedi</b>	<b>122</b>
3.2.1. Introduction	122
3.2.2. Pourquoi et pour qui un dispositif de suivi évaluation pour les programmes en cours ?	123
3.2.3. La fonction du système du S/E : un système de S/E, c'est quoi ?	124
3.2.4. Chaîne de causalité pour les projets (riz et sel)	126
3.2.5. Travail de groupe : Quelles sont les informations nécessaires pour un dispositif de Suivi-Evaluation pour les programmes Riz BG et COYAH II	126



# 1. Organisation générale de l'atelier

	Matin	Après midi
Lundi	<i>(Cadrage avec Comité de Pilotage)</i>	Ouverture Analyse FFOM
Mardi	Construction de l'arbre à problèmes pour le Riz	Construction de l'arbre à solutions pour le Riz
Mercredi	Construction de l'arbre à problèmes pour le Sel	Construction de l'arbre à solutions pour le Sel
Jeudi	Qu'est ce que le Suivi évaluation ? Réflexion sur le suivi des enjeux techniques Riz et Sel et la nécessité d'un dispositif S/E	Construction d'un S/E pour le riz
Vendredi	Construction d'un S/E pour le sel	<i>(Synthèse Equipe animation)</i>
Samedi	Restitution et ébauche provisoire plan d'action Evaluation de l'atelier	Finalisation plan d'action Equipe Univers sel



## 2. Chronologie détaillée

### - Lundi Après midi : Temps total = 3h15 à 3h30

Etapas	Animateur / temps
Ouverture	A. Kasriel / (Y. Camara / A . Héral ) 5 minutes
1. Présentation des uns et des autres ; expression des attentes et des questions des uns et des autres par rapport à cet atelier	Laurent / Ami 30 minutes
2. Le contexte de l'atelier <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rappel historique : l'évaluation, les recommandations, ce qui a été engagé par Univers-sel ;</li> <li>▪ Les engagements contractuels de Univers-sel vis à vis de ses commanditaires ;</li> <li>▪ Au delà des contrats, les défis stratégiques de Univers-sel dans les domaines techniques</li> <li>▪ - La nature de la difficulté des recommandations techniques : quelles pertinences, conception technique, faisabilité et priorité</li> </ul>	Alain Kasriel 20 minutes (topo oral ou PP) + 5 minutes de commentaires
3. Les objectifs et les résultats attendus de l'atelier : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objectifs : Méthodologie d'intervention, référentiels techniques, suivi évaluation sur le riz et le sel, de quoi parle-t-on ?</li> <li>▪ D'où part-on (une évaluation, des contrats à respecter, une équipe qui se pose des questions) ?</li> <li>▪ Où veut on arriver (clarification collective de nos questionnements et l'ébauche d'un plan d'action opérationnel) ?</li> <li>▪ Quels outils allons nous utiliser (arbre à problème / solution pour les chantiers techniques, chaîne de causalité pour le S/E) ?</li> <li>▪ (travaux de groupe, plénière, des techniques d'animation permettant à tout le monde de s'exprimer)</li> <li>▪ Le rôle des personnes ressources : veiller à laisser s'exprimer les membres de U-Sel Guinée et ADAM</li> </ul>	Laurent 15 minutes + 5 minutes de commentaires
4. Organisation de l'atelier et les règles du jeu : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ordre du jour, Horaires, Repas.</li> <li>▪ Dernier tour de table pour vérifier que tout est clarifié, qu'il n'y a pas de questions en suspend</li> </ul>	Laurent ou Alain K 15 minutes + 5 minutes de commentaires
<b>PAUSE</b>	<b>15 minutes</b>
5. La photographie du contexte général <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travail de groupe sur FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces par rapport aux projets U-Sel / ADAM</li> <li>▪ 3 groupes de 7-8 personnes</li> <li>▪ Dans chaque groupe, un rapporteur et un gardien du temps sont désignés ;</li> </ul>	Organisation et suivi Laurent / Ami  Durée : 30 minutes
6. Restitution Plénière et débat : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les rapporteurs se succèdent pour présenter les résultats du groupe</li> <li>▪ Technique des cartes collées au mur</li> <li>▪ Compléments éventuels par le groupe, puis débat.</li> </ul>	Laurent / Ami Rapportage : 3 x 5 minutes Débat : 60 minutes
7. Synthèse : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ On valorise nos atouts et on s'appuie sur nos forces pour saisir les opportunités, mais il nous faut circonscrire les problèmes et corriger nos faiblesses pour faire face aux menaces.</li> <li>▪ Durant l'atelier, on est d'accord pour ne travailler que sur les faiblesses relatives aux méthodes d'intervention, les référentiels et le suivi-évaluation pour le riz et le sel, en utilisant nos atouts et en les valorisant.</li> <li>▪ Si possible, déjà mettre en lumière les faiblesses relatifs au sujet de l'atelier (méthodo ; intervention, S/E) afin de les reprendre en intro dans les jours suivants</li> </ul>	Laurent / Ami 10 minutes

**Mardi Matin : Temps total = 3h30 - 4h**

<b>Etapes</b>	<b>Animateur / temps</b>
0. Ouverture : la question à traiter aujourd'hui : <b>Le RIZ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intro : Compte tenu des attendus contractuels et des objectifs de Univers-sel dans le domaine technique, quels sont les difficultés rencontrées par Univers-sel et ADAM en matière de méthodologie d'intervention ?</li> <li>▪ Construction de l'arbre à problèmes</li> <li>▪ Construction de l'arbre à solutions</li> </ul>	Laurent / Ami 5 minutes
1. La question à traiter ce matin : Analyse de nos difficultés en matière de méthodologie d'intervention sur le <b>RIZ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travailler sur trois questions</li> </ul> <p><u>Le tronc</u> : Quel est le problème central en matière de méthodologie d'intervention ?</p> <p><u>Les racines</u> : Quels sont les différentes causes de ce problème central ? Peut on les classer par ordre d'importance, en cause et sous cause ?</p> <p><u>Les branches</u> : Quelles sont les conséquences de ce problème ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 4 groupes de 6-7 personnes</li> </ul> <p>Dans chaque groupe, un rapporteur et un gardien du temps sont désignés ;</p>	Organisation et suivi Laurent / Ami  Durée : 90 minutes
<b>PAUSE</b>	<b>15 minutes</b>
3. Restitution Plénière et débat : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les rapporteurs se succèdent pour présenter les résultats du groupe</li> <li>▪ Compléments éventuels par le groupe</li> <li>▪ Puis débat.</li> </ul>	Laurent / Ami Rapportage : 4 x 10 minutes Débat : 30 minutes
4. Clôture	Laurent / Ami 5 minutes

**Mardi après-midi : Temps total = 3h30 à 4 h**

<b>Etapes</b>	<b>Animateur / temps</b>
0. Ouverture : la question à traiter cette après midi : Après l'identification et la hiérarchisation des problèmes, des causes et des conséquences, concentrons nous à présent sur la recherche des solutions	Laurent / Ami 5 minutes
1. La question à traiter : la recherche de solution <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour produire un arbre des objectifs :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- prendre comme base l'arbre des problèmes construit le matin, inverser tous les problèmes pour qu'ils prennent la place des objectifs, l'objectif central est tout simplement l'inverse du problème central</li> <li>- inverser toutes les causes en les remplaçant par des propositions de solutions</li> <li>- discuter les objectifs et les solutions ainsi identifier pour savoir quels sont ceux qui peuvent être atteints de manière réaliste dans leur contexte et avec leurs moyens.</li> </ul> </li> <li>▪ 4 groupes de 6-7 personnes</li> </ul> <p>Dans chaque groupe, un rapporteur et un gardien du temps sont désignés ;</p>	Organisation et suivi Laurent / Ami  Durée : 60 minutes
<b>PAUSE</b>	<b>15 minutes</b>
3. Restitution Plénière et débat : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les rapporteurs se succèdent pour présenter les résultats du groupe ; Compléments éventuels par le groupe ; Puis débat.</li> </ul>	Laurent / Ami Rapportage : 4x10 minutes Débat : 60 minutes
4. Synthèse de la journée <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue des arbres à problèmes et des solutions</li> <li>▪ Mise en lumière des questions encore en suspend</li> </ul>	Laurent / Ami 30 minutes

**Mercredi Matin : Temps total = 3h30 - 4h**

<b>Etapes</b>	<b>Animateur / temps</b>
0. Ouverture : la question à traiter aujourd'hui : <b>Le SEL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intro : Compte tenu des attendus contractuels et des objectifs de Univers-sel dans le domaine technique, quels sont les difficultés rencontrées par Univers-sel et ADAM en matière de méthodologie d'intervention ?</li> <li>▪ Construction de l'arbre à problèmes</li> <li>▪ Construction de l'arbre à solutions</li> </ul>	Laurent / Ami 5 minutes
1. La question à traiter ce matin : Analyse de nos difficultés en matière de méthodologie d'intervention sur le <b>SEL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travailler sur trois questions</li> </ul> Le tronc : Quel est le problème central en matière de méthodologie d'intervention ? Les racines : Quels sont les différentes causes de ce problème central ? Peut on les classer par ordre d'importance, en cause et sous cause ? Les branches : Quelles sont les conséquences de ce problème ? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 4 groupes de 6-7 personnes</li> </ul> Dans chaque groupe, un rapporteur et un gardien du temps sont désignés ;	Organisation et suivi Laurent / Ami  Durée : 90 minutes
<b>PAUSE</b>	<b>15 minutes</b>
3. Restitution Plénière et débat : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les rapporteurs se succèdent pour présenter les résultats du groupe</li> <li>▪ Compléments éventuels par le groupe</li> <li>▪ Puis débat.</li> </ul>	Laurent / Ami Rapportage : 4 x 10 minutes Débat : 30 minutes
4. Clôture	Laurent / Ami 5 minutes

**Mercredi après-midi : Temps total = 3h30 à 4 h**

<b>Etapes</b>	<b>Animateur / temps</b>
0. Ouverture : la question à traiter cette après midi : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Après l'identification et la hiérarchisation des problèmes, des causes et des conséquences, concentrons nous à présent sur la recherche des solutions</li> </ul>	Laurent / Ami 5 minutes
1. La question à traiter : la recherche de solution <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour produire un arbre des objectifs :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- prendre comme base l'arbre des problèmes construit le matin, inverser tous les problèmes pour qu'ils prennent la place des objectifs, l'objectif central est tout simplement l'inverse du problème central</li> <li>- inverser toutes les causes en les remplaçant par des propositions de solutions</li> <li>- discuter les objectifs et les solutions ainsi identifier pour savoir quels sont ceux qui peuvent être atteints de manière réaliste dans leur contexte et avec leurs moyens.</li> </ul> </li> <li>▪ 4 groupes de 6-7 personnes</li> </ul> Dans chaque groupe, un rapporteur et un gardien du temps sont désignés ;	Organisation et suivi Laurent / Ami  Durée : 60 minutes
<b>PAUSE</b>	<b>15 minutes</b>
3. Restitution Plénière et débat : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les rapporteurs se succèdent pour présenter les résultats du groupe ; Compléments éventuels par le groupe ; Puis débat.</li> </ul>	Laurent / Ami Rapportage : 4x10 minutes Débat : 60 minutes
4. Synthèse de la journée <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue des arbres à problèmes et des solutions</li> <li>▪ Mise en lumière des questions encore en suspend</li> </ul>	Laurent / Ami 30 minutes

