



# **CO-DÉVELOPPEMENT CATALOGNE-SÉNÉGAL : LEÇONS DE 10 ANS D'EXPÉRIENCE**

## **Évaluation du projet Migration et Développement Local (MIDEL) et des actions et des actions qui précèdent le MIDEL**

Bonaventure Gbétoho SOKPOH

Avec la collaboration de :  
Yago BOTER,  
Karla LEVY,  
Georges JAY

Avril 2006

## REMERCIEMENTS

Au cours de nos séjours en Catalogne et au Sénégal dans le cadre de ce travail, plusieurs personnes et organisations ont apporté leur soutien logistique et matériel indispensable à la réussite de ces missions. Par ailleurs, les personnes impliquées de près ou de loin dans les projets et actions développés ont partagé avec nous des informations-clé, et ont participé activement aux ateliers de réflexion collective qui ont eu lieu au cours de la réalisation de ce travail. Nous tenons à leur témoigner notre profonde gratitude.

Nous souhaitons remercier particulièrement :

- Le *Fons Català* pour les efforts entrepris afin de nous permettre l'accès aux personnes-clé en Catalogne et au Sénégal, ainsi que les équipes (Aliou Diao, Sara Bayes, Javier Calderon, Pape Sow, ...) qui nous ont accueillis et accompagnés pendant les missions et nous ont témoigné une grande sympathie. Nous gardons de très bons souvenirs de moments agréables partagés avec eux.
- Les municipalités pour nous avoir ouvert leurs portes et pour avoir partagé avec nous des informations pertinentes pour la compréhension de l'environnement dans lequel elles travaillent.
- Les associations d'immigrés pour s'être rendues disponibles et nous avoir accueillis chaleureusement, parfois même dans leurs lieux de vie privée, malgré leurs emplois de temps chargés et leurs moyens limités.
- La FRAO pour la disponibilité du personnel impliqué dans les projets/actions évalués et pour la mise à disposition d'une salle pour l'atelier de restitution à Dakar.
- Les organisations responsables de la mise en œuvre des actions dans les communautés rurales et départementales au Sénégal (ADESC, COGEM, AJAEDO) pour leur accueil, leur intérêt pour notre travail et leur grande disponibilité. Nous sommes particulièrement touchés par le fait que certains membres de ces associations nous avaient intégrés dans leurs vie privée.
- Les autorités locales, les structures administratives locales ainsi que les services techniques décentralisés dans les communautés rurales et départementales visités pour nous avoir accueillis. Ils ont partagé avec nous leurs points de vue et nous ont aidé dans la visite des populations.
- Le GRAMC pour s'être donné le temps de travailler avec nous malgré le travail chargé de son personnel pendant cette période.
- Les groupements, les comités de gestion, les populations qui nous ont accueillis et ont partagé avec nous leurs préoccupations et appréciations des différentes actions entreprises avec eux. Leur volonté de réussir nous a beaucoup marqué.
- Tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à notre tâche et tout ceux que nous aurons oubliés.

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	2
SOMMAIRE.....	3
LISTE DES ACRONYMES .....	6
INTRODUCTION.....	7
Contexte et historique.....	7
Objet de la publication .....	8
Contenu du document .....	9
Chapitre 1 : .....	10
MÉTHODOLOGIE .....	10
1.1 Approche globale de l'évaluation .....	10
1.2 Les principales étapes de l'évaluation.....	11
1.2.1 Information préalable, revue bibliographique.....	11
1.2.2 Recueil d'information .....	12
1.2.2.1 Recueil des informations au Sénégal .....	13
1.2.2.2 Recueil des informations en Catalogne.....	16
1.2.3 Critères d'analyse : le COMPAS Qualité .....	17
1.2.3.1 Quelques fondements du COMPAS Qualité.....	18
1.2.3.1 Le référentiel qualité du COMPAS Qualité : la « Rose des vents » .....	20
1.2.4 Les limites de l'analyse .....	25
Chapitre 2 : .....	27
ACTEURS CATALANS DU CO-DÉVELOPPEMENT CATALOGNE SÉNÉGAL .....	27
2.1 Aperçu général sur l'immigration en Catalogne (communes de Mataró, de Terrassa et de Girona) .....	27
2.2 Implication des institutions administratives (municipalités) dans le co-développement Catalogne – Sénégal .....	31
2.2.1 La politique générale de coopération et de co-développement des municipalités 31	
2.2.2 Les organes municipaux impliqués dans les programmes de coopération internationale .....	32
2.2.3 Les formes de mise en œuvre des projets de coopération .....	34
2.2.4 Les caractéristiques particulières du travail avec des associations d'immigrés ....	35
2.3 Fons Català de Cooperació al Desenvolupament .....	37
2.4 Implication d'une institution d'aide aux immigrés, le GRAMC.....	38
2.4.1 Les relations entre GRAMC, ADECRS et ADESC .....	39
2.4.2 Les opportunités et contraintes du GRAMC pour le co-développement .....	40
2.5 Associations d'immigrés .....	41
2.5.1 Raison prioritaire de création de l'association, principaux objectifs .....	41
2.5.2 Fonctionnement des associations d'immigrés.....	43
2.5.3 Les principales activités des associations d'immigrés .....	46
2.5.4 Les sources de financement de l'association .....	47
2.5.5 Les contraintes des associations d'immigrés .....	47
Chapitre 3 : .....	49
PERFORMANCES ET QUALITÉS DES ACTIONS DE CO-DEVELOPPEMENT CATALOGNE – SÉNÉGAL 1997 - 2004.....	49
3.1 Montages institutionnels des actions de co-développement Catalogne Sénégal 1997 - 2004 .....	49
3.2 Analyse sur la base des 12 critères du COMPAS Qualité .....	51
3.2.1 Le projet/action répond à un besoin démontré .....	51
3.2.2 Les objectifs du projet/action sont atteints.....	53
3.2.3 Le projet/action évite ou atténue les impacts négatifs .....	56
3.2.4 Le projet/action vise un impact positif au-delà des interventions .....	57
3.2.5 Le projet/action est cohérent avec le mandat et les principes de l'organisation....	58

3.2.6 Le projet/action respecte les populations .....	59
3.2.7 Le projet/action est flexible.....	60
3.2.8 Le projet/action s'insère de façon optimale dans son environnement.....	60
3.2.9 L'acteur a les ressources et l'expertise pour mener à bien le projet .....	60
3.2.10 L'acteur a les capacités de gestion adaptée pour la conduite du projet/action ..	62
3.2.11 L'acteur utilise les ressources de façon optimale .....	62
3.2.12 L'acteur utilise les leçons tirées de l'expérience .....	63
3.3 Conclusion et recommandations.....	63
3.3.3 Pour le département d'Oussouye.....	64
Chapitre 4 : .....	65
PERFORMANCES ET QUALITÉS DU MIDEL .....	65
4.1 Montage institutionnel du MIDEL .....	65
4.2 Analyse sur la base des 12 critères du COMPAS Qualité .....	67
4.2.1 Le projet répond à un besoin démontré.....	67
4.2.2 Les objectifs du projet sont atteints .....	69
4.2.2.1 Résultats des activités réalisées dans les communautés rurales au Sénégal	69
4.2.2.2 Résultats des activités réalisées pour les associations d'immigrés en Catalogne .....	73
4.2.2.3 Résultats des activités de communication.....	75
4.2.3 Le projet/action évite ou atténue les impacts négatifs .....	77
4.2.4 Le projet/action vise un impact positif au-delà des interventions .....	77
4.2.5 Le projet/action est cohérent avec le mandat et les principes de l'organisation....	79
4.2.6 Le projet/action respecte les populations .....	79
5.2.7 Le projet/action est flexible.....	79
4.2.8 Le projet/action s'insère de façon optimale dans son environnement.....	80
4.2.9 L'acteur a les ressources et l'expertise pour mener à bien le projet .....	80
4.2.10 L'acteur a les capacités de gestion adaptée pour la conduite du projet/action ..	80
4.2.11 L'acteur utilise les ressources de façon optimale .....	80
4.2.12 L'acteur utilise les leçons tirées de l'expérience .....	81
Chapitre 5 : LECONS et RECOMMANDATIONS.....	83
CONCLUSION GÉNÉRALE, PERSPECTIVES .....	90
BIBLIOGRAPHIE.....	91
ANNEXES .....	92
ANNEXE 1 .....	93
Liste des projets de co-développement soutenus par le <i>Fons Català</i> .....	93
ANNEXE 2 .....	94
Les projets de coopération et le soutien des municipalités de Girona et de Mataró .....	94
ANNEXE 3 .....	99
Les organes de solidarités dans la municipalité de Girona .....	99

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Communautés Autonomes à fort taux de présence de sénégalais .....	27
Tableau 2 : les différents organes des municipalités de Mataró et de Girona impliqués dans les programmes de coopération internationale .....	33
Tableau 3 : Les besoins exprimés et solutions proposées pour les actions qui ont précédé MIDEL .....	52

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : La rose des vents .....	20
Figure 2 : Montages institutionnels des actions de co-développement Catalogne Sénégal 1997 - 2004 .....	49
Figure 3 : Montage institutionnel du MIDEL .....	65
Figure 4 : Récapitulatifs des acteurs et des principales leçons.....	89

## LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1 : Révision des objectifs de l'évaluation du MIDEL .....	8
Encadré 2 : Personnes rencontrées et réalisations visitées au Sénégal.....	14
Encadré 3 : Personnes rencontrées en Catalogne .....	16
Encadré 4 : Données sur les populations étrangères en Catalogne .....	28
Encadré 5 : Objectifs et lignes directives des organes de coopération à Mataró et à Girona .....	33
Encadré 6 : Expérience préalable du GRAMC dans les actions de coopération .....	41
Encadré 7 : Raisons de création et objectifs des associations d'immigrés rencontrées.....	42
Encadré 8 : Résumé de rencontre avec les femmes à Girona .....	44
Encadré 9 : Résumé de rencontre avec les associations d'immigrés en ce qui concerne les ateliers de formation et d'information organisés dans le cadre du MIDEL .....	74
Encadré 10 : Résumé des commentaires sur le documentaire .....	75
Encadré 11 : Extrait des recommandations de l'évaluation à mi-parcours .....	81

## LISTE DES ACRONYMES

ADECRS :	<i>Associació pel Desenvolupament Econòmic de la Comunitat Rural de Sare Coly Salle</i> (Association pour le Développement Économique de la Communauté Rurale de Saré Coly Sallé)
ADEP :	Association pour le Développement Économique du Passa
ADESC :	Association pour le Développement Économique Social et Culturel de la Communauté Rurale de Saré Coly Sallé
AJAEDO :	Association des Jeunes Agriculteurs et Éleveurs du Département d'Oussouye
ASRVO :	<i>Associació de Senegalesos Residents del Vallés Occidental</i> (Association des Résidents Sénégalais de la Vallée Occidentale)
CERP :	Centre d'Expansion Rurale Polyvalente
COGEM :	Comité de Gestion du MIDEL
COMPAS Qualité :	Critères et Outils pour la Mise en Œuvre et le Pilotage d'une Assistance humanitaire de Qualité
DAC :	<i>Development Assistance Committee</i>
DJOMEK :	Djolof Mutuelle d'Épargne et Crédit
<i>Fons Català :</i>	<i>Fons Català de Cooperació al Desenvolupament</i>
FRAO :	Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest
GEC :	Groupement d'Épargne et de Crédit
GRAMC :	<i>Grups de Recerca i Actuació amb Minories Culturals i Treballadors Estrangers</i> (Groupe de Recherche et Action avec les Minorités Culturelles et Travailleurs Étrangers)
Groupe URD :	Groupe Urgence-Réhabilitation-Développement
MIDEL :	Migrations et Développement Local
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
PADV :	Projet d'Aménagement et Développement Villageois
SEPO :	Succès, Échecs, Potentialités, Obstacles
UE :	Union Européenne

# INTRODUCTION

## **Contexte et historique**

L'émigration de l'Afrique noire a touché l'Espagne et en particulier la Catalogne dans les années 1980 et 1990. Par rapport à la situation de la France, cette émigration est récente (la France fût touchée dans les années 1970) et moins massive. Néanmoins, plusieurs éléments sont semblables du point de vue de l'organisation en association des immigrés et leur volonté de réaliser des actions concrètes dans les communautés d'origine. Aujourd'hui, il existe plusieurs associations d'immigrés en Catalogne. Presque toutes ces associations et coordinations d'associations sont actuellement impliquées, à différents niveaux, dans le co-développement. Ce terme désigne toute action d'aide au développement, quelle qu'en soit la nature et le secteur dans lequel elle intervient, et à laquelle participent des immigrés, et ce quelles qu'en soient les modalités (cette participation peut être réalisée lors d'une ou plusieurs étapes du projet : conception, étude de faisabilité, financement, mise en œuvre, évaluation, etc.).

Le *Fons Català de Cooperació al Desenvolupament (Fons Català)*, organe de coopération regroupant des institutions publiques catalanes (les municipalités par exemple), a été sensibilisé par les problèmes d'immigration et la place des immigrés dans le développement de leurs communautés d'origine en 1997. C'est au cours de cette année qu'ont été menées les premières actions de co-développement soutenues par le *Fons Català*. Au début de l'implication du *Fons Català* dans le co-développement, les actions soutenues par cette institution étaient ponctuelles et visaient les villages d'où étaient originaires les immigrés impliqués. Petit à petit, l'idée de travailler d'une manière plus globale et harmonisée – contribuer au développement local au niveau des communautés rurales<sup>1</sup> – a fait son chemin au sein des associations d'immigrés et du *Fons Català*. En mai 2004, grâce à un cofinancement de l'Union Européenne, le *Fons Català* lance un programme de 18 mois intitulé : « Projet de dynamisation d'un espace d'échange, de coopération et de concertation entre les immigrés sénégalais et leurs communautés d'origine, en abrégé MIDELE (Migration et Développement Local) ».

Le but général de l'action du *Fons Català* et de ses collaborateurs en Catalogne (les institutions publiques catalanes, les associations d'immigrés, les institutions de soutien techniques, etc.) est d'améliorer à long terme les conditions socio-économiques des communautés d'origine des immigrés en vue de réduire l'exode rural et donc indirectement l'immigration en Europe. La devise des associations d'immigrés en Catalogne et des associations impliquées dans le co-développement est la suivante : « *Tout faire pour que la misère ne soit plus le moteur de l'émigration* »

Pour atteindre cet objectif, le *Fons Català* a adopté une stratégie composée de trois parties :

- Les institutions publiques catalanes en collaboration avec les immigrés installés sur leur territoire mettent en place un partenariat nord-sud avec les zones d'origine des immigrés ;
- Appui à la création au Sénégal de structures locales aptes à gérer le développement ;

---

<sup>1</sup> La Communauté rurale regroupe plusieurs villages. Les différents niveaux du découpage administratif du Sénégal sont les suivants par ordre décroissant : région, département, arrondissement, communauté rurale ou commune pour les villes, village.

- Appui à des projets productifs et de développement socio-économique.

### **Objet de la publication**

Dans le cadre du projet MIDEL, deux missions d'évaluation externe étaient prévues pour les actions réalisées en Catalogne et au Sénégal : évaluation à mi-parcours et évaluation finale.

Pour plusieurs raisons (cf. Encadré 1), les objectifs de ces missions ont été élargis de manière à couvrir les actions de co-développement préalables au projet MIDEL et approfondir la compréhension de l'implication des acteurs catalans dans le co-développement.

Compte tenu de l'intérêt que ce travail a suscité, le *Fons Català* a souhaité recueillir l'ensemble des résultats de ce travail d'évaluation dans une publication afin de partager les leçons tirées de ce regard extérieur sur son expérience de co-développement entre la Catalogne et le Sénégal.

#### **Encadré 1 : Révision des objectifs de l'évaluation du MIDEL**

Au moment de l'organisation de la première mission au Sénégal pour l'évaluation à mi-parcours du MIDEL (après 6 mois d'exécution du projet), le *Fons Català* a souhaité inclure l'ensemble des actions menées dans le cadre du co-développement depuis le début (1997). Les deux raisons principales de cette proposition du *Fons Català* sont les suivantes :

- les activités réalisées dans le strict cadre du MIDEL étaient encore très peu nombreuses pour constituer à elles seules l'objet d'une mission d'évaluation de deux semaines ;
- le MIDEL peut être considéré comme un résultat de l'ensemble des actions de co-développement qui le précèdent.

Ainsi, avec l'accord de l'équipe d'évaluation, les objectifs de cette mission d'évaluation ont été établis comme suit :

- Réaliser une mise au point pour l'ensemble des actions de co-développement Catalogne-Sénégal dans les communautés rurales de Saré Coly et de Thiamène ;
- Effectuer une évaluation à mi-parcours du MIDEL ;
- Formuler des recommandations pour un recadrage du MIDEL et pour une harmonisation de l'ensemble des actions.

De la même manière, pour la mission de l'évaluation à mi-parcours du MIDEL en Catalogne, les objectifs initiaux de la mission ont été modifiés compte tenu de l'intérêt du *Fons Català* pour une meilleure compréhension de l'environnement du co-développement en Catalogne. Il s'agissait de déceler la motivation, la politique, le mécanisme, le fonctionnement, les atouts et les contraintes liés au co-développement pour les acteurs qui y sont impliqués en Catalogne.

Les objectifs de la mission avaient été établis comme suit :

- Aider à avoir une vision globale des principales caractéristiques de la galaxie des acteurs du co-développement et mieux comprendre les problématiques du co-développement et ses caractéristiques en Catalogne ;
- Compléter les informations de la mission au Sénégal dans le cadre de l'évaluation globale des actions de co-développement Catalogne – Sénégal.



## ***Contenu du document***

Les évaluations et les études dont les résultats sont présentés dans ce document ont été menées moyennant une méthodologie basée sur le COMPAS qualité et une approche participative qui s'est efforcée d'impliquer toutes les parties prenantes des projets évalués. Cette méthodologie est présentée dans le premier chapitre avec un accent particulier mis sur le COMPAS Qualité (la méthode d'assurance qualité développée par le Groupe URD) ayant servi de base pour l'évaluation.

Les résultats de l'étude des principales caractéristiques des acteurs les plus importants (municipalités, Fons Catalan, les associations d'immigrés, ONG catalanes) impliqués dans le co-développement Catalogne-Sénégal font l'objet du deuxième chapitre.

L'analyse du montage institutionnel des actions de co-développement Catalogne-Sénégal 1997 – 2004, les résultats de l'évaluation de ces actions analysés sur base des 12 critères de COMPAS Qualité ainsi que les principales recommandations issues de cette analyse pour trois zones au Sénégal (les communautés rurales de Saré Coly et de Thiamène et le département d'Oussouye) sont présentés dans le troisième chapitre.

Le quatrième chapitre est consacré aux résultats de l'évaluation à mi-parcours (novembre 2004) et de l'évaluation finale (novembre 2005) du projet MIDEL mis en place sur deux zones au Sénégal (les communautés rurales de Saré Coly et de Thiamène) impliquant deux associations d'immigrés dans deux municipalités catalanes (Girona et Terrassa).

Le dernier chapitre reprend les principales leçons et recommandations pour l'ensemble des projets/actions évalués.

# Chapitre 1 :

## MÉTHODOLOGIE

### 1.1 Approche globale de l'évaluation

Les processus d'évaluation se sont basés à la fois sur les pratiques reconnues du secteur d'évaluation, telles que celles définies par différents référents (le Comité d'aide au développement de l'OCDE<sup>2</sup>, et d'autres sociétés de l'évaluation) ainsi que sur les savoirs et savoir-faire développés par le Groupe URD en ce qui concerne l'évaluation, la recherche-action et la promotion de la qualité et de l'amélioration de la participation, notamment le COMPAS Qualité présenté ci-après.

La démarche adoptée comporte trois caractères essentiels qui constituent les gages de la réussite de processus d'évaluation. Il s'agit de :

- **L'« Inclusivité » et la participation** (implication de tous les acteurs concernés) afin que chacun « apporte son grain de sable » au débat, ce qui est essentiel dans une logique d'appui à l'apprentissage. Ce caractère s'est concrétisé dans les outils choisis :
  - **entretiens semi-directifs** (à l'aide d'un guide d'entretien spécifique pour chaque type d'acteur) avec :
    - au Sénégal, des acteurs directement impliqués dans les actions évaluées, des représentants de différentes structures techniques et administratives et quelques autres acteurs nationaux ou internationaux intervenant dans les zones concernées ;
    - en Catalogne avec les responsables et les membres des associations d'immigrés, des représentants des municipalités et les représentants du *Fons Català* ;
  - **réunions, focus group et entretiens individuels** avec les populations concernées en réalisant un échantillonnage raisonné des différents groupes socioprofessionnels (groupements de femmes, groupements d'éleveurs, etc.) au Sénégal ;
  - **ateliers de restitution** pour présenter et discuter (commenter, compléter et valider) les résultats préliminaires. Au Sénégal, après chaque mission des équipes d'évaluation sur place (Communauté rurale de Thiamène et de Saré Coly ainsi que le département d'Oussouye), des ateliers de restitution ont eu lieu. Ces ateliers de restitution sur place ont généralement réuni les équipes techniques chargées des activités sur le site, les représentants de l'association et les représentants du *Fons Català*. Au cours de la mission d'évaluation à mi-parcours au Sénégal, un atelier de restitution a été organisé à Dakar (réunissant les représentants du *Fons Català*, le Directeur de la FRAO<sup>3</sup>, le responsable des programmes, l'équipe de coordination technique de la FRAO à Dakar, le responsable administratif et financier, le responsable du suivi d'évaluation, ainsi

---

<sup>2</sup> Organisation de Coopération et de Développement Économiques

<sup>3</sup> Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest

que d'autres responsables de la FRAO et leurs adjoints, le coordinateur d'ADESC<sup>4</sup> et le coordinateur local du MIDEL à Saré Coly). En Catalogne, à la fin de la première mission, un atelier de restitution organisé à Barcelone a réuni la directrice du *Fons Català*, le chargé du co-développement, le représentant du *Fons Català* au Sénégal, un représentant de la FRAO<sup>5</sup> ainsi que d'autres personnes impliquées dans le co-développement au sein du *Fons Català* ;

- La **méthode de triangulation** (croisement de plusieurs points de vue sur un même sujet) que nous avons utilisée nous a aidé dans notre effort d'émettre les constats les plus réalistes possibles.
  - et toute autre technique participative considérée comme nécessaire pour une meilleure adaptation au contexte et aux besoins spécifiques de l'évaluation).
- **Caractère systémique** : afin de rendre compte du fonctionnement global des dynamiques et de leurs interrelations, il a été important de repérer l'effet des actions sur les différents sous-ensembles composant les groupes de populations, leurs organisations et leur environnement. .
  - Orientation vers **l'apprentissage de leçons** : cette évaluation a visé, entre autres, l'extraction de leçons issues de l'expérience et la contribution à la constitution d'un capital de connaissances utile pour le *Fons Català* et les différents acteurs impliqués dans le co-développement Catalogne-Sénégal. C'est ainsi qu'a été appliquée la **méthode SEPO** (Succès, Échecs, Potentialités, Obstacles) qui donne à la fois une vision du passé et des perspectives, au niveau de tous les acteurs (bénéficiaires et partenaires).

## 1.2 Les principales étapes de l'évaluation

### 1.2.1 Information préalable, revue bibliographique

La recherche d'informations préalables a consisté en la lecture et l'analyse des documents du projet, ainsi que tout autre document relatif au MIDEL et aux actions du co-développement Catalogne - Sénégal qui avaient été mis à disposition par le *Fons Català* et les différents partenaires.

5 types d'informations ont été recherchés :

- L'historique des organisations et des actions ;
- Les objectifs et les activités prévues ;
- La méthodologie suivie pour l'identification, la conception, la mise en œuvre et le suivi ;
- Les actions réalisées et les personnes impliquées ;
- Les résultats existants d'analyses ou d'évaluation de ces actions.

Outre les informations disponibles dans les documents, des informations importantes ont été obtenues à travers des entretiens avec des personnes-clé. Il s'agit par exemple des informations sur l'historique des organisations (surtout pour les associations d'immigrés en Espagne et le *Fons Català*) et des actions en dehors du MIDEL, complétées par l'entrevue

---

<sup>4</sup> Association pour le Développement Economique Social et Culturel des Communauté Rural de Saré Coly Sallé

<sup>5</sup> Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest

d'Aliou DIAO, responsable du co-développement au sein du *Fons Català*, ainsi que d'autres personnes impliquées depuis longtemps dans ces actions.

En ce qui concerne l'analyse des acteurs du co-développement en Catalogne, une partie importante des informations a été recueillie à travers la revue bibliographique (documents, Internet, etc.). Ces informations sont complétées par les rencontres avec les acteurs au cours des missions en Catalogne.

### 1.2.2 Recueil d'information

Ce recueil a consisté à rencontrer les responsables d'organisations et les membres des équipes directement ou indirectement impliqués dans les actions, et à visiter une grande partie des réalisations.

Deux missions ont été réalisées sur place au niveau de chaque zone concernée par le MIDEL : les communautés rurales de Thiamène<sup>6</sup> et de Saré Coly Salé<sup>7</sup> au Sénégal et les municipalités de Girona et Terrassa en Catalogne. Pour l'évaluation des actions en dehors du MIDEL, outre les travaux dans les espaces précités, le département d'Oussouye<sup>8</sup> au Sénégal et la municipalité de Mataró ont été concernés. Par ailleurs, les rencontres avec les municipalités en Catalogne ont été étendues à plusieurs autres municipalités (liste ci-dessous).

Les missions au **Sénégal** se sont déroulées comme suit :

- **Première mission : du 14 au 27 novembre 2004.** Elle a essentiellement pris en compte les deux communautés rurales concernées par le MIDEL. Il s'agit des communautés rurales de Saré Coly Salé<sup>9</sup> et de Thiamène<sup>10</sup>. C'est au cours de cette mission que la plus grande attention a été accordée aux activités antérieures au MIDEL réalisées dans le cadre du co-développement Catalogne-Sénégal.
- **Deuxième mission : du 8 au 29 novembre 2005.** En plus des deux communautés rurales concernées par le MIDEL, la deuxième mission au Sénégal a inclus les actions de co-développement soutenu par le *Fons Català* dans le département d'Oussouye en Casamance (sud-ouest du Sénégal). Dans les communautés rurales concernées par le MIDEL, cette deuxième mission s'est concentrée sur l'évaluation des activités du MIDEL.

Les missions en **Catalognes** se sont déroulées comme suit :

- **Première mission : du 15 au 24 avril 2005.** Cette mission, au cours de laquelle des contacts ont eu lieu avec un certain nombre de municipalités et d'associations d'immigrés, a donné une grande place à l'analyse des acteurs du co-développement en Catalogne.
- **Deuxième mission : du 10 au 16 octobre 2005.** Cette mission s'est concentrée sur l'évaluation des activités du MIDEL réalisées en Catalogne. De ce fait, elle a principalement visité les acteurs directement impliqués dans les activités du MIDEL. Au cours de cette mission, certains acteurs importants ont été rencontrés, lesquels n'avaient pas pu être rencontrés au cours de la première mission, ainsi que les

---

<sup>6</sup> Région de Louga, département de Linguière

<sup>7</sup> Région de Kolda, département de Vélingara

<sup>8</sup> Région de Ziguinchor

<sup>9</sup> Région de Kolda, département de Vélingara

<sup>10</sup> Région de Louga, département de Linguière

acteurs pour qui une deuxième rencontre avait été jugée nécessaire en vue de compléter les informations recueillies au cours de la première mission.

#### **1.2.2.1 Recueil des informations au Sénégal**

Au cours des missions sur place, les équipes d'évaluation ont cherché à rencontrer tous les maillons impliqués dans les actions évaluées : les responsables des organisations ainsi que les équipes techniques impliquées dans les actions évaluées, les autorités locales et structures administratives locales, les populations bénéficiaires (bénéficiaires individuels ou groupes de bénéficiaires), etc. Quelques autres organismes intervenant dans la zone ont également été rencontrés.

Pour ce qui est de la rencontre des populations bénéficiaires, les villages, les groupements, et les individus visités et rencontrés ont été choisis sur base d'un certain nombre de critères (type d'activités, taille, groupement de femmes ou d'hommes, etc.). L'ensemble des villages, de groupements ou d'individus correspondant à une même catégorie ont été tirés au hasard en vue d'établir la liste de villages, de groupements et d'individus à visiter ou à rencontrer. En ce qui concerne les réalisations, nous nous sommes efforcés de visiter toutes celles qui étaient importantes et qui pouvaient être visitées.

La liste détaillée des organisations et personnes rencontrées, ainsi que les réalisations visitées figure dans l'Encadré 2 ci-dessous.

---

## **Encadré 2 : Personnes rencontrées et réalisations visitées au Sénégal**

### **À Dakar**

- Le *Fons Català*
    - o le responsable du co-développement du *Fons Català* (Aliou DIAO) ;
    - o le représentant du *Fons Català* au Sénégal (Javier CALDERON) ;
  - Le partenaire national au Sénégal
    - o l'équipe technique de la FRAO : Mamadou BA, Timera TOURE et Adama N'DIAYE, responsables du programme.
- Certaines personnes de l'équipe de Dakar ont accompagné les équipes d'évaluation dans les communautés rurales.

### **Dans la communauté rurale de Saré Coly Salé**

- L'organe politique d'ADESC
  - o Discussion de groupe avec le bureau comprenant 6 membres et 14 membres désignés par le bureau et l'équipe technique en vue de préparer la redynamisation de l'association (au total 9 hommes et 11 femmes)
  - o Entretien avec le Président de l'association : M. Oumar BALDE
- L'équipe technique d'ADESC/FRAO
  - o Entretiens de groupe
  - o Entretien individuel avec l'animateur MIDEL Dr Bourahima DIAO
  - o Entretien avec le coordinateur d'ADESC : M. Adama THIAM
  - o Entretien avec l'administrateur : M. Ousmane DIAO
  - o Entretien avec l'animateur ADESC : M. Ibrahima GANO
- Les autorités locales, les structures administratives locales ainsi que les services techniques décentralisés de l'Etat dans la communauté rurale
  - o M. Le Sous-préfet : M. Sidy DIOUF
  - o Le Président de la Communauté rurale : M. Doye SABALLY
  - o Le Chef du CERP<sup>11</sup> à Kounkané
- Des collaborateurs d'ADESC
  - o Entretien avec le Président de la Maison des Éleveurs de la région de Kolda : M. Issaga MBALLO
  - o Discussion avec 5 auxiliaires/relais vétérinaires ayant participé aux activités d'élevage
- Les populations bénéficiaires
  - o Discussion à Sangaré Coly avec le GIE des éleveurs (environ 20 éleveurs dont le président du GIE, la présidente départementale du Directoire des femmes en élevage : Mme Diénaba TOURE)
  - o Discussion avec le groupe des femmes vaccinatrices (environ 30 femmes + la présidente des femmes éleveurs et le président du GIE des éleveurs)
  - o Discussion avec un groupe de 10 personnes ayant bénéficié du crédit (6 groupements féminins et 2 groupes d'hommes ont été représentés)
- Visites de réalisations
  - o Visites de réalisations (maraîchage, moulins, Banque de céréales, crédit, etc.) et discussion avec les populations (les notables, groupements, et quelques individus) dans les villages de Sinthiang Mandou, Kénéba Yéro, Saré Bodjo, Sangaré, Biaro et Anambé.
  - o Visite de la ferme agro-sylvo-pastorale : entretien avec le gérant de la ferme : M. Mamadou MBALLO
  - o Visite des boutiques de Saré Coly et de Diobé

### **Dans la communauté rurale de Thiamène**

- L'organe politique du COGEM<sup>12</sup> et du GEC<sup>13</sup>
  - o Président du COGEM : M. Sidy TALL
  - o Organes directeurs du GEC (Président du Conseil d'administration : El Hadji Sylla MBAYE + 1 membre ; Président du comité de crédit : Alioune DIOP+ 1 membre ; Président de comité de surveillance : Sylla DAME + 3 membres dont 2 femmes ; Chef de village ; 1 observateur)
- L'animateur de la FRAO à Thiamène : M. Cheikh M'BENGUE

---

<sup>11</sup> Centre d'Expansion Rural Polyvalente

<sup>12</sup> Comité de Gestion du MIDEL

<sup>13</sup> Groupement d'Epargne et de Crédit

- Les autorités locales, les structures administratives locales ainsi que les services techniques décentralisés de l'Etat dans la communauté rurale
  - o Sous-préfet à Dahra : M. M'Bake FALL
  - o Président de la Communauté rurale de Thiamène : M. Ali CISSE
  - o Chef de CERP<sup>14</sup> à Dahra
- Gérant du GEC : M. Mandiaye GUEYE
- Les populations bénéficiaires
  - o Directeur de l'école primaire de N'Gapp : M. Alasane N'DIAYE
  - o Groupement de femmes de Thiamène (Groupement de jeunes filles en âge de procréer de Thiamène, groupements de promotion féminine de N'Dieye Santhie et de N'Dieye village)
  - o Comité de Pilotage de Ndiossy (Chef de village, Président du comité, 3 membres du comité dont 1 femme, 2 observateurs)
  - o Entretien en Assemblée Générale (20 Groupements et environ 18 villages ont été représentés)
- Visites de réalisations
  - o Visites de réalisations (maraîchage, puits, crédit, école, centre de jeune, etc.) et discussion avec les populations (les notables, groupements, et quelques individus) dans les villages de Ndiossy et de Thille
- Autres organismes intervenant dans la zone
  - o PADV<sup>15</sup> : Mme N'Gone War TOURE, responsable de zone, Mme Khady DIENG, chargée des activités féminines
  - o Consultant Micro Crédit : M. Mohamed FALL, directeur de DJOMEC (Djoloff Mutuelle d'Epargne et Crédit)
  - o Hunger Project

### ***Dans le département d'Oussouye***

- L'organe politique d'AJAEDO
  - o Entretien avec le Président d'AJAEDO : M. Alimou DIALLO
  - o Discussion avec les membres du Bureau exécutif (Trésorière, responsable à la condition féminine, responsable de formation)
- L'équipe technique d'AJAEDO
  - o Entretiens de groupes avec l'équipe d'AJAEDO (Président, chargé de programmes, secrétaire comptable)
  - o Entretien avec la secrétaire comptable : Mme Safiéto DIALLO
  - o Entretien avec le Responsable des programmes : M. Pascal EHEMBA
  - o Entretien avec le Président : M. Alimou DIALLO
  - o Discussion avec 5 animateurs de terrain
- Les autorités locales et structures administratives locales dans le département et communauté rurale visitée
  - o Visite au Préfet : M. Cheikh Tidiane DIOUF et l'adjoint au Préfet : M. Babakar SALL
  - o Visite au Roi d'Oussouye : Sa Majesté Sibilumbaye DIEDHIOU
  - o Entretien à Youtou avec le vice-président de la Communauté rurale de Santhiamba Manjacque : M. Norbert SAMBO
- Les groupements membres d'AJAEDO et les populations bénéficiaires
  - o Visite du Bloc maraîcher et discussion avec les membres (7 personnes dont la Présidente, la secrétaire, la chargée de l'organisation) de groupement féminin à Siganar
  - o Visite du bloc des jeunes et discussion avec 3 membres du groupement des jeunes de Mlomp (le Président, le secrétaire et un membre)
  - o Visite de 2 blocs maraîchers et discussions avec les membres des groupements de femmes gérant les blocs maraîchers à Mlomp
  - o Discussion avec la population du village d'Effoc représentée le chef du village, 2 chefs de quartier, un conseiller du village, un conseiller rural, le représentant des jeunes, la représentante des femmes et quelques habitants du village
  - o Entretien avec une représentante, la trésorière d'un groupement de femme de Mlomp
- Un ancien collaborateur d'AJAEDO
  - o Entretien avec un ancien volontaire d'AJAEDO : M. Joan SOLA CLARIANA, il travaille actuellement pour l'« Assemblée de Coopération pour la Paix »

---

<sup>14</sup> Centre d'Expansion Rural Polyvalente

<sup>15</sup> Projet d'Aménagement et Développement Villageois

## Carte 1 : Carte du Sénégal représentant les zone visitées

### 1.2.2.2 Recueil des informations en Catalogne

En catalogue, afin de récolter les informations nécessaires pour la compréhension du concept de co-développement auprès des acteurs et des modalités de sa mise en application, les équipes d'évaluation ont rencontré les municipalités directement impliquées dans les actions du co-développement Catalogne – Sénégal (les municipalités de Girona et Mataró)<sup>16</sup> mais également les municipalités impliquées dans le co-développement avec d'autres pays ; les associations d'immigrés sénégalais impliquées dans les actions évaluées ; une organisation apportant un soutien technique (GRAMC) à une association d'immigrés. La liste détaillée des municipalités et des personnes rencontrées est présentée dans l'Encadré 3.

Ce recueil d'information a été mené de façon à obtenir :

- Des données sur la problématique générale de l'immigration dans les municipalités concernées par l'étude ;
- Des informations-clé pour chaque type d'acteur impliqué dans le co-développement.
  - o Caractéristiques de l'acteur
    - Pour les municipalités (organe responsable du co-développement, partenaires, etc.)
    - Pour les associations d'immigrés (motif de création, historique, fonctionnement, organe directeur, caractéristique des membres, partenaires, etc.)
  - o Objectifs par rapport au co-développement et les relations de ceux-ci avec les autres objectifs de l'acteur
    - Avec les municipalités , les informations sur les relations/coordinations entre politique d'immigration et co-développement ont été recherchées.
    - Avec les associations d'immigrés, l'équilibre entre les activités pour l'intégration en Catalogne et les actions dans les communautés d'origine a été examiné.
  - o Stratégie d'action de co-développement (ressources, activités, résultats, perspectives, forces et faiblesses)

Pour certains acteurs, particulièrement les associations d'immigrés, les sources de certains problèmes observés au Sénégal ont été recherchées et analysées après la restitution des résultats de la mission d'évaluation au Sénégal.

---

### **Encadré 3 : Personnes rencontrées en Catalogne**

---

<sup>16</sup> La municipalité de Terrassa est directement impliquée dans les actions de co-développement Catalogne – Sénégal mais pour des raisons de manque de disponibilité des personnes intéressées au sein de la municipalité, elles n'ont pas pu être rencontrées au cours de cette mission.



- Les municipalités :
  - o Municipalité de **Calella** : Pilar Roquefort, Conseillère de solidarité
  - o Municipalité d'**Olot** : Julia, Technicien en coopération et solidarité et Julio, Directeur du conseil de coopération, conseiller municipal en matière de coopération
  - o Municipalité de **Santa Coloma** : Loly Gomez, Coordinatrice de la commission de co-développement de Santa Coloma
  - o Municipalité de **Mataró** : Ivan Pera et Dolores Fernandez
  - o Municipalité de **Girona** : Ignasi Thio, Conseiller délégué de Diffusion Culturelle et de Coopération au Développement, ainsi que ses collaborateurs.
  - o Municipalité de **Saint Celoni** : Dolores, Directrice du secteur Communautaire de la municipalité, dont le service de coopération.
  
- Les associations d'immigrés :
  - o Association **PLANETA** à Mataró, deux réunions organisées avec un groupe de responsables et membres de l'association.
  - o **ADECERS** : quatre réunions (en assemblée et en groupes restreints) ont été organisées avec les responsables et les membres (anciens et nouveaux) à Girona et à Figueres.
  - o **ASVRO** : trois réunions (en assemblée et en groupe restreint) ont été organisées avec les responsables, les membres et les sympathisants de l'association à Terrassa.
  
- Organisation de soutien
  - o **GRAMC** : Margarita Vila, gérante et directrice technique et Nuria Cuadrat, département de co-développement (technicien) ; Carme Vinyoles, Pau Lanao, membre du conseil d'administration du GRAMC.

Plusieurs concertations (entretiens et restitutions) ont eu lieu avec les personnes du **Fons Català** impliquées dans le co-développement Catalogne – Sénégal. De même, une rencontre a eu lieu avec la fondation « **La Brecha** » impliquée dans la réalisation du documentaire sur le co-développement prévu dans le MIDEL.

### 1.2.3 Critères d'analyse : le COMPAS Qualité<sup>17</sup>

Afin d'apprécier la performance des actions, les équipes d'évaluation se sont basées sur les 12 critères du COMPAS Qualité. Le COMPAS Qualité, tel que nous allons le décrire ci-dessous, est une méthode de qualité spécialement conçue pour les projets d'aide humanitaire. Il s'agit d'une méthode qui s'appuie sur deux fondements : le pilotage des actions et leur évaluation. Ces deux fondements ont pour but d'améliorer la qualité de l'aide apportée aux populations, grâce à l'apprentissage des équipes et à l'amélioration de leur pratique.

Cette évaluation s'est essentiellement inspirée du « référentiel qualité » commun au pilotage du projet et à l'évaluation : il s'agit de la « rose des vents » avec les adaptations nécessaires et selon la conception que les projets et actions évalués sont plus proches des projets et actions de développement que des projets et actions humanitaires d'urgence. Ainsi, soit les 12 critères de la rose des vents n'ont pas été considérés pertinents pour chaque action observée, soit les informations disponibles n'ont pas été suffisantes pour analyser chaque

<sup>17</sup> Critères et Outils pour la Mise en Œuvre et le Pilotage d'une Assistance humanitaire de Qualité conçu par le Groupe URD. Pour vous procurer la version complète de cette méthode, contactez le Groupe URD ([www.urd.org](http://www.urd.org), [www.compasqualite.org](http://www.compasqualite.org), [urd@urd.org](mailto:urd@urd.org))

action observée par rapport à chaque critère. Nous avons donc analysé les informations en fonction de la pertinence des critères par rapport aux actions.

#### 1.2.3.1 Quelques fondements du COMPAS Qualité

Le COMPAS Qualité est basé sur les fondements suivants:

- **Le principe de l'Assurance Qualité** : « mieux vaut prévenir que guérir ». Il s'agit dans un premier temps de repérer, au sein d'un processus, les points critiques, c'est-à-dire toute activité et tout facteur pouvant et devant être maîtrisé afin de prévenir un ou plusieurs risques identifiés. Dans un deuxième temps, il s'agit de prévenir la non-qualité moyennant des dispositions s'appliquant aux points critiques.
- La Qualité n'est jamais atteinte : elle reste un objectif permanent. Par définition, une démarche Qualité est un mouvement sans fin et dynamique : il s'agit **du principe de l'Amélioration Continue de la Qualité (ACQ)** pouvant se traduire sur le plan opérationnel par une politique « des petits pas ». En réalité, la qualité ne peut en aucun cas être définie par l'adéquation à des normes universelles préétablies, ce qui se révèle irréaliste et sclérosant.

Les douze critères du COMPAS Qualité (décrits ci-dessous) constituent un ensemble cohérent décrivant la qualité des projets de façon générale. Il s'agit d'un « idéal à atteindre » et il est un fait certain, pour tout ceux connaissant les difficultés du terrain, que cet idéal semble presque utopique bien que c'est ce que souhaitent les populations, ce vers quoi tendent les efforts des individus et des institutions engagés dans les programmes, ce que les donateurs peuvent espérer soutenir par leurs contributions. **Toutefois, le principe de l'Amélioration Continue de la Qualité nous montre que la qualité n'est jamais atteinte et que seule la démarche entreprise pour y tendre importe vraiment.** La rose des vents ne doit pas démobiliser ; bien au contraire, elle doit motiver les acteurs et guider leur réflexion.

Le fait de guider leur réflexion afin de mettre en œuvre un projet qui réponde à ces critères (fonction pilotage) signifie donc que ce référentiel n'existe pas uniquement pour évaluer un projet à la fin de sa mise en œuvre. Bien au contraire, l'histoire de la qualité dans d'autres secteurs nous montre combien le principe de l'assurance qualité est bien plus efficace et pertinent que le contrôle qualité.

Le principe de l'Assurance Qualité est simple : il s'agit, dans un premier temps, de repérer au sein d'un processus, tout facteur pouvant et devant être maîtrisé afin de prévenir un ou plusieurs risques identifiés. Ces facteurs sont appelés « **points critiques** », car leur non-prise en compte peut entraîner des erreurs, des oublis et des risques pour les personnes ou le projet. Dans un deuxième temps, il convient de prévenir les dysfonctionnements et la non-qualité moyennant des dispositions et des actions s'appliquant aux points critiques.

Le cycle d'un projet humanitaire peut être décrit comme une route sinueuse contenant des virages dangereux et des passages difficiles qui sont tous de points critiques : si ces virages ou ces passages sont ratés, il existe le risque de rentrer dans un mur ou de tomber dans un ravin.

En général, le principe de l'assurance qualité conduit à la formulation de prescriptions face à chaque point critique, ce qui est propice dans des situations où l'environnement est relativement stable, prévisible, régulier et autorisant une activité relativement répétitive.

Toutefois, cette forme prescriptive ne s'adapte pas dans les contextes où intervient l'assistance humanitaire, et il semble alors qu'il soit préférable d'appliquer la **méthode du questionnement**.

En effet, il n'existe pas qu'une seule manière de fournir de l'eau potable, de prévenir la malnutrition ou de reconstruire une maison détruite ; chaque situation est unique et singulière car les caractéristiques de la population à aider, de l'environnement et des ressources disponibles sont toujours singulières.

Par ailleurs, le COMPAS Qualité ne décrit pas ce qu'il convient de réaliser pour répondre à un besoin et atteindre un résultat déterminé, et il n'apporte aucune réponse pré-formatée ; il procède par questionnement, à différents temps du cycle du projet considérés comme critiques.

Ainsi, des **questions concrètes** posées aux équipes du projet fonctionnent comme des phares éclairant une situation ou comme des balises alertant sur des difficultés particulières qui permettent d'avoir des repères. Ces questions favorisent la réflexion et l'apprentissage en équipe et permettent de fonder les décisions et les réponses pour l'action. L'expertise de la réponse, nécessairement singulière, repose sur l'expérience et le professionnalisme de l'équipe menant le programme d'assistance.

Il s'agit donc de prévenir la non-qualité par des questions-clé posées face à chaque point critique tout au long du cycle du projet : **il s'agit de la fonction pilotage du COMPAS Qualité**.

Une évaluation se base toujours sur un référentiel (plus ou moins explicite), système sur base duquel l'action sera jugée. Au sein de l'action humanitaire, un certain nombre de critères est utilisé, issus de l'expérience et adaptés au monde du développement (critères du DAC<sup>18</sup>). Cependant, deux problèmes majeurs apparaissent régulièrement à l'usage : ces critères énoncés en un seul mot (pertinence, efficacité, efficience, cohérence, « connectedness », durabilité, impact) englobent une telle quantité de notions qu'ils sont souvent interprétés différemment selon le point de vue.

Ils ne sont réellement utilisés qu'au moment de l'évaluation et sont peu connus des acteurs chargés de la mise en œuvre du projet. Il en découle par conséquent une fracture entre l'évaluateur et l'acteur, source d'éventuelles incompréhensions et de non-appropriation des résultats de l'évaluation.

C'est pourquoi le COMPAS Qualité propose des critères opérationnels pour l'acteur (pilotage du projet), repris ensuite par l'évaluateur (qui peut d'ailleurs être l'acteur lui-même : évaluation interne). L'énoncé de ces critères sous forme de phrase permet d'en clarifier les contours et le contenu (dans lesquels on retrouve les critères « classiques » de l'évaluation, précisés et complétés).

La question centrale face aux différents exercices d'évaluation (qu'ils soient internes, externes, pendant, à la fin ou après le projet) consiste à savoir dans quelle mesure l'action entreprise a un impact positif sur les populations. Aidons-nous réellement les populations ? Le faisons-nous correctement ? Comment améliorer notre action ? Toutefois, il est extrêmement difficile, voire même impossible, d'y répondre en une seule fois. L'évaluation cherche pourtant à se rapprocher d'une réponse. Il faut pour cela « découper » la réalité et étudier la qualité du projet en fonction des critères, puis réorganiser et synthétiser les

---

<sup>18</sup> *Development Assistance Committee*

appréciations par critères pour reconstituer une image globale. **Chacun des douze critères de la rose des vents est donc questionné lors de l'évaluation.**

### 1.2.3.1 Le référentiel qualité du COMPAS Qualité : la « Rose des vents »

L'ensemble du COMPAS QUALITE est construit autour d'un seul et unique référentiel de qualité formé par 12 critères définissant la qualité d'un projet humanitaire avec, au centre, les populations affectées et leur environnement. Ce référentiel a été construit suite à de nombreuses entrevues avec plusieurs acteurs concernés par la qualité des projets :

- les **acteurs de terrain**, qui souvent ont fait part de leurs frustrations de n'être évalués que sur base de référentiels quantitatifs, alors qu'ils utilisaient d'autres valeurs qualitatives pour définir la qualité des projets.
- les **populations affectées** bénéficiant de l'aide ou non ayant fait part de leurs attentes et points de vue concernant les actions humanitaires.
- les **baillleurs de fonds**.

De ces diverses rencontres et de l'observation des échecs et réussites sur le terrain, il en résulte un ensemble de critères cohérent présenté ci-dessous.

Figure 1 : La rose des vents



Aux quatre points cardinaux, se trouvent **les quatre critères d'impact et de résultat** centrés sur les populations affectées et leur environnement. Pour les atteindre, **8 critères de structure et de processus** concernant le projet et l'acteur (l'institution et ses représentants).

Si l'analyse ayant conduit à cet ensemble de critères a été sectorielle (analyse de projets d'assistance en santé, nutrition, habitat, etc.), le résultat présenté ici est générique et s'adapte aux différents types de projets d'assistance humanitaire (santé, sécurité alimentaire et économique, habitat, nutrition, etc.).

***Critère A. « Le projet répond à un besoin démontré »***

Il semble évident que la réponse aux besoins résultant d'une crise ou de l'incapacité des populations de faire face normalement à leurs besoins suite à une catastrophe ou un conflit (destruction de l'économie, désagrégation des services, etc.) constitue la première justification de tout projet humanitaire. C'est à la fois la traduction concrète et opérationnelle de la raison d'être de l'institution, ce qui justifie les recherches de financement et l'engagement des individus (parfois avec des risques) dans les structures et les projets. Ce critère est aussi le fondement de la présence sur place vis-à-vis des populations affectées mais aussi de toutes les parties prenantes. Il est le moteur central mettant en mouvement les individus et les institutions. Et pourtant, atteindre ce critère n'est pas simple. Cela demande des efforts continus tout au long du cycle du projet (pilottage) et une attention particulière lors de l'évaluation. Pour que « le projet réponde à un besoin démontré », un certain nombre d'éléments<sup>19</sup> sont proposés aux équipes chargées des différentes phases du cycle du projet :

- A1 - Les besoins sont identifiés et suivis.
- A2 - L'origine des besoins est analysée et prise en compte.
- A3 - Le projet répond à des besoins clairement définis.
- A4 - L'absence de réponse à d'autres besoins vitaux identifiés est argumentée.

***Critère B. « Les objectifs du projet sont atteints »***

L'atteinte des objectifs est la clé de la réponse aux besoins. C'est aussi la clé de la « parole tenue » face à l'engagement tant contractuel vis-à-vis des bailleurs de fonds que moral vis-à-vis des populations. Ce critère est évidemment étroitement lié au premier critère : l'atteinte d'objectifs non pertinents serait une absurdité. L'obtention de ce critère permet de valider les choix réalisés (besoins ciblés, stratégie choisie). Toutefois, dans les contextes volatiles et complexes des interventions humanitaires, ce critère requiert la prise en compte de nombreux points critiques divisés ci-dessous en plusieurs éléments descriptifs proposés pour le pilotage. Lors de l'évaluation, l'atteinte des objectifs fixés sera évidemment étudiée. Pour atteindre les objectifs du projet, un certain nombre d'éléments sont proposés aux personnes chargées des différentes phases du cycle du projet :

- B1 - Plusieurs stratégies d'intervention sont envisagées.
- B2 - Les contraintes sont recensées et prises en compte.
- B3 - L'atteinte des objectifs est mesurée.

***Critère C. « Les impacts négatifs sont évités ou atténués »***

Telle une substance active d'un médicament, l'assistance humanitaire peut avoir des « effets secondaires » indésirables. La réflexion conduira souvent à mesurer la balance entre les effets positifs attendus et les effets négatifs potentiels, en gardant comme référence le « primum, non nocere », premier aphorisme d'Hippocrate (ou le « do no harm »). Bien que ces effets secondaires indésirables apparaissent souvent comme un « mal nécessaire »,

---

<sup>19</sup> La version complète disponible auprès du Groupe URD montre la description de ces éléments.

l'acteur humanitaire a la responsabilité, voire même le devoir, de les anticiper, les analyser, les éviter dans la mesure du possible ou les atténuer. Dans certaines circonstances très particulières, il pourra être préférable de ne rien faire plutôt que d'agir en faisant « plus de mal que de bien ». Ces divers impacts secondaires négatifs peuvent s'anticiper en étudiant systématiquement, à toute étape du cycle du projet, plusieurs domaines déjà connus d'impacts négatifs potentiels (pilotage). L'évaluation de ce critère renseignera sur le niveau d'engagement de l'acteur autour de cette réflexion « *do no harm* ». Pour que les impacts négatifs soient évités ou atténués, un certain nombre d'éléments sont proposés aux équipes chargées des différentes phases du cycle du projet :

- C1 - Impact sur l'écologie.
- C2 - Impact sur l'économie et risque de dépendance à l'aide.
- C3 - Impact sur le contexte sociopolitique.
- C4 - Impact sur la sécurité des populations.

***Critère D. « Le projet vise un impact positif au-delà de l'intervention »***

Au-delà de la réponse efficace à des besoins vitaux et la prise en compte des impacts négatifs potentiels, les projets humanitaires visent souvent un impact positif au-delà de l'intervention. En effet, l'assistance humanitaire intervient à un moment donné de l'histoire d'individus ou d'une société qui ont avenir. Sauver aujourd'hui, mais aussi ne pas laisser mourir demain, assurer l'accès aux services dans la crise en renforçant la résilience pour le futur, renforce le sens de l'intervention. De même, de nombreux projets visent d'autres objectifs que la seule réponse aux besoins humanitaires ; il s'agit notamment de la protection des populations à travers la présence humanitaire ou le témoignage à travers un projet d'assistance. Ces éléments, d'une grande importance, sont souvent oubliés lors des évaluations. Ils se révèlent pourtant essentiels pour les volontaires et les structures d'aide. C'est pourquoi, ils sont repris ici en tant que critères de qualité (placés au nord du Compas, c'est-à-dire en symbolisant le sens, la direction à viser), même si la responsabilité de l'acteur n'est pas engagée à ce niveau au même titre que pour d'autres critères. Viser un impact positif au-delà de l'intervention implique donc la prise en compte de différents éléments tout au long du cycle du projet (pilotage), et l'évaluation de ce critère peut amener à tirer des leçons importantes. Pour que le projet vise un impact positif au-delà de l'intervention, un certain nombre d'éléments sont proposés aux équipes chargées des différentes phases du cycle du projet :

- D1 - La finalité du projet est identifiée.
- D2 - Le projet renforce la résilience des différents groupes de populations.
- D3 - L'après-projet est réfléchi et anticipé.
- D4 - Dans certains contextes, des stratégies de préparation et/ou de prévention sont envisagées.
- D5 - La viabilité économique, technique et de gestion est recherchée dans certains cas.

***Critère E. « Le projet est cohérent avec le mandat et les principes de l'organisation »***

La question de la cohérence entre le projet et les valeurs (mandat et principes) de l'organisation est fondamentale. Elle ouvre un champ de réflexion sur les questions de légitimité des acteurs qui mettent en œuvre un projet humanitaire. L'interrogation « qui fait quoi et comment » n'est pas anodine. Les répercussions à court et long terme, dans ce domaine et dans d'autres, les choix qui président ces éléments de mise en œuvre, permettent de dire qu'il s'agit d'éléments constitutifs de la qualité au même titre que les impacts et les résultats du projet. Viser la cohérence entre le mandat et les principes de l'organisation à travers le projet peut permettre d'assurer l'adhésion de toutes les différentes personnes impliquées (acteurs de terrain, décideurs, adhérents,...) et donc leur soutien à la

structure et aux actions engagées. De plus, cette cohérence peut faciliter la compréhension et le respect du positionnement politique du projet par les autres acteurs (bailleurs de fonds, pouvoirs publics, parties du conflit,...).

Pour que le projet soit cohérent avec le mandat et les principes de l'organisation,, un certain nombre d'éléments sont proposés aux équipes chargées des différentes phases du cycle du projet :

- E1 – Le mandat et les principes sont clairs et communiqués de manière interne et externe.
- E2 – Le cadre politique et juridique de la crise est analysé.
- E3 – Le positionnement de l'acteur par rapport à la crise est défini.
- E4 – Les risques d'instrumentalisation du projet sont identifiés et, si possible, réduits.

#### ***Critère F. « Le projet respecte les populations »***

Ce critère de processus concerne la manière de réaliser et de mener le projet. Il soutient les 4 critères de résultats et d'impact. Un projet qui ne respecterait pas les populations ne pourrait que difficilement répondre à un besoin de façon efficace et aurait souvent des impacts négatifs. Inversement, assurer le respect des populations peut permettre d'assurer l'appropriation du projet et, de ce fait, la perdurance de son impact dans le temps, parfois même sa continuité éventuelle. Cet aspect suscite des interrogations sur les comportements des différentes personnes impliquées dans le projet par rapport aux sujets sensibles « *du geste du don* », à l'interculturalité et la participation dans des contextes de cultures, croyances et religions diverses. Pour que le projet respecte les populations, un certain nombre d'éléments sont proposés aux personnes chargées des différentes phases du cycle du projet :

- F1 - les équipes sont informées et sensibilisées en vue d'avoir des modes de communication adaptés et des comportements respectueux vis-à-vis des populations.
- F2 - Les populations sont informées, consultées et impliquées dans le projet.
- F3 - Le contenu des programmes est sensible aux caractéristiques culturelles sociales et religieuses des populations.
- F4 - Les frustrations et/ou faux espoirs des populations sont évités ou atténués.

#### ***Critère G. « Le projet est flexible »***

Dans les contextes instables et complexes des crises, un projet ne pourra être pertinent et efficace que s'il peut s'adapter aux évolutions. Ceci signifie que l'acteur doit anticiper et réagir. En effet, un projet très bien conçu peut se révéler au bout de compte de mauvaise qualité, tout simplement par son manque de flexibilité. Pour garantir cette flexibilité, l'acteur doit être vigilant tout au long du cycle du projet. Afin que le projet soit flexible, un certain nombre d'éléments sont proposés aux équipes chargées des différentes phases du cycle du projet :

- G1 – Les évolutions du contexte sont anticipées et suivies (anticipation).
- G2 – L'adaptation du projet à l'évolution du contexte est possible (réactivité).

#### ***Critère H. « Le projet s'articule avec son environnement de façon optimale »***

Dans les contextes des crises et de la « galaxie des acteurs » qui y interviennent, l'articulation du projet dans cet environnement est cruciale, non seulement pour garantir la pertinence et l'efficacité du projet, mais également pour protéger l'acteur d'un certain nombre

de dérives éventuelles. C'est aussi cette articulation avec les autres acteurs qui peut permettre de démultiplier les effets d'un projet. Pour que le projet soit articulé avec son environnement de façon optimale, un certain nombre d'éléments sont proposés aux équipes chargées des différentes phases du cycle du projet :

- H1 – Les acteurs présents et leurs actions sont identifiés.
- H2 – Le projet est coordonné aux autres actions.
- H3 – Les opportunités de coopération avec d'autres acteurs sont explorées et utilisées.

***Critère I. « L'acteur a les ressources et l'expertise nécessaires pour mener à bien le projet »***

Répondre à ce critère de qualité ne sous-entend pas que l'acteur ne doive s'engager dans un projet que s'il réunit toutes les ressources et l'expertise nécessaires au temps de démarrage de l'action. Par contre, cela implique que la mobilisation des ressources permette à l'acteur de mener à bien le projet. Il s'agit bien là d'un critère de qualité puisque dans les cas où l'acteur n'a pas (ou n'arrive pas à mobiliser ou à construire) les ressources et l'expertise nécessaires, le projet ne pourra pas être de qualité. L'acteur est invité tout au long du cycle du projet (pilotage) à veiller à l'adéquation de ses ressources et à expertiser par rapport au projet. Pour que l'acteur ait les ressources et l'expertise nécessaires pour mener à bien le projet et que le projet réponde donc à ce critère, il est proposé aux équipes responsables des différentes phases du cycle du projet de veiller aux éléments suivants :

- I1 – Les ressources nécessaires et mobilisables sont estimées correctement.
- I2 – L'expertise des personnes et des équipes impliquées est adéquate.
- I3 – Les allocations de temps pour les différentes phases sont adéquates.
- I4 – Le projet est compatible avec les ressources réellement mobilisées.

***Critère J. « L'acteur a les capacités de gestion adaptées à la conduite du projet »***

La gestion d'un projet humanitaire requiert à la fois des compétences dans le domaine du management et la mise en place d'une capacité opérationnelle pour le faire (c'est-à-dire des ressources spécialement affectées à cette tâche). Cette gestion influera grandement sur la qualité du projet. Un projet bien conçu, ayant les ressources financières et humaines adéquates, mais mal géré (financièrement, en ce qui concerne la planification dans la capacité de gestion des conflits internes éventuels) peut aboutir à un échec total ou, en tout cas, à un impact très en-dessous des potentialités. Répondre à ce critère signifie assurer l'adéquation entre le projet et les capacités de gestion de la structure. L'acteur est invité tout au long du cycle du projet (pilotage) à veiller à l'adéquation de ses capacités de gestion en fonction de l'avancement du projet. Pour que l'acteur ait les capacités de gestion adaptées à la conduite du projet, un certain nombre d'éléments sont proposés aux personnes chargées des différentes phases du cycle du projet :

- J1 – Les lignes de responsabilités pour la prise de décision sont définies.
- J2 – La gestion des équipes permet de mener à bien le projet.
- J3 – Le système de recueil et de traitement de l'information est adapté à la conduite du projet.
- J4 – La gestion administrative, financière et logistique du projet est efficace et transparente.
- J5 – Les risques pesant sur les biens matériels sont identifiés, pris en compte et suivis.
- J6 – Les risques pesant sur les équipes sont identifiés, pris en compte et suivis.



### **Critère K. « L'acteur utilise les ressources de façon optimale »**

Utiliser les ressources de façon optimale est un critère de qualité qui rejoint **l'efficience**. Étant donné que les ressources ne sont pas extensibles et que les besoins sont toujours importants, utiliser au mieux les ressources disponibles est une question de responsabilité face aux populations et de transparence face aux donateurs. Un projet qui répond efficacement à des besoins mais qui « gaspille » les ressources ou les utilise de manière inefficace, aurait perdu l'opportunité de répondre de façon plus approfondie aux besoins d'un groupe donné ou de servir une population plus importante. Il aurait perdu de sa qualité et pourrait être remis en question tant par les populations que par les financeurs (publics ou privés). Pour que le projet utilise les ressources de façon optimale, un certain nombre d'éléments sont proposés aux équipes chargées des différentes phases du cycle du projet :

- K1 – La stratégie choisie permet un impact optimal.
- K2 – La couverture des besoins est la meilleure possible.
- K3 – Les ressources disponibles sont mobilisées et utilisées de façon raisonnée.

### **Critère L. « L'acteur utilise les leçons tirées de l'expérience »**

Utiliser les leçons tirées de l'expérience est un critère de qualité central. C'est celui qui permet d'aborder les questions de qualité sous l'angle encourageant de **l'Amélioration Continue de la Qualité**. La Qualité n'est jamais atteinte ; les critères sont des valeurs ambitieuses, et c'est le chemin vers ces critères qui constitue la démarche de qualité. Mais cela n'est possible que si l'acteur tire les leçons de son expérience (et éventuellement de celle des autres, si elle est partagée) et qu'il les réinjecte dans ses modes de fonctionnement, en d'autres termes, cela n'est possible que si l'acteur est « apprenti ». En effet, commettre une erreur peut être une source d'apprentissage si l'on s'en donne les moyens. Mais inversement, répéter les mêmes erreurs peut nuire gravement la qualité du projet dans son ensemble. « *Errare humanum est, perseverare diabolicum* ». La démonstration de capacités d'apprentissage de la part de la structure mettant en place les programmes est une des bases fondamentales de l'établissement de la confiance entre celle-ci, et les populations ainsi que les autres parties prenantes (y compris les donateurs). Pour que l'acteur utilise les leçons tirées de l'expérience, un certain nombre d'éléments sont proposés aux équipes chargées des différentes phases du cycle du projet :

- L1 – L'acteur documente le projet.
- L2 – L'acteur tire les leçons de l'expérience.
- L3 – L'acteur utilise les leçons tirées.