**Jeudi Matin : Temps total = 3h à 3h30**

<b>Etapes</b>	<b>Animateur / temps</b>
0. Ouverture : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Synthèse des travaux de la veille</li> <li>▪ les questions à traiter : Construire un dispositif de suivi évaluation des actions pour Univers-sel et ADAM :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un système de SE, qu'est ce que c'est , pourquoi, pour qui ?</li> <li>- Comment faire pour Univers-sel et ADAM : Quels sont les enjeux Riz et Sel sur lesquels vous avez besoin d'information ?</li> <li>- Comment faire pour les renseigner ? quels outils ? Quels indicateurs ? Quel dispositif réaliste et opérationnel mettre sur pied ?</li> </ul> </li> </ul>	Laurent / Ami 10 minutes
1. La question à traiter : Un système de S/E, qu'est ce que c'est ? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourquoi et pour qui un dispositif de suivi évaluation pour les programmes en cours ? La chaîne de causalité : activités, moyens, résultats, effets impacts</li> <li>▪ Les différents outils à notre disposition pour savoir s'ils ont été atteints</li> <li>▪ Les indicateurs inscrits dans les documents de projet : rappel</li> <li>▪ Comment s'organiser pour organiser un SE : quel dispositif, quels moyens, etc. ?</li> </ul>	Exposé Laurent : 45 minutes Débat 15 minutes
2. Atelier de groupe : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour le riz et le sel, quels sont les grands thèmes riz et sel pour lesquels on a besoin d'information (minimum : 1 enjeu sel, 1 enjeu riz) ? Quelles sont les questions que l'on se pose ?</li> <li>▪ 4 groupes de 6-7 personnes</li> </ul> Dans chaque groupe, un rapporteur et un gardien du temps sont désignés ;	Laurent / Ami  Durée : 60 mn
<b>PAUSE</b>	<b>15 minutes</b>
4. Restitution <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les rapporteurs se succèdent pour présenter les résultats du groupe</li> <li>▪ Compléments éventuels par le groupe</li> <li>▪ Puis débat.</li> </ul>	Rapportage : 4 x 10 minutes Débat : 30 minutes

**Jeudi après-midi : Temps total = 3h à 3h30**

<b>Etapes</b>	<b>Animateur / temps</b>
0. Ouverture : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les questions à traiter ce matin : le dispositif de S/E pour le <b>RIZ</b></li> <li>▪ Les enjeux identifiés ce matin et choisis pour être approfondis cet après midi</li> </ul>	Laurent / Ami 5 minutes
1. La question à traiter : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organiser le suivi-évaluation autour des enjeux déclinés en questions techniques et de pilotage retenus ce matin pour le <b>RIZ</b>. Répondre aux questions suivantes :</li> <li>▪ Travail de groupe, à l'aide d'un tableau prérempli : réfléchir au suivi-évaluation de ces enjeux et aux recommandations à prendre dans le pilotage du projet pour y arriver. Pour chaque enjeu :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Principales questions à se poser (proposées préalablement par l'équipe d'animation en fonction des besoins déjà connus, mais aussi des débats)</li> <li>- Quels types d'informations pour y répondre ?</li> <li>- Qui collecte cette information ?</li> <li>- Qui doit y avoir accès et la valorise pour le pilotage du projet</li> <li>- Quels sont les problèmes et les solutions pour la mise en œuvre ?</li> </ul> </li> <li>▪ Proposition de remplissage de tableau pré-rempli avec les thèmes techniques de la veille               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 groupes de 6-7 personnes : un par enjeu (ou plusieurs groupes par enjeu si moins de 4 enjeux identifiés la veille).</li> </ul> </li> </ul> Dans chaque groupe, un rapporteur et un gardien du temps sont désignés ;	Organisation et suivi Laurent / Ami  Durée : 90 minutes
<b>PAUSE</b>	<b>15 minutes</b>
3. Restitution en plénière et débat : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les rapporteurs se succèdent pour présenter les résultats du groupe</li> <li>▪ Compléments éventuels par le groupe</li> <li>▪ Puis débat.</li> </ul>	Laurent / Ami  Rapportage : 3 x 15 minutes Débat : 60 minutes
4. Clôture	Laurent / Ami 10 minutes

**Vendredi matin : Temps total = 3h15 à 3h30**

Etapas	Animateur / temps imparti
0. Ouverture : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les questions à traiter ce matin : le dispositif de S/E pour le <b>SEL</b></li> <li>▪ Les enjeux identifiés la veille au matin et choisis pour être approfondis ce matin</li> </ul>	Laurent / Ami 5 minutes
1. La question à traiter ce matin : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organiser le suivi-évaluation autour des enjeux déclinés en questions techniques et de pilotage retenus la veille pour le <b>SEL</b>. Répondre aux questions suivantes :</li> <li>▪ Travail de groupe, à l'aide d'un tableau prérempli : réfléchir au suivi-évaluation de ces enjeux et aux recommandations à prendre dans le pilotage du projet pour y arriver. Pour chaque enjeu :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Principales questions à se poser (proposées préalablement par l'équipe d'animation en fonction des besoins déjà connus, mais aussi des débats)</li> <li>- Quels types d'informations pour y répondre ?</li> <li>- Qui collecte cette information ?</li> <li>- Qui doit y avoir accès et la valorise pour le pilotage du projet</li> <li>- Quels sont les problèmes et les solutions pour la mise en œuvre ?</li> </ul> </li> <li>▪ Proposition de remplissage de tableau pré-rempli avec les thèmes techniques de la la veille</li> <li>▪ 4 groupes de 6-7 personnes : un par enjeu (ou plusieurs groupes par enjeu si moins de 4 enjeux identifiés la veille).</li> </ul> Dans chaque groupe, un rapporteur et un gardien du temps sont désignés ;	Organisation et suivi Laurent / Ami  Durée : 90 minutes
<b>PAUSE</b>	<b>15 minutes</b>
3. Restitution en plénière et débat : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les rapporteurs se succèdent pour présenter les résultats du groupe</li> <li>▪ Compléments éventuels par le groupe</li> <li>▪ Puis débat.</li> </ul>	Laurent / Ami  Rapportage : 3 x 15 minutes Débat : 60 minutes
4. Clôture	Laurent / Ami 10 minutes

**Samedi matin : Temps total = 3h15 à 3h30**

Étapes	Animateur / temps
1. Ouverture : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Synthèse des travaux et ébauche des plans d'action</li> <li>▪ Riz, Sel pour méthodologie et référentiels</li> <li>▪ S/E</li> </ul>	Laurent / Ami 5 minutes
2. Ebauche du plan d'action technique Riz Présentation Laurent : 30 mn Débat et validation : 30 mn	Organisation et suivi Laurent / Ami  Durée : 60 minutes
2. Ebauche du plan d'action technique Sel Présentation Laurent : 30 mn Débat et validation : 30 mn	Organisation et suivi Laurent / Ami  Durée : 60 minutes
2. Ebauche du plan d'action S/E Présentation Laurent : 30 mn Débat et validation : 30 mn	Organisation et suivi Laurent / Ami  Durée : 60 minutes
4. Clôture Evaluation : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Remplissage de fiche anonyme</li> <li>▪ Tour de table</li> </ul>	Laurent / Ami  30 minutes 30 minutes



## 3. Aspects méthodologiques (version provisoire de travail)

### 3.1. Points de repère pour les journées de mardi et mercredi

#### 3.1.1. L'arbre à problèmes et l'arbre des solutions

---

L'« arbre à problèmes » et l'« arbre des solutions » permettent de faciliter les échanges sur les problèmes rencontrés, d'analyser leurs conséquences et de rechercher des solutions

##### Objectifs

L'arbre à problèmes vise à identifier un problème central, ses effets et ses causes. L'arbre des solutions vise à clarifier les solutions pour résoudre ce problème et parvenir à un accord sur les activités nécessaires pour les mettre en oeuvre. On dispose ainsi d'éléments pour faire des choix lors de la planification

#### 3.1.2. Comment procéder ?

---

##### **Matinée : Arbre à problèmes**

Il faut commencer par réfléchir à tous les problèmes majeurs identifiés lors de l'analyse des forces et faiblesses. Avec le groupe, décider quel va être le premier problème examiné (ou les problèmes majeurs à traiter en fonction du temps). Cela ne signifie pas abandonner les autres mais simplement sélectionner un problème central.

L'analyse peut se réaliser en sous-groupe homogène (homme, femmes, techniques, cadres, etc.) pour permettre l'échange, dans un deuxième temps, sur les différentes perceptions.

Dessiner un arbre et écrivez le problème central sur le tronc. Si on souhaite examiner plus d'un problème, il vous faudra dessiner un arbre par problème.

Attention ! Chaque arbre demande beaucoup de temps.

##### Démarche :

- Poser la question suivante : Quelles sont les causes du problème ?
- A partir du tronc de l'arbre, tirer une ligne et noter une cause, cela constitue une première racine de l'arbre. Faire de même pour toutes les causes. Pour éviter que quelques personnes ne dominent la discussion et si les gens maîtrisent l'écriture, on

peut également distribuer de trois à cinq cartes blanches par personne et demander à tout le monde d'écrire une idée par carte.

- Quand la chaîne de causes est terminée, le groupe réfléchit ensuite aux conséquences du problème qui constituent les branches de l'arbre la question.

### **Après midi : Arbre des objectifs**

En prenant comme base l'arbre des problèmes ci-dessus, inverser tous les problèmes pour qu'ils prennent la place des objectifs. Vous produirez ainsi un arbre des objectifs, l'objectif central étant simplement l'inverse du problème central.

Demander aux participants d'examiner ces objectifs et de discuter pour savoir quels sont ceux qui peuvent être atteints de manière réaliste dans leur contexte et avec leurs moyens.

### **Restitution et débats**

Chaque sous-groupe présente son analyse en plénière. Les autres groupes posent des questions.

On peut ainsi comparer les analyses des différents groupes et résumer les problèmes prioritaires et les solutions qui peuvent permettre de résoudre le problème et donc de supprimer ces conséquences négatives.

### **Attention :**

- Les deux "arbres" donnent une vue globale clarifiée des rapports entre causes et effets. Mais, attention c'est aussi une vision simplifiée.
- Pour le riz et pour le sel, avec nos quatre groupes, on aura 4 arbres à problèmes en fin de matinée ; les animateurs essaieront dans la restitution de trouver les points de convergence collective de façon à n'avoir qu'un seul arbre (deux maximum) à traiter l'après midi pour l'arbre à solutions
- Les liens sont représentés par des lignes ou des flèches. Il faut s'assurer que tous les participants comprennent bien ce que signifie une flèche, celle-ci n'étant pas un symbole universel.

## **3.2. Points de repère les journées de vendredi et samedi**

### **3.2.1. Introduction**

---

Construire un dispositif de suivi évaluation des actions pour Univers-sel et ADAM :

Un système de SE, pourquoi, pour qui ?

Un système de SE, qu'est ce que c'est ?

Quels sont les priorités en terme d'information pour Univers-sel et ADAM ?

Comment faire pour les renseigner ? quels outils ? Quels indicateurs ? Quel dispositif réaliste et opérationnel mettre sur pied ?

### **3.2.2. Pourquoi et pour qui un dispositif de suivi évaluation pour les programmes en cours ?**

---

#### **Trois rôles du SE pour améliorer la qualité des programmes de développement : à quoi ça sert ?**

*Avoir un outil de pilotage du projet de développement.*

---

Un système d'indicateurs doit fonctionner comme un tableau de bord : c'est un outil de contrôle de la performance du projet de développement en matière d'engagement de moyens, de réalisation d'activités et d'atteinte de résultats.

Il facilite la mise en évidence des problèmes et de mesurer leur ampleur.