## **1.2.4 Les limites de l'analyse**

Cette série d'évaluation s'est confrontée aux contraintes habituellement rencontrées dans ce type de travail (durée restreinte des missions, distance plus ou moins grande entre les différentes zones concernées, etc.). En Catalogne, il a été important de s'adapter au rythme des associations d'immigrés (le travail avec les associations avait lieu en soirée et pendant le weekend). Au Sénégal, la disponibilité de la documentation sur les actions ayant précédé le MIDEAL a été limitée (certains documents de projet n'existaient qu'en catalan). Cela a été compensé les entretiens avec les équipes impliquées dans les actions. Heureusement, il a été généralement possible de rencontrer les personnes capables de retracer l'historique des actions.

Les principales limites de ce travail sont le fait que les équipes d'évaluation n'ont pas réussi à rencontrer certains acteurs dont le rôle dans le co-développement Catalogne - Sénégal est important. Il s'agit de la municipalité de Mataró et la Generalitat de Catalunya. Les principales raisons de ce manque sont liées aux contraintes d'emplois du temps chargés des personnes les plus indiquées pour fournir ces informations pertinentes.

## Chapitre 2 :

### **ACTEURS CATALANS DU CO-DÉVELOPPEMENT CATALOGNE - SÉNÉGAL**

Les principaux acteurs impliqués dans le co-développement sur lesquels porte l'analyse dans ce chapitre constituent des structures administratives (municipalité), le *Fons Català* à travers la commission d'émigration, des associations d'immigrés et une organisation soutien, le GRAMC. Cette liste d'acteurs n'est pas exhaustive. Il existe d'autres types d'acteurs comme le Gouvernement de la Catalogne (la Generalitat de Catalunya) et des coordinations d'associations d'immigrés, etc. qui n'ont pas pu être contactés au cours des missions.

Les informations analysées et présentées dans ce chapitre ont été principalement recueillies au cours de la mission d'avril 2005.

Après un rapide aperçu général sur l'immigration dans trois municipalités de la Catalogne, voici un résumé de l'implication des acteurs dans le co-développement.

#### ***2.1 Aperçu général sur l'immigration en Catalogne (municipalités de Mataró, Terrassa et Girona)***

##### **Tableau 1 : Communautés Autonomes à fort taux de présence de sénégalais**

CCAA amb major presència de senegalesos. Març 2005 (número absolut)			
	Senegal	% sobre total d'immigrants	TOTAL
Catalunya	6.765	1,4%	470.991
Andalusia	2.886	1,2%	240.475
Aragó	1.695	2,9%	57.865
Canàries	1.593	1,2%	131.566
País Valencià	1.520	0,6%	237.679
Balears	1.318	1,4%	95.565
Madrid	874	0,2%	424.045
Galícia	604	1,3%	45.224
Euskadi	549	1,4%	39.309
Múrcia	532	0,6%	94.216
Castella i Lleó	482	0,8%	59.824
Navarra	380	1,5%	25.783
Astúries	304	1,7%	17.422
Cantàbria	170	1,2%	14.540
Castella la Manxa	118	0,2%	54.455
Extremadura	98	0,5%	19.643
La Rioja	50	0,3%	16.226
No consta	3	0,1%	3.143
Melilla	2	0,0%	4.052
Ceuta	0	0,0%	2.430
<b>TOTAL</b>	<b>19.943</b>	<b>1,0%</b>	<b>2.054.453</b>

CCAA amb major presència de senegalesos. Març 2005 (en percentatge)			
	Senegal	% sobre total d'immigrants	TOTAL
Aragó	1.695	2,9%	57.865
Astúries	304	1,7%	17.422
Navarra	380	1,5%	25.783
Catalunya	6.765	1,4%	470.991
Euskadi	549	1,4%	39.309
Balears	1.318	1,4%	95.565
Galícia	604	1,3%	45.224
Canàries	1.593	1,2%	131.566
Andalusia	2.886	1,2%	240.475
Cantàbria	170	1,2%	14.540
Castella i Lleó	482	0,8%	59.824
País Valencià	1.520	0,6%	237.679
Múrcia	532	0,6%	94.216
Extremadura	98	0,5%	19.643
La Rioja	50	0,3%	16.226
Castella la Manxa	118	0,2%	54.455
Madrid	874	0,2%	424.045
No consta	3	0,1%	3.143
Melilla	2	0,0%	4.052
Ceuta	0	0,0%	2.430
<b>TOTAL</b>	<b>19.943</b>	<b>1,0%</b>	<b>2.054.453</b>

Font: Extranjeros con tarjeta autorización de residencia en vigor. 31 de març 2005. Observatorio Permanente de la Inmigración, MTAS.

De manière générale, tel que l'illustrent les chiffres de l'Encadré 4, la population immigrée dans les trois municipalités étudiées est majoritairement composée de population maghrébine, provenant particulièrement du Maroc. Ce fait reflète la tendance générale pour toute l'Espagne. La population sénégalaise, étant celle qui nous intéresse dans cette étude, ne représente qu'un faible pourcentage par rapport à la population étrangère.

Il est important de souligner que la Catalogne abrite le plus grand nombre de Sénégalais résidant dans toute l'Espagne, tel que le montre les chiffres de l'observatoire permanent de l'immigration présenté dans le Tableau 1 ci-dessus (plus d'un tiers des Sénégalais légalement enregistrés en Espagne résident en Catalogne).

Néanmoins, nous pouvons observer que le degré d'implication des immigrés dans des activités collectives ou l'organisation des groupes d'immigrés en associations pour des activités d'intégration, d'entraide ou de coopération avec leur pays d'origine est plus important au sein de la population étrangère issue de l'Afrique subsaharienne. Le nombre d'associations d'immigrés n'est pas proportionnel au nombre d'immigrés présents dans les municipalités.

#### Encadré 4 : Données sur les populations étrangères en Catalogne

##### *L'émigration à Mataró<sup>20</sup>*

<sup>20</sup> Estudi de la Població. Mataró 1 de gener 2005. Ajuntament de Mataró. Mataró, Catalogne 2005. Page 19.

T 3.4.2 Distribució de la població amb nacionalitat estrangera per àmbits geogràfics i barris (%). Mataró. 1 de gener de 2005

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	MATARÓ
Àfrica Subsahariana	18,38	9,09	25,52	16,34	9,85	17,53	13,13	6,83	22,82	10,67	28,39	18,78
Magreb	15,44	15,76	57,15	58,39	15,91	22,99	26,72	34,63	49,90	24,04	37,32	43,10
Centre-Amèrica	3,31	2,66	1,66	3,07	3,03	3,45	1,79	1,95	2,47	1,59	5,26	2,58
Nord-Amèrica	0,37	1,06	0,05	0,07	0,76	1,44	0,30	0,98	0,12	0,96	1,44	0,39
Sud-Amèrica	37,13	33,78	9,52	14,58	30,30	39,08	20,30	19,51	11,94	33,12	13,24	17,93
Europa Oriental	3,31	4,54	1,22	1,87	3,03	2,59	3,28	1,95	2,12	6,21	3,03	2,60
Europa Occidental	12,87	17,40	1,71	2,39	34,85	6,90	12,84	5,85	1,73	9,71	2,71	5,66
Orient Llunyà	8,82	14,89	3,17	3,21	1,52	5,75	20,75	27,80	8,35	13,38	8,61	8,56
Oceania	0,37	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,32	0,00	0,06
Orient Mitjà	0,00	0,68	0,00	0,07	0,76	0,29	0,90	0,49	0,49	0,00	0,00	0,34
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

1 Centre 2 Eixample 3 Palau Escorçador 4 Rocafonda 5 Vista Alegre 6 Molins Torner 7 Cirera 8 La Llàntia 9 Cerdanyola 10 Peramàs 11 Pla d'en Boet

La population de nationalité étrangère résidant à Mataró au 1<sup>er</sup> janvier 2005 s'élève à 14.575 habitants et représente 12,48% de la population totale. En une année, la population étrangère a augmenté en termes absolus de 2.214 habitants, ce qui suppose en termes relatifs une augmentation de 17,91%.

43,10% de la population étrangère est d'origine maghrébine, majoritairement du Maroc. Parmi les groupes d'origine subsaharienne représentant la deuxième communauté étrangère (18,78%) la plus importante, se trouvent les groupes d'origine gambienne, sénégalaise et malienne. Viennent ensuite par ordre d'importance les groupes d'Amérique du Sud (17,93%), notamment de l'Argentine (parmi lesquels une partie importante de nationalité italienne), la Colombie, l'Équateur et l'Uruguay.

Si la présence de population étrangère est une réalité étendue sur toute la ville, les immigrés se regroupent par nationalités dans certains arrondissements. Par exemple, Mataró, Cerdanyola et l'Eixample accueillent 40,85% de population originaire d'Afrique subsaharienne et 38,92% de la population d'origine maghrébine.

## L'émigration à Terrassa<sup>21</sup>

Le taux d'immigration à Terrassa est assez bas ;seulement 8,57% de la population totale est étrangère. La plus grande partie de la population immigrée est d'origine marocaine (47,93%) et équatorienne (15,24%). Le Sénégal est le cinquième pays d'immigration à Terrassa.

### Les pays avec le plus grand taux de migration en Terrassa

	Total population % du total	Distribution pourcentuelle de population immigrée		%
Espagne	174466	91,43%		91,43
Maroc	7842	4,11%	47,93%	4,11
Equateur	2494	1,31%	15,24%	1,31
Colombie	804	0,42%	4,91%	0,42
Argentine	658	0,34%	4,02%	0,34
Sénégal	515	0,27%	3,15%	0,27
Rép. Dominicaine	378	0,20%	2,31%	0,2

## La migration à Girona<sup>22</sup>

L'émigration à Girona est un phénomène récent. Lors du dernier recensement de population, la population étrangère, toutes nationalités confondues (y compris les pays de l'Union Européenne) n'était que de 6,93%.

*Pays présentant les taux d'immigration les plus importants à Girona (uniquement pays en voie de développement)*

Population de Girona par Nationalité et lieu de naissance (Recensement National 2001)											
CONTINENT	PAYS	Valeurs brutes			% sur Total Population			% sur Total Population Etrangère			
		TOTAL	Espagnole	trangère	TOTAL	spagnole	Etrangère	TOTAL	spagnole	Etrangère	
PADRON	Espagne	522 176	518 053	4 123	92,37%	98,46%	10,53%				
AFR	Gambia	2 554	39	2 515	,45%	,01%	6,42%	5,92%	,48%	7,18%	
AFR	Marruecos	13 201	953	12 248	2,34%	,18%	31,28%	30,61%	11,78%	34,96%	
AFR	Senegal	513	13	500	,09%	,00%	1,28%	1,19%	,16%	1,43%	
AMC	República Dominicana	516	143	375	,09%	,03%	,96%	1,20%	1,77%	1,07%	
AMS	Argentina	1 877	674	1 203	,33%	,13%	3,07%	4,35%	8,33%	3,43%	
AMS	Colombia	1 987	133	1 774	,35%	,04%	4,53%	4,58%	2,39%	5,06%	
AMS	Uruguay	688	248	440	,12%	,05%	1,12%	1,60%	3,07%	1,26%	
TOTAL POPULATION DE GIRONA		565 304	526 142	39 162							
			93,07%	6,93%							
TOTAL POPULATION NEE EN DEHORS DE L'Espagne		43 128	8 089	35 039							
		0	18,76%	81,24%							

Selon un recensement datant de 2001, en dehors des pays européens, les pays connaissant le plus grand flux d'immigration sont le Maroc (30,61% du total), la Gambie (5,92%), la Colombie (4,56%) et l'Argentine (4,35% dont plus de la moitié ont la nationalité espagnole) ; suivis par un deuxième groupe constitué par l'Uruguay (1,60%), la République Dominicaine (1,20%) et le Sénégal (1,19%).

<sup>21</sup> Censo 2004. Ajuntament de Terrassa. Servei de Sistemes d'Informació

<sup>22</sup> Censo Nacional 2001 - <http://atrios.ine.es/censo/es/inicio.jsp>

## **2.2 Implication des institutions administratives (municipalités) dans le co-développement Catalogne – Sénégal**

La compréhension de l'implication des institutions administratives impliquées dans le co-développement, notamment les municipalités, s'est basée sur l'identification de leur politique de coopération, les organes chargés des programmes de coopération/co-développement, et les formes des projets. Les discussions sur les atouts et les contraintes du travail dans le cadre du co-développement ont amené à étudier de plus près les caractéristiques particulières du travail avec les associations d'immigrés. Les observations présentées dans ce sous-chapitre concernent essentiellement les municipalités de Mataró et de Girona.

### **2.2.1 La politique générale de coopération et de co-développement des municipalités**

De manière générale, la politique du co-développement est intégrée dans la politique globale de la coopération et de la solidarité internationale. Les municipalités de Mataró et de Girona consacrent environ 0,7% de leur budget à la coopération et à la solidarité internationale. La municipalité de Girona signale qu'elle étudie actuellement les possibilités d'augmenter ce chiffre à 1.

Le degré d'implication ou le dynamisme des municipalités par rapport aux immigrés ainsi que les ressources mobilisées pour les actions de co-développement semblent ne pas avoir une relation directe avec la taille de la population étrangère dans les municipalités. Il semble plutôt être lié :

- au niveau d'organisation des immigrés présents dans la municipalité (regroupement en associations, collectifs, coordination des associations, etc.) ;
- à la sensibilité des groupes politiques représentés dans les municipalités par rapport au co-développement ;
- à la mobilisation de la population de la municipalité vis-à-vis des actions de solidarité internationale.

Par exemple à Girona, bien que le nombre d'associations d'immigrés soit réduit, le nombre d'ONG dans la région est assez important, ce qui montre l'intérêt de la population de s'impliquer dans des activités au profit de populations en détresse et de pays en voie de développement<sup>23</sup>.

Lorsque nous avons cherché à connaître la manière dont les municipalités conçoivent le co-développement ou la manière dont ces dernières le définissent, de manière générale, les municipalités rencontrées ont répondu qu'elles s'alignent sur la définition de la Generalitat de Catalunya. Cette définition stipule ce qui suit :

*« Le co-développement est un instrument à cheval entre les politiques de développement et celles de l'immigration, qui consiste à engager personnellement les immigrés qui résident dans un pays déterminé avec le développement de leur pays d'origine. Le résultat de ce processus contribue non seulement au développement des pays les plus pauvres mais également à l'intégration sociale des immigrés dans le pays d'accueil »<sup>24</sup>*

---

<sup>23</sup> [www.ajuntament.gi](http://www.ajuntament.gi)

<sup>24</sup> Generalitat de Catalunya, *Pla anual de cooperació al desenvolupament per al 2005*, ,

Néanmoins, au niveau des municipalités, quelques raisons particulières sous-tendent les actions du co-développement. Parmi les principales raisons, il convient de mentionner les éléments suivants :

- Selon certains conseillers municipaux, s'intéresser aux immigrés est une nécessité pour les municipalités car les immigrés font partie des habitants de la municipalité et leur nombre augmente progressivement avec, dans certains cas, de grandes difficultés pour ces derniers de s'intégrer dans la municipalité. D'autre part, une bonne partie des habitants de la municipalité ne connaît pas tout à fait les immigrés qui vivent à leurs côtés.
- Ainsi, le travail avec les immigrés pourra permettre de mieux les connaître (leurs origines, les conditions de leurs communautés d'origine, leurs activités, leurs préoccupations, etc.), d'étudier avec eux les moyens de mieux les intégrer en Catalogne, et de pouvoir fournir aux Catalans de correctes informations sur les immigrés.
- Le travail avec les immigrés constitue également un moyen de rentrer en relation avec des pays, des communautés (d'où viennent les immigrés) qui ont besoin d'aide et que les municipalités peuvent aider à travers le soutien d'actions concrètes de solidarité. Par ailleurs, les immigrés peuvent jouer un grand rôle dans la diffusion du message selon lequel l'émigration (avec tous les risques que cela comporte, surtout lorsqu'elle n'est pas légale) n'est pas toujours la solution à la misère.

### **2.2.2 Les organes municipaux impliqués dans les programmes de coopération internationale**

Au sein des municipalités, les activités liées à la coopération internationale incluant les activités du co-développement sont en général gérées par des conseils municipaux de solidarité et de coopération en collaboration avec plusieurs organes chargés des services sociaux, de la participation citoyenne, de la promotion de la paix et des droits de l'homme, de la coordination des ONG, etc. C'est le cas du Conseil Municipal de Solidarité et Coopération Internationale de la municipalité de Mataró dont le fonctionnement constitue un mécanisme d'analyse et de prise de décisions et de participation de la société civile. Les activités de ce dispositif sont en général coordonnées par des conseillers, comme le Conseiller Délégué à la Participation Citoyenne de la municipalité de Mataró. Le tableau ci-dessous montre les différents organes municipaux de Mataró et de Girona impliqués dans les programmes de coopération internationale.



**Tableau 2 : les différents organes municipaux de Mataró et de Girona impliqués dans les programmes de coopération internationale**

Mataró <sup>25</sup>	Girona <sup>26</sup>
<p>'<i>Consell Municipal per a la Solidaritat i la Cooperació Internacional</i>' : organe consultatif chargé des thèmes relatifs aux politiques, actions de soutien et coopération humanitaire, développement et campagnes de sensibilisation. Il est formé par des représentants du gouvernement municipal, des techniciens municipaux, des représentants des groupes politiques ayant une représentation municipale, des personnes de prestige reconnu et des entités, associations et organisations non gouvernementales.</p> <p><i>Àrea de Serveis Personals</i> : composé des sections suivantes : Bien-être Social, Santé et Consommation, Participation Citoyenne, Éducation, Culture et Sports.</p> <p>'<i>Conselleria delegada de Benestar Social</i>' : chargé des thèmes de santé et services sociaux de compétence municipale.</p> <p>'<i>Consell Municipal per a la Convivència</i>' : organisme de consultation et participation pour traiter les questions associées à l'égalité des droits des personnes qui habitent à Mataró. Le but du conseil est l'intégration. Il est formé par des associations d'immigrés de la municipalité et les sociétés travaillant avec eux.</p>	<p>Le '<i>Consell Municipal de Solidaritat i Cooperació de Girona</i>' (Conseil de Solidarité et de Coopération de la municipalité de Girona). Cette entité fonctionne avec la participation des ONG locales membres de <i>la Coordinadora d'ONG</i>, ainsi que des membres municipaux.</p> <p>Les associations se regroupent principalement autour de '<i>la coordinadora d'ONGs solidaries</i>' (<a href="http://www.solidaries.org">www.solidaries.org</a>).</p> <p>L' <i>Àrea de Participació i Relacions Ciutadanes</i> (section de participation et de relations citoyennes), chargée des relations citoyennes, de la coordination des régisseurs de quartiers, des nouvelles institutions pour la participation, du renforcement de la participation et l'attention au citoyen, ainsi que de la coordination des activités de volontariat.</p>

Dans les objectifs ou les lignes directives de ces conseils, plusieurs points sont directement liés aux principales raisons (décrites ci-dessus) qui motivent les municipalités à s'impliquer dans les actions de co-développement ; il s'agit par exemple de la sensibilisation à la solidarité et l'information sur les immigrés ainsi que leurs communautés d'origine, l'intégration des immigrés, le soutien des actions concrètes dans les communautés d'origine des immigrés, etc.

---

**Encadré 5 : Objectifs et lignes directives des organes de coopération à Mataró et à Girona**

**À Mataró**

La municipalité et le Conseil de Solidarité et Coopération Internationale (organe de consultation et participation citoyenne) ont défini des lignes prioritaires d'action, ainsi que des critères à suivre pour le développement de projets. Ces lignes sont les suivantes :

- La coopération avec les populations pauvres d'origine immigrée : promouvoir le travail conjoint de coopération au développement.
- La coopération avec l'Amérique Centrale : soutenir les processus de paix et de démocratie et soutenir la formation à la gestion pour le développement local et la participation citoyenne.
- La coopération avec la Méditerranée : promouvoir le dialogue, la paix et le développement d'un travail conjoint avec d'autres municipalités de la Méditerranée.
- La coopération des entités citoyennes : soutenir les zones où les entités citoyennes développent des projets de façon continue (Chiapas, Ayaviri, Sénégal, Gambie, etc.).

**À Girona**

---

<sup>25</sup> [www.mataro.org](http://www.mataro.org)

<sup>26</sup> Cf. Annexe ...

Les politiques locales en rapport avec l'émigration ont deux objectifs : d'une part, l'intégration des populations immigrées dans les activités de la ville, et d'autre part, l'aide aux pays dans le besoin. Un des principaux objectifs de la coopération est la sensibilisation de la population de Girona aux questions liées à la coopération, notamment :

- Les tenir au courant des activités qui sont soutenues par leur municipalité.
- Les informer sur les besoins des communautés d'origine de leurs voisins.
- Les sensibiliser aux différents modes de vie et aux difficultés de survie dans certains pays en voie de développement.

Les principaux axes du Conseil de Solidarité et de Coopération de la municipalité de Girona sont les suivants :

- Sensibilisation citoyenne : pour sensibiliser la communauté aux valeurs de solidarité et de culture de la paix.
  - Aide aux projets de solidarité et coopération, et renforcement de la culture de paix : notamment des projets de coopération internationale au développement et aide internationale, renforcement de la solidarité citoyenne envers les pays pauvres et contribution à la structuration associative des collectifs d'immigrés étrangers.
  - Projets propres : il s'agit de projets concrets avec une implication municipale et citoyenne, gérés directement par la municipalité.
  - Soutien aux initiatives des citoyens.
  - Aide d'urgence, le cas échéant.
- 

## 2.2.3 Les formes de mise en œuvre des projets de coopération

De manière générale, la mise en œuvre de la coopération (en dehors de la coopération décentralisée) incluant le co-développement, se traduit par le soutien financier apporté aux divers organismes qui interviennent dans ce domaine. Plusieurs formes de soutien aux organismes ont été observées. Ces formes varient du soutien financier directement apporté à des associations d'immigrés au soutien des activités des associations d'immigrés ou des organismes intermédiaires spécialisés dans la coopération à travers le *Fons Català de cooperació al Desenvolupament*. Les exemples ci-dessous pour les municipalités de Mataró et de Girona illustrent cette diversité.

Les mécanismes de mise en œuvre adoptés par la municipalité de Mataró sont les suivants (l'ANNEXE 2 présente l'ensemble des projets soutenus par la municipalité de Mataró) :

- Soutien direct aux projets ou activités présentées par des associations d'immigrés (notamment, l'Association PLANETA, Association Jama Kafo, Association Sabusire)
- Soutien aux projets présentés par d'autres associations installées à Mataró et qui interviennent d'une manière ou d'une autre dans la coopération internationale (notamment, *Assoc d'amics de l'Escola Pia*, *Assoc d'amics de Bisbe Joan Godayol*, etc.)
- Soutien aux projets d'antennes locales des ONG internationales de la solidarité internationale (Fundació intermon-OXFAM, croix rouge)
- Soutien par le biais des projets du *Fons Català de cooperació al Desenvolupament* (section de « *municipalisme* », centre de ressources de coopération décentralisée).

Ce dernier constitue le mécanisme de soutien privilégié par cette municipalité.

La municipalité de Girona souligne qu'il agit comme bailleur de fonds et conseil aux demandeurs de financement.

« En ce qui concerne la réalisation d'actions concrètes dans le cadre du co-développement, nous sommes passifs ; les associations sont les acteurs de leurs initiatives. », explique le Conseiller municipal délégué de Diffusion Culturelle et de Coopération au Développement.

Dans le cas des associations d'immigrés, le soutien de la municipalité peut se faire :

- Par le biais d'une ONG installée dans la région et dont le prestige et le savoir-faire sont reconnus. Dans ce cas, les relations directes entre l'association d'immigrés et la

municipalité sont quasiment inexistantes. C'est au partenaire d'assurer le suivi et la présentation des comptes à la collectivité.

*« Ceci a été le cas de GRAMC qui travaille avec une association de Sénégalais que nous ne connaissons pas ».*

- Directement. La collectivité donne un financement à un groupe et c'est lui le responsable direct de rendre des comptes. C'est l'exemple de MUSIDAL. Cette association s'est présentée aux services sociaux avec une initiative d'aide au Vélingara (Sénégal) ; les services de coopération l'ont aidée à constituer le projet.

Le financement des activités concrètes dans le cadre du co-développement peut se faire d'une façon directe à partir de la municipalité ou par le biais du Fonds Catalan de Coopération.

## 2.2.4 Les caractéristiques particulières du travail avec les associations d'immigrés

Les paragraphes qui précèdent ont montré les motivations, les opportunités et les « avantages » pour les municipalités de s'impliquer dans la coopération internationale en général et le co-développement en particulier. Certains aspects de la collaboration entre les municipalités et les associations d'immigrés – par exemple la faiblesse des relations directes entre ces deux entités – nous ont conduit à approfondir les raisons de cette faiblesse.

Les discussions avec les municipalités au sujet de la collaboration avec les associations d'immigrés ont fait apparaître un certain nombre de points :

- **Divergence des objectifs des deux parties.** Cette divergence s'observe à la fois pour les activités proposées par les associations d'immigrés dans leurs communautés d'origine que pour les activités proposées en Catalogne.
  - o Selon les municipalités, lorsque les associations d'immigrés proposent des projets, une grande partie de ces projets ne concerne qu'une **localité spécifique**, comme un village – il semble parfois que cela constitue une réponse à un problème spécifique d'un groupe d'individus intimement liés sur le plan familial ou ethnique – ou un petit groupe de villages (constituant une communauté rurale dans le cas du Sénégal) avec des objectifs à **court terme**. Le soutien de ces activités donne lieu à des activités éparses non coordonnées, ce qui peut provoquer la duplication de certaines actions avec des approches très différentes, voire même contradictoires. Les municipalités souhaiteraient soutenir des actions plus **globales** (une approche régionale) à **moyen et long terme**, avec un souci de lancer une dynamique de développement durable. Elles soulignent l'intérêt d'une harmonisation et d'une coordination des acteurs (ONG et associations d'immigrés) de leur territoire qui interviennent dans un même pays. Cette coordination permettrait également la complémentarité entre les différents savoir-faire et mise à profit des connaissances des immigrés et celles des structures plus professionnelles.
  - o Les municipalités estiment que les activités proposées par les associations d'immigrés n'incluent pas suffisamment de volets **d'intégration et de sensibilisation de la population catalane**. Pourtant, la sensibilisation à la solidarité internationale, l'information de la population sur les immigrés et les moyens d'aider les immigrés à mieux s'intégrer dans la société catalane

constituent des aspects importants de la collaboration des municipalités avec les associations d'immigrés. La difficulté signalée par les municipalités à justifier, dans certains cas, l'octroi de fonds pour des actions dans les communautés d'origine, alors qu'il existe de grands problèmes de survie d'immigrés en Catalogne, illustre bien cet aspect.

- **Incompatibilité des rythmes de travail des deux parties.** Les municipalités soulèvent le problème lié à la différence de rythme de travail qu'elles observent entre leurs activités et celles des associations d'immigrés. Ce fait s'est également révélé lorsqu'elles comparent le rythme de travail et de réflexion des associations d'immigrés avec celui de leurs partenaires dans la coopération internationale autre que les associations d'immigrés. D'autre part, les agents municipaux signalent le fait que les interlocuteurs représentant les associations d'immigrés changent très souvent, ce qui ralentit les activités car très souvent, il est nécessaire de reprendre les choses qui avaient déjà été discutées avec l'interlocuteur précédent. Une des caractéristiques des associations d'immigrés qui peut être à l'origine de cette différence de rythme est le fait que celles-ci sont constituées exclusivement de volontaires et disposent de ressources relativement modestes – il n'y a pas de professionnels salariés au sein des associations d'immigrés qui travailleraient pour l'association pendant les heures ouvrables. Par ailleurs, les immigrés membres de ces associations ou ceux qui les représentent vivent souvent dans des conditions de vie difficiles (besoins prioritaires non couverts tels qu'un logement, un travail, une assurance maladie, etc.), des problèmes d'intégration dans la société catalane, des problèmes d'obtention de documents en règle, etc. La recherche de solutions pour améliorer leurs conditions de vie passe évidemment par les activités des associations d'immigrés réalisées en collaboration avec les municipalités.
- **Manque de compétences et de maîtrise de la langue de travail au niveau des associations d'immigrés.** Il est observé un important manque de la part des associations d'immigrés en ce qui concerne la connaissance des modalités qui constituent des exigences de travail avec les municipalités (les conditions préalables pour pouvoir être partenaires des municipalités comme l'enregistrement légal et les démarches à suivre pour y arriver, comment présenter des projets, les organes compétentes des municipalités, les formulaires indispensables, la gestion des fonds, comment rendre compte aux municipalités, *reporting*, etc.) mais aussi pour la gestion du cycle du projet sur le terrain (diagnostic des besoins, conception, mise en œuvre, suivi d'évaluation, clôture du projet). D'autre part, la faiblesse de la maîtrise du catalan ou de l'espagnol (surtout à l'écrit) par une grande partie des membres ou représentants des associations d'immigrés constitue une grande barrière pour la communication entre les deux parties et la conception des documents de travail.
- D'autres éléments comme la faible participation des associations d'immigrés dans les réunions de coordination ou dans les espaces réservés à la participation citoyenne ont été déplorés par les municipalités car cela pourrait aider à la connaissance mutuelle des deux parties et de leurs objectifs.

Certaines caractéristiques des municipalités renforcent les difficultés rencontrées dans la collaboration entre les municipalités et les associations d'immigrés :

- **La faiblesse de l'implication des municipalités dans le « vif du sujet » des projets.** De manière générale, le lien formel ou informel entre les populations des communautés d'origine et les municipalités est assuré par les associations d'immigrés. Seuls quelques rares agents municipaux ont réalisé, dans le cadre d'une collaboration avec une association d'immigrés en Catalogne, des voyages dans les communautés d'origine des membres de l'association partenaire (et ont établi des

liens autres que documentaires). Dans plusieurs cas, les municipalités ne connaissent pas les partenaires résidant dans les communautés d'origine des immigrés pour des actions qu'ils soutiennent.

- Un **manque**, au niveau des municipalités, **d'une connaissance approfondie des associations d'immigrés** (leurs cultures, leur fonctionnement interne, leurs faiblesses et les sources de ces faiblesses).

« *Même si les associations d'immigrés ont une structure que l'on pourrait qualifier de standard, avec un président, un vice-président, etc., ces structures possèdent des règles de fonctionnement, des règles culturelles, des formes de prise de décisions et des priorités que nous ne maîtrisons pas.* Municipalité de Girona. »

- **Faible coordination entre les municipalités de leurs politiques de coopération internationale**, notamment lorsqu'elles soutiennent des actions dans un même pays. Une harmonisation des politiques de coopération de chaque municipalité par rapport à une politique globale de coopération serait très intéressante. D'autre part, il est observé une faible coordination ou échange d'information – du moins de façon formelle – entre les services d'immigration et ceux de la coopération. Une intégration des politiques d'immigration et de coopération dans une seule réflexion pourrait aider à une maîtrise globale de la problématique de l'émigration.

De ce qui précède, il apparaît que la réussite du travail avec les immigrés tient à un certain nombre de conditions qui relèvent généralement de la volonté de la municipalité de travailler et de s'impliquer dans le co-développement avec les associations d'immigrés : il s'agit de l'existence d'une structure constituée (association, ONG, groupe) légalement enregistrée et pouvant représenter un interlocuteur fiable, une bonne connaissance des langues de travail de la municipalité, un niveau d'organisation de l'association d'immigrés lui permettant d'avoir un rythme de travail compatible avec celui de la municipalité, une connaissance réciproque des deux partenaires, une harmonisation des objectifs de chaque partenaire, etc.

### **2.3 Fons Català de Cooperació al Desenvolupament**

Le *Fons Català de Cooperació al Desenvolupament* (*Fons Català*), fondé en 1986, est un organe regroupant plusieurs institutions publiques catalanes. Il est le porte-parole des municipalités engagées dans la coopération au développement et s'occupe de l'administration et la gestion de leurs ressources économiques destinées aux projets de soutien aux pays du sud.

Le *Fons Català* travaille sur quatre axes principaux qui sont les suivants :

- Le renforcement des capacités locales et le soutien aux processus de décentralisation.
- Le co-développement (suivi des projets et le soutien aux associations d'immigrés).
- La coopération avec la Méditerranée.
- La défense et la protection des droits de l'homme et des peuples.

De manière générale, le rôle du *Fons Català* peut être divisé en plusieurs points :

- Constituer un espace de convergence des politiques de coopération au développement des institutions publiques. La création de la « commission d'immigration » est un exemple d'espace de réflexion et de coordination des politiques de différentes municipalités vis-à-vis de l'immigration.