L'image d'un voyant prévenant de la surchauffe d'un moteur est classique pour décrire le système d'indicateurs. Lorsque le voyant s'allume, les raisons et solutions doivent être recherchées. Le cas échéant, il convient de se questionner sur les raisons des difficultés observées de façon à redresser le tir, en fonction des angles concernés : stratégiques, organisationnels, techniques.

- Pourquoi : Aide à la décision CT (pilotage programme) et LT (orientations stratégiques)
- Pour qui : les équipes projets

*Informier et rendre compte aux maîtrises d'ouvrage, décideurs et bailleurs*

---

Les indicateurs permettront aux maîtrises d'ouvrage et bailleurs de disposer d'informations objectives et opérationnelles sur le projet de développement. Ils constituent un moyen efficace pour apprécier la performance du projet et pour procéder à une comparaison entre les activités prévues et celles effectivement réalisées.

Cela leur permettra de participer directement au pilotage de l'action et aux discussions sur un éventuel réajustement de la stratégie du projet de développement (en cas d'indicateurs non tenus).

Il y a là une notion de rendu compte de suivi de l'utilisation des moyens mis à dispositions pour conduire le projet.

- Pourquoi :

- Pour qui :

*Bénéficiaire d'un outil de communication autour des réalisations du projet de développement.*

---

Les indicateurs peuvent constituer une base à la capitalisation et la communication des résultats et des savoir faire à d'autres interlocuteurs sur ce que le projet a permis de réaliser

Ils favorisent la transparence, les échanges d'information et la valorisation de l'action. Les principaux intéressés sont :

- l'opérateur en charge de la maîtrise d'œuvre :
  - pour communiquer sur ses résultats auprès des bénéficiaires afin de les mettre en débat et faire progresser la qualité de l'action ;
  - pour confronter ses résultats avec ceux d'autres projets et équipes travaillant sur les mêmes thèmes et progresser ;
  - pour communiquer sur ses compétences et développer la reconnaissance dans le milieu professionnel ;
- la maîtrise d'ouvrage souhaitant influencer les orientations des décideurs et des bailleurs par la démonstration de la pertinence des thèmes d'intervention du projet (et résultats).
  - Pourquoi :
  - Pour qui :

### **3.2.3. La fonction du système du S/E : un système de S/E, c'est quoi ?**

*C'est quoi ?*

---

C'est un dispositif de production d'information sur le projet pour aider au pilotage et renseigner ses effets et impacts.

Il s'agit de produire de l'information sur le projet et de la mettre en débat auprès des bonnes personnes et aux bons moments.

Il y a une interaction étroite entre dispositif SE et la gouvernance (les pilotages stratégique et opérationnel) du programme.

*Quels sont les différents outils de production d'information ?*

---

Cinq outils mobilisables et complémentaires :

- suivi des moyens-activités-résultats-effets = indicateurs
- études et enquêtes ad hoc,

- veille sur données externes,
- évaluations externes,
- études d'impact

### *Des informations sur quoi ?*

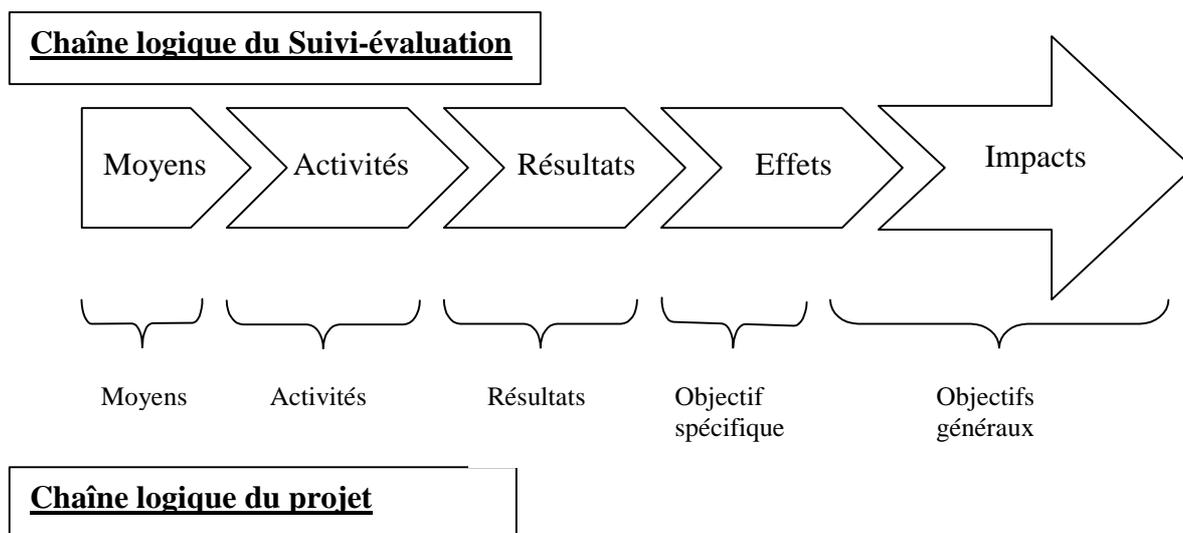
---

La chaîne de causalité : moyens, activités, résultats, effets, impacts

Mais toujours à partir des acteurs du programme, des questions qu'ils se posent et de leurs besoins d'information (y compris demandes des financeurs)

Construire des hypothèses pour répondre aux questions : rôle du cadre logique, mais besoin de hiérarchiser les questions : Pourquoi faites-vous tout ça ?

Une chaîne logique, c'est la synthèse de l'analyse d'une activité et de ses principaux résultats, effets, impacts. D'une chaîne logique peut se déduire les principaux indicateurs du suivi-évaluation



### 3.2.4. Chaîne de causalité pour les projets (riz et sel)

---

#### *Etat des lieux*

---

Les objectifs généraux, spécifiques définis dans les documents de projet

Les activités décrites dans les documents de projet

Les activités identifiées dans l'évaluation IRAM

Les indicateurs inscrits dans les documents de projet

Les chaînes de causalité existent elles ? Sont elles solides ?

#### *Proposition de formulation d'une chaîne de causalité pour les deux projets*

---

Les principes communs

Les Obj Généraux

Les Obj spécifiques

Les activités

### 3.2.5. Travail de groupe : Quelles sont les informations nécessaires pour un dispositif de Suivi-Evaluation pour les programmes Riz BG et COYAH II

---

#### *Des principes*

---

Éviter de surcharger la collecte de données (en particulier sur le terrain) et assembler les outils de façon cohérente et complémentaire (du suivi aux enquêtes et études spécifiques)

Construire un dispositif évolutif dans le temps, "opportun" (quand a-t-on besoin des informations pour prendre les décisions ?) et réactif pour le pilotage des programmes : accès aux données des acteurs, restitution, valorisation des informations ?

#### *La construction des informations*

---

**Quels sont les enjeux (domaine technique) relatifs au riz et au sel pour lesquels vous avez besoin d'information ? De quels types d'information avez vous besoin ?**

Selon le nombre de groupes, trois ou quatre enjeux identifiés en groupe sur le riz (jeudi après midi

Idem pour le sel : vendredi matin

Travail de groupe, à l'aide d'un tableau prérempli : réfléchir au suivi-évaluation de ces enjeux et aux recommandations à prendre dans le pilotage du projet pour y arriver.

Pour chaque enjeu :

- 1) Principales questions à se poser (proposées préalablement par l'équipe d'animation en fonction des besoins déjà connus, mais aussi des débats)
- 2) Quels types d'informations pour y répondre ?
- 3) Qui collecte cette information ?
- 4) Qui doit y avoir accès et la valorise pour le pilotage du projet
- 5) Quels sont les problèmes et les solutions pour la mise en œuvre ?

Augmentation des rendements de 30% et dans certains cas 1T/ha en 3ème année	Quels types d'informations pour y répondre	Qui collecte cette information ? Sous quelle forme ?	Qui utilise l'information, quand, pourquoi ?	Problèmes et solutions pour aller chercher l'information ?
Moyens Activités Résultats Effets				

Rendement moyen saisonnier par cristalliseur de 1 T/C	Quels types d'informations pour y répondre	Qui collecte cette information ? Sous quelle forme ?	Qui utilise l'information, quand, pourquoi ?	Problèmes et solutions pour aller chercher l'information ?
Moyens Activités Résultats Effets				

### Annexe 3

#### Ouverture

#### **Attentes et Craintes des participants, Les règles du jeu**

Un tour de table a été réalisé pour les présentations, et l'expression des craintes et attentes par rapport à l'atelier, puis les règles du jeu ont été définies collectivement.

- **Craintes des participants**

**Synthèse : Crainte de ne pas pouvoir gérer le temps au vue de la longueur du programme, que les conclusions ne soient pas appliquées, que tout le monde ne participe pas, que les nouveaux ne puissent pas suivre, qu'émergent des discussions entre ADAM et Univers-sel.**

Programmes pas assez approfondis

Respect temps et ordre du jour important

Discussions entre ADAM et U-Sel

Achèvement des projets avant qu'on ait acquis les compétences professionnelles (les nouveaux)

Décalage entre les attentes des deux structures

Comment profiter de l'atelier étant nouveau ?

Bonne compréhension des outils

Importance des résultats espérés par rapport au temps

Les résultats seront pris en compte ?

Gestion du temps par rapport à des débats interminables

Expression de tout le monde

Aurons nous des outils opérationnels ?

Non application des recommandations

Une formation adaptée

Le temps est court

La fatigue d'ici samedi

- **Les attentes des participants**

**Synthèse : Outils réalistes, réalisables, applicables sur le terrain ; Participation effective des participants, collaboration entre les deux structures ; Attestation à la fin de l'atelier**

Prendre en compte et respecter les recommandations

Avoir des résultats concluants

Bonne formation

Bonne collaboration entre les 2 structures

Bonne connaissance de la rizière de mangrove  
 Suivi des recommandations dans les prochaines années  
 Mise à disposition des documents  
 Bien connaître tout le monde  
 Clarification de la stratégie de Univers-sel  
 Renforcement de ses connaissances dans les domaines d'intervention d'Univers-sel  
 Etre capable de bien mener les actions  
 Bonne connaissance des outils pour résoudre les pb sur le terrain  
 Prendre en compte les faiblesses  
 Avoir le même niveau d'information pour tous les participants  
 Elaborer un plan d'action concret et réalisable  
 Avoir des débats de fond  
 Avoir des éléments à suivre et à élaborer  
 Plan d'action élaboré  
 Plan d'action réaliste, réalisable très rapidement sur le terrain  
 Mise à disposition d'outils de travail efficaces  
 Mise à disposition de technicien au niveau de ADAM  
 Application effective des recommandations  
 Forme adaptée aux préoccupations des techniciens  
 Mise en place d'outils efficaces  
 Meilleures prises en compte des recommandations de l'évaluation  
 Outils prenant en compte l'information de terrain

- **Règles du jeu**

Eteindre les portables  
 Respect de la prise de parole  
 Eviter les bavardages et les apartés  
 Chef de village : Doyen Konaté  
 Choisir deux rapporteurs journaliers  
 Respects des horaires  
 Ne pas monopoliser la parole  
 Ne pas fumer dans la salle  
 Respect des opinions  
 Limiter les déplacements intempestifs

#### Annexe 4

#### Les résultats des travaux de groupe

## Analyse Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces



### Capacité technique

Domaines interventions claires  
 Expérience du personnel technique  
 Personnel technique spécialisé riz et sel  
 Techniques uniques riz et sel  
 Maîtrise des outils riz et sel  
 Maîtrise sel  
 Expérience Riz et sel et diversification (reboisement, point eau, ...)