- Impulser l'implication des institutions publiques, membres du *Fons Català*, dans les projets de coopération. Par exemple, pour le co-développement, le *Fons Català* sensibilise ses membres (les institutions publiques) pour qu'ils s'inscrivent davantage dans le partenariat Nord-Sud avec les pays d'origine des immigrés installés sur leur territoire. Il travaille également avec ces derniers pour mieux mobiliser les diasporas dans les actions de co-développement.
- Concevoir, mettre en œuvre et faire le suivi des projets de coopération au développement – comme dans le cas du projet MIDEI cofinancé par l'Union Européenne – ou accompagner les partenaires en Catalogne (les municipalités, les associations d'immigrés, etc.) ou dans les zones d'intervention (les collectivités locales et les partenaires locaux). Dans le cadre de la gestion des projets, le *Fons Català* travaille généralement sur le principe de l'implication directe des populations. Ainsi, il soutient la création, au niveau des communautés, de structures capables de gérer les projets de soutien au développement (des associations, des groupements d'intérêt économique, des coopératives de producteurs, des associations de jeunes autour de projets productifs, des groupements de femmes, etc.)
- Pour certaines actions, le *Fons Català* joue le rôle de bailleur de fonds.

En ce qui concerne le co-développement Catalogne-Sénégal, les premières actions remontent à 1996. En 2000, le *Fons Català* créa un département spécifique chargé des projets de co-développement : « *Àrea de co-desenvolupament* ».

Un des atouts de ce département est d'avoir un responsable de co-développement, M. Aliou Diao, originaire du Sénégal et ayant une bonne connaissance des associations d'immigrés et des caractéristiques socioéconomiques et culturelles des communautés sénégalaises.

La principale faiblesse de ce département est l'insuffisance de personnel pour assurer les différentes tâches. Les résultats des évaluations sur le terrain ont montré, pour les actions précédant le projet MIDEI, une insuffisance de diagnostic participatif des besoins et des études de faisabilités avant le démarrage des projets/actions, ainsi qu'une absence de documents de suivi. Bien que l'expérience de la mise en œuvre du projet MIDEI et la série d'évaluation aient constitué des opportunités d'apprentissage, le renforcement des capacités techniques et matérielles de ce département pour apporter des réponses à ces faiblesses est indispensable.

#### **2.4 Implication d'une institution d'aide aux immigrés, le GRAMC**

Le GRAMC (*Grups de Recerca i Actuació amb Minories Culturals i Treballadors Estrangers*) est une association créée à Girona en 1989, en vue d'accueillir les immigrés, sensibiliser la population catalane pour le respect des immigrés et apporter une aide pour l'intégration de ces derniers dans la société catalane. Entre 1998 et 1999, le GRAMC s'est de plus en plus intéressé à connaître et à faire connaître les conditions de vie dans les communautés d'origine des immigrés. Cette institution a alors accompagné la création d'ADECERS pour réaliser des actions dans les communautés d'origine d'immigrés.

Le rôle joué par le GRAMC dans les actions de co-développement Catalogne-Sénégal a préalablement été perçu par l'équipe d'évaluation comme celui d'une institution de soutien technique faisant le lien entre les financeurs (les municipalités, la Generalitat de Catalunya, le *Fons Català*, etc.), l'association d'immigrés en Catalogne (ADECERS) et le partenaire (ADESC) à Saré Coly Salé, la communauté d'origine des immigrés, en apportant les connaissances techniques et linguistiques nécessaires pour l'identification des projets, leur montage, la mise en œuvre et le suivi d'évaluation.

L'analyse de la réalité de la collaboration entre le GRAMC, l'ADECERS, l'association d'immigrés et l'ADESC, le partenaire au Sénégal, révèle plusieurs points qui méritent leur attention.

#### **2.4.1 Les relations entre le GRAMC, l'ADECERS et l'ADESC**

L'étude montre une différence significative entre les relations GRAMC – ADECERS et GRAMC – ADESC.

En ce qui concerne les relations GRAMC – ADECERS, s'il est facile d'admettre (les deux parties s'accordent sur ce point) que la demande pour l'implication du GRAMC dans la réalisation des actions au Sénégal vient de l'association d'immigrés créée à Girona, force est de constater que les relations formelles entre les deux institutions n'ont pas été maintenues tout au long de la réalisation des actions en question. En dehors de la tenue d'une réunion entre GRAMC et ADECERS impulsée par un formateur qui intervenait dans le cadre du MIDEL en mai 2005, il n'y a presque pas eu de rencontre formelle entre les deux institutions depuis la première réunion de lancement des activités en 1998. Bien sûr, le lien entre les deux institutions se faisait à travers l'ancien directeur technique du GRAMC, M. Aliou Dia.

Au moment de l'étude, aucun document ne permettait l'identification du rôle de chaque organisation dans le cycle des activités réalisées en « partenariat ». Les agents du GRAMC ont défini leur rôle dans la réalisation des activités à Saré Coly comme suit :

- réception des demandes venant niveau d'ADESC au Sénégal
- écriture des projets en catalan
- proposition des projets aux partenaires financiers, réponse des appels par rapport à des propositions soumises par la municipalité, le *Fons Català*, la Generalitat de Catalunya, etc.
- réception et redirection du financement à ADECERS
- suivi administratif et financier des activités réalisées par ADESC

Le rôle d'ADECERS serait, conjointement avec l'ADESC, de déterminer ou orienter les villages dans lesquels les activités financées seraient réalisées.

Selon cette description du rôle du GRAMC, il apparaît que les relations directes entre ADESC et GRAMC sont plus fortes que les relations entre ADECERS (association d'immigrés à Girona) et GRAMC. La communication est plus intense entre GRAMC et le partenaire « éloigné » (ADESC à Saré Coly au Sénégal) qu'avec le partenaire « proche » (ADECERS à Girona). Plusieurs arguments ont été avancés pour expliquer ce paradoxe.

- Pour les agents du GRAMC, les discussions au sein d'ADECERS pour la définition des activités prennent trop de temps avant d'aboutir à une décision, alors que les délais pour répondre aux appels par rapport à des propositions sont souvent très courts. D'autre part, la perception des besoins est parfois différente entre ADESC et ADECERS. Il est possible de remarquer également que les intérêts personnels des uns et des autres entrent parfois en jeu dans les discussions au sein de l'association. Il est donc plus simple de définir les actions directement avec ADESC qui se trouve sur place. Les moyens de communication modernes (téléphone, Internet, etc.) favorisent cette relation directe avec ADESC.
- Pour le GRAMC, les réunions des membres organisées par l'association constituent les meilleures occasions de rencontre avec cette dernière. Toutefois, ces réunions se

tiennent habituellement les dimanches et il est donc difficile pour les agents du GRAMC d'assister à ces dernières étant donné qu'elles se tiennent en dehors des heures de travail.

Il est à signaler qu'à l'issue des formations et séances de travail organisées dans le cadre du MIDEL, plusieurs initiatives ont émergé comme par exemple la formation que GRAMC prévoit de donner aux membres d'ADECERS. Ce type d'initiatives pourra améliorer la communication entre GRAMC et ADECERS.

Outre ce qui a été mentionné ci-dessus, viennent s'ajouter les difficultés liées au travail du co-développement au sein du GRAMC.

## 2.4.2 Opportunités et contraintes du GRAMC pour le co-développement

Le travail effectué par le GRAMC contribue aux deux dimensions du co-développement, l'intégration des immigrés en Catalogne et le soutien des actions de développement dans leurs communautés d'origine.

La première dimension du co-développement constitue la raison de la création du GRAMC. Les ressources de l'institution semblent être mises au service de cette activité (nous n'avons pas approfondi les opportunités et les contraintes pour les actions d'intégration des immigrés réalisées par le GRAMC).

Pour les actions réalisées à l'étranger dans lesquelles le GRAMC s'était impliqué bien après sa création et à la demande des immigrés, les ressources (humaines et matérielles) mobilisables de manière interne semblent être très limitées.

En effet, comme le souligne les agents du GRAMC, malgré la grande volonté initiale des agents pour l'implication de l'institution dans les actions à l'étranger, le **manque de ressource humaine et d'expérience de l'institution dans les actions de coopération internationale** s'est très vite fait sentir et a compromis un suivi de qualité des actions entreprises.

Les agents du GRAMC rencontrés soulignent le fait que jusqu'à très récemment, il n'y ait jamais eu de personnel désigné au sein de l'institution pour le suivi des actions réalisées au Sénégal dans le cadre du co-développement.

*« La municipalité de Girona, le Fons Català, et les autres partenaires financiers financent les projets mais ils n'offrent pas de possibilité de financer la structure du GRAMC pour la mise à disposition de ressources humaines pour le suivi des actions réalisées. Ainsi, le GRAMC doit compter continuellement sur le bénévolat de son personnel pour des travaux réalisés en dehors des heures de travail. »* Un agent de GRAMC.

Au début des actions au Sénégal et pendant toute la période où Aliou Diao fut directeur technique, l'implication du GRAMC reposait sur le travail bénévole que ce dernier réalisait pendant ses heures libres. Cela permettait de pallier le manque de ressources humaines pour ce type d'action. Après son départ en 2001, – malgré le maintien de son engagement personnel pour les actions de co-développement et des nouvelles actions au sein du *Fons Català* qui lui permettent de maintenir le contact avec ADECERS et le GRAMC – les problèmes de communication entre GRAMC et ADECERS et d'insuffisance de suivi des activités réalisées au Sénégal se sont accentuées car il était la personne du GRAMC qui connaissait le mieux le fonctionnement d'ADECERS et les conditions de vie dans la communauté rurale de Saré Coly.



En juillet/août 2005, pour la première fois, le GRAMC a embauché une personne avec un contrat de 6 mois pour le suivi des actions réalisées au Sénégal et la communication avec ADECRS. Ceci a été possible grâce au fait que GRAMC a pu disposer exceptionnellement d'une somme de 9000 € provenant de la municipalité de Girona. La reconduction de ce contrat n'est pas assurée au moment de l'étude.

En plus de cette faiblesse de disponibilité de ressources humaines, le GRAMC fait montre d'une faible expérience dans la direction des projets à l'étranger. En effet, le GRAMC n'avait aucune expérience significative dans ce domaine avant de s'impliquer dans les actions au Sénégal (cf. Encadré 6). Le GRAMC avoue qu'il maîtrise très peu le contexte du Sénégal dans lequel les actions ont été mises en place. Comme l'explique un agent du GRAMC « *Il y a un éloignement du Sénégal à plusieurs niveaux : géographique, culturel, communication, etc.* ». La gestion du contenu des actions est laissée à ADESC et ADECRS.

Malheureusement, les visites de GRAMC au Sénégal se sont principalement réalisées dans le cadre d'un suivi administratif et financier (recueillir les factures, contrôler les comptes, vérifier si tout est transparent, etc.) et non d'un suivi et/ou une évaluation des résultats des actions réalisées ou en cours.

Les relations avec les partenaires financiers sont parfois compliquées car il est difficile de répondre dans les délais fixés aux exigences de ces derniers (notamment les rapports, justificatifs de dépense, etc.), du fait que les conditions de travail au Sénégal s'avèrent incompatibles avec ce que l'on observe en Europe. D'autre part, les travailleurs de la municipalité ne maîtrisent pas non plus le contexte sénégalais.

---

### **Encadré 6 : Expérience préalable du GRAMC dans les actions de coopération**

Tel que nous l'avons mentionné antérieurement, jusqu'en 1999, les activités du GRAMC se situaient essentiellement en Catalogne. Seules quelques donations de matériel avaient été faites à des pays d'Amérique latine et d'Afrique de façon exceptionnelle. Ainsi, avant la création d'ADECRS et la réalisation des premières actions au Sénégal, le GRAMC n'avait pas développé des compétences dans la coopération internationale, ce qui, selon les agents du GRAMC, a suscité un grand débat au sein de l'institution au moment où la question d'intervenir au Sénégal s'était posée pour savoir si l'institution était prête ou non à s'engager dans de telles activités. Le besoin d'intervenir avait pris le pas sur ce débat interne et l'institution s'était tout de même lancée dans les activités à l'étranger sans y être vraiment préparée. L'expérience s'est construite progressivement en fonction des résultats des activités réalisées.

Il est important de signaler le rôle du directeur technique du GRAMC à cette époque, Aliou Diao qui est lui-même un immigré issu de la communauté rurale de Saré Coly Salé au Sénégal où se dérouleront les activités soutenues par le GRAMC ; il est également membre fondateur d'ADECRS. Selon les témoignages, la création de l'association d'immigrés et l'implication du GRAMC dans les activités réalisées dans la communauté rurale de Saré Coly ont pu être concrétisées sous l'impulsion d'Aliou Diao, aujourd'hui responsable du co-développement au sein du *Fons Català*.

L'implication du GRAMC dans les activités réalisées à l'étranger (Sénégal) a donc commencé en 1999 à l'issue d'un atelier de travail, d'information et de formation réunissant le GRAMC et l'association d'immigrés, nouvellement créée.

---

## **2.5 Associations d'immigrés**

### **2.5.1 Raison prioritaire de création de l'association, principaux objectifs**

Parmi les associations d'immigrés que nous avons rencontrées, il existe trois raisons principales de leur création :

- La nécessité de **s'entraider en Catalogne** (accueillir les nouveau venus, échanger des informations sur les procédures d'obtention du permis de séjour, apporter un soutien psychologique et matériel à ceux qui sont en difficulté, etc.).
- Contribuer à la résolution des **problèmes socioéconomiques** auxquels font face **leurs communautés d'origine** à travers la réalisation d'actions concrètes avec le soutien éventuel de partenaires financiers ou techniques en Catalogne.
- **Sensibiliser** la population catalane pour « soigner son image et se faire connaître » et sensibiliser la population des communautés d'origine pour « montrer la réalité de l'émigration ».

En ce qui concerne l'aide apportée aux communautés d'origine, il nous semble intéressant de souligner les principaux éléments qui motivent les membres des associations d'immigrés. Parmi les éléments recueillis à ce sujet, nous pouvons retenir ce qui suit :

- Réaliser des actions collectives pour aider les familles à réduire les apports individuels que chacun réalise à sa famille, les demandes adressées à chaque individu sont de plus en plus difficile à supporter.
- Pouvoir collectivement mobiliser les fonds disponibles à travers des partenariats établis en Catalogne.
- Réduire la pauvreté – principale raison de l'émigration – au niveau du village, ensuite au niveau de la région, puis au niveau du pays.

---

## **Encadré 7 : Raisons de création et objectifs des associations d'immigrés rencontrées**

### **PLANETA**

1. L'intégration des immigrés
2. La lutte contre la discrimination
3. Contribuer à l'échange entre les pays d'origine et la Catalogne
4. Coopérer avec le pays d'origine

### **ADECERS**

ADECERS est née officiellement en 1999. Néanmoins, depuis longtemps les ressortissants de Saré Coly réalisent des activités collectives, soit pour soutenir l'arrivée de membres de la famille ou des voisins de la communauté de Saré Coly, soit pour s'entraider en cas de difficultés économiques des familles à Saré Coly ou des membres de l'association en Catalogne, soit pour créer des mécanismes préventifs pour l'entraide (notamment par le biais des fonds d'urgence).

Les attentes principales des membres sont, dans l'ordre de priorité :

- Envoyer de l'aide aux familles qui restent au village.
- Envoyer les cotisations au pays de façon conjointe.
- Soutenir des projets pour la communauté rurale (par exemple, la banque de céréales).
- La fierté de faire des activités qui bénéficient sa propre famille et d'autres.

### **ASVRO**

L'association est perçue par les participants comme un lieu principalement d'échange. Il s'agit d'un espace où il est possible de rencontrer des gens de la même culture et croyance, et où l'on peut parler les langues traditionnelles. Le principal moyen d'opérationnalisation de cet échange constituent des activités culturelles (rencontres, gastronomie, ateliers musicaux) et le point principal de cette expression est la fête du Sénégal, qui a lieu une fois pas an au mois de septembre.

*« Il faut travailler d'abord à Terrassa et ensuite au Sénégal. Avant d'agir au Sénégal, il faut se faire connaître et dissoudre d'éventuelles craintes par rapport à nous. Un membre du bureau de l'association »*

Dans un deuxième temps, l'association est vue comme un moyen de contribuer à améliorer la situation du Sénégal, notamment des régions d'origine des adhérents.

Finalement, un certain nombre de participants aux réunions ont manifesté le besoin de réaliser des projets à Terrassa, non seulement dans le secteur de sensibilisation, mais également moyennant des objectifs qui contribuent aux besoins de base des populations sénégalaises installées à Terrassa (activités économiques, aide à l'obtention de documents d'identité).

---

## 2.5.2 Fonctionnement des associations d'immigrés

Le fonctionnement des associations a été observé sous l'angle de la composition des organes directeurs et décisionnels des associations, la communication au sein des associations, les mécanismes de décision, etc.

### *Organe directeur*

Pour les trois associations d'immigrés que nous avons observées, du point de vue officiel, la structure du bureau répond habituellement à la **configuration classique des associations** à savoir : un président, vice-président(s), secrétaire général, secrétaire général adjoint, trésorier, trésorier adjoint, commissaire aux comptes, etc. En fonction des associations, il existe certains postes supplémentaires. C'est le cas du responsable des relations extérieures, du secrétaire d'organisation, du secrétaire des activités économiques et culturelles, du responsable des projets pour PLANETA, du responsable de crédit et du coordinateur pour ADECRS et du superviseur pour ASVRO. Les membres du bureau sont généralement élus en assemblée générale pour une durée déterminée.

Les observations ont fait apparaître quelques points importants sur le fonctionnement des bureaux :

- L'existence, plus ou moins prononcée selon les associations, de **deux types de leadership** à l'intérieur de l'association : le leadership 'formel' ou 'officiel' (représenté par le bureau exécutif décrit ci-dessus) et le leadership 'informel' assuré par des membres de l'association ne pouvant pas assumer officiellement des responsabilités, telles que la représentation de l'association face aux partenaires locaux et notamment la municipalité, en raison du manque de permis de séjour en règle ou du fait que leur niveau de scolarisation ne leur permet pas d'occuper certains postes-clé. Le leadership 'informel' a une importance notable car son influence sur les valeurs et les orientations de l'association est grande. Ce leadership semble reproduire les hiérarchies, responsabilités et pouvoirs traditionnels des communautés d'origine. De ce fait, la structure de l'association est un peu différente du point de vue opérationnel, et tient compte des leaders 'informels' qui mobilisent les groupes. C'est peut-être ce qui explique le fait que certains postes du bureau semblent répétitifs ou inutiles pour les activités de l'association et pour le nombre d'adhérents.
- La forte **concentration des informations-clé et de décision** sur une personne source. Cela s'observe surtout pour l'association ADECRS dont un membre fondateur est professionnellement très impliqué dans le co-développement (ancien salarié de GRAMC, actuellement responsable du co-développement au *Fons Català*).
- La **non-clarté de certains postes** ou la confusion avec d'autres postes au sein du bureau. C'est le cas par exemple du responsable de crédit et du trésorier, ainsi que des postes impliquant des relations publiques et de représentation pour l'ADECRS. Pour l'ASVRO, il s'agit par exemple des postes de superviseur et de commissaire aux comptes, qui sont assez imprécis.

- Une **très faible absence de la participation des femmes** au sein des organes directeurs mais également, et de manière générale, dans les associations d'immigrés. Pendant la première mission en Catalogne, sur l'ensemble des réunions (environ 6 réunions avec les associations d'immigrés), l'équipe de la mission n'a rencontré qu'une seule adhérente. Selon les participants aux réunions, le manque de connaissance de la langue (espagnol et/ou catalan) et les obligations du foyer seraient les principales raisons qui empêcheraient l'implication des femmes dans les activités de l'association. La rencontre avec deux femmes au cours de la deuxième mission en Catalogne a révélé la motivation des femmes pour les activités associatives et l'existence d'une mobilisation de celles-ci autour des activités comme le microcrédit (cf. Encadré 8).

## **Encadré 8 : Résumé de la rencontre avec les femmes à Girona**

### ***Historique de mobilisation de femmes***

Il y existe un regroupement de femmes appelé « *Donas Senegales* ». Ce regroupement n'a pas encore été légalisé en association. Les femmes n'ont pas encore entrepris les démarches de légalisation car elles ne se sentent pas encore prêtes pour mener à bien cette démarche et affronter les médias (il leur manque la connaissance des démarches à entreprendre et les outils de communication). Elles pensent qu'elles ne sont pas encore assez matures pour tout cela.

Le regroupement fonctionne sur la base du système tontinaire.

Fin 2001 ou 2002 (elles ne se souviennent pas très bien de l'année), le regroupement a organisé une fête à l'occasion des fêtes de fin d'année. Cette fête a été organisée avec l'argent que le regroupement avait dans les caisses. Le fait de ne pas avoir eu besoin de verser une cotisation spéciale pour la fête a été très apprécié par les hommes qui avaient été invités à cette fête. Ce qui leur a donné l'envie de se joindre au groupe. Au moment de la réalisation de l'étude, le groupe dispose d'un fonds et réalise des crédits selon des règles qu'il s'est fixées.

Il est également signalé l'existence d'une association dénommée « *El intento* » constituée d'environ 30 membres qui expérimente le microcrédit.

### ***Activités des femmes dans les associations d'immigrés, contraintes et opportunités***

Un exercice de l'emploi du temps des deux femmes présentes à la réunion a montré la surcharge de travail (activités professionnelles et travaux ménagers). La difficulté de trouver du temps libre pour réaliser des réunions a été démontrée.

D'autres éléments peuvent constituer un frein pour la participation des femmes dans les collectifs d'immigrés. Par exemple, lorsque les hommes se rendent aux réunions, c'est elles qui gardent les enfants. Elles sont responsables pour une grande part du bon fonctionnement du foyer (cuisine, ménage, activités des enfants, etc.). Une meilleure répartition des responsabilités du foyer pourrait libérer du temps pour les femmes.

Une des femmes considère que pour régler ce problème de manque de temps des femmes, il appartient aussi aux femmes d'amener les hommes à les aider aux tâches ménagères pour qu'elles puissent participer elles aussi aux activités associatives. « *Nous les femmes, nous avons déjà réussi à être libres de nos mouvements, c'est un pas en avant* ». « *Habituellement, lorsqu'une femme se déplace toujours toute seule, cela est quelque peu mal vu et les commentaires des gens peuvent être gênants. Nous devons aussi savoir comment réagir face à ces commentaires* ». « *Nous pouvons démarrer un groupe à 2 ou 3 et après les autres se joindront à nous* ».

Le niveau d'éducation des femmes n'est pas un frein pour participer aux activités des collectifs.

### ***Les motivations pour les femmes immigrées de participer à des activités associatives***

- Nous avons besoin de faire des choses importantes dans la vie, des choses qui ont un sens pour nous.
- Se réunir nous permet d'entretenir les relations familiales avec les autres membres de nos familles qui sont ici. C'est surtout très important pour les enfants. Nous pouvons organiser des dîners, etc.
- Il y a une raison économique pour les réunions des immigré(e)s. Par exemple, créer et entretenir une caisse commune. « *Si la famille là-bas me demande de l'argent dont je ne dispose pas tout de suite, je peux demander un prêt à l'association* ».
- Le problème d'intégration en Catalogne à travers les réseaux de Sénégalais ne se pose pas pour les femmes. La plupart des femmes arrivent en Catalogne avec le regroupement familial. Elles ont déjà des documents d'identité. Le fait que ce soit l'homme qui ait tout assuré, donne encore plus de pouvoir aux hommes.

### **Thèmes sur lesquels les femmes aimeraient travailler collectivement**

Les femmes ont montré leur intérêt pour soutenir l'éducation familiale au Sénégal (éducation sexuelle et reproductive). « *Il y a beaucoup de problèmes là-bas à cause du manque d'information, les grossesses précoces par exemple. Il nous appartient de rechercher des moyens pour faire cette éducation* ».

Un autre aspect serait l'éducation pour l'épanouissement des femmes. « *Les femmes qui résident en Catalogne ont beaucoup évolué par rapport à leurs homologues restées au Sénégal ou qui viennent d'arrivées en Catalogne. Moi par exemple, ma façon de m'exprimer a beaucoup changé depuis que je suis en Catalogne. Il y a un grand travail à faire pour l'épanouissement des femmes ici et là-bas* ».

### **Besoin de formation pour les femmes**

En plus du manque de temps, les femmes montrent qu'elles manquent de connaissances spécifiques pour mener à bien leur mobilisation.

- Comment faire pour créer une association.
  - Comment mobiliser et gérer un groupe.
  - Formation spécifique. Exemple : utilisation du logiciel Excel pour la gestion du micro crédit.
- 

### **Système de communication**

Les réunions de l'ensemble des membres (assemblées générales) constituent le principal moyen de diffusion des informations au sein des associations. Ces réunions sont plus ou moins fréquentes et programmées préalablement selon les associations (mensuelles pour PLANETA, trimestrielles pour ASVRO). Des réunions ad hoc sont souvent convoquées en fonction des besoins. C'est le cas des réunions consacrées à des sujets particuliers – comme les procédures de régularisation de documents d'identité pour ASVRO.

Les principales contraintes pour une bonne circulation des informations au sein des associations d'immigrés sont les suivantes :

- Le manque de local propre à l'association pour les réunions. Généralement, les associations d'immigrés ont la possibilité d'utiliser des locaux mis à leur disposition par leurs partenaires (les municipalités pour PLANETA et ASVRO ou la structure de soutien comme le GRAMC pour ADECRS). Néanmoins, les associations soulignent l'importance d'avoir des locaux propres à elles et plus proche de leurs villes de résidence, pour les réunions mais également pour travailler pour le compte de l'association aux heures qui les conviennent le mieux. Pour l'instant, plusieurs réunions et travaux pour le compte de l'association se tiennent dans les domiciles des membres. Pour ADECRS par exemple, bien que l'association soit domiciliée à Girona, la plupart de ses membres n'habite pas dans la ville de Girona. Ils doivent donc se déplacer à Girona pour les réunions. D'autres réunions entre habitants d'une même ville commencent à être organisées.
- Le manque de structure des réunions (ordres du jour et horaires bien définis). Cet aspect a été soulevé surtout pour ADECRS dont les membres se plaignent de la faible efficacité des réunions (longueur des réunions, quantité et qualité des informations partagées). La gestion du grand nombre de membres semble être difficile pendant les réunions.

Le système de diffusion d'information essentiellement basé sur les réunions de l'ensemble des membres – compte tenu des contraintes signalées ci-dessus – s'est révélé très fragile. Plusieurs membres des associations d'immigrés ont soulevé leur insatisfaction par rapport à la qualité et la quantité d'information qui est partagée avec les membres de l'association au cours des réunions.

### ***Système de prise de décision***

Le système de décision a été observé avec attention pour ADECRS. Selon les membres de l'association, l'ensemble des décisions est pris par consensus au cours des assemblées générales.

En dehors des décisions liées à la vie associative, plusieurs décisions directement liées aux actions au Sénégal sont prises par l'association en Catalogne : les activités à financer dans la communauté rurale, les villages et parfois les groupements bénéficiaires de certaines actions, etc. Les discussions ont fait apparaître des difficultés de faire vivre ce système de prise de décision. En effet, en raison du nombre élevé de membres et des opinions qui sont parfois divergentes, les consensus sont souvent longs à obtenir, ce qui rallonge les réunions et les délais de prise de décisions. Il est important de souligner ici l'influence de l'insuffisance d'information venant de la communauté rurale au Sénégal sur le processus de prise de décisions en ce qui concerne les actions au Sénégal.

### **2.5.3 Les principales activités des associations d'immigrés**

Conformément aux raisons principales de création, les associations d'immigrés initient des activités pouvant être classées en deux catégories principales :

- Activités socioculturelles et sportives pour la sensibilisation de la société catalane et pour l'intégration d'immigrés. Ces activités prennent la forme de :
  - o Réunions d'information pour les immigrés (information sur les démarches pour la régularisation des documents d'identité et partage sur leur situation d'immigrés en Catalogne, entraide, réflexions sur l'émigration et comment éviter les effets pervers de l'émigration face aux multiples candidats à l'émigration vers l'Europe, etc.)
  - o Participation à des conférences, expositions et activités socioculturelles organisées par les municipalités, les écoles, etc. pour des échanges culturels, les débats sur l'immigration, la présentation des conditions de vie d'immigrés en Catalogne, la présentation des activités des associations d'immigrés dans leurs communautés d'origine, etc.
  - o Organisation ou participation à des activités sportives impliquant les immigrés et les Catalans (tournois de football par exemple)
  - o Organisation et animation de soirées festives sénégalaises ouvertes à tous (présentation de la cuisine et culture sénégalaises).

À l'exception de l'association ADECRS qui ne réalise aucune activité de sensibilisation en Catalogne, ces types d'activités représentent les activités qui mobilisent le plus de membres des associations d'immigrés rencontrées. Elles constituent également un véritable moyen de communication pour les associations d'immigrés vis-à-vis de la société catalane mais également des immigrés (surtout pour ceux qui viennent d'arriver). En effet, la plupart des membres ou sympathisants des associations ASVRO et PLANETA ont connu leur association à travers ces activités.

- Activités relatives au soutien au développement dans les communautés d'origine.

Toutes les associations rencontrées s'impliquent à des degrés divers dans des actions de soutien au développement dans des communautés sénégalaises. L'implication des associations d'immigrés et le pouvoir de décision lié aux actions

réalisées varient entre les associations, allant d'un pouvoir de décision très fort dans la définition des bénéficiaires (cas de l'ADECERS) à un rôle de lien administratif et financier entre le partenaire sénégalais et les partenaires financiers catalans (cas de PLANETA).

Le degré d'implication des membres d'une association d'immigrés ou de l'influence de ceux-ci sur les décisions importantes (types d'action, choix des bénéficiaires, etc.) semble être lié à l'homogénéité du groupe (même communauté d'origine, même langue, liens familiaux très forts, etc.).

Pour la réalisation de ces actions, les associations d'immigrés en Catalogne s'appuient généralement sur des partenaires sénégalais pouvant être des associations locales créées sous l'impulsion des associations d'immigrés (ADESC à Saré Coly pour ADECERS) ou un partenaire de développement (FRAO pour ASVRO, et AJAEDO pour PLANETA).

Voici quelques exemples des actions soutenues par les associations d'immigrés :

- Pour ASVRO, le soutien à la réparation d'un laboratoire à Gassan (1995-1996), à la construction d'un centre de maternité et d'un centre de santé à Keryaga (1996-1997), le soutien à la construction d'un puits à Ndiossy (1999-2004).
- Pour ADECERS, la création d'une banque de céréales (1998-1999), la mise à disposition d'un moulin aux groupements féminins à travers un système de crédit rotatif, etc.
- Pour PLANETA, apport d'équipement de travail et formations aux groupements socioprofessionnels (groupements de femmes, groupement de jeunes agriculteurs, etc.).

## **5.2.4 Les sources de financement de l'association**

Les associations d'immigrés s'efforcent de constituer un fonds propre issu des droits d'adhésion, des cotisations, des dons, des recettes des activités socioculturelles, etc. Néanmoins, les fonds propres représentent une faible partie des dépenses des associations d'immigrés surtout en ce qui concerne les fonds utilisés pour le soutien au développement dans les communautés d'origine. Les ressources financières des associations d'immigrés sont donc essentiellement constituées des financements octroyés par leurs partenaires financiers qui ne sont autres que les municipalités, la Generalitat de Catalunya, le *Fons Català*, etc.

## **5.2.5 Les contraintes des associations d'immigrés**

Les principales contraintes soulevées par les associations d'immigrés sont liées au caractère de volontariat ou de bénévolat de leurs activités.

Tout comme pour plusieurs petites associations composées de volontaires, les associations d'immigrés montrent une faiblesse de ressources matérielles et humaines pour la conduite de certaines activités comme la direction des actions de soutien au développement. En effet, comme nous l'avons vu ci-dessus, il est observé que les partenaires financiers financent très peu ou pas du tout le fonctionnement des associations (lieu de travail, fourniture de bureau, etc.). Les immigrés membres des associations rencontrées sont rarement formés à la gestion des projets/actions de développement. Certains sont confrontés à des difficultés par

rapport aux langues de travail en Catalogne (catalan et espagnol). Les ressources matérielles et financières de ces associations ne leur permettent pas de recruter du personnel compétent. Il est donc très difficile pour les associations d'immigrés rencontrées d'assurer les aspects techniques (identification des besoins, conception du projet, suivi, évaluation, etc.) de la gestion des projets/actions de développement.

Plusieurs initiatives de renforcement de capacité des associations d'immigrés tentent d'apporter des solutions à leurs faiblesses.



## Chapitre 3 :

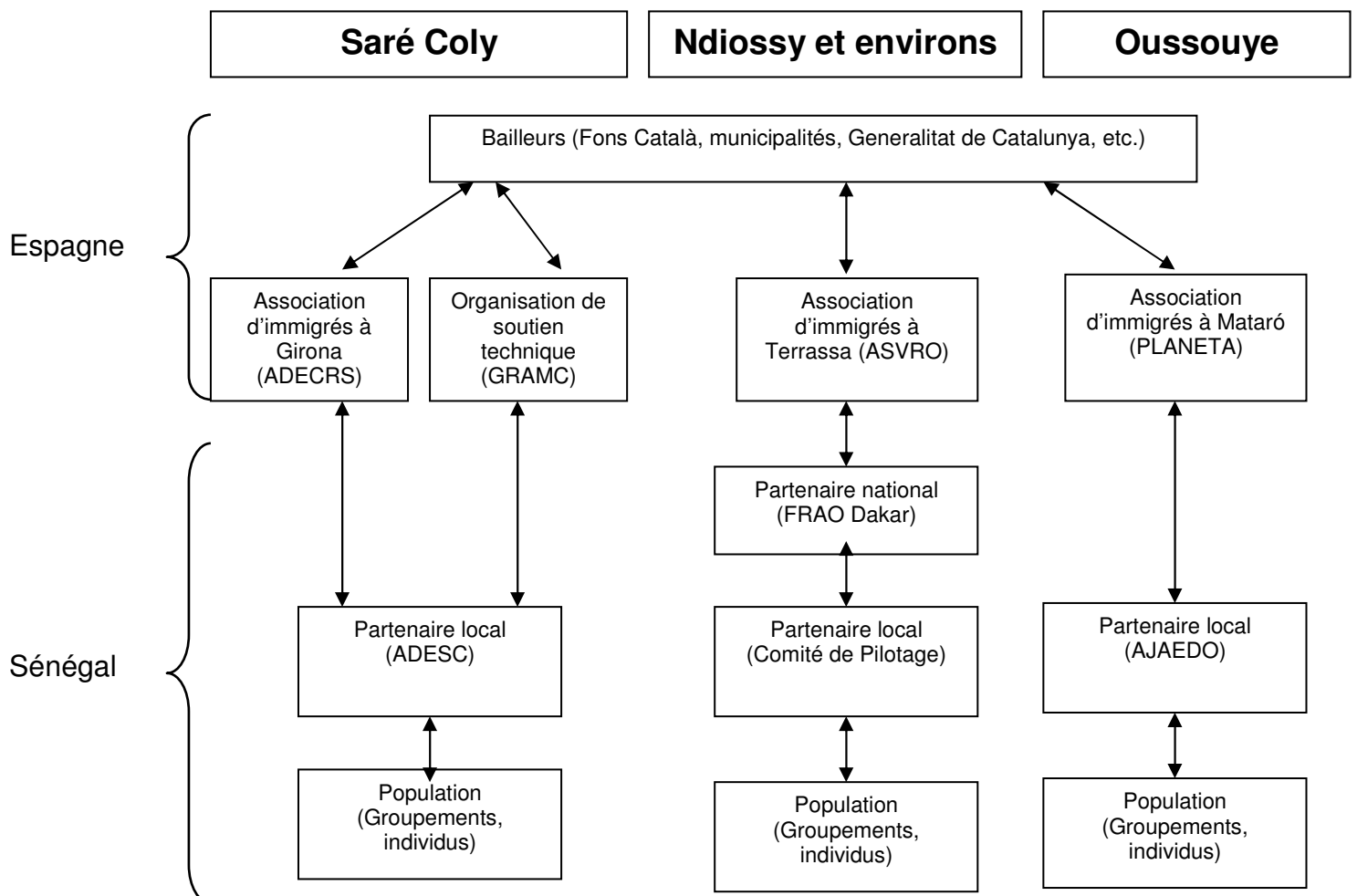
# PERFORMANCES ET QUALITÉS DES ACTIONS DE CO-DÉVELOPPEMENT CATALOGNE – SÉNÉGAL 1997 - 2004

Pour les actions situées au cours de cette période, l'évaluation s'est centrée sur celles réalisées dans les communautés rurales de Saré Coly et de Thiamène (principalement le village de Ndiossy et ses environs) d'une part, et dans le département d'Oussouye d'autre part. Les communautés rurales de Saré Coly et de Thiamène ont été sélectionnées pour la réalisation du projet MIDEL. Les informations analysées et présentées ci-dessous ont été recueillies principalement à l'occasion de la mission d'évaluation à mi-parcours du MIDEL en novembre 2004 pour les actions réalisées dans la communauté rurale de Saré Coly et dans le village de Ndiossy et ses environs. Certaines informations ont été complétées lors de la mission d'évaluation finale du MIDEL en novembre 2005. Pour les activités réalisées dans le département d'Oussouye, les informations ont été recueillies au cours de la mission de novembre 2005.

### 3.1 Montages institutionnels des actions de co-développement Catalogne-Sénégal 1997 - 2004

Les montages institutionnels des actions de cette période sont schématisés par la Figure 2 ci-dessous. Sur cette figure, les flèches représentent les flux financiers et d'information les plus importants.

Figure 2 : Montages institutionnels des actions de co-développement Catalogne-Sénégal 1997 - 2004



Dans la communauté rurale de Saré Coly, les actions s'appuient actuellement sur ADESC. Rappelons les difficultés observées pour la vie associative d'ADESC (faiblesse du Conseil d'Administration par rapport à l'équipe technique, faiblesse de la communication avec les membres, irrégularité des réunions et assemblées générales). Il est important de redynamiser la vie associative d'ADESC pour garantir l'évolution vers une maîtrise d'ouvrage souhaitée.

Pour le village de NdiOSSy et ses environs (nous ne parlons pas ici de la communauté rurale de Thiamène tout entière car les actions de co-développement ont démarré à NdiOSSy, puis se sont étendues aux villages environnants avec une volonté d'atteindre toute la communauté rurale), les actions passent par un partenaire national (la FRAO) qui effectue des visites régulières dans le village. Le Comité de Pilotage de NdiOSSy (constitué des notables et des représentants des groupes socioprofessionnels) mis en place dans le cadre de ces actions constitue l'interlocuteur local. Ce montage présente deux faiblesses principales :

- La faiblesse du soutien technique et de suivi. Il n'existait pas d'équipe technique au niveau local en relation permanente avec les populations. La présence d'une personne compétente pour appuyer une dynamique sociale et clarifier les contraintes et avantages techniques des actions proposées (puits ou forage par exemple) aurait permis de mettre en valeur les diverses compétences de la FRAO et de faire gagner du temps pour la réalisation de certaines actions. Il y existe néanmoins, dans l'exemple de la construction du puits (en cours), une collaboration avec les services hydrauliques nationaux pour assurer la qualité technique du produit final, ce qui est un élément très positif et constitue, avec la mise place récente d'une équipe technique locale de la FRAO pour la communauté rurale, des éléments de nature à palier cette faiblesse.
- La faiblesse/absence de mobilisation, au-delà de la constitution du comité de pilotage, vers une structure associative autonome.

Dans la communauté rurale de Thiamène, nous observons une faiblesse de coordination et de collaboration avec les autres structures intervenant dans la communauté rurale. Cette situation mérite d'être résolue pour éliminer le risque de reproduire les mêmes erreurs que les interventions précédentes pour certaines actions, ou de doubler des actions et de se trouver dans une situation de « concurrence » avec les autres structures. Il y aura plus d'avantages en ce qui concerne le coût et le temps à harmoniser les actions au sein des communautés rurales et à tirer profit des travaux déjà réalisés ou en cours de réalisation par d'autres structures. Dans la communauté rurale de Saré Coly, plusieurs indices<sup>27</sup> montrent une collaboration avec d'autres structures intervenant dans la communauté rurale.

Pour les actions réalisées dans le département d'Oussouye, l'AJAEDO, du fait de son origine – indépendante de l'implication d'immigrés en Catalogne – et de son parcours, fonctionne comme une association de développement avec un éventail de partenaires financiers parmi lesquels se trouve le *Fons Català* à travers PLANETA.

---

<sup>27</sup> ADESC est régulièrement convoquée aux réunions de CDD (Conseil Départemental de Développement) présidé par le Préfet et au sein duquel participe l'ensemble des ONG opérant dans le territoire. De plus, un projet de ferme a été élaboré en partenariat entre ADESC et VSF avec le soutien technique des services de l'élevage à Vélingara. ADESC travaille également en coordination avec l'UNICEF, l'AFDS (opérateur dans la lutte contre la pauvreté) et bien d'autres structures au niveau de la communauté rurale. Les activités de maraîchage sont cédées à l'ANCAR pour encadrer les femmes puisqu'il s'agit d'une structure décentralisée de l'Etat créée pour soutenir des groupements féminins en matière de maraîchage.

La Figure 2 ci-dessus occulte un flux informel d'information qui pourtant a une influence sur la mise en œuvre des actions dans les deux communautés rurales. Il s'agit de la communication directe entre les émigrés et leurs familles concernant les actions. Plusieurs témoignages indiquent l'influence négative des informations contraires ou erronées données par certains émigrés sur les actions prévues, le produit attendu, les disponibilités de ressources, l'origine des ressources, etc. Plusieurs améliorations sont à noter suite à des résolutions de problèmes survenus. Néanmoins, pour assurer un bon fonctionnement des actions futures, il conviendra qu'une certaine confiance s'établisse parmi les immigrés en Espagne, les associations d'immigrés, les partenaires en contact avec les populations et les familles d'immigrés. Il est important, pour les partenaires en contact avec les populations, de renforcer et défendre la notion d'équité et d'intérêt général, et de débattre sur ces sujets.

Dans la relation partenaire local/populations, plusieurs éléments, différents selon les communautés rurales, sont observés :

- Dans le cas de la communauté rurale de Saré Coly – en dehors des activités économiques (boutiques, travaux agricoles réalisés au moyen d'un tracteur, etc.) où la relation avec la population est une relation client/fournisseur qui s'adresse à la fois aux membres et aux non membres de l'association presque sans distinction – les usagers des réalisations/activités (banque de céréales, moulin, maraîchage, etc.) de l'association sont prioritairement les membres adhérents (à jour de cotisation) ou les groupements dont les membres ont tous adhéré à ADESC. Il existe néanmoins une ouverture pour les non membres qui souhaitent bénéficier d'une action spécifique à travers le système de caution des membres ou des autorités locales.
- Dans le cas de Ndiossy, où les activités sont moins intenses, il n'existe pas d'adhésion/engagement volontaire pour être usager. Le comité de pilotage gère, d'une part, des réalisations d'intérêt général (puits) bénéficiant directement ou indirectement tous les habitants du village de Ndiossy et ses environs et, d'autre part et récemment, des activités favorisant un nombre limité de personnes (crédit aux groupements) où les critères de sélection sont basés sur la connaissance des groupements par le comité de pilotage ainsi que la motivation, l'honnêteté, et la capacité de remboursement que les groupements peuvent démontrer.

Le fait de l'existence d'une association présente l'avantage que les usagers démontrent un intérêt et un engagement (à travers leur adhésion ou la demande de caution) pour les actions de l'association. Cela peut aider à accroître la volonté et l'intérêt pour chaque usager de réussir l'activité dans laquelle il/elle est impliqué(e) (le maraîchage par exemple) ou de tenir son engagement (le remboursement des prêts par exemple). Par ailleurs, au sein du groupe constitué des membres et personnes cautionnées, le risque de choix arbitraire des bénéficiaires est atténué. Néanmoins, cette situation présente le risque, si l'on n'y est pas vigilant, d'écarter les personnes les plus vulnérables des bénéficiaires des actions si ces dernières n'ont pas les moyens d'adhérer ou de se faire cautionner.

## **3.2 Analyse sur la base des 12 critères du COMPAS Qualité**

### **3.2.1 Le projet/action répond à un besoin démontré**

Pour les communautés rurales de Saré Coly et de Thiamène, les informations obtenues font apparaître que plusieurs actions ont été initiées principalement par les immigrés en Espagne et les équipes techniques des partenaires locaux pour répondre à des problèmes spécifiques souvent exprimés par les populations à travers des plaintes et des demandes diverses formulées aux immigrés. Le tableau ci-dessous montre quelques exemples de problèmes exprimés et de solutions proposées.

**Tableau 3 : Les besoins exprimés et solutions proposées pour les actions ayant précédé le MIDEL**

Problèmes exprimés	Solutions proposées
<i>Saré Coly</i>	
Problème de sécurité alimentaire, notamment de manque de céréales pendant la période de soudure ou difficulté d'accès aux céréales	Banque de céréales
Agriculture peu mécanisée	Tracteurs et équipements agricoles
Travail des femmes trop difficile	Moulins, batteuses à céréales, machine de pâte d'arachide
Manque d'activité toute l'année, faiblesse des revenus des ménages	Maraîchage
<i>Ndiossy et environs</i>	
Problème de pauvreté	crédit
Problème d'eau	puits

Certaines autres actions ont été initiées sur place par l'équipe technique (cas observés à Saré Coly) après réception des équipements à travers les opérations de « caravane »<sup>28</sup> et de « conteneur » (vélo, vêtements, certains équipements agricoles, machines à coudre, etc.).

De manière générale, nous observons que certaines actions s'adaptent bien à la résolution des problèmes et sont bien appréciées par les usagers. C'est le cas de la banque de céréales, des moulins, des batteuses à céréales (à Saré Coly) et du crédit (à Ndiossy). Nous observons également qu'après réception des équipements arrivant en caravane et conteneurs, l'équipe technique d'ADESC démontre un effort de réflexion pour la meilleure utilisation possible de ces derniers.

Néanmoins, plusieurs points de ce critère font défaut dans la stratégie d'action observée dans les deux communautés rurales. En effet, il n'y a pas de description de situation de référence – issue d'un diagnostic participatif – avant le démarrage des actions, ni un document de planification et de suivi d'évaluation (cadre logique par exemple). De ce fait, il n'y pas de preuves évidentes de la priorité des actions mises en place. D'autre part, il n'y a pas de preuve d'étude de faisabilité pouvant justifier la pertinence des options adoptées. Cette situation aboutit à :

- des actions dispersées qui ne s'inscrivent pas dans une stratégie globale établie de façon participative ;
- des équipements et matériels inadaptés. C'est le cas des tracteurs qui, du fait de leur faible puissance, ne sont adaptés que pour les sols légers et plats et non pour les sols humides et lourds (sol d'Anambé par exemple). De ce fait, les services qu'ils peuvent offrir sont limités et sont fortement concurrencés par d'autres opérateurs privés. Certains équipements agricoles (les cultivateurs et les charrues à soc par exemple) sont complètement inadaptés aux conditions pédoclimatiques et ne sont

<sup>28</sup> Presque chaque année, une caravane arrive en provenance de l'Espagne apportant à l'association ADESC plusieurs équipements achetés ou récupérés par les immigrants, certains de ces équipements sont issus des demandes de l'association elle-même ou de l'interprétation des demandes de la population.

pas utilisés. D'autres matériels tels que la machine de pâte d'arachide sont sous-exploités.

Les observations pour le département d'Oussouye montrent que, contrairement à la situation des actions réalisées dans les communautés rurales de Saré Coly et de Thiamène, l'implication de l'association d'immigrés (PLANETA) dans l'identification et la conception des projets est très faible. Il est important de rappeler également que, contrairement à la situation observée pour les communautés rurales de Saré Coly et de Thiamène où les partenaires locaux chargés de la réalisation des actions ont été créés à l'initiative des immigrés en Catalogne, le partenaire dans le département d'Oussouye pour les actions soutenues dans le cadre du co-développement Catalogne-Sénégal n'a pas été créé à l'initiative des immigrés. L'idée du projet soutenu par le *Fons Català* est entièrement née au Sénégal sous la proposition d'AJAEDO.

Lors de la mission d'évaluation, AJAEDO a démontré une bonne capacité pour l'identification des besoins et la conception des projets avec les populations à travers une bonne approche participative, particulièrement pour les activités avec les villages qui accueillent les anciens réfugiés en Guinée Bissau (ces projets sont soutenus par des partenaires financiers autres que le *Fons Català*). Cette capacité est construite progressivement tout au long de son existence.

Cette capacité a été observée à travers la description du processus d'identification et de conception par le personnel d'AJAEDO, les populations et les observations de l'équipe d'évaluation pendant les visites dans les villages. Selon les informations recueillies, l'identification est réalisée à travers des entretiens avec les personnes sources ou autorités locales administratives ou traditionnelles (présidents de communauté rurale, chefs de village, etc.), des réunions avec les populations moyennant une utilisation des méthodes de « priorisation » des problèmes et la détermination collective des solutions, l'identification des capacités endogènes des populations, etc. Suite à leur conception par le personnel d'AJAEDO, les projets sont soumis à la validation des populations avant leur proposition aux bailleurs de fonds. Le processus de mise en œuvre des projets d'AJAEDO est décrit par son personnel de la manière suivante : AJAEDO identifie et conçoit les projets avec les populations avant de les soumettre aux bailleurs de fonds appropriés selon les thèmes dominants des projets. Après acceptation de la collaboration avec les bailleurs de fonds, les projets sont souvent légèrement modifiés.

Néanmoins, il a été noté que le processus de participation observé pour les villages n'est pas entièrement appliqué aux groupements féminins pour le maraîchage. La plupart des réalisations au profit des groupements féminins dans le cadre des actions soutenues par le *Fons Català* a été proposée par AJAEDO.

Selon AJAEDO, les actions proposées pour les groupements féminins sont basées sur les connaissances que l'association a accumulées par rapport aux problèmes de ces groupements pendant la longue période (environ 10 ans) de collaboration avec ces derniers.

Toutefois, rappelons l'importance du maintien de l'écoute des femmes car nous avons observé un manque d'évaluation de certaines contraintes du maraîchage en raison du manque de dialogue continu avec les femmes pour la recherche de solutions ou propositions d'alternatives. En effet, les contraintes liées à la surcharge des activités des femmes (récolte de riz, etc.) au moment crucial du démarrage du maraîchage (soutenu par AJAEDO) semblent être à l'origine de la difficulté de mobilisation des femmes.

### **3.2.2 Les objectifs du projet/action sont atteints**

De manière générale, la mesure de l'atteinte des objectifs des actions est rendue difficile par le manque de documents de suivi et d'indicateurs mesurés à différentes étapes des actions.

Pour la communauté rurale de Saré Coly et le village de NdiOSSy et ses environs, nos visites des réalisations et les entretiens avec les populations ont mis en évidence l'existence des réalisations concrètes et fortement appréciées par les usagers. Dans la plupart des cas, les usagers formulent la demande d'augmentation de la capacité de ces réalisations. C'est le cas de la banque de céréales, des moulins, des batteuses à céréales (à Saré Coly), des crédits et de la construction de puits (à NdiOSSy et ses environs).

Les résultats sont mitigés pour certaines autres actions :

- L'inadaptabilité des tracteurs et des équipements agricoles par rapport aux caractéristiques pédoclimatiques de la communauté rurale de Saré Coly constitue une limite importante pour apporter une réponse efficace à la mécanisation de l'agriculture et une augmentation de la production.
- Pour le projet de maraîchage à Saré Coly, l'atteinte des objectifs de l'amélioration de la nutrition, de la santé, de l'économie familiale et de la production tout au long de l'année est nuise par la persistance de contraintes majeures tel que l'accès difficile à l'eau pendant la contre-saison et l'absence de solutions efficaces face à certains problèmes techniques (tel que la lutte contre les ravageurs). Les problèmes de communication entre les groupements et l'équipe technique d'ADESC (le caractère flou des conditions de partenariat) ainsi que les problèmes d'organisation au sein de certains groupements (travail collectif ou individuel) ont affaibli le potentiel de réussite de ce projet.
- Le projet hydraulique de NdiOSSy semble être en bonne voie pour atteindre à la fin de la construction du puits son objectif de faciliter l'accès à l'eau potable pour le village de NdiOSSy et ses environs. Ce projet a connu plusieurs difficultés principalement liées à un malentendu sur la nature du produit (puits ou forage), ce qui a ralenti son exécution avant sa phase où tout semblait bien avancé, selon les observations de novembre 2004.

Les observations de l'équipe d'évaluation en novembre 2005 ont montré que le problème de puits à NdiOSSy persiste. Les habitants de NdiOSSy ont fait preuve de leur insatisfaction par rapport à la solution qui leur est proposée pour répondre à leur problème d'eau. En effet, le nouveau puits creusé à côté de l'ancien, après une longue période d'exécution de cette activité, ne règle pas fondamentalement le problème d'eau auquel est confronté le village de NdiOSSy. En effet, ce nouveau puits, n'est pas plus performant que l'ancien. Les habitants de NdiOSSy soulignent le fait que l'intervention d'immigrés dans le village de NdiOSSy et son extension dans toute la communauté rurale de Thiamène tient son origine du problème de l'eau à NdiOSSy. Ils ont l'impression aujourd'hui que ce problème n'est pas réglé alors que les ressources sont en train d'être affectées à d'autres activités pour toute la communauté rurale de Thiamène. Il est important de rappeler que la difficulté pour résoudre le problème d'eau à NdiOSSy tient beaucoup au fait que les caractéristiques géologiques du site ne sont pas favorables pour creuser des puits ou des forages.

Pour le département d'Oussouye, les objectifs des actions soutenues par le *Fons Català* peuvent être résumés comme suit : « *Appuyer une organisation paysanne AJAEDO afin qu'elle soit plus outillée et qu'elle puisse suivre et soutenir les activités des groupements de*

*producteurs et productrices qu'elle encadre* »<sup>29</sup>. Les principales activités réalisées pour atteindre cet objectif peuvent être classées en trois volets principaux dont l'appréciation des résultats obtenus est présentée ci-dessous :

- Renforcement des capacités de l'AJAEDO à travers la formation du personnel (6 animateurs formés ou remis à niveau en horticulture, l'administratrice comptable formée à des nouveaux outils de gestion et de comptabilité, formations complémentaires pour l'informaticien, formation de la responsable de femmes face aux techniques de sensibilisation en ce qui concerne la nutrition).

Au moment de la mission d'évaluation, en dehors de la formation pour l'informaticien (en cours), toutes les autres formations ont été accomplies. Les témoignages des personnes formées ont montré la satisfaction de ces dernières par rapport à la pertinence, l'utilité et la qualité des formations. Les nouvelles compétences acquises sont déjà utilisées dans leurs activités quotidiennes et les bénéfices de ces formations sont importants. Nous pouvons citer par exemple :

- o Une plus grande capacité d'AJAEDO pour encadrer les blocs<sup>30</sup> maraîchers.  
*« Avant ses formations, nous n'avions que deux personnes compétentes pour encadrer les blocs maraîchers ; maintenant nous en avons 6. Cette augmentation de notre capacité répond aux besoins créés par l'adhésion de nouveaux groupements féminins »*. Un animateur d'AJAEDO.
- o Acquisition d'une capacité des fonds dans la transparence avec la consolidation du poste du secrétaire comptable (adoption de l'outil de comptabilité CIEL, meilleure présentation de bilans financiers, conservation des pièces justificatives).

La principale faiblesse de ces formations est le temps relativement court attribué à celles-ci. Certaines personnes formées ont encore besoin de quelques séances d'encadrement technique pour être complètement autonomes. C'est le cas des animateurs. Il existe un système d'encadrement progressif au sein de l'équipe des animateurs : les animateurs nouvellement formés accompagnent les anciens animateurs plus expérimentés, lesquels leur montrent les applications pratiques et techniques apprises.

- Renforcement des capacités des organisations paysannes à travers la formation des membres des bureaux pour la gestion d'une organisation paysanne, la gestion financière et le marketing.

Les personnes formées dans ce cadre ont montré leur intérêt et leur satisfaction par rapport à ces formations car celles-ci leur apportent la capacité de mieux gérer leurs groupements et les activités ainsi que les bénéfices de la commercialisation des produits des groupements. Cependant, compte tenu des niveaux très bas de connaissance préalables des personnes formées, pour assurer un impact de ces formations, ces dernières requièrent un temps de formation plus grand et un suivi et/ou une remise à niveau après les formations.

- Diversification des activités économiques à travers la formation socioprofessionnelle pour les membres des groupements féminins (transformation de fruits et légumes, fabrication de savon).

---

<sup>29</sup> AJAEDO, 2005, Rapport de synthèse des activités menées dans le département d'Oussouye : rapport final de la première phase du programme de soutien aux blocs maraîchers.

<sup>30</sup> Terminologie employée localement pour désigner une parcelle destinée à une activité particulière (maraîchage ou autres).

Ces formations sont fortement appréciées par les bénéficiaires. Les témoignages des personnes formées ont montré qu'elles ont réellement acquis de nouvelles compétences. Des produits de ces formations qui étaient encore dans les réserves (confiture de mangue) ont été montrés et offerts à l'équipe d'évaluation pour dégustation.

- Soutien aux blocs maraîchers des groupements féminins à travers l'amélioration du système d'irrigation, les clôtures des périmètres irrigués, apport d'équipements de travail, encadrement technique, etc.

Au moment de l'évaluation, les clôtures ont été réalisées ; les groupements disposent d'équipements de travail (houes, arrosoirs, puits, etc.). Les mises en place des systèmes d'irrigation étaient encore en cours (les buses sont posées mais les motopompes – déjà disponibles au siège de l'association – n'étaient pas encore installées dans les blocs maraîchers).

Les membres de groupements maraîchers ont montré que le maraîchage est très important pour eux car cela représente la principale activité pendant la saison sèche et une source de revenu monétaire non négligeable. Cependant, la difficulté de mobilisation des femmes pendant la période cruciale du démarrage des activités (contrainte expliquée au paragraphe précédent) nuit à la réussite de cette activité et réduit l'efficacité du soutien d'AJAEDO.

- Soutien au bloc agro-sylvo-pastoral des jeunes de Mlomp. Ce bloc est tenu par l'un des plus anciens groupements membres d'AJAEDO. AJAEDO a soutenu ce groupement en apportant des grillages pour la clôture, la motopompe, 15 vaches etc.

L'équipe d'évaluation a pu observer la réussite ou le potentiel de réussite de plusieurs activités de ce bloc du fait de la motivation et de l'expérience des membres de ce groupement (plusieurs membres ont été formés à l'école de formation en agriculture et élevage de Mlomp).

### **3.2.3 Le projet/action évite ou atténue les impacts négatifs**

Dans la communauté rurale de Saré Coly, l'historique de la vie associative d'ADESC et de ses actions est composée de plusieurs étapes importantes – par exemple le passage de d'ADEP à ADESC qui s'est traduit par la dissolution du bureau directeur composé de 25 membres et la constitution d'un nouveau bureau de 6 membres –, au cours desquelles il a été cherché à réduire les problèmes liés à la tension latente entre les Peuls et les anciens esclaves, les enjeux de pouvoir et d'influence des uns et des autres, etc. Les efforts entrepris – observés en novembre 2005 – par un groupe de représentants de l'association pour sa redynamisation restent dépendants de la capacité de gestion de cette tension latente. Il sera important d'adopter des approches adaptées pour dissiper cette tension ou tout au moins ne pas l'amplifier.

À Ndioussy et ses environs, plusieurs tensions liées aux malentendus sur le produit final sont survenues au début du projet hydraulique, ce qui justifie en partie le délai relativement long de l'exécution de ce projet. À la fin de la construction du puits, le résultat mitigé observé est à l'origine du maintien de certaines tensions entre les représentants (mécontents du résultat du projet hydraulique) du village de Ndioussy et les représentants du COGEM, organe créé au niveau de la communauté rurale pour la gestion du MIDEL – considéré comme la suite des actions initiées à Ndioussy.



Par ailleurs, quelques témoignages ont soulevé l'existence des tensions autour des répartitions des sommes destinées au crédit (il existe des cas de répartition inégale au sein d'un même groupement). Nous n'avons pas pu approfondir cet aspect dans le cadre de cette mission. Nous préconisons un suivi de cette situation pour éviter des conflits liés à l'existence des crédits.

La dynamique associative initiée dans les deux communautés rurales et la vie de l'association AJAEDO dans le département d'Oussouye semblent ne pas faire l'objet, pour l'instant, d'une interprétation politique. Il est cependant important de rester vigilant par rapport à cet aspect.

AJAEDO apporte une assistance à ses groupements membres (tenus de payer les cotisations annuelles et de participer aux travaux d'intérêt général pour l'association). AJAEDO intervient également dans des villages où il n'y a aucun groupement membre de l'association (aucune cotisation ou obligation n'est demandée aux habitants de ces villages). L'équipe d'évaluation a essayé de mesurer le risque que cette démarche représente vis-à-vis de la création ou de l'augmentation d'une tension entre les communautés. Il semblerait qu'il n'y ait aucun risque pour le moment puisque, selon les membres de l'association, les villages non membres dans lesquels intervient l'association sont généralement des villages fortement affectés par la longue guerre civile qu'a connue la région (déplacement de populations, accès difficile aux cultures du fait de la présence des mines anti-personnelles, etc.). L'intervention de l'association dans ces villages représente une marque de la solidarité des groupements membres de l'association envers ces villages.

En d'autres termes, la perturbation de l'ordre social et l'accentuation de la marginalisation de certaines catégories vulnérables constituent les principaux risques liés à la nature des actions. Il est important pour les acteurs de veiller sur ces aspects et de renforcer les moyens de gestion de ces derniers.

### **3.2.4 Le projet/action vise un impact positif au-delà des interventions**

Au niveau institutionnel, plusieurs éléments sont de nature à accroître la viabilité des actions mises en place :

- La volonté et l'intérêt des partenaires en Catalogne pour la dynamique associative locale dans les communautés rurales et le soutien (renforcement des capacités) de l'association AJAEDO dans le département d'Oussouye.
- L'effort d'implication des autorités traditionnelles et administratives ainsi que des organisations de bases.
- Les efforts de renforcement de capacité des organisations impliquées, etc.

Le fait que les associations ADESC et AJAEDO soient parfois soutenues par les partenaires dans l'entreprise d'un certain nombre d'activités économiquement rentables (boutique à Saré Coly et à Diobé pour ADESC, centre d'accueil, radio, etc. pour AJAEDO) pour assurer une certaine autonomie financière, est appréciable car cela contribue à la constitution d'un fonds propre.

La réussite de certaines réalisations comme les moulins à Saré Coly (réinvestissement éventuel, par le groupement, des recettes du moulin dans de nouvelles activités) et le bloc agro-sylvo-pastoral des jeunes de Mlomp à Oussouye augmente la capacité intrinsèque des organisations de base à se prendre en charge.

Les activités de formation socioprofessionnelle organisées à Saré Coly et à Oussouye (saponification, fabrication de confiture, etc.), ainsi que le crédit réalisé à Ndiossy et ses

environs font partie des activités possédant un fort potentiel d'impacts positifs au-delà de l'action (insertion professionnelle, augmentation de revenu du ménage, etc.).

Les résultats de l'ensemble des actions ont servi de base pour la conception du MDEL pour les communautés rurales de Saré Coly et de Thiamène. La conduite de ces actions a également contribué à la création d'une certaine légitimité/crédibilité du *Fons Català* et ses partenaires opérationnels au Sénégal vis-à-vis de l'Union Européenne pour la mise en œuvre du MDEL. Cela constitue une illustration d'impacts positifs au-delà des actions.

Par contre, plusieurs actions (les tracteurs, le maraîchage, etc.) ne démontrent pas une capacité de générer des impacts positifs au-delà de l'action du fait que leur propre efficacité soit fortement compromise.

Dans le département d'Oussouye, le nom AJAEDO (Association des Jeunes Agriculteurs et Éleveurs du Département d'Oussouye) laisse entendre un intérêt pour les jeunes, un potentiel humain pour le développement économique et social du département. Cependant, il n'y a pas d'actions clairement définies pour une mobilisation des jeunes dans des activités productrices. Bien que nous puissions noter l'adhésion de nouveaux groupements dans l'association et peut-être la participation de jeunes dans les activités culturelles organisées par l'association, l'équipe d'évaluation n'a pas identifié une mobilisation particulière des jeunes vers les activités économiques.

### **3.2.5 Le projet/action est cohérent avec le mandat et les principes de l'organisation**

Dans le cadre de cette évaluation, pour l'ensemble des actions de co-développement, nous observons la cohérence totale entre la volonté, la mobilisation et l'intérêt d'immigrés (contribuer au développement local de leur communauté d'origine et mieux s'intégrer dans les communautés hôtes), du *Fons Català* et d'autres partenaires espagnols (valoriser les immigrés, contribuer à leur intégration et participer à la gestion de l'immigration), des partenaires sénégalais ainsi que des populations (participer à leur propre développement et augmenter les avantages de l'émigration, ce qui génère également des désavantages sur les communautés concernées).