### Organisation

Capacité de mise en œuvre  
 Synergie entre équipe riz et sel

### Pertinence

Amélioration des conditions de vie des producteurs  
 Bonne perception par les producteurs

### Méthodologie

Appropriable par les producteurs  
 Capacités de s'adapter au travail avec les producteurs  
 Méthode participative  
 À l'écoute des producteurs  
 Coût raisonnable  
 Respect environnement  
 Connaissance de la mangrove  
 Connaissance du milieu  
 Résultats visibles



### Moyens logistiques

Faibles moyens logistiques  
 Logistique / transport  
 Moyen logistique

### Méthodologie

Recouvrement difficile des crédits bâches

### Capacité technique

Insuffisance de formation  
 Incompétence en cartographie  
 pas de référentiel riz

### Suivi évaluation

Faible niveau des rapports  
 Collecte information terrain et analyse difficile  
 Inexistence plan stratégique et opérationnel

### Relation UNS ADAM

Les relations entre ADAM et Usel ne sont pas clarifiées  
 Versement trimestriel de la trésorerie  
 Violation des clauses de contrat  
 Concertation ADAM Usel



### Pertinence technique

Existence domaines aménageables  
 Outils adaptés pour la protection environnement  
 Comparaison possibles entre 2 types d'aménagement

### Politique

Le riz est une priorité nationale

### Existence de partenaires techniques d'appui

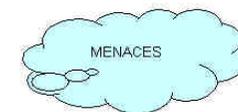
Appartenance à la plate forme des ONG à Kindia  
 Accompagnement de ADAM par Univers-sel

### Existence d'une demande structurée

existence d'OP et faitière structurées demandeuses

### Présence de partenaires financiers

Les bailleurs aiment la production durable  
 Existence de 2 projets  
 ADAM a 2 projets PNUD et IMAO  
 Possibilité de diversifier les partenariats



### Manque de vision partagée entre ADAM, U-Sel, FOP-BG

Risques de concurrence ?

### Foncier

Conflits entre les ayant droits fonciers

### Cadre macroéconomique

Instabilité et volatilité des prix du riz, du sel, des intrants

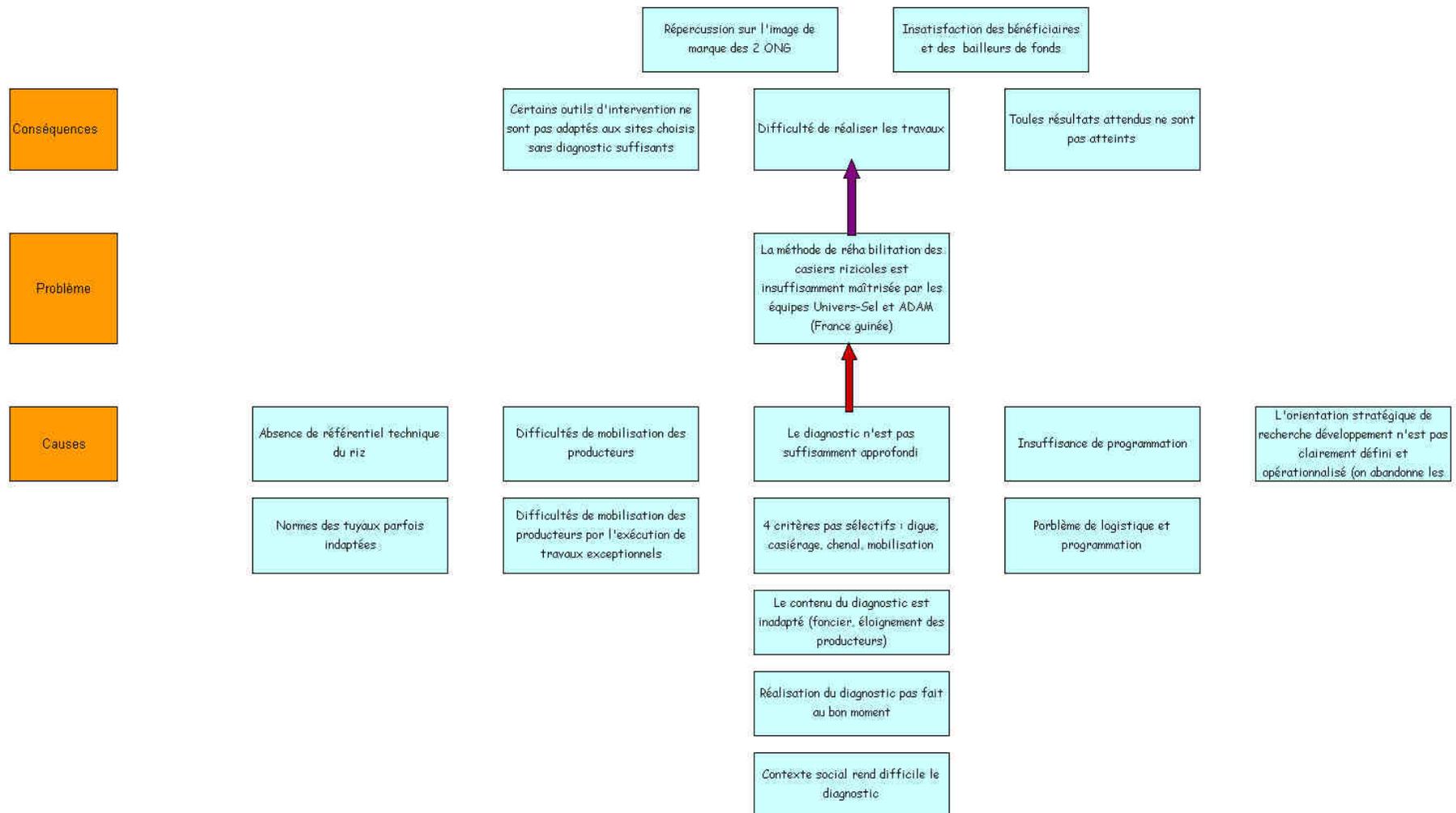
### Bailleurs peu nombreux

Peu de bailleurs de fonds qui investissent dans les aménagements

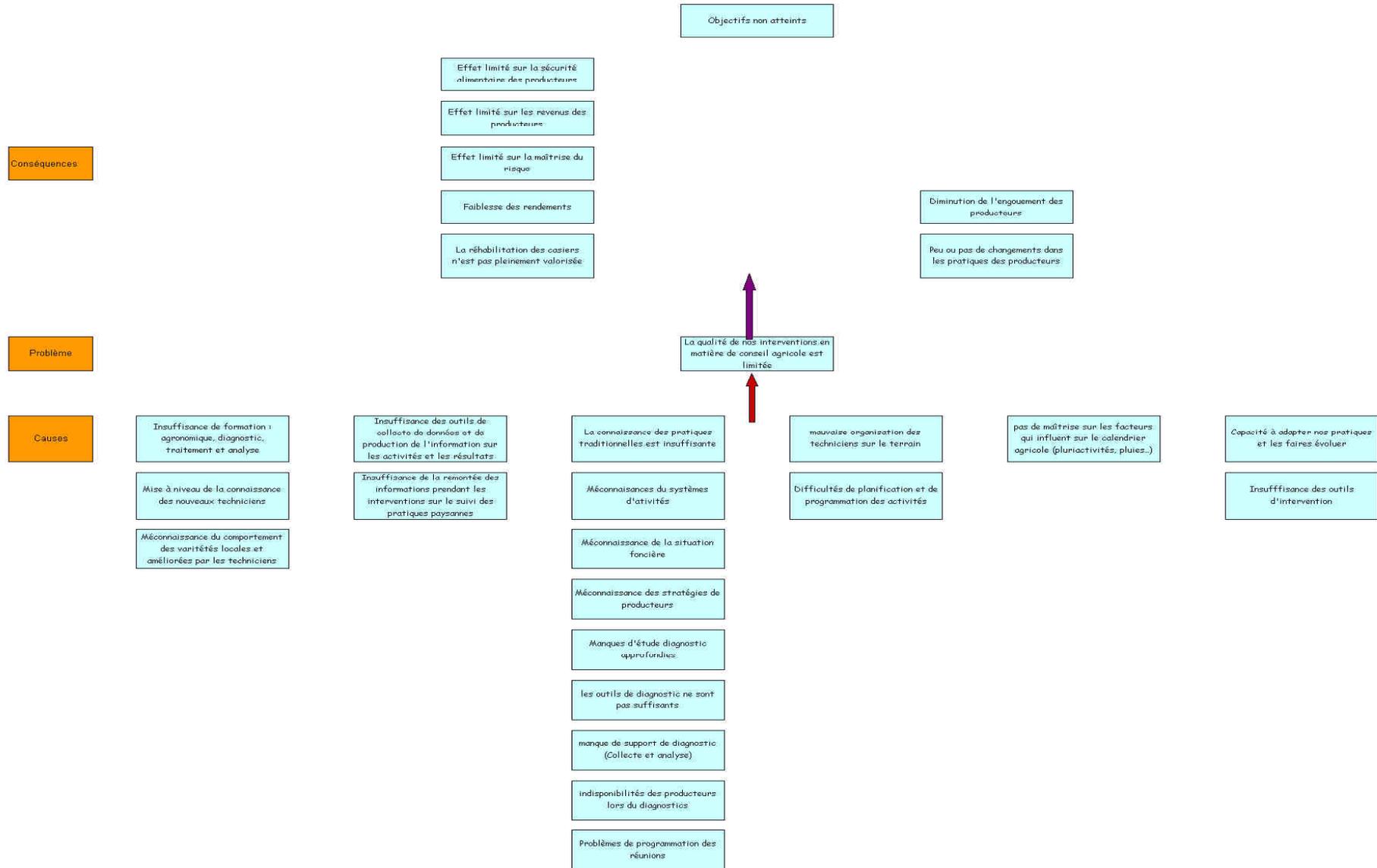
### Isolement institutionnel

Difficulté de mise en réseau avec les professionnels

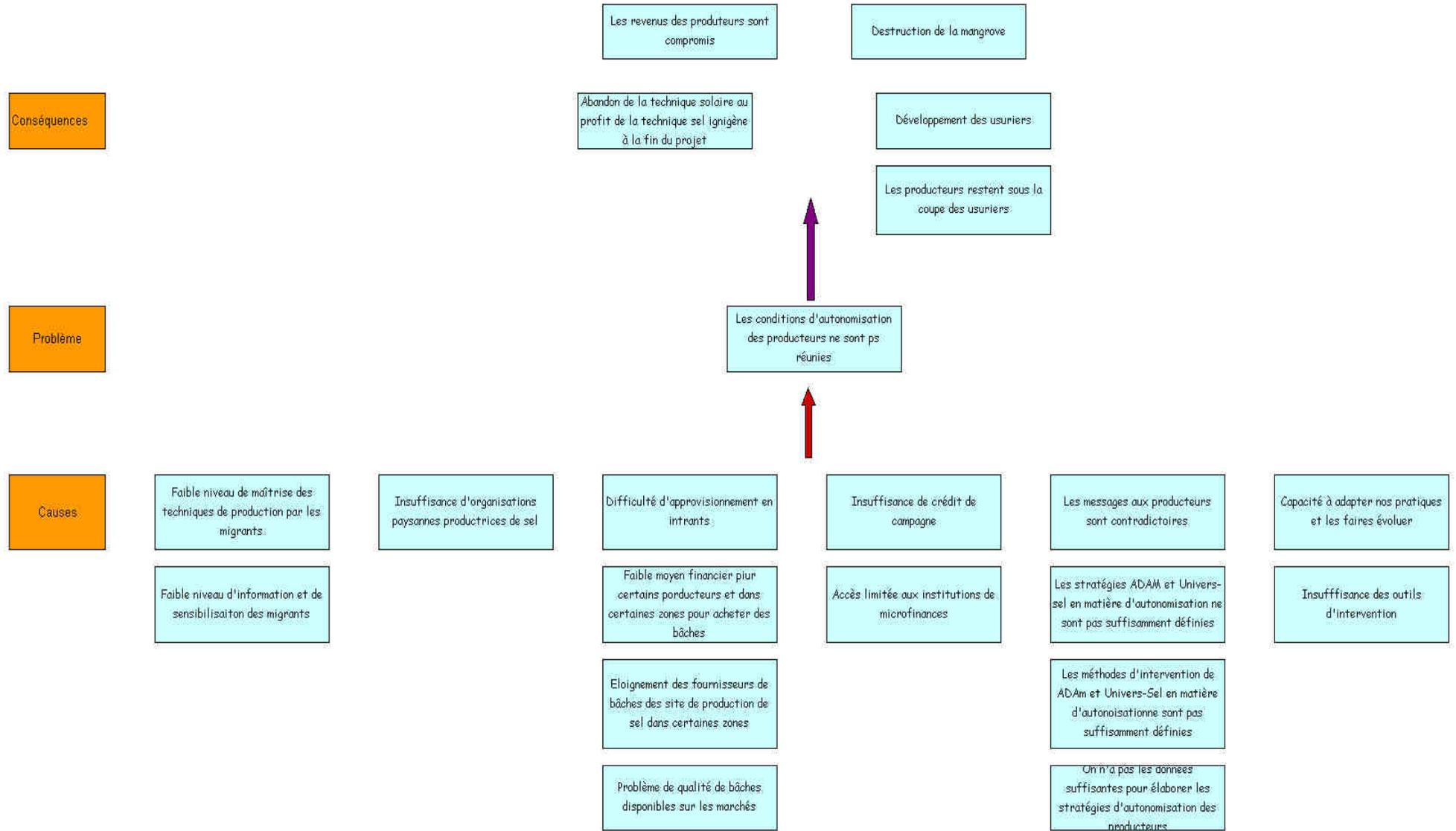
## Arbre à problème : la réhabilitation des périmètres riz



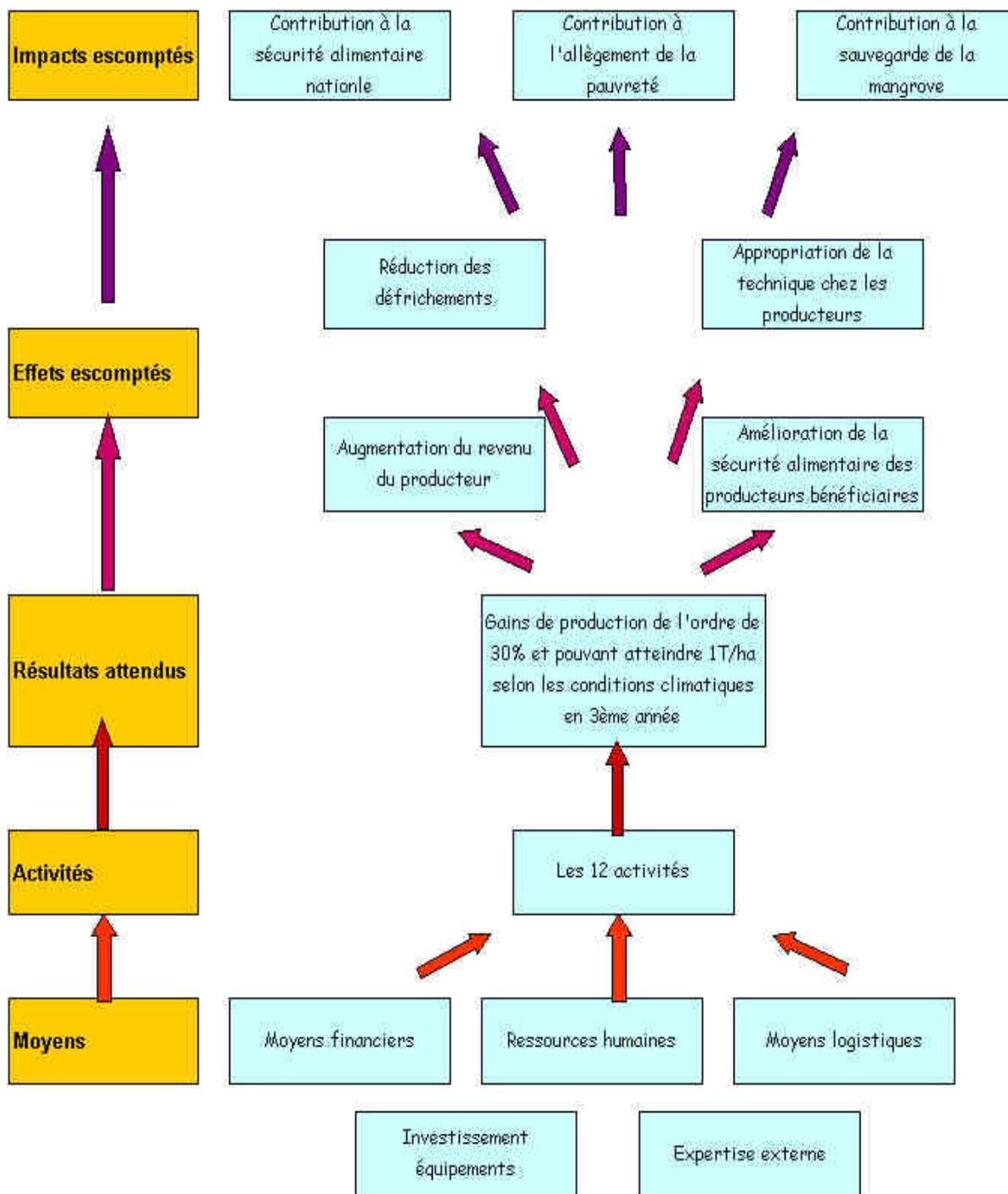
### Arbre à problème : le conseil agricole



## Arbre à problème : « l'autonomisation » des producteurs de sel



### Chaîne logique pour le rendement Riz pour le suivi-évaluation



## Le suivi évaluation d'un résultat attendu de la composante RIZ : le rendement

Rendement moyen saisonnier par cristalliseur de 1 T/C	QUEL TYPE D'INFORMATION ?	QUI COLLECTE CETTE INFORMATION ET SOUS QUELLE FORME ?	QUI UTILISE L'INFORMATION ? QUAND, POURQUOI ?	PROBLEMES	SOLUTIONS
MOYENS	Dépenses coûts unitaires et quantités Inflation et taux de change Logistique (état quantité type) Programation budgétaire et trésorerie Ressources humaines (qualité, quantité, type de contrat, origine, coût) Equipement (qualité, quantité, coût, disponibilité)	<u>Technicien, RAF, comptable, caissier, resp programme, directeurs</u> Carnet de suivi (logistiques, participants réunions, bâches), Pièces comptables <u>Mise en Forme</u> : Comptabilité, Tableau de bord, etc. Fiche de poste, document de projet, etc.	Les directeurs, les RAF (à tous moments) pour effectuer le suivi budgétaire, logistique, personnel Les rapports financiers sont transmis aux bailleurs et maîtres d'ouvrage 2 fois / an pour rendre compte	Les données sont elles de bonne qualité ? Transmises aux bons moments ? Difficulté de prévoir l'inflation, le taux de change Faible compétence informatique, carence d'équipement (logiciel) Conception du budgt par activités inexistant et suivi insuffisant	Réviser les procédures Faire le cadre logique Formation à la planification budgétaire et logistique Renforcement des capacités et équipements informatiques
ACTIVITES	<u>Informations sur</u> : - Sites touchés et caractéristiques - Caractéristiques des producteurs - Les niveaux de réalisation - Période de réalisation - Aménagements réalisés - Appui conseil - Mise en place du suivi évaluation - Climat et conditions édaphiques	<u>Techniciens et chargés de programme</u> : Fiches de suivi, enquêtes, PV  <u>Experts externes</u> : évaluation externe	Responsables de projet et chargés de programmes pour faire les rapports d'activités  Les directeurs, Univers-sel, ADAM analysent les rapports d'activités pour le pilotage  Communication vers les bailleurs et maître d'ouvrage	Logistique pour la collecte de l'information Insuffisance de capacité pour l'analyse des données Insuffisance de capacité pour la rédaction de rapport de qualité Difficulté de programmation pour la collecte Non respect des calendriers Absence de tableaux de bord pour le suivi des activités	Réviser les procédures de rédaction des rapports (canevas et calendrier) Compétences à renforcer (analyse et rédaction) Formation du personnel sur l'analyse et le traitement des données Formation à la gestion organisationnelle pour produire et fournir l'information
RESULTATS	- Situation de référence (rendement au début de l'intervention) - Suivi des rendements - Suivi des superficies concernées - Suivi des conditions climatiques et édaphiques	<u>Techniciens et chargés de programme</u> : Fiches de suivi, fiches climats  <u>Experts externe, techniciens, stagiaires</u> : Etudes spécifiques	Techniciens, responsables de projet, directeurs, comité de pilotage Fiches de suivi : penant la récolte Bilan de campagne, situation de référence en début de campagne Bilan annuel, bilan fin de projet Objectifs d'analyse, de comparaison, de démonstration, de communication	Compétences internes suffisantes ? Protocoles de collecte de données actualisés ? Existe-t-il des compétences localement ? Le budget est-il suffisant, est-il disponible ?	Compétences à renforcer  Réaliser de nouveaux diagnostics  Adapter les fiches de suivi et autres outil de collecte aux situations  Recherche de budget additionnel
EFFETS					
IMPACTS					