Néanmoins, parmi les partenariats établis pour la mise en œuvre des actions de co-développement, le partenariat entre PLANETA, l'association d'immigrés sénégalais en Catalogne et AJAEDO, association chargée de la mise en œuvre des actions dans le département d'Oussouye, présente une particularité qu'il est important de soulever. En effet, comme nous l'avons montré ci-dessus, contrairement à ce que nous observons pour les partenaires locaux des communautés rurales de Saré Coly et de Ndiossy et les villages voisins, AJAEDO n'a pas été créée à l'initiative de PLANETA. Les deux associations avaient été mises en relation à l'occasion de la soumission d'un projet à la municipalité de Mataró pour son financement. Les deux associations ne se connaissaient pas mais il a été jugé intéressant de marquer la notion de co-développement par l'implication de PLANETA dont le siège se trouve à Mataró. Il est à remarquer que les immigrés membres de PLANETA sont presque tous issus du département de Ziguinchor. Ils sont – à la différence des immigrés qui initient des actions dans les communautés dont ils sont originaires – peu informés sur les communautés du département d'Oussouye pour déterminer ou valider les choix des actions prévues dans ce département. Par ailleurs, comme pour les autres associations d'immigrés, les membres de PLANETA n'ont pas de compétences solides pour la conduite de projets de développement. De ce fait, malgré la volonté et les efforts de PLANETA, son rôle effectif dans le partenariat avec AJAEDO se limite à la réception de fonds destinés à la réalisation des actions (de la part du *Fons Català*) et leur transfert à AJAEDO. La valeur ajoutée de PLANETA est donc limitée, voire même mitigée. Il a été noté que suite à des difficultés de

communication entre les deux associations, des transferts de fonds ont été fortement retardés.

Cette situation soulève la question de la pertinence de ce partenariat. En effet, si ce type de partenariat correspond bien au concept du cadre du co-développement, il est stérile sur le plan opérationnel.

### 3.2.6 Le projet/action respecte les populations

De manière générale, les montages institutionnels présentés plus haut montrent que les équipes en contact avec les populations sont majoritairement composées de Sénégalais et parfois de personnes issues des communautés auprès desquelles elles interviennent. Cet aspect constitue un grand atout pour la connaissance des caractéristiques culturelles, sociales et religieuses des populations, ainsi que le respect de ces dernières. Notre mission n'a relevé aucun incident majeur lié au sentiment de non-respect, exprimé par la population dans le cadre des actions évaluées. Néanmoins, il convient de rappeler à tout intervenant extérieur d'être attentif aux caractéristiques culturelles, sociales et religieuses des populations.

Plusieurs éléments observés contribuent à la performance des actions par rapport à ce critère. Les plus importants sont les suivants :

- Le fait que les actions s'appuient sur les organisations socioprofessionnelles de base (groupements).
- Le degré d'autonomie laissé aux organisations de base pour la gestion des activités qui les impliquent (la décision de réinvestissement des bénéfices par exemple).
- Les formations organisées pour accroître l'autonomie de gestion des organisations de base (même si elles sont néanmoins jugées insuffisantes).
- La prise en compte des modalités locales d'échange (paiement et remboursement en nature pour les moulins et la banque de céréales par exemple).
- L'implication des autorités locales.
- L'effort de transparence avec les populations tel qu'il a été observé dans la démarche d'AJAEDO, évitant ainsi les frustrations des populations en raison de promesse non tenues.  
  
*« Un des aspects importants que nous apprécions énormément dans le travail avec AJAEDO est le fait qu'il nous clarifie ses capacités et les actions qu'il a réussi à faire financer par les bailleurs. Il va au **bout des réalisations** et essaie de toucher l'ensemble des domaines d'actions importants pour nous », pour les populations interviewées dans les villages où intervient AJAEDO.*
- etc.

Les insuffisances des actions par rapport à ce critère sont principalement liées à :

- La faiblesse de diagnostic et de conception/planification participative particulièrement pour les actions réalisées dans la communauté rurale de Saré Coly et dans le village de Ndioussy et ses villages voisins (cf. ci-dessus).

- La faiblesse, observée principalement dans la communauté rurale de Saré Coly, de la communication entre les partenaires (associations d'immigrés, les partenaires locaux en contact avec les populations) et les populations en ce qui concerne les finalités et les objectifs généraux des actions, notamment sur le concept du co-développement. Ceci constitue un des éléments auxquels le MIDEL cherchera à apporter des réponses dans les communautés rurales de Saré Coly et de Thiamène.
- L'absence de la communication avec les populations sur le concept du co-développement dans le département d'Oussouye.

### **3.2.7 Le projet/action est flexible**

De manière générale, les actions présentent deux atouts principaux pour la flexibilité :

- Les équipes en contact avec les populations bénéficient d'un grand pouvoir de proposition.
- Il existe une souplesse des fonds octroyés par le *Fons Català*, ce qui laisse la possibilité de s'ouvrir à de nouveaux secteurs lorsque le contexte l'exige.

La principale insuffisance des actions est le manque ou l'insuffisance du suivi et d'évaluation qui devrait permettre de comprendre les évolutions des contextes et les problèmes afin de pouvoir entreprendre les adaptations nécessaires, notamment pour les actions réalisées dans la communauté rurale Saré Coly et dans le village de Ndiossy et ses environs.

### **3.2.8 Le projet/action s'insère de façon optimale dans son environnement**

Comme nous l'avons vu antérieurement, il existe des possibilités de collaboration et de coordination pour plusieurs actions concernées par cette évaluation. Cependant, nos observations montrent que, bien que l'existence des autres acteurs soit connue des équipes techniques, les possibilités de collaborations et coordinations sur des actions concrètes sont très peu explorées (sauf pour la communauté rurale de Saré Coly), en dehors de la collaboration avec les autorités et services techniques administratifs.

Dans le département d'Oussouye, il a été noté un grand manque de coordination avec la FADDO (Fédération d'Appui au Développement du Département d'Oussouye) qui représente le deuxième principal acteur local après AJAEDO. Le manque de collaboration avec cet acteur est surtout lié aux différents intervenants dans le processus de cette fédération entre la direction d'AJAEDO et les principaux fondateurs de la fédération. Il est regrettable que ce manque de collaboration persiste au moment où la fédération se dote progressivement de moyens importants d'action et intervient dans les mêmes villages qu'AJAEDO. Il y a un risque de doubler les actions et la mobilisation des populations. Ce fait est déjà une réalité dans certains villages.

### **3.2.9 L'acteur a les ressources et l'expertise pour mener à bien le projet**

Il apparaît clairement que l'expertise de la plupart des partenaires et des équipes impliquées dans la mise en œuvre des actions s'est construite progressivement depuis les premières actions. En effet, les premières actions ont été réalisées alors que les principaux partenaires étaient soit nouvellement créés (les associations d'immigrés en Espagne et les partenaires au Sénégal à l'exception de la FRAO et l'AJAEDO), soit étaient au début de leur implication

dans des activités de cette nature (*Fons Català*, GRAMC, la FRAO et AJAEDO en ce qui concerne l'aspect co-développement).

Au moment de l'évaluation, l'expertise des associations d'immigrés (ADECRES, ASVRO, PLANETA) sur la conduite de projets de développement reste faible (faible connaissance des outils de gestion du cycle du projet par exemple).

Pour les actions dans la communauté de Saré Coly, le rôle de GRAMC pour l'écriture des projets en catalan afin de répondre aux appels de propositions et pour la recherche de fonds est bien assuré. Néanmoins, tel qu'il a été cité précédemment, ses capacités pour un soutien technique pour l'identification, pour le suivi et l'évaluation des actions réalisées, etc. se sont avérées très limitées.

La collaboration avec la FRAO pour les activités réalisées à Ndiossy et ses environs a été motivée le fait qu'elle possède « *plus de 10 ans d'expérience dans le développement communautaire, le renforcement institutionnel des organisations locales, la formation, le soutien à la mise en place de cadres de concertation et de coopération à diverses échelles, le soutien à l'identification et à l'exécution de programmes et projets de développement rural dans le cadre de programmes d'envergure régionale ou nationale (exécution technique d'une dizaine de programmes de développement comportant des microprojets, pour le compte de l'Etat, de bailleurs ou d'ONG internationales au Sénégal, en Guinée, Guinée Bissau et au Mali)* »<sup>31</sup>. Néanmoins, les résultats plus ou moins mitigés des actions conduites par la FRAO dans le cadre de ce partenariat (le projet hydraulique, soutien aux groupements maraîchers, crédits aux groupements socioprofessionnels, etc.) à Ndiossy et ses environs portent à croire que la FRAO n'a pas mis la richesse de son expérience au profit de ses actions.

Au niveau du *Fons Català*, bien qu'il existe des capacités internes pour l'accompagnement des projets de développement démontrées dans d'autres domaines (la mise en œuvre des projets en Amérique latine par exemple), le suivi rapproché des actions (avec un soutien technique et méthodologique aux partenaires chargés de la mise en œuvre des actions) a été insuffisant.

La situation des partenaires associatifs ADESC et AJAEDO et leurs équipes directement en contact avec les populations illustre bien l'acquisition progressive des compétences techniques en ce qui concerne la gestion du projet.

Au moment de l'évaluation, l'équipe technique d'ADESC a montré ses capacités en ce qui concerne les propositions d'actions au profit de populations, d'animations, de mobilisations et de formation des organisations villageoises. Plusieurs actions ont été mises en œuvre avec succès. Néanmoins, des faiblesses ont été identifiées en ce qui concerne les approches participatives et d'établissement de priorité pour l'identification des projets, de réalisations, d'études de faisabilités et de maîtrise des actions de grande envergure comme les projets à Anambé.

En ce qui concerne AJAEDO, d'une manière globale, l'association a connu depuis sa création une évolution constante : constitution légale, consolidation de la direction avec des formations, réalisation d'actions concrètes réussies, renforcement de l'équipe technique, adoption progressive de bonnes pratiques (réunions périodiques de l'équipe, *reporting* périodique, etc.), disponibilité de ressources (siège, bureau, matériel informatique et de communication, etc.) pour travailler dans de bonnes conditions, etc. Elle a démontré, comme nous l'avons dit plus haut, une bonne capacité en ce qui concerne les approches participatives. D'autre part, nous avons remarqué un bon équilibre entre les compétences internes disponibles et les réalisations de l'association.

---

<sup>31</sup> Extrait du document de projet de MIDELE.

Bien que de grands efforts sont en cours au sein d'ADESC et d'AJAEDO pour obtenir une autonomie financière ou augmenter celle-ci, ces deux associations font montre d'une fragilité financière qui les rend fortement dépendantes des financements extérieurs.

### 3.2.10 L'acteur a les capacités de gestion adaptée à la conduite du projet/action

Plusieurs éléments liés à ce critère pourraient être rendus disponibles moyennant un diagnostic institutionnel de chacun des partenaires, ce qui n'a pas été un objectif principal de cette mission. Nous rapportons ici les éléments visibles qui influencent directement les actions pour les acteurs qui sont directement au contact des populations.

La grande motivation collective (équipes soudées et motivées) et le dynamisme des équipes techniques d'ADESC et d'AJAEDO ont été une évidence.

La **vie associative** d'AJAEDO (ayant l'obligation de se réunir en assemblée générale), et la relation entre les organes politiques (conseil d'administration, bureau exécutif de l'association) et les équipes techniques (responsable de programme, équipe d'animateurs, équipe de support administratif, etc.) **semblent bien fonctionner**. Cependant, il a été remarqué que le Président de l'association semble jouer également le rôle du Directeur Général. Il serait important de veiller à ne pas rentrer dans la non-conformité sur le plan légal.

Pour ADESC, un **déséquilibre au niveau du pouvoir de décision** entre l'organe politique (le Conseil d'Administration) et l'équipe technique (coordinateur d'ADESC, animateur et administrateur) de décision a été observé. La **fragilité de l'organe politique de l'association** est à l'origine d'un déséquilibre qui constitue une grande faiblesse pour que ce partenaire puisse jouer le rôle de maître d'ouvrage souhaité par ses partenaires extérieurs. Selon le président de l'association, pour des raisons d'indisponibilité, il a délégué son pouvoir au coordinateur de l'équipe afin de ne pas empêcher le bon déroulement des activités en raison d'un manque de prises de décision. Il y a également une **vie associative quasiment inexistante** du fait de l'absence de réunions périodiques du conseil d'administration et de l'assemblée générale. Ceci a pour conséquence un manque de communication entre les différents échelons de l'association (illustré par le fait que certains membres d'ADESC ne connaissent pas les relations entre leur association et les immigrants, considérant ADESC comme une structure de développement quelconque). Des réunions se sont néanmoins organisées à la suite de problèmes (réunions pour régler les questions d'éligibilité en vue de bénéficier de la banque de céréales par exemple). Cette situation comporte le risque d'éloigner progressivement les services, œuvres ou orientations prises par l'équipe technique du contrôle des membres de l'association. Il y a néanmoins une prise de conscience démontrée par rapport aux différents problèmes auxquels doit faire face l'association. La mission de novembre 2005 a observé des démarches pour la recherche de solutions (plusieurs réunions, désignation d'un groupe de membres pour conduire les réflexions pour une redynamisation ont été dernièrement entreprises).

### 3.2.11 L'acteur utilise les ressources de façon optimale

L'absence de preuve d'étude de différentes options pour les actions ou d'étude de faisabilité rend difficile l'appréciation par rapport à ce critère pour les actions réalisées dans la communauté rurale de Saré Coly et dans le village de Ndiossy et ses environs. Cependant, nous avons pu noter à Saré Coly des décisions judicieuses de ne pas utiliser certaines ressources ou de limiter l'utilisation de celles-ci lorsqu'elles sont jugées peu efficaces (camion, décortiqueuse d'arachides, etc.).

Pour les actions réalisées dans le département d'Oussouye, un effort pour une utilisation optimale des ressources a été noté. Par exemple, il n'y a pas de stockages de matériels non utilisés : utilisation des cyclomoteurs des programmes précédents par exemple. Néanmoins, le centre d'accueil semble être sous-exploité compte tenu de la demande. L'analyse des membres de l'association montre que les chambres individuelles sont plus demandées que les chambres collectives, alors que le centre d'accueil dispose de plus de chambres collectives que de chambres individuelles. Il a été précisé par les membres de l'association que le centre d'accueil a été réalisé dans une vocation sociale. Il est prévu une nouvelle construction à des fins pécuniaires.

### **3.2.12 L'acteur utilise les leçons tirées de l'expérience**

L'absence de documents de suivi – montrant les évolutions des actions, argumentant les changements intervenus et proposant des recommandations pour les actions à venir – constitue une grande lacune pour les actions à Saré Coly et à NdiOSSy.

Nous avons néanmoins noté quelques exemples d'utilisation de leçons apprises à Saré Coly. Les exemples ci-dessous ne sont pas exhaustifs :

- L'historique de l'association ADESC révèle un certain nombre d'adaptations suite à des expériences malheureuses : par exemple l'amélioration de la stratégie de recrutement du personnel technique de l'association ADESC en peaufinant la procédure (lancement d'offres d'emploi et une procédure rigoureuse de sélection des candidats) ;
- L'adaptation de certaines méthodes de travail lorsque celles-ci provoquent des problèmes dans le déroulement des activités comme l'illustre l'exemple suivant : « Dans le projet de maraîchage à Saré Coly, lorsque la modalité du travail, en l'occurrence le travail collectif, posait problème au sein d'un groupement, l'équipe technique a su réagir en réfléchissant avec le groupement pour adopter une autre modalité de travail (le travail individuel) ».

Par contre, les résultats de certaines actions comme l'envoi de matériels sans études précises de faisabilité documentée (cultivateurs et tracteurs peu adaptés aux conditions pédoclimatiques, etc.) devraient servir de leçon pour l'avenir.

## **3.3 Conclusions et recommandations**

### **3.3.1. Pour la communauté rurale Saré Coly**

- Les réflexions pour la redynamisation de la vie associative devraient être soutenues par un spécialiste.
- Réfléchir à la formation des responsables des organisations.

### **3.3.2 Pour la communauté rurale Thiamène**

Il sera très important à la fois de **prendre en considération les préoccupations des habitants de NdiOSSy** par rapport à leur problème d'eau dans les activités actuelles de l'organe représentant la population au niveau de la communauté rurale (le COGEM) et **de renforcer la communication** sur les origines des fonds attribués aux différentes activités

dans le cadre du co-développement dans la communauté rurale. Pour ce dernier aspect, l'implication des associations d'immigrés sera d'une grande importance.

Cet aspect, qui peut être perçu aujourd'hui comme une faiblesse pour l'ensemble de la mobilisation associative et les activités lancées dans le cadre du co-développement dans la communauté rurale, s'il est bien pris en compte, peut également constituer une opportunité pour regrouper l'ensemble de la communauté rurale autour d'un objectif commun.

### 3.3.3 Pour le département d'Oussouye

- Proposer dans les budgets, les coûts réels du personnel et de la gestion administrative, et trouver les moyens de mieux motiver l'équipe (salaire et régularisation des charges sociales).
- Apporter une attention à la force économique que constituent les jeunes, et les mobiliser dans les activités économiques.
- Renforcer le processus de participation avec les groupements de femmes pour l'identification et le soutien d'activités économiques qui s'adaptent à leurs contraintes majeures.
- Renforcer le soutien technique pour des activités ne relevant pas des compétences de l'association (exemple, les puits).
- Rechercher les moyens de coordination avec les autres acteurs du fait que les objectifs sont presque les mêmes et que les interventions sont réalisées au profit d'une même population.
- Maintenir la recherche de **fonds propres** à travers des activités économiques.
  - o Réflexion pour la commercialisation des produits du maraîchage et des autres produits des groupements (confiture, savon, etc.)
  - o Approfondir l'analyse sur la rentabilisation du centre d'accueil. Il sera important de mener une réflexion sur le public pour lequel le centre d'accueil sera destiné (touristes → modernisation des structures, étudiants/élèves → possible adaptation aux chambres collectives au meilleur rapport qualité/prix, etc.). Un des besoins identifiés dans les discussions avec les villages est le manque de logements pour les élèves qui quittent les villages afin de venir étudier à Oussouye. (Il a été précisé au cours de la restitution que le centre d'accueil a été réalisé dans une vocation sociale. Il est prévu une nouvelle construction à des fins pécuniaires.
- Pour les partenaires extérieurs,
  - o Renforcer le suivi sur le terrain (visite régulière pour améliorer la connaissance d'AJAEDO et de ses actions).
  - o Réfléchir sur les moyens de renforcer le partenariat avec AJAEDO et réfléchir sur de nouvelles modalités de partenariat (notamment le rôle de l'association intermédiaire en Espagne, PLANETA)



## Chapitre 4 :

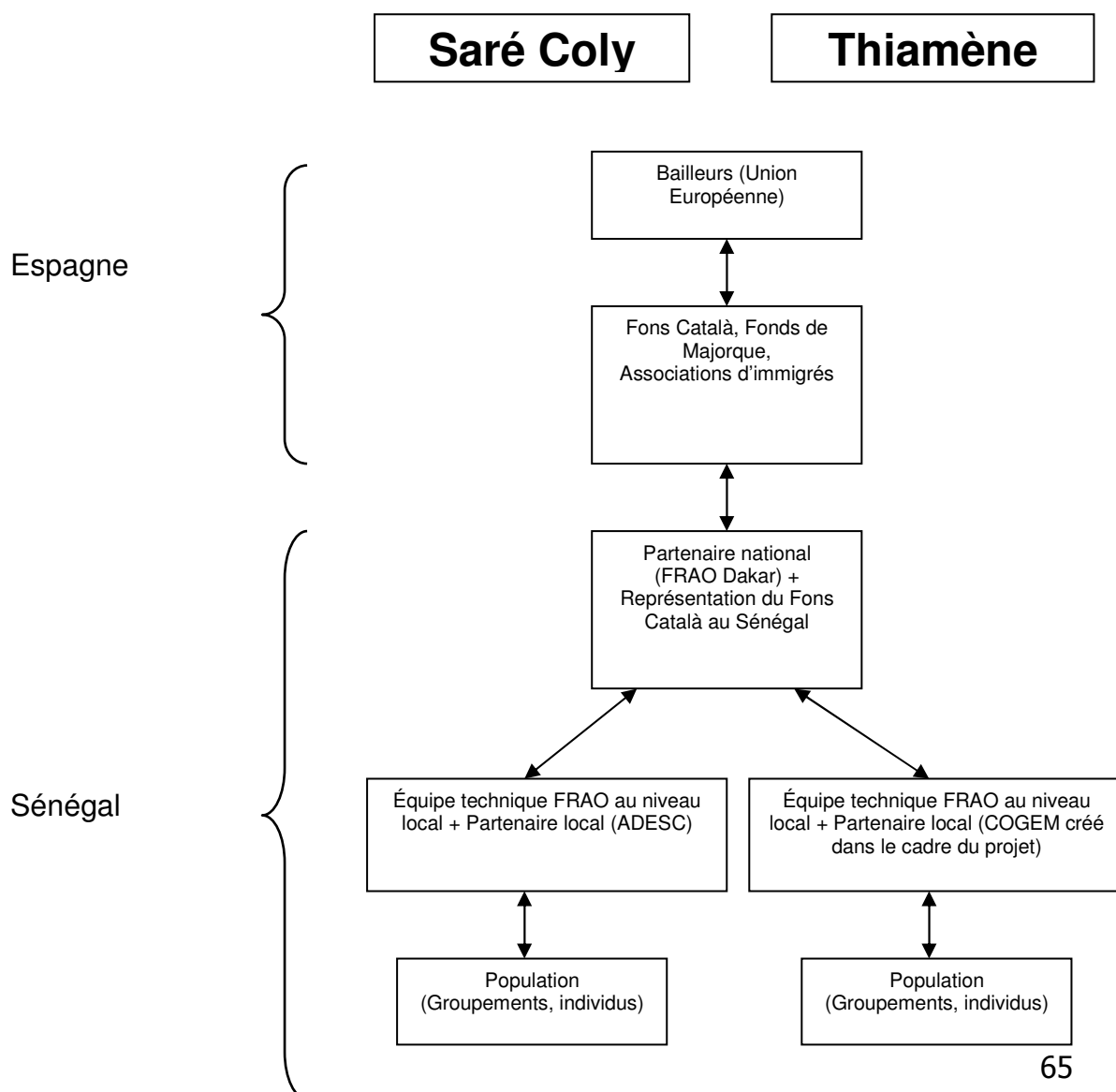
### PERFORMANCES ET QUALITÉS DU MIDEL

Le projet MIDEL (Projet de dynamisation d'un espace d'échange, coopération et concertation entre les immigrés sénégalais et leurs communautés d'origine, dont la forme abrégée est Migration et Développement local) est mis en œuvre principalement pour les associations d'immigrés à Girona et à Terrassa en Catalogne et pour les populations des communautés rurales de Saré Coly et de Thiamène au Sénégal. Les informations analysées et présentées ci-dessous sont issues de deux missions d'évaluation (évaluation à mi-parcours en novembre 2004 et évaluation finale en novembre 2005) pour les actions réalisées au Sénégal et principalement la mission d'évaluation finale en Catalogne en octobre 2005.

#### 4.1 Montage institutionnel du MIDEL

Comme pour la Figure 2, la figure ci-dessous schématise le montage institutionnel du MIDEL ; les flèches représentent les flux financiers et d'information les plus importants.

Figure 3 : Montage institutionnel du MIDEL



Le montage institutionnel du MIDEL actuel (signalons qu'il est légèrement différent du montage initial proposé à l'Union Européenne, la mise en place des équipes techniques locales ayant été rajoutée à posteriori après réflexion collective entre la FRAO et le *Fons Català*) confirme et renforce certains éléments positifs observés dans le montage institutionnel des actions ayant précédé le MIDEL (la mobilisation d'immigrés en Espagne et leur volonté de susciter ou renforcer une dynamique sociale au niveau de leurs communautés rurales). Dans une certaine mesure, ce montage institutionnel apporte des réponses à certaines faiblesses identifiées dans le montage institutionnel des actions hors MIDEL. C'est le cas de l'installation d'une **équipe technique locale** de la FRAO pour chaque communauté rurale, de la **collaboration avec l'ADESC**, de **l'incitation d'une dynamique sociale** et de la réflexion pour une organisation sociale adaptée au niveau de la communauté rurale de Thiamène, etc.

En dehors des éléments ci-dessus, ce montage fait apparaître deux éléments nouveaux :

- Une **coordination centrale** (à Dakar) et des actions réalisées dans les deux communautés rurales. Il existe une équipe de coordination technique de la FRAO composée de trois personnes. Cela offre une possibilité d'avoir une vision globale sur l'ensemble des actions et d'accroître les échanges d'expériences entre les équipes intervenant dans les deux communautés rurales.
- Une **représentation du Fons Català au Sénégal** (une personne située à Dakar). Cela permet une proximité du *Fons Català* et des partenaires extérieurs vis-à-vis des partenaires sénégalais ainsi qu'une proximité du terrain.

Au moment de l'évaluation à mi-parcours, deux faiblesses essentielles ont été observées en ce qui concerne ces deux éléments :

- **Les responsabilités de la représentation du Fons Català au Sénégal ne sont pas claires** (absence de cahier des charges écrit et transparent) par rapport à celles de l'équipe de coordination technique de la FRAO. Ceci a pour conséquence des malentendus à propos de qui doit faire quoi et pour quand (l'analyse sur SPSS, des commentaires et de la rédaction du document final, la finalisation du document d'analyse général de l'émigration, la rédaction des rapports bimensuels ou trimestriels, etc. sont des exemples concrets qui représentent les sujets de malentendus). Cette situation a fortement nuis la communication et les relations entre l'équipe de coordination de la FRAO et le représentant du *Fons Català*. Il existe là une nécessité de médiation et de clarification des tâches et des responsabilités assignées à la représentation du *Fons Català* (établissement d'un cahier des charges).
- Une **faiblesse du suivi et de l'appui des équipes techniques locales**. La décision de réduire les missions périodiques sur le terrain de l'équipe technique de coordination de Dakar dans le but d'installer les équipes techniques locales sans changement du budget initial était juste et judicieuse ; il est nécessaire d'envisager un appui plus important pour celui-ci (formation en techniques participatives pour ceux ne l'ayant pas encore reçue, suivi et accompagnement technique des activités menées sur le terrain, etc.) pour accroître l'efficacité des équipes de terrain. Une réflexion sur une réorganisation de l'équipe technique de coordination à Dakar (3 personnes) et des équipes techniques de terrain de la FRAO (1 personne à Saré Coly et 1,5 à Thiamène) serait utile pour aboutir à un meilleur équilibre et une efficacité plus grande.

En ce qui concerne la dynamique initiée dans la communauté rurale de Thiamène, quelques observations méritent d'être examinées :

- L'organe en création, appelé Comité de Gestion du MIDEL (COGEM) est, selon ses statuts provisoires, spécialement créé pour être « *chargé de la mise en œuvre du programme (MIDEL). Il a pour mission de concerter, réfléchir, proposer et participer à la réalisation des activités* (dans le cadre du programme du MIDEL) ». Le financement des activités de ce comité semble entièrement dépendre du programme MIDEL ; un système de financement autonome n'est pas clairement défini.
- Le comité est composé de plusieurs autorités administratives locales et des représentants des services techniques décentralisés de l'Etat. Cela présente l'avantage que les actions sont en harmonie avec la politique de développement globale de la communauté rurale. Néanmoins, cette situation pose la question de l'indépendance des décisions et des orientations du Comité vis-à-vis de ces structures.
- Le COGEM en cours de constitution semble être prévu pour jouer, au niveau de la communauté rurale toute entière, plusieurs rôles du comité de pilotage de Ndioussy et de ses environs. Le rôle futur ou l'avenir de ce dernier n'est pas encore clair.

Étant donné ce qui précède, il était important d'approfondir rapidement la réflexion sur le type d'organe le mieux adapté au contexte, et de prendre en compte les conclusions de cette réflexion dans les efforts de mobilisation de la population locale.

L'évaluation a constaté plusieurs réponses apportées pour pallier les faiblesses relevées au cours de l'évaluation à mi-parcours. Ainsi, avons-nous observé ce qui suit :

- Un réaménagement des équipes de Dakar et de Thiamène (pour Thiamène on est passé d'une équipe de 1,5 animateurs à 1 animateur ; le mi-temps pour les activités d'animation n'a pas été jugé nécessaire). L'aménagement de l'équipe à Thiamène s'est avéré judicieux car le travail d'animation a été correctement mené par le seul animateur maintenu. Plusieurs témoignages dans les populations bénéficiaires ont fait montre de la qualité de la relation entretenue avec l'animateur ainsi que de sa disponibilité.
- Une intensification du soutien des équipes de la FRAO dans la communauté rurale pour l'organisation des ateliers d'identification et d'établissement des priorités des besoins et activités à réaliser.
- Une intensification des visites sur place du représentant du *Fons Català*, ce qui lui a permis de jouer un rôle significatif dans le dynamisme associatif, dans le soutien au COGEM et à ADESC ainsi que le suivi des réalisations et de la réorientation en cas de besoin.
- Une intégration totale du représentant de la FRAO à Saré Coly dans l'équipe technique d'ADESC, ainsi qu'une implication plus grande de cette équipe dans les activités du MIDEL.

## **4.2 Analyse par les 12 critères du COMPAS Qualité**

### **4.2.1 Le projet répond à un besoin démontré**

La lecture du document du projet ne montre pas un diagnostic documenté justifiant les hypothèses annoncées et les objectifs et les activités proposés (certaines activités comme la

ferme d'élevage semblent avoir été parachutées lors de la lecture du document du projet). Il y a également une absence de document de planification et de suivi d'évaluation (cadre logique par exemple).

Par contre les entretiens avec les personnes impliquées dans le projet, les discussions avec les bénéficiaires et les discussions avec les membres des associations d'immigrés en Catalogne ont montré que :

- La conception de ce projet a eu pour base le résultat de l'ensemble des actions de co-développement menées depuis 1997 dans les deux communautés concernées ;
- Certaines activités proposées sont issues des demandes des populations. C'est le cas de la création de la ferme d'élevage à Saré Coly qui a fait l'objet d'un très bon processus de participation et de mobilisation des éleveurs (idée venant des éleveurs sous forme de demande de fonçage de puits sur leur zone de parcours, plusieurs concertations avec les éleveurs pour l'analyse de la demande et pour la conception d'un projet global, décisions prises de façon concertée, etc.), de mobilisation des structures qui les représentent (Maisons des éleveurs, GIE des éleveurs, etc.) ;
- D'autres activités ont été jugées nécessaires pour assurer une plus grande participation des populations (créer ou soutenir une dynamique sociale dans les communautés rurales).

Le projet avait prévu des ressources (les fonds souples) pour un certain nombre d'actions qui allaient être identifiées après le processus de diagnostic prévu par le projet.

Au moment de l'évaluation à mi-parcours, les enquêtes réalisées dont l'analyse est en cours et la revue bibliographique constituaient les activités qui devaient aboutir à l'identification des actions à réaliser.

L'équipe d'évaluation avait attiré l'attention sur quelques éléments à prendre en compte dans les efforts de diagnostic pour améliorer la performance du programme vis-à-vis de ce critère :

- l'inventaire des travaux existants ou en cours dans les communautés rurales pour renforcer les résultats des enquêtes et la revue documentaire ;
- l'importance des ateliers participatifs pour la validation des résultats, la définition des priorités, la planification et le système de suivi des actions ;
- la réalisation d'une étude de faisabilité des actions ainsi que l'étude des différentes options avant le démarrage des actions ;
- et la documentation de ces éléments.

L'évaluation finale a remarqué la prise en compte de plusieurs éléments soulevés par l'évaluation à mi-parcours.

- D'une part, l'équipe technique de la FRAO a effectué plusieurs missions dans les deux communautés rurales et d'autre part, le représentant du *Fons Català* au Sénégal a intensifié ses visites sur place pour organiser et accompagner les ateliers d'identification et d'établissement des priorités des besoins et des activités à réaliser. Ces ateliers ont été également l'occasion d'établir les *plannings* des activités et de partage de responsabilités.
- Une fois identifiée avec les populations, l'idée de création d'un Groupement d'Épargne et de Crédit (GEC) à Thiamène a été soumise à l'étude avec la participation d'un consultant spécialiste en épargne et crédit, le directeur de DJOMEC

(Djolof Mutuelle d'Épargne et de Crédit). Son soutien a été important pour l'étude de faisabilité, les conseils juridiques, la formation des responsables du GEC, etc.