### Le suivi évaluation d'un résultat attendu de la composante SEL : le rendement

Rendement moyen saisonnier par cristalliseur de 1 T/C	QUEL TYPE D'INFORMATION ?	QUI COLLECTE CETTE INFORMATION ET SOUS QUELLE FORME ?	QUI UTILISE L'INFORMATION ? QUAND, POURQUOI ?	PROBLEMES	SOLUTIONS
MOYENS	Description des moyens nécessaires Engagement de moyens logistiques et de fonctionnement Mobilisation des ressources humaines Equipement (bâches)	<u>Technicien, RAF, comptable, caissier</u> ; Carnet de suivi (logistiques, participants réunions, bâches), Pièces comptables <u>Mise en Forme</u> ; Comptabilité, Tableau de bord, etc.	Les directeurs, les RAF (à tous moments) Les rapports financiers sont transmis aux bailleurs et maîtres d'ouvrage 2 fois / an	les données sont elles de bonne qualité ? Transmises aux bons moments ?	Réviser les procédures
ACTIVITES	<u>Informations sur</u> : - Sites touchés et caractéristiques - Caractéristiques des producteurs - Les cristalliseurs posés - Déroulement de la campagne - Les producteurs formés à l'utilisation des cristalliseurs - Les salines écoles - Les circuits de commercialisation - Suivi du calendrier d'exécution des activités	<u>Techniciens et chargés de programme</u> ; Fiches de suivi  <u>Experts externes</u> ; évaluation externe	Responsables de projet et chargés de programmes pour faire les rapports d'activités  Les directeurs analysent les rapports d'activités	Compétences internes suffisantes ?  Protocoles de collecte de données non actualisés par rapport aux nouvelles questions posées	Compétences à renforcer  Réaliser de nouveaux diagnostics  Adapter les fiches de suivi et autres outil de collecte aux situations
RESULTATS	- Situation de référence (rendement des cristalliseurs présents au début) - Suivi de la production par cristalliseur (échantillon) - Suivi du nombre de cristalliseurs - Suivi des conditions climatiques	<u>Techniciens et chargés de programme</u> ; Fiches de suivi  <u>Experts externe, techniciens, stagiaires</u> ; Etudes spécifiques  <u>Experts externes</u> ; évaluation externe	Responsables de projet et chargés de programmes pour contribuer aux rapports annuels Les directeurs rédigent les rapports annuels pour rendre compte Les R. annuels sont transmis aux maîtres d'ouvrage et aux bailleurs	Compétences internes suffisantes ? Protocoles de collecte de données actualisés ?	Compétences à renforcer  Réaliser de nouveaux diagnostics  Adapter les fiches de suivi et autres outil de collecte aux situations
EFFETS	- Situation de référence sur les producteurs, la filière, etc. - Evolution des revenus et effets sur les budgets des ménages - Effet sur le genre - Effet sur l'organisation du travail et les autres activités - Effet sur la filière sel - Effet sur les savoir faire paysans - Effet sur la diffusion de la technique	<u>Techniciens et CP</u> ; fiches de suivi <u>Experts externe, techniciens, stagiaires</u> ; Etudes spécifiques <u>Experts externes</u> ; évaluation externe <u>Données du Recensement agricole</u> ; SNSA Données de l'ONRG <u>Equipes projet et experts externes</u> ; capitalisation	Les équipes projets Les maîtres d'ouvrage Les bailleurs  En fin de projet  Pour communiquer	Il existe un budget pour évaluation externe,  Mais pas prévu pour toutes les études spécifiques  Compétences internes pas suffisantes	Trouver les financements  Trouver les compétences en externe  Faire réaliser les études par d'autres structures
IMPACTS	- Situation de référence sur les producteurs, la filière, etc. - Impact sur les ressources naturelles - Impact sur la pauvreté - Impact sur la sécurité alimentaire	<u>Experts externe, techniciens, stagiaires</u> ; Etudes d'impact interne Données du <u>Recensement agricole</u> Données de l'ONRG <u>Experts externes</u> ; évaluation externe, capitalisation	Les équipes projets Les maîtres d'ouvrage Les bailleurs  En fin de projet  Pour communiquer	Il existe un budget pour évaluation externe,  Mais pas prévu pour toutes les études spécifiques  Compétences internes pas suffisantes	Trouver les financements  Trouver les compétences en externe  Faire réaliser les études par d'autres structures

Annexe 5

Evaluation de l'atelier par les participants

	<b>Très bon</b>	<b>Bon</b>	<b>Moyen</b>	<b>Mauvais</b>	<b>Très mauvais</b>	<b>TOTAL</b>
<b>ORGANISATION</b>	<b>9</b>	<b>14</b>				<b>23</b>
<b>CONTENU</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>1</b>			<b>23</b>
<b>ANIMATION</b>	<b>19</b>	<b>4</b>				<b>23</b>
<b>AMBIANCE GENERALE</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>4</b>			<b>22</b>
<b>RESTAURATION</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>4</b>			<b>23</b>

**Observations, recommandations :**

Doter les techniciens et partenaires de référentiels

Manque de compréhension entre les responsables de structures

Confusion entre évaluation et atelier de réflexion

Instructions pour les travaux de groupes parfois peu précises

Atelier de réflexion ou de formation ? (3)

Manque de temps (4)

Bonne synergie entre animateurs (5)

Suites à engager rapidement (4)

Refaire chaque année ce genre d'atelier

Programme à diffuser en avance

Bonne participation (3)

Différence de niveau des participants (3)

Diffuser les documents aux participants (3)

1 seul thème suffisant pour l'atelier

Ne pas oublier se remettre en cause, douter pour progresser

Décalage entre Guérande et Dubréka

Le budget est-il suffisant, est-il disponible ?



## Annexe 6

### **Participants aux différents ateliers organisés dans le cadre du suivi post évaluation**

#### **Participants à l'atelier de Guérande (30 septembre et 01 octobre 2008)**

Alain COURTEL, président UNS  
 Emmanuel DENIAUD, vice-président UNS  
 Didier AUBE, trésorier UNS, responsable sel  
 Alain LE GENTIL, trésorier adjoint UNS, responsable volet riz  
 Anne-Marie BLOT, secrétaire UNS  
 Patricia PITARD, secrétaire adjointe UNS  
 Any Pier BELLLOT, secrétaire comptable UNS  
 Alain KASRIEL, directeur UNS  
 Jo CORREA, animateur Guinée 44  
 Laurent LIAGRE, consultant IRAM

#### **Participants à l'atelier de Dubréka (20 au 25 octobre 2008)**

El Hadj Younoussa BALDE, PNUD pour jour 1  
 Foulématou CAMARA, présidente FOP BG pour jour 1  
 Ali TOURE, DPDERE  
 Ousmane Aminata BANGOURA, APEK  
 Bella DIALLO, Guinée 44  
 Famory KONATE, président d'ADAM  
 Alain LE GENTIL, administrateur UNS, responsable volet riz  
 Didier AUBE, administrateur UNS, responsable sel  
 Alain KASRIEL, directeur UNS  
 Alain HERAL, directeur technique, représentant en Guinée d'UNS  
 Julie GASQUET, RAF d'UNSG  
 Elisabeth SOUMAH, secrétaire comptable UNSG  
 Yasso CAMARA, directeur d'ADAM  
 Patrick AYE GUILAVOGUI, RAF ADAM  
 Safiatou BARRY, secrétaire ADAM  
 Nouha CAMARA, responsable programme COYAH  
 Momo SYLLA, responsable programme RBG  
 Mohamed Lamine CAMARA, ADAM, responsable sel COYAH

Mafoudia KABA, technicienne ADAM  
Siba TOUPOU, technicien COYAH  
Mohamed Iamine SYLLA, ADAM, technicien COYAH  
Ali Badara CAMARA, technicien COYAH  
Djénabou DIA, ADAM technicienne RBG  
Tidiane BANGOURA, ADAM, technicien RBG  
Ibrahima Khalil FOFANA, technicien RBG  
Mamadou Lamarana BARRY, stagiaire UNS  
Issiaga Makia BANGOURA, stagiaire UNS  
Ibrahima KOIVOGUI, BED  
Daouda SAMOURA, stagiaire UNS  
Ami Collé BADJI, consultante  
Laurent LIAGRE, consultant IRAM, animateur de l'atelier

**Participants à la restitution de Guérande (05 décembre 2008)**

Alain COURTEL, président UNS  
Emmanuel DENIAUD, vice-président UNS  
Didier AUBE, trésorier UNS, responsable sel  
Alain LE GENTIL, trésorier adjoint UNS, responsable volet riz  
Anne-Marie BLOT, secrétaire UNS  
Patricia PITARD, secrétaire adjointe UNS  
Geneviève DELBOS, administratrice UNS  
Any Pier BELLINOT, secrétaire comptable UNS  
Alain KASRIEL, directeur UNS  
Jo CORREA, animateur Guinée 44  
Lilian PIOCH, F3E  
Ami Collé BADJI, consultante  
Laurent LIAGRE, consultant IRAM

Annexe 7

**Présentation utilisée pour la restitution du rapport provisoire à Univers-Sel le 5  
décembre 2008 à Guérande**






**Restitution de la version provisoire du**  
**« Plan d'actions des recommandations techniques issues de l'évaluation d'Univers-sel »**

5 décembre 2008




**Programme de l'après midi**

14h – 14h10	Accueil, démarrage de l'atelier et présentation des uns & des autres si nécessaire
<b>Première partie : Le processus de construction du plan d'action :</b>	
14h10 – 14h40	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rappels réunion du 30 septembre et 1<sup>er</sup> octobre à Univers-sel Guérande</li> <li>Présentation de l'atelier de Dubrečka : démarche et productions</li> </ul>
14h40 – 15h	Questions de clarification
<b>Seconde partie : Présentation du plan d'action provisoire</b>	
15h00-15h30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation des 5 composantes et autres éléments transversaux</li> </ul>
15h30-15h50	Questions de clarification
15h50 – 16h	Pause
<b>Troisième partie : Analyse collective du plan d'action provisoire</b>	
16h00-16h30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Point de vue du consultant : questions à aborder / finalisation du plan d'action</li> <li>Commentaires Univers-sel</li> </ul>
16h30-16h30	Débat
18h30-19h	Conclusions




**Première partie :**  
**Le processus de construction du plan d'action**




**1.**  
**La rencontre du 30 septembre et 1er octobre**  
**État des lieux**  
**depuis l'évaluation 2007**

**La rencontre du 30 septembre et 1er octobre : un état des lieux depuis l'évaluation 2007**

- Les contrats**
  - Riz BG :** Signature en décembre 2007 du contrat de prestation de service Univers-sel - FOP BG (1500ha), contrat de sous-traitance de Univers-Sel portant à ADAM (1000 ha)
  - COYAH II :** Signature en mars 2008 du COYAH II, Contrat de sous-traitance de Univers-sel à ADAM
  - Activités néanmoins engagées avant les signatures : octobre 2007 pour le Riz BG, début 2008 pour Coyah II
- Avancement des chantiers**
  - Riz BG :**
    - Cahier des charges surfaces réhabilitées respecté
    - Suivi aménagements difficile
    - Outils de formation encore inexistants
    - Retard des partenaires du programme : IRAG, OGM, B.Baara
  - COYAH II :**
    - Programmation Saison Sel pour 2009 : approche différenciée selon les zones sur la base d'un diagnostic de base
    - Volet riz COYAH II : Retard par rapport au calendrier prévu : suppression de phases techniques
    - Etudes diagnostic / bilan / capitalisation : comment faire ?

**La rencontre du 30 septembre et 1er octobre : un état des lieux depuis l'évaluation 2007**

- Éléments institutionnels et partenariats**
  - FOP BG :**
    - Les relations de Univers-sel et ADAM avec la FOPBG un peu distendues
    - Programme régional Sel impulsée par la FOP BG sans consultation avec Univers-sel / ADAM
  - ADAM – Univers-Sel :**
    - Plus de suivi de ADAM par Univers-Sel / Guinée / Guérande
    - Interne ADAM : pb de suivi et de contrôle d'exécution de ses activités
    - Univers-sel observe une diminution de la qualité des informations sur ce qui se fait sur le terrain
    - ADAM livrée à elle-même (pas de regard externe/contrôle, absence de conseil technique)
- État des lieux des recommandations 2007**
  - RH : recrutement du directeur, d'un RAF chez ADAM (parti en formation) ;
  - Communication interne U-Sel : procédures réunions Guinée / Guérande
  - Diagnostic institutionnel de ADAM par un consultant externe ;
  - Appui à la mise en place du SAF chez ADAM ;
  - Provision Budget pour réaliser une étude régionale sur la filière sel ;
  - Exploration de la question de la commercialisation du sel

La rencontre du 30 septembre et 1er octobre : un état des lieux depuis l'évaluation 2007

#### Plan quinquennal 2009-2014

- Exploration de 4 axes :
  - (i) la redéfinition du projet associatif de Univers-sel : échanges de paysans à paysans ;
  - (ii) Quelles activités développer : éducation au développement, expertise et services, etc. ? ;
  - (iii) Quelle stratégie d'accompagnement de Univers-sel pour ADAM ?
  - (iv) Quelles activités techniques Univers-sel doit-il développer et comment (poursuite des activités rizicoles en zones de mangrove) ?
- **Premiers enseignements pour le plan d'action**
  - Inscription du plan d'action dans les projets Riz BG et COYAH II : le temps est court, les moyens limités ( ? ). Recherche de moyens complémentaires ?
  - Recourir à des binômes de stagiaires étudiants
  - Interaction entre plan d'action et plan quinquennal
  - S/E : Univers-sel doit se doter de son propre système de S/E
  - Pb de « mauvaise » qualité des relations entre ADAM et Univers-sel et limites internes sont des freins à un plan d'action ambitieux

7

iram

La rencontre du 30 septembre et 1er octobre : un état des lieux depuis l'évaluation 2007

#### Clarifier les notions de référentiel, de méthodologie et de capitalisation :

- **Référentiel pour les opérations techniques** : par exemple, fiches techniques
- **Méthodologie pour les stratégies d'intervention** : par exemple, définition des objectifs, des activités, de leur enchaînement, des modes d'intervention, etc.
- **Capitalisation pour le bilan des effets des actions de Univers-sel sur le milieu, les bénéficiaires, les filières, etc.**
  - Toutefois, une capitalisation peut également porter sur les aspects techniques ou méthodologiques dans une perspective temporelle (synthèse des connaissances) ;
  - Travaux de capitalisation : démontrer le bien fondé des interventions de Univers-sel

8

iram






2.  
**L'atelier de Dubreka**  
du 20 au 25 octobre 2008

iram

Les objectifs et les résultats attendus de l'atelier

- **D'où part-on ?** un savoir faire de l'équipe, des recommandations issues de l'évaluation, des engagements à respecter (contrats), une équipe qui se pose des questions sur comment faire ?
- **Objectifs de l'atelier :**
  - réfléchir ensemble :
    - sur l'amélioration des méthodologies d'intervention,
    - Sur la construction des référentiels techniques,
    - sur la mise en place du suivi évaluation sur le riz et le sel
  - Proposer des solutions techniques et les prioriser
- **Résultats attendus :**
  - La clarification de nos questionnements
  - L'accord sur les objectifs essentiels
  - La première ébauche d'un plan d'actions précis, réaliste et opérationnel pour atteindre ces objectifs

10

iram

Déroulement de l'atelier

- **Lundi :**
  - Ouverture
  - Analyse Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
- **Mardi :**
  - Arbres à problèmes et arbres à solutions Riz
- **Mercredi :**
  - Fin arbres à solution Riz
  - Arbres à problèmes et arbres à solutions Sel
- **Jeudi :**
  - Fin arbre à solutions Sel
  - Le S/E, c'est quoi ?
  - Exemple d'un dispositif de S/E pour un résultat riz
- **Vendredi :**
  - Exemple d'un dispositif de S/E pour un résultat riz
  - Exemple d'un dispositif de S/E pour un résultat sel

11

iram




iram

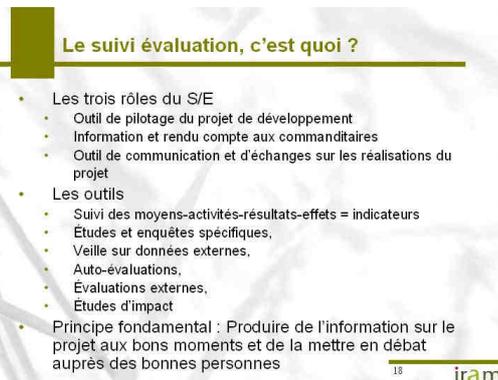
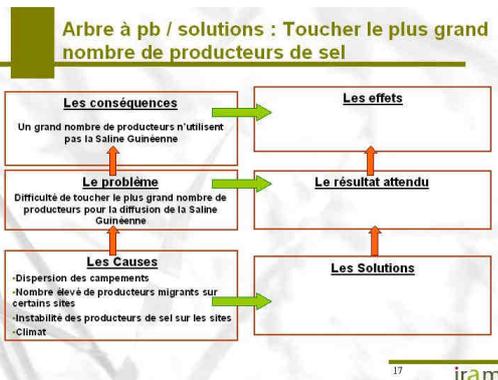
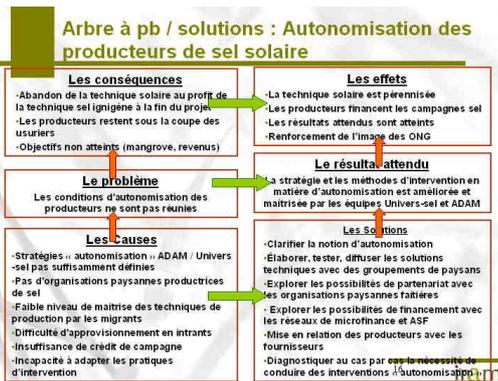
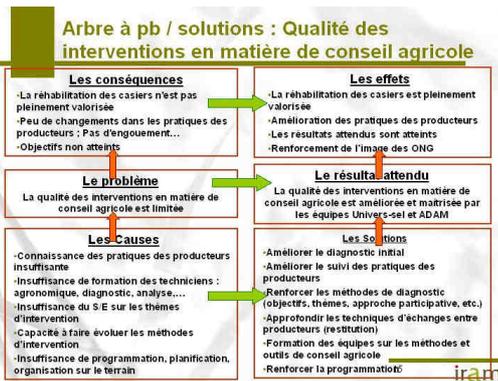
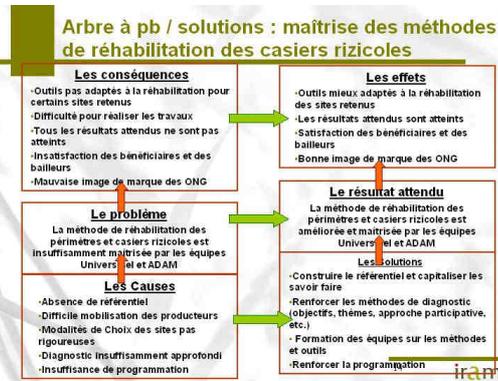
**Les principales conclusions des travaux de groupes**

FFOM

### LES PROJETS U-SEL ET ADAM

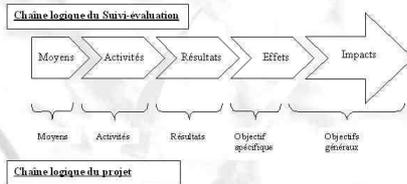
FORCES	FAIBLESSES	OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; PERTINENCE DES THEMES</li> <li>&gt; METHODES D'INTERVENTION EPROUVEES</li> <li>&gt; CAPACITE DE MISE EN OEUVRE</li> <li>&gt; SAVOIR FAIRE TECHNIQUE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; MOYENS LOGISTIQUES LIMITES</li> <li>&gt; METHODOLOGIE PARFOIS INADAPTEE</li> <li>&gt; FAIBLE PROGRESSION DES CAPACITES</li> <li>&gt; PROBLEMES DE CAPITALISATION</li> <li>&gt; DIFFICULTES IMPORTANTES DANS LE SUIVI / EVALUATION</li> <li>&gt; RELATIONS ADAM U-SEL DIFFICILES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; RIZ = PRIORITE POLITIQUE</li> <li>&gt; IMPORTANTES SURFACES A REHABILITER</li> <li>&gt; EXISTENCE DE PARTENAIRES FINANCIERS</li> <li>&gt; EXISTENCE DE PARTENAIRES D'APPUI</li> <li>&gt; EXISTENCE D'UNE DEMANDE PAYSANNE STRUCTUREE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; DIFFICILE MISE EN RESEAU AVEC LES PARTENAIRES PROFESSIONNELS</li> <li>&gt; NOMBRE LIMITE DE BAILLEURS DE FONDS</li> <li>&gt; INSTABILITE ET HAUSSE DES PRIX</li> <li>&gt; MANQUE DE VISION PARTAGEE ENTRE ADAM ET U-SEL</li> <li>&gt; PROBLEMES FONCIERS</li> </ul>

13 iram



## Un S/E, c'est quoi ?

### Des informations sur quoi ?



19

iram

## Les enseignements des travaux de groupe sur le S/E

### Enseignements

- Les incohérences du cadre logique COYAH II
- Le besoin de rigueur pour organiser et appliquer le suivi du pilotage
- La complexité de la mise en place d'un dispositif de Suivi Evaluation

### Pistes de réflexions

- Limiter le dispositif au strict nécessaire : le pilotage, les résultats attendus sur le riz et le sel, quelques effets ;
- Construire un dispositif simple et allégé
- Mais de la rigueur avant toute chose : le cadre logique s'impose !
- Former les équipes à son utilisation : assurer les équipements en fonction des besoins
- Fixer les rôles et les responsabilités de chacun ;

20

iram



iram

## Seconde partie : Le plan d'action provisoire



iram

## Un plan d'action, c'est quoi ?

## Un plan d'action, c'est quoi ?

Il s'agit de raisonner la mise en place des chantiers « référentiels », « méthodologie », « capitalisation » et « suivi-évaluation » pour les composantes riz et sel

23

iram

## Un plan d'action, c'est quoi ?

- Pourquoi ?
  - Les objectifs des activités sont précisées
  - S'assurer qu'on répond à des préoccupations stratégiques et prioritaires : Cohérence avec les Objectifs généraux, objectifs spécifiques ou résultats attendus des cadres logiques des projets, ADAM & U-sel
- Comment ?
  - Identifier les principes d'actions, la méthodologie, les activités « clés » pour les mettre en œuvre ces chantiers
- Moyens ?
  - Evaluer les moyens nécessaires : financiers, RH, logistique, etc.
  - Préciser les savoir-faire nécessaires
- Quand ?
  - Etablir une programmation pour la mise en œuvre sur une base pluriannuelle et pour la première année
- Qui ?
  - S'assurer de l'existence des dispositifs de pilotage et d'exécution en précisant les rôles et responsabilités de chacun

24

iram

### Un plan d'action, c'est quoi ?

- Un plan d'action c'est prioriser les choix et les activités, sur la base de :
  - L'urgence du besoin** : par rapport à la situation actuelle ou prévisible (par exemple, résultats attendus fixés dans les documents des deux programmes, blocage dans les stratégies d'intervention, etc.) ;
  - La dynamique des équipes** : le degré d'appropriation et d'accord partagé entre les différentes parties prenantes sur le diagnostic et les propositions d'actions ;
  - La faisabilité de mise en œuvre** : coût, complexité technique, compétence interne, pilotage
  - La cohérence de l'activité dans une logique d'ensemble** : mieux vaut concentrer les moyens et les énergies dans un nombre limité de direction de façon à optimiser les résultats ;
  - L'espérance de retour sur résultats** : Univers-Sel et ADAM sont de petites structures avec des ressources limitées ; il est préférable de n'engager que des chantiers présentant les possibilités d'atteintes de résultats les plus importants par rapport aux investissements.

25

iram



iram

### Le plan d'action provisoire

### Composante 1 : Maîtrise des méthodes de réhabilitation des casiers rizicoles

➤ **Les objectifs** : les aménagements retenus pour être réhabilités sont choisis sur la base :

- d'une **identification initiale sélective** basée sur une appréciation fiable des contraintes techniques (par exemple, hydrologiques, hydrauliques, agronomiques, foncières, sociales, économiques) des sites et des casiers
- en corrélation avec les **capacités d'actions** de Univers-sel et de ADAM,
- combinée à une **stratégie d'économie d'échelle** au plan géographique ;

➤ **Le résultat des activités de la composante** : les méthodes de choix des sites et de réhabilitation des casiers rizicoles sont **améliorées et maîtrisées** par les équipes Univers-sel et ADAM.