## 4.2.2 Les objectifs du projet sont atteints

Les objectifs du projet tels que présentés dans le document du projet sont les suivants :

*« L'objectif général du projet est d'améliorer et de renforcer les contacts entre les immigrés et les communautés de Ndiossy et Saré Coly au travers de la dynamisation d'un espace d'échange, de coopération et concertation entre les différents acteurs concernés immigrés, communautés locales, Etats, ONG, etc.).*

*Il s'agit spécifiquement de:*

- *O.1 : Renforcer les capacités des organisations d'immigrés et celles des organisations de leurs localités d'origine (Ndiossy et Saré Coly).*
- *O.2 : Créer un espace/canal d'échange, de communication et de concertation permanent entre les immigrés et les communautés d'origine.*
- *O.3 : Promouvoir l'élaboration des initiatives de développement local dans les communautés d'origine impliquant la diaspora.*
- *O.4 : Valoriser les secteurs-clé de l'économie locale pour attirer l'investissement des immigrés et les retours volontaires. »<sup>32</sup>*

Ces objectifs ont été divisés en une série d'activités à réaliser. Les activités définies dans le document du projet ont connu de nombreuses modifications en cours de projets pour mieux s'adapter aux réalités du terrain. À la fin du projet, l'ensemble des activités peut être classé en trois catégories principales :

- les activités au bénéfice des communautés rurales (soutien ou création d'une dynamique associative dans les communautés rurales (objectif O.1), identification et réalisation des activités économiques et des activités d'intérêt général, formation socioprofessionnelle (objectif O.4), les émissions radio (objectif O.2)
- Les activités au bénéfice des associations d'immigrés en Catalogne : ateliers de formation et d'information pour les membres des associations (Objectifs O.1 et O.2)
- Les activités de communication : les publications, la conférence sur le co-développement à Dakar, le documentaire « histoire de vie », etc. (objectifs O.2)

### 4.2.2.1 Résultats des activités réalisées dans les communautés rurales au Sénégal

Au moment de l'évaluation à mi-parcours, le MIDEL disposait de peu de résultats pour permettre de mesurer l'atteinte de ses objectifs tels qu'ils étaient présentés dans le document du projet :

Cependant nous avons pu apprécier dans quelle mesure les activités prévues (pour être réalisées au 6<sup>e</sup> mois du chronogramme au Sénégal) ont pu être réalisées ainsi que le potentiel de celles-ci pour atteindre les objectifs du projet.

Plusieurs activités prévues étaient déjà réalisées avec succès. Il s'agit des activités de lancement du projet accompagnées de communiqués de presses et de l'élaboration de

---

<sup>32</sup> Extrait du document de projet.

fiches d'information, les installations des équipes, l'élaboration des questionnaires, la formation des enquêteurs, la réalisation des enquêtes et l'engagement d'un coordinateur.

D'autres activités étaient en cours : la saisie et le traitement informatique des informations recueillies dans les questionnaires, l'exploitation et l'interprétation des résultats des enquêtes et la revue documentaire. Notons que les premières démarches entreprises dans le cadre de la revue documentaire étaient très peu avancées en ce qui concerne l'exploration des documents disponibles dans les communautés rurales.

Plusieurs autres activités inscrites au chronogramme n'avaient pas encore démarré ou avaient très peu démarré. Il s'agissait des ateliers de restitution de la caractérisation, les séminaires de formation technique et méthodologique sur la gestion du projet, les séminaires de synthèse et de rédaction, dessin et promotion des outils pour l'échange d'information, engagement avec une entreprise audiovisuelle, ateliers sur la définition de problèmes, besoins et priorités.

Vu ce qui précède, l'aperçu général des activités réalisées situait l'exécution du programme entre les 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> mois du chronogramme, soit un retard d'environ trois mois. Cependant, il convient de souligner l'avancement constaté pour d'autres activités qui n'étaient pas clairement inscrites au chronogramme pour la période concernée. Il s'agissait de :

- Les activités menées dans le cadre de la création de la ferme d'élevage à Saré Coly (mobilisation des groupements d'éleveurs, démarche pour l'affectation du terrain, travaux de défrichement en cours, etc.) qui s'inscrivent dans la valorisation des secteurs-clé de l'économie dans la communauté rurale de Saré Coly.
- La mobilisation d'un groupe de personnes source pour constituer le comité restreint du COGEM et préparer les bases d'une dynamique sociale à Thiamène.

Cette situation était expliquée par les révisions de chronogramme effectuées par les équipes pour s'adapter aux diverses contraintes (lenteur de la mobilisation des fonds et de mise à disposition de véhicule, etc.) et aux nouvelles priorités et opportunités (mobilisation des éleveurs par exemple).

En ce qui concerne le potentiel des activités pour atteindre ces objectifs, certains aspects méritaient d'être rapidement clarifiés (le type d'organe à créer à Thiamène) et certaines activités méritaient d'être complétées et rapidement finalisées (revue documentaire et exploitation/interprétation des enquêtes). Par ailleurs, la manière dont les enquêtes avaient été menées (les informations recherchées moyennant les questionnaires, la taille des échantillons, etc.) était, du point de vue de l'équipe d'évaluation, surdimensionnée par rapport à l'objectif de ces enquêtes. La revue documentaire, dans le cas où elle aurait été correctement effectuée, aurait pu considérablement réduire la taille des enquêtes et rendre ces dernières plus efficaces.

L'évaluation finale au Sénégal montre **une accélération des activités dans la période** de décembre 2004 à novembre 2005. Ainsi, au moment de la mission d'évaluation finale, la plupart des activités prévues pour être réalisées dans les communautés rurales – après révision des activités en cours de projet et les ateliers d'identification des besoins et activités – étaient complètement réalisées ou étaient au stade de finalisation dans les deux communautés rurales.

Dans la communauté rurale de **Saré Coly**, les principales activités réalisées dans le cadre du MIDEL après l'évaluation à mi-parcours sont les suivantes :

- Ateliers d'identification des priorités des besoins et activités à réaliser

- Activités pour la création de la ferme agro-sylvo-pastorale :
  - o Animation/sensibilisation des éleveurs autour de la ferme (identification des vaches à lait et mise à disposition de la ferme, organisation et réalisation des travaux de défrichages de la parcelle réservée à la ferme, organisation et réalisation de la participation des éleveurs pour l'alimentation du bétail, etc.)
  - o Réalisation des infrastructures de la ferme agro-sylvo-pastorale (construction d'étables, abreuvoirs, mangeoires, magasins de foin, etc. ; clôture de la ferme et des périmètres de cultures fourragères ; etc.)
  - o Réalisation des activités techniques (inséminations artificielles) dans la ferme.
- Autres activités liées à l'élevage (vaccination des petits ruminants et des volailles, sensibilisation à la stabulation et réalisation de la stabilisation chez quelques éleveurs : « fermes pilotes », etc.),
- Recyclage de 20 « relais d'élevage »<sup>33</sup> et formation des femmes vaccinatrices (une femme par village)
- Crédits aux groupements
- Activités liées à la communication (Emissions radio, échange entre les communautés rurales concernées par le MIDEL, etc.)

Les visites des réalisations et les discussions avec les populations ont permis d'apprécier les résultats des activités.

De manière générale, les activités du « volet élevage » de la ferme agro-sylvo-pastorale, les autres activités liées à l'élevage, les formations pour la vaccination ont eu de **très bons résultats** et ont créé une vraie mobilisation des populations impliquées. Les témoignages des populations soulignent la réussite et la pertinence de l'activité de la vaccination des petits ruminants et des volailles, compte tenu du rôle de cette activité dans l'économie familiale. Les activités de la ferme d'élevage et leurs extensions dans les ménages (stabulation, insémination artificielle, etc.) représentent des innovations fortement appréciées par les éleveurs. L'application progressive déjà initiée des techniques utilisées dans la ferme aux ménages est très importante pour l'appropriation par les éleveurs des nouvelles technologies.

Par ailleurs, les crédits octroyés ont été appréciés du fait que cela a permis à une certaine catégorie de personnes d'accéder aux crédits (Crédit Mutuelle, etc.), alors qu'ils y avaient difficilement accès.

Néanmoins, certaines faiblesses ont été relevées pour les activités liées à la communication, à l'agriculture et la sylviculture de la ferme agro-sylvo-pastorale et pour les crédits aux groupements :

- Le **volet communication** est selon l'équipe d'évaluation **faiblement accompli localement**. Les émissions radios prévues (2 x 18) ont été interrompues du fait de la crise budgétaire connue par la FRAO (seulement environ la moitié des émissions prévues ont été réalisées). Il n'y a pas eu de développement au niveau local des

---

<sup>33</sup> Les relais d'élevages sont des jeunes issus des communautés qui ont été formés aux techniques vétérinaires de base pour être capables d'apporter les premières assistances aux éleveurs. Ils sont habituellement formés par l'Etat ou des ONG intervenant dans la zone.

mécanismes de communications entre les émigrés et la communauté rurale. La communication entre Thiamène (visite de l'équipe de Saré Coly à Thiamène) et Saré Coly a également été suspendue. La taille des activités entreprises localement pour ce volet montre un déséquilibre par rapport à l'ensemble du projet MIDEL. Ce qui peut laisser croire que ce volet a été considéré comme secondaire (non prioritaire) par l'équipe locale (les réactions d'ADESC pour répondre aux problèmes enregistrés au cours du projet n'ont pas donné la priorité à ce volet) alors que la conception initiale du projet donne une grande importance à ce volet (perception du *Fons Català*, de l'UE, etc.).

- **L'équilibre des différents volets agro-sylvo-pastoral n'est pas visible** au niveau de la ferme qui montre un important progrès des activités d'élevage par rapport aux autres aspects. Les conditions climatiques au moment du démarrage non appropriées (démarrage en février, il est approprié de faire du maraîchage à cette époque) et des contraintes ont été citées comme origine du ralentissement des activités de l'agriculture et de la sylviculture.
- Plusieurs témoignages montrent qu'une bonne partie des fonds de **crédit sont utilisés pour la consommation au lieu de la production**. Même si l'engagement de remboursement des crédits ne peut être remis en cause, il existe le risque que ces remboursements provoquent d'autres difficultés aux populations.

Dans la communauté rurale de **Thiamène**, les principales activités réalisées dans le cadre du MIDEL après l'évaluation à mi-parcours sont les suivantes :

- Finalisation du processus de création du Comité de Gestion du MIDEL (COGEM)
- Ateliers d'identification des priorités des besoins et activités à réaliser
- Création d'un Groupement d'Epargne et de Crédit (GEC)
- Formations socioprofessionnelles (embouche, teinture, maraîchage)
- Construction d'un centre polyvalent pour des activités socioculturelles (en construction au moment de l'évaluation)
- Clôture des périmètres maraîchers et des écoles (en cours)
- Latrines dans les écoles (en cours)
- Activités liées à la communication (sensibilisation au cours des réunions, émissions radio, échange entre les communautés rurales concernées par le MIDEL, etc.)

D'une manière générale, l'équipe d'évaluation a observé de très bons résultats ou un bon potentiel de réussite pour la plupart des activités réalisées ou en cours basés sur les observations suivantes :

- Une évolution rapide de la mobilisation associative et **bon ancrage** dans la population : création d'un organe qui représente les populations (COGEM). À l'issue des animations et des sensibilisations, il y a eu des élections de délégués (5) dans chaque zone (6 zones au total) pour constituer les membres de COGEM. Création officielle du COGEM le 27 novembre 2004 avec élection des membres du bureau. Ce processus a évité de faire en sorte que le COGEM devienne un regroupement de



notables et/ou de personnes ayant déjà des responsabilités administratives dans la communauté rurale.

- Le GEC, le centre de jeune, la clôture des écoles et des périmètres de maraîchage, des latrines dans les écoles, etc. sont fortement appréciées par la population.

Pour le GEC : Plusieurs éléments constituent les bases de sa réussite :

- o La confiance que la population place dans les organes directeurs (Conseil d'administration, Conseil de crédit, Conseil de surveillance) ;
  - o La confiance des organes directeurs et de la population vis-à-vis du gérant ;
  - o Bonne appropriation des membres du GEC. « *C'est nous-mêmes qui avons créé le GEC, c'est notre organisation* » ;
  - o Expériences positives dans le passé pour le remboursement. Les populations montrent un engagement pour le remboursement ;
  - o Bonne information / bonne compréhension des « règles du jeu ». Ce qui enlève/atténue des mécontentements de ceux qui n'ont pas encore reçu de crédit.
  - o Bonne qualité de la formation donnée par un consultant de microcrédit (le directeur de DJOMEC, une mutuelle à Dara).
- Des témoignages montrent que la population est **plus informée du concept du co-développement** (organisation d'immigrés en Espagne, leur implication dans les activités de COGEM, la volonté de donner un autre sens au processus de migration : « *On n'aura plus à migrer par pauvreté* »).
  - La visite d'échange avec Saré Coly qui a permis à l'équipe de Thiamène d'apprécier la dynamique associative dans la communauté rurale de Saré Coly et de s'inspirer de cela. L'équipe de Thiamène a également noté un certain nombre de faiblesses (notamment la faiblesse de l'ancrage dans la population) qu'elle a évité dans son fonctionnement.

Pour les deux communautés rurales, la mobilisation des populations autour des activités entreprises après l'évaluation à mi-parcours et les bons résultats obtenus d'une manière générale peuvent être attribués, en dehors de la motivation des équipes en charges du projet, au processus de participation mis en place dans cette période. Les activités ont été identifiées principalement par les populations elles-mêmes.

Ces résultats contribuent fortement à **l'atteinte partielle des objectifs spécifiques O.1 (Renforcer les capacités des organisations dans les localités d'origine des immigrés) et O.3 (Valoriser les secteurs-clefs de l'économie locale).**

#### 4.2.2.2 Résultats des activités réalisées pour les associations d'immigrés en Catalogne

Dans le cadre du MIDEL, les associations d'immigrés ont principalement été impliquées dans des ateliers de formation et d'information organisés en Catalogne. Ces ateliers ont été animés par un agent de la FRAO spécialisé dans les formations aux organisations socioprofessionnelles.

Les immigrés interviewés au cours de l'évaluation ont marqué leur intérêt et leur satisfaction pour ces ateliers de formation et d'information (confère Encadré 9). Comme le soulignent certains immigrés ces ateliers ont permis d'augmenter la motivation des membres et de faire prendre conscience de l'importance de certaines activités : « *cela nous a ouvert les yeux* ».

Par exemple, les membres d'ADECERS se proposent d'augmenter les activités de sensibilisations dans les quartiers de Girona pour se faire connaître.

---

### **Encadré 9 : Résumé de rencontre avec les associations d'immigrés sur les ateliers de formation et d'information organisés dans le cadre du MDEL**

#### **Descriptions et appréciations de l'ADECERS**

Quatre réunions ont eu lieu avec l'association. Une première en séance plénière, ensuite deux réunions avec des groupes spécifiques et une troisième réunion en séance plénière.

Première réunion : identification des forces et faiblesses de l'association (les compétences des membres par rapport aux activités qu'ils gèrent, le niveau d'organisation de l'association, le degré de clarté des postes, etc.).

Les réunions spécifiques ont été l'objet de discussions approfondies sur les faiblesses identifiées.

La quatrième réunion, a servi pour rassembler ce qui a été dit dans chaque réunion spécifique d'identification de solutions aux problèmes. Cela a abouti à l'identification du besoin d'avoir une personne techniquement qualifiée pour faire la liaison avec le GRAMC. Cette personne pourrait remplacer ou seconder M. Aliou Dia dans son rôle.

Pour les membres de l'association, cette identification vient d'un travail d'analyse des travaux des associations ici et là-bas. « Ici, il y a seulement un organe politique mais là-bas, il y a un organe politique et un organe technique. Jusqu'à maintenant, l'ADECERS est en second plan par rapport aux projets et les informations circulent beaucoup entre ADESC et GRAMC sans forcément passer par ADECERS ».

#### **Descriptions et appréciations d'ASVRO**

##### **Atelier 1**

Atelier : 1 jour d'atelier avec l'association. Au total 18 personnes de l'association réparties en deux groupes (1/2 journée par groupe).

Identification du projet (le problème, la solution, les lois, les activités de l'Etat). Etude de cas du puits à Ndiossy.

##### **Ce que nous avons apprécié**

- Nous disposions d'images, ce qui nous permettait de fixer les choses.
- Différentes rubriques avaient été abordées (problèmes, difficultés, solutions).
- Disponibilité du facilitateur.
- Langage accessible, pas de problème de langue.

##### **Nos recommandations pour des activités similaires**

- Implication plus grande dans la détermination des thèmes. Cela donnerait une plus grande participation à la formation. « Quand on n'est pas bien impliqué dès le départ, on a du mal à s'impliquer complètement après »
- Nous fournir des rapports et des informations formels.
- Nous laisser du matériel ici après les formations.

Malgré ces faiblesses, cette formation a été satisfaisante.

##### **Atelier 2**

Identification des forces et faiblesses de l'association, réflexion sur les solutions. La capacité de mieux se connaître et de se prendre en charge (forces et faiblesses)

Comparaison avec l'association de Girona. Les résultats de cette comparaison montrent que nous sommes mieux organisés.

Cet atelier s'est bien passé également. Nous avons reçu la recommandation d'être mieux formalisés (écrire le rapport de nos réunions et activités, etc.). L'application de cette recommandation sera intéressante pour le renforcement de la communication avec le COGEM.

---

L'organisation de ces ateliers et les résultats satisfaisants engendrés pour les associations d'immigrés permettent **d'atteindre la partie concernant les immigrés de l'objectif O.1 : Renforcer les capacités des organisations d'immigrés.**

#### 4.2.2.3 Résultats des activités de communication

Les activités de communication sont principalement les publications, la conférence sur le co-développement organisée à Dakar et le documentaire « Histoire de vie des immigrés et de leur familles restées au Sénégal ».

L'évaluation n'a pas approfondi l'analyse du contenu et de la diffusion des publications pour pouvoir apprécier l'atteinte de leurs objectifs.

L'équipe d'évaluation a assisté à la conférence de deux jours (28, 29 novembre 2005 à l'ENA) sur le thème « Migration et Développement Local » organisée à Dakar par le *Fons Català* en partenariat avec l'Ecole Nationale d'Administration du Sénégal et avec une grande implication du Ministère de la Coopération Internationale et de la Coopération Décentralisée. Nous présentons ici quelques commentaires issus de notre observation durant ces deux jours.

- La conférence s'est efforcée d'impliquer plusieurs types d'acteurs (les représentants du gouvernement sénégalais à différents niveaux, les représentants des ambassades des pays occidentaux impliqués dans le co-développement (la France, l'Espagne), des acteurs opérationnels impliqués dans le co-développement (ONG et agences internationales et nationales), des autorités locales des communautés rurales impliquées dans MIDELE ainsi que des représentants des associations ou comités impliqués dans les activités de co-développement soutenues par le *Fons Català* (MIDELE et autres actions).

Au moment de l'évaluation, le documentaire « Histoire de vie des immigrés et de leur familles restées au Sénégal » était en cours. Les entretiens avec les personnes impliquées dans la réalisation de ce documentaire ont permis de soulever quelques points d'attention :

- La faiblesse de la participation des immigrés dans la définition des principaux thèmes à développer dans le documentaire.
- Certaines caractéristiques du produit final (langue de sous-titrage, présentation, etc.) semblent privilégier le public des télévisions que les immigrés et les populations sénégalaises.

---

#### **Encadré 10 : Résumé des commentaires sur le documentaire**

##### ***Commentaires d'un membre de l'équipe de réalisation***

###### **Idée principale du documentaire**

L'idée de la réalisation est de se rapprocher de la réalité des femmes africaines qui ont leur mari en Catalogne. C'est pourquoi, les personnages principaux sont les femmes.

*« Nous les Espagnols, nous sommes habitués à voir à la télévision des images des immigrés avec les mêmes visages tristes, en train de faire des travaux sous-évalués, etc. Nous ne savons pas d'où ils viennent ni ne comprenons la réalité dans leur pays d'origine, ce qui les pousse à émigrer. »*

*Au cours de la réalisation on a pu comprendre la réalité là-bas.*

*Nous avons laissé tomber les faits suivants : prendre en compte et filmer le voyage jusqu'ici car nous avons jugé que cela ne représente qu'une petite partie de la souffrance de ces gens.*

*Nous avons essayé de réfléchir sur le phénomène de l'immigration ici, de comparer l'esclavage et l'immigration. Nous souhaitons parler de l'indépendance du Sénégal.*

*Il y a eu ici en Espagne un grand processus de régularisation des « sans papiers ». Des grèves de la faim de Sénégalais ont également eu lieu pour demander des documents d'identité en règle, des manifestations de réclamation des droits des immigrés, etc. Nous nous sommes dit que nous ne pouvions pas ignorer cela. Ainsi, il y a un chapitre dans le documentaire qui parle du processus de la régularisation des documents d'identité des immigrés ».*

### **Objectif du documentaire**

*« L'objectif de ce documentaire, tel que cela m'avait été expliqué, a souvent changé au fur et à mesure que nous avançons.*

*Les objectifs peuvent finalement être décrits comme suit :*

- *Parler de la différence entre le Sénégal et la Catalogne.*
- *Montrer les raisons économiques qui poussent les gens à partir de chez eux.*
- *Briser les tabous et dénoncer les injustices qui sont à la base de ces conditions économiques inacceptables.*
- *Corriger la vision erronée que certaines personnes en Europe ont de l'Afrique..*
- *Réfléchir sur ce que l'on peut faire pour apporter des solutions à cette situation ».*

### **Public visé**

Le principal public visé par le documentaire de 50 min. est celui des télévisions espagnoles et internationales.

Nous souhaitons faire quelque chose d'artistique en montrant surtout les actions ici et là-bas et les modes de communication qui existent entre ces deux mondes.

### **Participation de populations et du Fons Català**

*« J'ai surtout travaillé avec Javier Calderon, [représentant du Fons Català au Sénégal là-bas] et avec La Brecha et le Fons Català en Catalogne.*

*A Saré Coly et surtout Tougoulele, le village dans lequel nous avons sélectionné le plus grand nombre d'acteurs, je peux dire qu'il y a eu un petit travail pour faire participer les populations dans le contenu du documentaire. Mais ici en Catalogne, on a sélectionné les personnes qui ont une relation avec les gens filmés au Sénégal. La participation des immigrés ici se limite au fait que ceux qui ont été identifiés sont des acteurs du documentaire.*

*La présentation qui aura lieu fin octobre comptera sur la participation du Fons Català et d'autres acteurs qui seront présents à cette présentation ».*

### **Langues du documentaire**

Les enregistrements sont en plusieurs langues actuellement (français, espagnol, poular, wolof). Dans le produit final, les entretiens seront laissés dans leurs langues d'origine et seront audibles. Il y aura des sous-titrages (en espagnol, français, anglais, catalan, etc.)

### **Commentaires d'ADECERS**

L'association connaît l'existence de l'idée du documentaire. Les membres de l'association que nous avons rencontrés pensent que la réalisation du documentaire va bientôt commencer. L'association n'a pas été officiellement informée du démarrage de ce documentaire. De plus, aucune personne présente à la réunion ne sait si cela a déjà démarré et s'il y a une personne de l'association qui a été contactée personnellement pour faire des témoignages. Les participants semblent ne pas vraiment connaître les objectifs de ce documentaire.

### **Commentaires d'ASVRO**

*« Nous savons qu'il y aura un documentaire. Nous sommes informés. Nous ne savons pas comment cela va se dérouler ».*

### **Besoins auxquels pourrait répondre un documentaire de ce genre**

«

- *Expression des populations sur leur besoin et la manière dont nos projets répondent à ces besoins.*
- *Le documentaire devrait nous permettre de nous connaître (entre partenaires). Une façon d'identifier des partenaires potentiels.*
- *Information sur les activités de l'Etat (législation et réglementation) cela nous permettrait de savoir jusqu'où nous pouvons aller dans les projets.*
- *Le documentaire peut être un outil de sensibilisation ici en Catalogne.*
- *Nous attendons une information actualisée.*
- *Communiquer là-bas [au Sénégal] la vie des immigrés ici [en Catalogne] (les heures de travail réalisées ici, les difficultés rencontrées, etc.).*

- *Eviter aux gens de risquer leur vie pour venir ici.*
  - *Corriger l'image que l'on donne pendant les vacances. Les gens là-bas [au Sénégal] ne prennent pas en compte le temps que les immigrés ont mis pour réaliser ce qu'ils montrent comme bien-être. Il y a des gens qui ont des métiers là-bas. Il vaut mieux pour eux de ne pas les abandonner ».*
- 

#### 4.2.3 Le projet/action évite ou atténue les impacts négatifs

Les risques soulignés pour les actions de co-développement ayant précédé le MIDEL sont aussi valables que les actions MIDEL. Les activités menées dans le sens de dynamique sociale devraient faire l'objet d'attentions particulières.

#### 4.2.4 Le projet/action vise un impact positif au-delà des interventions

Au moment de l'évaluation à mi-parcours, la plupart des actions concrètes du MIDEL étaient à définir. L'évaluation finale fait ressortir les principaux éléments liés à la capacité du MIDEL à avoir des impacts positifs au-delà de sa durée d'exécution.

##### Dans la communauté rurale de Saré Coly

- **Création de nouvelles compétences** au sein de la population, notamment la formation des femmes vaccinatrices. Cela a créé la capacité de réaliser rapidement et efficacement les prochaines campagnes de vaccination dans les villages. Cela a également eu comme effet secondaire, une dynamique au sein du groupe de femmes vaccinatrices qui se sont mobilisées pour créer un GIE dont un des objectifs sera de réaliser des activités liées à l'aviculture et, de manière générale, liées au volet de l'économie familiale géré par les femmes. Cette mobilisation met en valeur le travail précédent de l'ADESC dans la mobilisation des femmes pour la formation des GPF (Groupements Professionnels des Femmes).
- La réussite des activités engagées dans le cadre du MIDEL **renforce la confiance** des populations vis-à-vis de l'ADESC et l'engagement des populations.
- Néanmoins un projet d'élevage, tel qu'il est en train d'être mis en place, est normalement un projet de plusieurs années. Cependant, ce projet est placé dans un financement pour **une période relativement courte** (18 mois). Si l'opportunité d'inclure un tel projet dans le MIDEL (dans le but de profiter de la possibilité de mobiliser des ressources importantes pour l'investissement dans les infrastructures) est judicieuse, cela requiert, de la part des principaux partenaires impliqués (*Fons Català* et ADESC), **une réflexion d'accompagnement à moyen terme** (3 à 4 ans) après le MIDEL. L'échec de ce projet pourrait compromettre la crédibilité de ses partenaires, surtout celle de l'ADESC, le partenaire directement en contact avec les populations. Plusieurs témoignages ont montré la méfiance et la prudence des populations suite à des échecs de programmes menés par d'autres acteurs dans le passé. Le *Fons Català* semble être attentif à cet aspect. Il a été signalé à l'équipe d'évaluation que le *Fons Català* a déjà donné son accord pour le financement d'un projet intitulé « Promotion de l'élevage dans la communauté rurale de Saré Coly ».

## Dans la communauté rurale de Thiamène

### - L'avenir de COGEM

Plusieurs points constituent des limites pour le COGEM :

- Le COGEM, dans sa forme actuelle reste un comité lié au programme MIDEL qui arrive à sa fin. Il est prévu dans les statuts du COGEM qu'il devrait être dissout à la fin du programme MIDEL et être remplacé par un comité de suivi du MIDEL. Compte tenu de la dynamique associative lancée au sein de la communauté, il serait plus intéressant de réfléchir à la question de créer une **association légalement enregistrée**.
- Il sera alors important de trouver de **nouvelles activités** pour maintenir l'intérêt de la population et de réfléchir à un **système d'autofinancement** de l'association. D'autre part, la participation du COGEM dans les activités du GEC (issu de COGEM) mérite bien d'être étudiée. Bien sûr, à l'heure actuelle, la collaboration entre les deux institutions est excellente. Mais, officiellement, le GEC est un organe indépendant.
- Finalement, il est important de renforcer les relations avec les différents acteurs intervenant dans la communauté rurale, les structures techniques et les organes décentralisés de l'Etat au niveau départemental, régional, ...

### - L'avenir du GEC

- Le GEC travaille aujourd'hui avec un consultant qui est le directeur du DJOMECE (*Djolofo Mutuelle Epargne et Crédit*), un réseau de mutuelle et crédit dont le siège se trouve à Dara. Bien que les conseils de ce consultant soient pertinents et indispensables pour le personnel du GEC – surtout au stade actuel du développement du GEC –, il est important de prendre en considération le fait que le GEC est un concurrent potentiel du DJOMECE. Selon les témoignages des représentants de ces deux institutions (GEC et DJOMECE), il n'y a pas de risque d'enchevêtrement des activités de ces dernières : « *Le besoin est tellement grand dans ce domaine que les institutions d'Épargne et de Crédit présentes n'arrivent pas à tout couvrir* ». Cependant, le directeur du GEC montre un souhait de voir le GEC intégré à terme dans le réseau du DJOMECE – cet intérêt justifie sa motivation pour donner la formation au personnel du GEC malgré les conditions financières, jugées insuffisantes, que propose le GEC pour cette formation. La **collaboration avec le consultant est donc sensible** compte tenu du fait que selon les témoignages des responsables du GEC, l'intégration du GEC dans le réseau DJOMECE n'est pas encore envisagée. Il sera très important pour le GEC de réfléchir à son **intégration ou non dans le réseau du DJOMECE** pour savoir s'il maintient la collaboration avec le consultant car à l'heure actuelle, ce dernier connaît bien les forces et les faiblesses du GEC (les comptes, les clients, etc.). Les avantages pour le GEC d'intégrer le réseau seraient l'assurance de bénéficier de l'expérience du réseau, une ligne de crédit et une viabilité renforcées. Les inconvénients de cette intégration seraient la perte d'indépendance et d'appropriation dont font preuve les membres du GEC.

- Il est également important de souligner que la **viabilité financière du GEC n'est pas aujourd'hui assurée** sans un soutien extérieur pour le fonctionnement (salaire, loyer, etc.) pendant quelques années.

#### 4.2.5 Le projet/action est cohérent avec le mandat et les principes de l'organisation

Dans le cadre de cette évaluation, pour l'ensemble des actions de co-développement, nous notons la cohérence totale entre la volonté, la mobilisation et l'intérêt d'immigrés (contribuer au développement local de leur communauté d'origine et mieux s'intégrer dans les communautés hôtes), du *Fons Català* et d'autres partenaires espagnols (valoriser les immigrés, contribuer à leur intégration et participer à la gestion de l'immigration), des partenaires sénégalais ainsi que des populations (participer à leur propre développement et augmenter les avantages de l'émigration, ce qui engendre bien des désavantages pour les communautés concernées).

#### 4.2.6 Le projet/action respecte les populations

Le projet MIDELE démontre une volonté de renforcer les points positifs décrits pour les actions hors MIDELE. L'approche de participation adoptée pour la création de la ferme d'élevage et pour les activités réalisées à Thiamène illustre bien cela. Par contre, la participation des immigrés en Catalogne dans l'identification et la conception du projet a été faible.

#### 5.2.7 Le projet/action est flexible

Au moment de l'évaluation à mi-parcours, l'existence de « fonds souples » disponibles pour des activités d'identification, ainsi que les révisions du montage institutionnel et les adaptations des calendriers constituaient des points positifs pour la flexibilité du MIDELE. L'équipe d'évaluation avait souligné qu'il était important d'accompagner les équipes de terrain dans les décisions d'adaptation, évitant ainsi les effets pervers d'une trop grande flexibilité – des dérives peuvent se révéler lorsque les initiatives prises par les équipes de terrain pour l'adaptation ou la réorientation des activités ne sont pas suivies et validées par la coordination technique de Dakar).

L'évaluation finale a constaté, de manière générale, une **grande flexibilité** du projet. Nous citons ici l'exemple des adaptations observées à Saré Coly :

**Grande flexibilité du projet** et en particulier du budget (bien qu'il ait été nécessaire, à chaque fois, de négocier à plusieurs niveaux les changements proposés). Cette flexibilité a permis :

- D'adapter les activités aux besoins.
- L'initiation d'actions pertinentes (non prévus dans le projet initial) dans la communauté rurale.
  - vaccination des petits ruminants et des volailles
- Gérer les « crises » budgétaires (retard de paiement du salaire de l'animateur FRAO, frais de fonctionnement, visite à Thiamène (toujours en attente) liées au manque de transfert à temps des fonds provenant de la FRAO.