27

iram

### Composante 1 : Maîtrise des méthodes de réhabilitation des casiers rizicoles

Quoi ?	Comment ?	Quand ?	Qui ?
A.1 : Bilan des interventions passées / réhabilitation des casiers rizicoles	Objectifs du bilan Construire un échantillon raisonné Construire le guide de diagnostic Conduire les études (approche participative) Tirer les enseignements : doc de synthèse.	Mars 2009	2 stagiaires français en binôme avec deux stagiaires guinéens. Durée : 3 mois
A.2 : Actualiser les critères de choix des sites	Clarifier les objectifs des réhabilitations Définir les critères de choix des sites Définir le protocole mesure des critères	Jun 2009	Un expert DNGR en appui à U-sel et ADAM
A.3 : Actualiser la méthode de diagnostic des sites retenus	Clarifier les objectifs du diagnostic initial Refonder la méthode de diagnostic avec les techniciens de ADAM et Univers-sel	Jun 2009	Un expert Agronome en appui à U-sel et ADAM
A.4 : Révision du référentiel technique et méthode, pour la réhab. d'un aménagement	Programmation (obj., principes, élaboration, programmation du chantier) Ateliers d'écriture avec les équipes Définir les modalités de révisions futures	06/2009 - 06/2010	(un expert atelier d'écriture : 8 jours)
A.5 : Former les équipes	Protocole de formation au référentiel Formation diag participatif & GPS	03/2009 - 06/2010	Cartographie à préciser / Diagnostic participatif : 20 jours

### Composante 2 : Conseil technique agricole

➤ **Les objectifs** :

- les interventions de conseil agricole à la parcelle sont pertinentes par rapport aux besoins des producteurs et sont menées de façon rigoureuse par Univers-sel et ADAM ;
- une **synergie positive** de mise en valeur agricole se crée sur la base
  - des interventions visant à la réhabilitation des casiers
  - des interventions de conseil technique à la parcelle

➤ **Le résultat des activités de la composante** : les méthodes d'intervention dans le domaine du conseil agricole à la parcelle sont **révisitées et maîtrisées** par les équipes Univers-sel et ADAM

29

iram

### Composante 2 : Conseil technique agricole

Quoi ?	Comment ?	Quand ?	Qui ?
A.1 : Formation Conseil agricole	Formation des équipes sur les enjeux, les méthodes et les outils de conseil agricole en zone de mangrove	2010 – 2011	Expert national en conseil agricole
A.2 : Diagnostic des systèmes de production et des itinéraires techniques des riziculteurs	Choix des sites pilotes : typo producteurs, zonage géo, hydro/agro Etudes des systèmes de production	2010 – 2011	2 stagiaires français en binôme avec deux stagiaires guinéens. Durée : 3 mois
A.3 : Mise en place des activités test dans les zones pilotes	Conception : travaux des sols, semences, actions collectives, échanges, etc. Programmation, Mise en place Suivi des actions sur les sites pilotes	2010 – 2011	Un expert national et un expert international : 10 jours chacun
A.4 : Phase d'extension du conseil agricole dans les autres sites	Mise en place de méthodes d'extension avec dans d'autres zones avec la participation des producteurs	2010 – 2011	Un expert national : 10 jours
A.5 : Mise en relation des groupes de producteurs avec les partenaires d'appui	Mise en relation des producteurs	2010 – 2011	-

30

iram

### Composante 3 : Autonomisation des producteurs de sel

#### > Les objectifs :

- Les conditions d'accès au financement et de disponibilité des baches sont réunies et permettent la diffusion rapide de la Saline Guinéenne sans plus qu'une intervention de projet ne soit nécessaire en matière de fourniture d'intrants.

- Les producteurs connaissent les filières d'approvisionnements et s'y approvisionnent. Ils connaissent les systèmes locaux de financement des baches et y ont accès.

#### > Le résultat des activités de la composante :

- la stratégie d'autonomisation est clarifiée et elle est maîtrisée par les équipes techniques de Univers-sel et ADAM ;

- l'opérationnalisation de cette stratégie est conçue et elle est maîtrisée par les équipes techniques de Univers-sel et ADAM ;

- le suivi des résultats de cette opérationnalisation permet de vérifier son efficacité et sa pertinence par rapport aux objectifs.

31

iram

### Composante 3 : Autonomisation des producteurs de sel

Quoi ?	Comment ?	Quand ?	Oui ?
A1 : Définir la notion d'autonomisation	Atelier ADAM Univers-sel pour définir la notion d'autonomisation au sein de Univers-sel et ADAM et élaborer le plan d'action	1er trim 2009	ADAM – Univers-sel
A2 : Concertation avec les différentes parties prenantes	Atelier de concertation avec les différentes parties prenantes et validation du plan d'action	1er trim 2009	ADAM – Univers-sel
A.3 – 4 – 5 : Etude de marché « baches »	Analyse Guinée Maritime : besoins en baches des producteurs et des contraintes de financement offre en « baches », offre en crédit	Mars 2009	2 stagiaires pour études de terrain et appui méthode d'un expert international
A6 : Validation du diagnostic et plan d'action	Atelier de validation du diagnostic et proposition de plan d'action	Mi 2009	Expert international
A7 : Produits financiers « achat baches à crédits »	Mise au point de produits financiers « achat baches à crédits » - Etude de rentabilité	>mi 2009	ADAM – Univers-sel IMF
A 8 : Opération test de financement	Mise en place d'une opération test de financement	2010	ADAM – Univers-sel IMF
A 9 : Généralisation des produits financiers achat baches	Changement d'échelle Fonds de garantie	2011	ADAM – Univers-sel IMF

32

iram

### Composante 4 : Toucher le plus grand nombre de producteurs de sel

#### > Les objectifs :

- La majorité des producteurs de sel en Guinée Maritime connaissent la technique de production de sel solaire et malgré la diversité des contextes locaux et de leurs contraintes, notamment économiques, y recourent durablement.

- Ce faisant, les revenus des producteurs sont améliorés et le prélèvement de bois de chauffe dans les forêts de mangrove est réduit de manière significative.

#### > Le résultat des activités de la composante :

- la connaissance du secteur sel en Guinée est actualisée et les motivations des producteurs à produire du sel solaire sont mieux connues et comprises par les équipes de ADAM et Univers-sel.

- Ceci permet de réviser les stratégies et les modes d'intervention pour la diffusion de la saline guinéenne de façon à les rendre adaptées à la diversité des situations.

33

iram

### Composante 4 : Toucher le plus grand nombre de producteurs de sel

Quoi ?	Comment ?	Quand ?	Oui ?
Activité 1 : Mieux comprendre les critères de choix de la saline guinéenne	Etudes régionales auprès des producteurs cibles du bilan de la diffusion de la saline guinéenne	Mars 2009	2 stagiaires pour études de terrain et appui méthode expert international
Activité 2 : Réaliser une étude filière sel en Guinée Maritime	Etude filière sel	Mars 2009	ADAM – Univers-sel et appui expert international
Activité 3 : révision méthode de diffusion saline guinéenne	Atelier de révision des axes stratégiques et des méthodes de diffusion de la saline guinéenne / diversité des situations	Juin 2009	ADAM – Univers-sel et appui expert international
Activité 4 : Test nouvelles modalités d'intervention dans des sites pilotes	Mise en place opérations test	Mi 2009	ADAM – Univers-sel
Activité 5 : Suivi évaluation des résultats	Assurer le suivi évaluation des opérations pilotes Tirer les conclusions en terme de changement d'échelle	2010	ADAM – Univers-sel

34

iram

### Composante 5 : suivi évaluation des programmes

#### > Les objectifs :

- Outil d'aide au pilotage

- Outil de rendu compte

- Outil de communication.

#### > Le résultat des activités de la composante :

- Les programmes de Univers-sel sont dotés d'un dispositif de suivi évaluation adapté aux besoins et il est maîtrisé par les équipes

35

iram

### Composante 5 : suivi évaluation des programmes

Quoi ?	Comment ?	Quand ?	Oui ?
Activité 1 : Actualisation des cadres logiques des projets Riz, BG et COYAH II	Objectifs, résultats, activités, moyens- Budget Programmation fine	1er trim 2009	Direction et chefs de projet
Activité 2 : Définition du dispositif de S/E	Conception Atelier	1er trim 2009	ADAM – Univers-sel et appui expert international
Activité 3 : Mise en place de la cellule suivi-évaluation	Recrutement Equipe Formation	1er trim 2009	Recrutement chargé S/E
Activité 4 : fonctionnement du S/E	-	Mi 2009	chargé S/E Et techniciens et cadres ADAM – Univers-sel

36

iram

UNIVERS SEL  
RECHERCHE EN ACTION POUR  
UN RIZ DURABLE

iram

## Autres éléments transversaux

---

## Autres éléments transversaux

- Ressources humaines internes
  - Un chargé S/E cadre national
  - Un conseiller technique « plan d'action » agronome VP
- Formation des équipes
  - Diagnostic participatif
  - Carto / GPS
- Appuis externes
  - Réhabilitation des casiers rizicoles : un expert national
  - Conseil agricole : un expert international et un expert national
  - Filières sel et stratégies des producteurs de sel : un expert international
  - Suivi-évaluation : un expert international

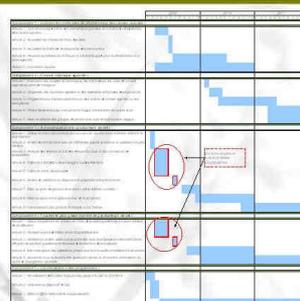
38 iram

## Autres éléments transversaux

- Ressources budgétaires
  - Budget Facteur limitant ?
  - Définir les priorités : S/E, sel, riz (réhabilitation)
  - Volontaire ? Capacités nouvelles équipes ?
- Pilotage Univers-sel
  - en réaffirmant son leadership en « recherche développement »
  - Mais en partenariat avec ADAM
  - Option d'un comité de pilotage sur le modèle du plan d'action ouvert à d'autres personnes ressources ou partenaires

39 iram

## Plan d'action : Chronogramme



40 iram

UNIVERS SEL  
RECHERCHE EN ACTION POUR  
UN RIZ DURABLE

iram

## Conclusions

---

## Conclusions générales

- Nécessité de mettre de la rigueur programmatique dans les projets mais aussi dans les stratégies de Univers-sel et de ADAM
- Clarifier et apaiser les relations institutionnelles et de travail entre ADAM et Univers-Sel pour créer une véritable synergie
- Spécialiser Univers-sel dans une fonction de recherche développement et de transfert des méthodes et outils vers ADAM
- Interventions techniques : Améliorer la compréhension pour améliorer l'action (principe de remise en cause de ce qu'on fait)

42 iram

#### Plan d'action : Questions ouvertes du consultant

- Des moyens humains à la mesure des ambitions techniques
  - Nécessité d'insuffler de nouveaux savoir-faire :
    - stagiaires, experts extérieurs
      - Enjeu de pilotage méthodologique
      - Enjeu d'appropriation par Univers-sel
  - GRH :
    - Gérer 4 binômes de stagiaires, deux recrutements (1 S/E ; 1 VP agronome) en plus du recrutement du nouveau chef de projet U-sel
    - Confirmer le VP et réduire le nombre de stagiaires ?

43

iram

#### Plan d'action : Questions ouvertes du consultant

- Le recrutement d'un VP technique questionne la position et les apports des bénévoles
  - C'est un choix stratégique
- Composante 2 « conseil agricole » : approfondissement du thème riz, valorisation agricole de la mangrove (ADAM)
  - C'est un choix stratégique
- Bouclage de 3 composantes sur 5 en 2011 :
  - Financement spécifique ?
  - Financement Univers-sel après 2010 ?
  - C'est un choix stratégique

44

iram



iram

Merci !

---