#### 4.2.8 Le projet/action s'insère de façon optimale dans son environnement

L'évaluation à mi-parcours avait souligné le fait qu'il existait des possibilités de collaboration et de coordination pour plusieurs actions concernées par cette évaluation. Cependant, les observations montraient que, bien que l'existence des autres acteurs était connue des équipes techniques, les possibilités de collaborations et coordinations sur des actions concrètes étaient très peu explorées (sauf pour la communauté rurale de Saré Coly) et utilisées au-delà des autorités et des services techniques administratifs.

L'évaluation finale a constaté une amélioration de la collaboration avec les autres acteurs comme l'illustre cet exemple de Saré Coly :

**Renforcement de la collaboration avec les autres acteurs** intervenants dans la zone (par exemple pour l'élevage, la collaboration avec VSF, l'inspection départemental de l'élevage, ANCAR, Baamtaaré, etc. a été signalée) et **valorisation des compétences existantes** comme les auxiliaires/relais vétérinaires. Il a été également noté la collaboration avec l'École d'Agriculture et d'Élevage de Besançon.

#### 4.2.9 L'acteur a les ressources et l'expertise pour mener à bien le projet

De manière générale au moment du montage du MIDEF, l'ensemble des acteurs et équipes impliquées – constitués pour la plupart par des acteurs et équipes impliqués dans les actions précédentes – possèdent une grande partie des expertises ou capacités nécessaires pour les actions qui les concernent. En effet, le document du projet et les documents de présentation des divers partenaires décrivent les expériences de chacun d'entre eux en adéquation avec leurs rôles dans les actions. Nos observations sur le terrain révèlent l'effort de recrutement de personnes techniquement compétentes pour les actions spécifiques dont ils ont la charge, ainsi que leur une bonne connaissance du milieu dans lequel elles sont appelées à travailler.

#### 4.2.10 L'acteur a les capacités de gestion adaptée à la conduite du projet/action

Plusieurs éléments liés à ce critère pourraient être rendus disponibles par un diagnostic institutionnel de chacun des partenaires. Toutefois, cela n'a pas été l'objectif de cette mission. Nous rapportons ici les éléments visibles qui influencent directement les actions.

Le principal élément lié à ce critère relevé pour les actions MIDEF est le problème de communication et de coordination au niveau de Dakar entre l'équipe technique de la FRAO et la représentation du *Fons Català*. L'évaluation finale a constaté une très bonne gestion de ce problème pour éviter des effets négatifs sur les activités.

Par contre, il a été constaté des crises budgétaires liées à des défauts de transfert des fonds venant de la FRAO pour les activités à Saré Coly, ce qui a provoqué l'arrêt de certaines activités importantes pour le volet communication (notamment les émissions radios, visite à Thiamène).

#### 4.2.11 L'acteur utilise les ressources de façon optimale



Au moment de l'évaluation à mi-parcours, plusieurs exemples montraient le désir d'optimisation des ressources :

- la révision du montage institutionnel susmentionnée sans modification du budget ;
- la mobilisation des équipes sur d'autres activités lorsque certaines activités rencontrent des contraintes (l'avancement sur le projet de création de la ferme d'élevage en attendant la finalisation de l'analyse des résultats des enquêtes).

Par contre, le surdimensionnement des enquêtes avait mobilisé des ressources et de l'énergie qui auraient pu être utilisées de façon plus efficiente.

Au moment de l'évaluation finale, il a été constaté que les efforts d'optimisation des ressources ont été maintenus pour les activités réalisées dans les communautés rurales.

#### **4.2.12 L'acteur utilise les leçons tirées de l'expérience**

Comme nous l'avons dit plus haut (cf. Montage institutionnel du MIDEL), plusieurs adaptations ont été faites dans le montage institutionnel du MIDEL pour répondre à des insuffisances du montage institutionnel des actions qui précèdent le MIDEL. Cela témoigne une certaine attention de l'utilisation de leçons des actions précédentes.

La tenue de cette évaluation à mi-parcours représente un désir de capitalisation et d'apprentissage.

---

#### **Encadré 11 : Extrait des recommandations de l'évaluation à mi-parcours**

##### ***Recommandations au niveau institutionnel***

1. Réorganiser et clarifier le rôle de chaque membre de l'équipe de coordination et d'appui de la FRAO au niveau de Dakar ainsi que celui du représentant du *Fons Català*.
2. Améliorer la communication avec les équipes techniques locales et l'équipe de coordination et de soutien surtout en ce qui concerne la méthode et la qualité des résultats attendus.
3. Étudier les possibilités de renforcement des équipements de travail au niveau des équipes locales (principalement à Thiamène).
4. Approfondir et communiquer la réflexion sur la dynamique sociale la plus adaptée à chaque communauté rurale en tenant compte de la maturité et de l'expérience des populations :
  - Type d'organe répondant au niveau local : association dotée d'une équipe technique, association réalisant des contrats avec des opérateurs techniques, etc. ;
  - Qualité de membre (membres adhérents ? Condition d'adhésion ou de participation aux différentes activités, etc.) ;
  - Organisation des membres (organisation par zones, par pôles d'activités, un mélange des deux, etc.) ;
  - Autonomie et indépendance (la mise en place d'un système de constitution de fonds propres (cotisation des membres, des actions rentables économiquement) dans le but de permettre la viabilité et l'autonomie de l'association).

##### ***Recommandations au niveau stratégique***

5. Adopter ou renforcer la mise en pratique de la gestion du cycle de projet (diagnostic participatif, étude de faisabilité/conception/planification, mise en œuvre, suivi et évaluation). Il est question d'exploiter au maximum l'expertise des partenaires expérimentés comme la FRAO dans la conduite des actions de développement.
6. Renforcer les efforts d'harmonisation des actions. Plusieurs actions actuelles méritent d'être renforcées et d'être incluses dans une stratégie globale (banque de céréales, crédits, etc.). Il sera important d'éviter les actions opportunistes. La mise en œuvre de cette recommandation nécessite la collaboration des partenaires espagnols (associations d'immigrés, *Fons Català*, ainsi que les collectivités locales partenaires des associations d'immigrés, etc.) pour éliminer l'envoi de ressources en dehors de ce qui aurait été discuté (nature) et validé (performance) par les partenaires sénégalais en fonction de la stratégie globale d'actions identifiées avec les populations.

7. Explorer les possibilités de coordination et de collaboration sur les sites avec les autres acteurs. Il sera également très utile et avantageux de renforcer les échanges entre les équipes intervenant dans les deux communautés rurales.
8. Rester attentif au risque de perturbation de l'ordre social et de marginalisation des plus pauvres, en prenant exemple sur les actions des moulins et de la banque de céréales.

### ***Recommandations au niveau opérationnel***

9. Rétablir ou réviser le chronogramme moyennant une description précise des tâches de chaque membre des équipes et un système opérationnel de suivi (réunions, points d'étapes, etc.).
  10. Reprendre contact avec les acteurs susceptibles d'apporter leur contribution à la démarche de diagnostic et prendre en compte leurs expériences et résultats dans l'exploitation des résultats d'enquête en cours. Il y a urgence pour la finalisation de l'identification des actions à mettre en œuvre car 6 à 7 mois sur 18 se sont déjà écoulés.
  11. Mettre en place rapidement un programme de formation pour la technique d'animation et d'utilisation des outils participatifs pour les équipes locales qui ne l'ont pas encore reçu, ainsi qu'un programme pour les outils de gestion d'organisation pour les représentants des populations (associations, comités, groupements, etc.) pour réduire l'impact de l'analphabétisme.
  12. Accélérer la mise en place d'un système de communication adapté aux populations sur l'aspect co-développement (rôle d'immigrés) et ses objectifs.
- 

Il a été agréable de constater au moment de l'évaluation finale la capacité du projet à prendre en compte ou à adapter les principales recommandations issues de l'évaluation à mi-parcours. Le projet MIDEL a été ainsi très performant par rapport à ce critère.

## Chapitre 5 : LECONS et RECOMMANDATIONS

Les principales leçons sorties de ce travail peuvent être résumées selon les 8 points suivants :

### 1. **Nécessité de maintenir/renforcer les techniques d'identification des besoins dans les communautés rurales (diagnostic participatif) et des études de faisabilité.**

Comme cela a été montré pour les actions de co-développement précédant le MIDEL, sauf pour les actions du département d'Oussouye, la collaboration avec les populations bénéficiaires pour le diagnostic et la conception des projets est, en général faible. La définition des actions est principalement faite par les associations partenaires au Sénégal et les associations d'immigrés en Catalogne. Bien que nous ayons pu constater une bonne connaissance du contexte par ces derniers et le fait que certaines idées de projet/action sont issues des demandes individuelles formulées aux immigrés, il persiste le risque de non-actualisation des connaissances du contexte et d'ignorer les réelles priorités ainsi que les capacités et l'atout endogène des populations. Les résultats des ateliers d'identification et d'établissement de priorités réalisés dans le cadre du MIDEL illustrent bien la nécessité de maintenir et de renforcer les techniques de diagnostic et de conception incluant des approches participatives.

Il est également important de souligner la nécessité d'éviter les impacts négatifs (perturbation de l'économie locale, assistantat, etc.) liés à des actions purement basées sur la générosité qui aboutissent sur l'envoi de biens sans les inclure dans une stratégie globale de l'amélioration des conditions de vie dans les communautés (exemple la caravane).

Lorsque les actions sont définies, il est aussi important de s'assurer des conditions de réussite de celles-ci à travers une étude de faisabilité qui montrerait la prise en compte des principales contraintes et opportunités liées à l'action, la disponibilité des ressources nécessaires, l'analyse des principaux acteurs, etc. Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des projets à Anambé (communauté rurale de Saré Coly) illustrent l'importance des études de faisabilité.

Le COMPAS Qualité, complété par les outils adaptés des approches participatives (arbre à problème, diagramme de Venn, etc.) permettrait à la fois d'assurer une qualité de ces phases des projets et d'améliorer sensiblement les résultats des projets.

### 2. **S'assurer de la viabilité des projets/actions.**

Dans le cadre du MIDEL, une grande partie des actions initiées dans les deux communautés dans lesquelles il a été mis en place demande un accompagnement à long et moyen terme. Il s'agit de l'avenir de la dynamique sociale à Thiamène, du Groupement d'Épargne et de Crédit, de la ferme agro-sylvo-pastorale, etc. Plusieurs éléments ont montré que le *Fons Català* est conscient de cela et se mobilise pour y apporter des réponses. Nous encourageons les partenaires à soutenir les efforts du *Fons Català* dans ce domaine. Dans cet accompagnement, il est important de mettre l'accent sur le renforcement des capacités pour éviter de se retrouver dans une situation où les populations seraient assistées continuellement.

### **3. Concept de co-développement : Renforcer la cohérence du discours et la communication avec les populations.**

L'implication d'immigrés dans les actions menées dans les communautés d'origine de ceux-ci est bien défendue au niveau du *Fons Català* et des partenaires associatifs en Catalogne.

L'évaluation des actions précédant le MIDELE a fait apparaître principalement dans la communauté rurale de Saré Coly une faiblesse dans la communication avec les populations sur l'implication d'immigrés dans les actions qui sont réalisées dans la communauté rurale. Certains groupements interviewés ont montré qu'ils perçoivent l'ADESC comme une association de soutien au développement sans mentionner l'implication des immigrés.

Il est important de signaler que, du fait de l'existence d'une communication informelle entre les immigrés et leurs parents, une partie de la population a connaissance de l'implication des immigrés dans les actions réalisées à travers l'ADESC. La transmission de façon « informelle » d'information s'est avérée négative pour le bon fonctionnement des activités car cela ne donne pas toujours des informations exactes sur l'origine des fonds, les objectifs des actions, etc. Par ailleurs, cela donne l'impression à certains individus ou familles d'avoir plus de privilèges que les autres du fait d'avoir un membre de la famille en Catalogne.

Dans le cadre des actions réalisées dans le département d'Oussouye, cette notion n'est presque pas du tout évoquée au niveau des populations. Cela peut être lié au fait que les immigrés n'ont pas joué un rôle dans l'origine du partenaire local, que ce dernier a plusieurs autres partenaires financiers et que le partenariat avec l'association d'immigrés en Catalogne est problématique.

Les éléments ci-dessous montrent une nécessité de renforcer la communication avec les populations sur ce sujet.

Dans le cadre du MIDELE, le volet communication s'est efforcé d'apporter une réponse à cette question et l'évaluation finale en a constaté l'amélioration au niveau de l'information fournie aux populations sur l'existence d'une mobilisation d'immigrés en Catalogne. Néanmoins, l'espace de communication et d'échange entre les communautés et les associations d'immigrés reste à créer ou à renforcer.

### **4. Concept de co-développement : s'assurer des conditions de réussite du partenariat entre l'association d'immigrés et le partenaire local au Sénégal.**

Le cas des actions soutenues par le *Fons Català* dans le département d'Oussouye soulève la question de la pertinence de l'implication de l'association PLANETA, association d'immigrés à Mataró. La principale question est la « valeur ajoutée » de cette implication lorsque l'association PLANETA n'était pas préparée pour les actions dans les communautés en Afrique (le principal objectif de l'association est la sensibilisation et le soutien à l'intégration d'immigrés en Catalogne, les membres de l'association connaissent peu les spécificités du contexte d'Oussouye et ils ne sont pas formés pour apporter un soutien technique). Il est vrai que cette implication fait placer les actions soutenues par le *Fons Català* dans cette zone dans le cadre du co-développement plutôt que de simples actions de soutien au développement. Mais cela représente-t-il une raison suffisante pour initier cette implication ? Avec le recul, compte tenu des difficultés qui ont été constatées dans ce partenariat et qui ont empêché son bon déroulement, l'analyse des conditions de réussite de ce partenariat

est nécessaire pour décider de la continuité de celui-ci. Cet aspect est à prendre en compte dans la définition des actions futures.

#### **5. Maintenir l'effort pour le renforcement des capacités des associations d'immigrés en Catalogne et celles des partenaires au Sénégal.**

Pour les associations d'immigrés en Catalogne, il est important d'établir l'équilibre entre leur capacité et le rôle qu'elles sont appelées à jouer dans les actions de co-développement (initier et accompagner les projets dans les communautés d'origine, rechercher des fonds, etc.). Cet équilibre n'est pas encore atteint pour les associations d'immigrés en Catalogne impliquées dans les projets évalués.

Comme nous l'avons montré à travers ce document, les associations d'immigrés en Catalogne font généralement montre d'une très faible capacité organisationnelle et technique pour accompagner valablement les projets de taille plus ou moins grande initiés dans le cadre du développement.

Le projet MIDELE a apporté une partie des réponses à cette préoccupation, à travers les ateliers d'information et de formation organisés pour les deux associations d'immigrés en Catalogne impliquées dans le projet. Il existe également d'autres initiatives décelées au niveau des coordinations des associations d'immigrés.

Les partenaires dans les communautés d'origines, directement en contact avec les populations jouent généralement un rôle important dans les différentes phases du cycle des projets/actions (diagnostic, conception, mise en œuvre, suivi) soutenues dans le cadre du co-développement. Malgré leur évolution constante, leur capacité d'apprentissage et la motivation remarquable de leur équipe, plusieurs faiblesses demeurent en ce qui concerne la capacité technique, la gestion administrative et financière pour gérer les projets/actions dont ils sont chargés. En effet :

- À Thiamène, le COGEM et le GEC ont besoin d'un accompagnement dans leur réflexion pour leur avenir (se donner une nouvelle forme d'existence du COGEM après le projet MIDELE, acquérir des capacités pour coordonner les diverses initiatives lancées dans le cadre du MIDELE, pour initier de nouvelles activités et pour négocier avec les partenaires techniques et financiers potentiels) ;
- À Saré Coly, un accompagnement est nécessaire pour rétablir la vie associative d'ADESC à travers le rétablissement des organes politiques (Conseil d'administration, bureau exécutif, etc.) et clarifier le rôle de ceux-ci. L'équipe technique nécessite également le renforcement de sa capacité de gestion administrative et financière. D'autre part, des compétences internes pour la gestion des projets de taille plus ou moins grande comme ceux d'Anambé sont également nécessaires.
- À Oussouye, AJAEDO montre actuellement un certain équilibre entre les compétences internes et les projets qu'elle gère. Il s'agit du résultat du renforcement de capacité en cours qu'il est important de maintenir.

#### **6. Pour le *Fons Català* et ses partenaires, il est nécessaire de renforcer la capacité technique et matérielle pour le suivi et l'évaluation des opérations engagées sur le terrain.**

Cette série d'évaluation, initiée dans le cadre du MIDELE, constitue la première depuis le début des actions de co-développement Catalogne-Sénégal en 1999.

Les résultats de celles-ci, mais aussi la richesse des échanges qu'il y a eu au cours de sa réalisation et l'impact de ces échanges sur les résultats des projets/et actions montrent que plusieurs erreurs auraient pu être corrigées plus tôt, si cet exercice avait été conduit régulièrement.

Plusieurs visites de terrain ont été signalées pour des actions précédant le MIDEL (les visites du responsable du co-développement, des représentants de GRAMC et des membres des associations d'immigrés mandatés par leur association ou à titre personnel). En dehors des visites du responsable de co-développement – au cours desquelles le contenu des projets est abordé, des réflexions pour améliorer sont collectivement initiées et des décisions d'orientations prises – les visites de terrain se sont généralement limitées aux suivis administratifs et financiers pour GRAMC et aux visites des réalisations.

Dans le cas des actions réalisées à Oussouye, le partenariat AJAEDO/PLANETA a souffert du manque de suivi et/ou évaluation. Il a été difficile pour le PLANETA d'apprécier les résultats et les propositions pour de nouvelles actions d'AJAEDO.

## **7. Améliorer la connaissance mutuelle des différents acteurs en Catalogne impliqués dans les actions du co-développement.**

Le travail sur les acteurs catalans du co-développement a montré le manque de connaissance mutuelle des différents acteurs impliqués dans les mêmes actions ainsi que le manque de communication entre eux.

En effet, les relations entre les municipalités et les associations d'immigrés sont limitées dans plusieurs cas par :

- Le manque de connaissance du fonctionnement des institutions publiques par les associations d'immigrés. Dans certains cas, s'ajoute la non-maîtrise de la langue catalane ou espagnole par les membres des associations d'immigrés.
- Le manque de connaissance par les agents des municipalités des contextes (les caractéristiques socio-économiques et culturelles des communautés d'origine d'immigrés) dans lesquels les immigrés proposent d'intervenir.

Par ailleurs, il est remarqué un manque de communication entre les acteurs impliqués dans les mêmes opérations au Sénégal comme l'illustre l'absence de relation formelle entre GRAMC et ADECRS.

Dans le cadre du MIDEL, plusieurs actions sont initiées pour favoriser les rencontres entre les associations d'immigrés et améliorer les communications entre les différents acteurs. Les efforts entrepris dans ce sens sont à maintenir.

## **8. Etudier les possibilités de collaboration ou de renforcement des collaborations existantes avec certains acteurs importants pour la réussite des opérations.**

La Figure 4, récapitulant les acteurs impliqués dans les actions de co-développement Catalogne-Sénégal et du MIDEL, montre l'absence d'un certain nombre d'acteurs ou la faiblesse de collaboration avec ceux-ci.

- La collaboration avec les autres acteurs de solidarité internationale intervenant dans les mêmes zones où se réalisent les projets/actions de co-

développement s'est progressivement intensifiée dans les communautés rurales de Saré Coly et de Thiamène. Il est important de maintenir la dynamique lancée dans ce sens car cela renforce la coordination des différentes actions entreprises pour les populations. Cette collaboration est d'autant importante que ces acteurs disposent souvent de compétences techniques, de l'expérience dans le soutien au développement et des moyens matériels importants qu'il est intéressant de mettre à profit (par exemple, il n'est pas judicieux de se lancer dans des enquêtes coûteuses lorsqu'un autre acteur a déjà réalisé des diagnostics participatifs ou qu'il est en train de le faire dans la même zone et presque pour les mêmes objectifs). Bien sûr, l'indépendance de chaque acteur est à préserver dans les collaborations.

La collaboration avec des organismes spécialisés nationaux ou internationaux pour des secteurs techniques spécifiques – qui constituent des volets importants des projets – est très importante pour un soutien technique. Les démarches entreprises pour la collaboration avec des instituts européens de recherche dans le domaine de l'élevage pour l'accompagnement de la ferme agro-sylvo-pastorale à Saré Coly sont vivement encouragées.

Il est intéressant de s'arrêter un instant sur une expérience de partenariat avec une organisation sous-régionale choisie pour son expérience dans le soutien au développement au Sénégal, la FRAO. Elle a été un partenaire jouant un important rôle dans la mise en œuvre des actions à Ndiossy et du projet MIDEL dans la communauté rurale de Thiamène et de Saré Coly. Ce partenariat a été difficile à gérer vers la fin du projet MIDEL du fait des problèmes de gestion administrative et financière qu'a connus cette organisation. En dehors de ce problème, ce partenariat a fait apparaître d'autres éléments importants pour le partenaire chargé de la mise en œuvre des actions. En effet, pour les actions précédant le projet MIDEL, la FRAO, dont le siège se trouve dans la capitale (Dakar), effectuait périodiquement des missions à Ndiossy. La communication avec les populations s'est avérée faible alors que celle-ci était très importante pour l'action en question (le projet hydraulique à Ndiossy). La mise en place par la suite, dans le cadre du projet MIDEL, des équipes locales de la FRAO dans les communautés rurales a été très profitable. Le rôle de la FRAO a été finalement plus intéressant pour la formation et l'accompagnement des équipes locales. Cette expérience montre l'importance de la proximité des communautés pour le partenaire chargé de la mise en œuvre des actions. Cet aspect est important à prendre en compte dans l'analyse des acteurs en vue d'un partenariat.

- La collaboration avec les organes décentralisés de l'Etat (préfecture, sous-préfecture, CERP<sup>34</sup>, etc.) et les autorités locales (président de communauté rurale, chef de village, etc.) est généralement bonne dans les communautés rurales. Cependant, l'implication des collectivités locales (conseil département et conseil régional), reste encore très faible ou se limite à l'information de ce que les partenaires prévoient de faire.

Plusieurs raisons ont été données par les partenaires pour les projets/actions de co-développement pour justifier la faiblesse de l'implication des collectivités locales. Parmi elles, signalons la lourdeur administrative et la faible disponibilité de ces institutions pour effectuer des déplacements sur le terrain ou pour s'impliquer dans les projets s'il n'y a pas de ressources financières ou matérielles supplémentaires apportées par le projet.

---

<sup>34</sup> Centre d'Expansion Rurale Polyvalente.

Du côté des collectivités locales, beaucoup de revendications sont formulées pour être impliquées dans les actions de solidarité internationale car il est important pour elles de pouvoir coordonner l'ensemble des projets/actions réalisés sur les territoires à leur charge. Par ailleurs, elles sont souvent appelées à assurer la continuité de ces actions lorsque les acteurs internationaux se retirent.

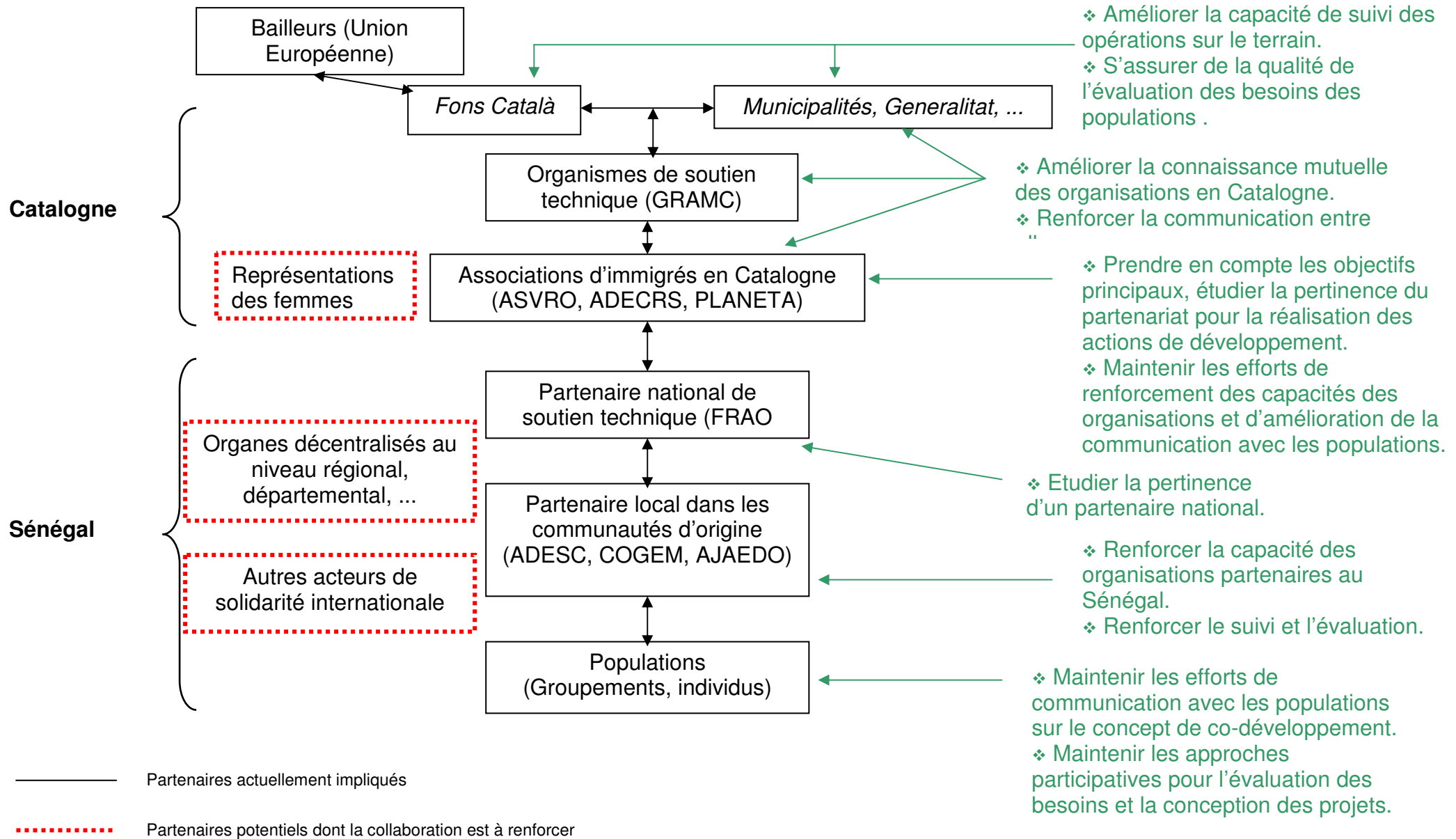
Nous pensons qu'il est important d'impulser le dialogue entre les différents acteurs et de trouver la meilleure manière de collaborer adaptée à chaque situation.

- Au cours de rencontres avec les associations d'immigrés en Espagne, une très faible valorisation des capacités et de la mobilisation des femmes immigrées a été constatée. Les discussions avec un petit groupe de femmes ont révélé plusieurs motivations et réalisations de la part des femmes. Plusieurs contraintes ont également été décelées tels que l'emploi du temps très chargé qui limite la participation aux réunions des associations d'immigrés et les besoins de formation pour leur permettre d'aller au bout de ce qui leur semble important à réaliser.

Il est important d'accorder une attention particulière aux femmes et de réfléchir au moyen de les intégrer dans la mobilisation générale d'immigrés en Catalogne.



Figure 4 : Récapitulatifs des acteurs et des principales leçons



## CONCLUSION GÉNÉRALE, PERSPECTIVES

La commande de cette série d'évaluations et études, ainsi que les objectifs qui lui ont été assignés a été en grande partie motivée par l'intérêt que le *Fons Català* accorde à l'amélioration de ces actions à travers la capitalisation et l'apprentissage à partir de l'expérience.

Les équipes ayant mené ce travail ont mis en valeur cette volonté d'apprentissage en adoptant une méthodologie appropriée axée sur une approche participative. Ainsi, il est possible d'observer l'implication des équipes chargées des actions à tous les niveaux – aussi bien pour le *Fons Català* que pour ses partenaires – dans les réflexions collectives au cours de ces évaluations et études. La disponibilité et la motivation des équipes pour ce genre d'exercice ont été très touchantes. Elles sont vivement encouragées.

D'autre part, les moyens logistiques et matériels mis en œuvres par le *Fons Català* et ses partenaires ont permis d'accéder, à quelques exceptions près, aux personnes dont les témoignages sont importants pour le travail. L'esprit général qui a accompagné ce travail à presque tous les niveaux (accueil chaleureux, disponibilité, discussions en toute franchise, très bons contacts humains, etc.) a permis d'extraire plus ou moins aisément les informations importantes, même celles qui semblaient sensibles.

À plusieurs reprises, les équipes d'évaluations ont observé des changements initiés juste après les ateliers de restitutions et de réflexions collectives, lesquels tiennent compte des principales orientations données par les résultats de ces ateliers. Ce fait démontre la capacité de se servir des enseignements de l'expérience pour les partenaires impliqués dans les actions évaluées. Ceci a été un des éléments importants qui a conduit aux bons résultats observés de manière générale pour les actions réalisées dans les communautés rurales dans le cadre du projet MIDEL au cours de l'évaluation finale.

À la fin de cette étude, plusieurs initiatives du *Fons Català* marquent la prise en compte des principales leçons dans la suite des travaux de l'organisation. En effet, notamment sur le plan de la viabilité des actions initiées dans le cadre du MIDEL, plusieurs éléments (soutien aux partenaires locaux pour l'élaboration de nouvelles propositions de projets, accord du *Fons Català* pour le financement de certains projets, etc.) montrent la mobilisation du *Fons Català* pour assurer la continuité du soutien aux communautés.

Par ailleurs, le *Fons Català* montre une la volonté d'améliorer la qualité des actions. Dans ce cadre, il est en train de renforcer sa collaboration avec le Groupe URD pour un accompagnement pour l'adoption au sein du *Fons Català* d'une démarche de qualité. Il s'efforce d'inclure ses principaux partenaires (les municipalités) dans la procédure (sensibilisation à la qualité, formations sur la qualité, engagement politique de l'organisation, mise de place d'une équipe responsable de la qualité, test des méthodes d'assurance qualité, adoption d'une méthode d'assurance de qualité) qui conduit à cette adoption.

## BIBLIOGRAPHIE

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, L'évaluation à la Commission Européenne, Guide des procédures et structures d'évaluation actuellement en vigueur dans les programmes de coopération externes de la Commission, 2001.

FONS CATALA, EUROPEAN COMMISSION, Cooperation with third countries in the Area of Migration (B7-667:HLWG) : MIDELE Programme Migration et Développement Local : Projet de dynamisation d'un espace d'échange, de coopération et concertation entre les immigrés sénégalais et leurs communautés d'origine, Rapport d'activité numéro 1, périodicité 8 semaines.

FONS CATALÀ, EUROPEAN COMMISSION, Grant Application Form, 2003 Cooperation with third countries in the Area of Migration (B7-667:HLWG) (Document de projet du MIDELE).

FONS CATALA, Le projet de co-développement du *Fons Català*.

FONS CATALA, Migration et coopération au développement.

FONS CATALA, Relation des projets de co-développement au Sénégal, au Maroc, en Guinée équatoriale et en Gambie, financés par le fonds catalan.

FRAO, Mission et objectifs – principaux groupes cibles et clients de l'organisation.

FRAO, Mission et objectifs – principaux groupes cibles et clients de l'organisation, Brochure institutionnelle.

FRAO, Prospection à Ndiossy et dans les villages environnants : résultats et perspectives, septembre 2002.

FRAO, Rapport d'activité du programme de Ndiossy, novembre 2003 – janvier 2004.

GRAMC, Programa Integral ampliati, fin 2003.

Groupe URD, COMPAS Qualité, Manuel pour l'évaluation, 2004.

MIDELE, initiatives de développement MIDELE, présentation de micro projets d'élevage.

MIDELE, Note pour le cadre analytique du MIDELE, document en cours d'élaboration.

RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL, Plan de Développement Villageois de Ngapp (Communauté Rurale de Thiamène - Djolof), février 2004.

RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL, Plan local de développement de la communauté rurale de Sare Colly Salle, Rapport final, mai 2004.

RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL, Plan local de développement de la Communauté rurale de Thiamène Djoloff, Rapport final, janvier 2004.

Revue de presse du MIDELE dans « Le SOLEIL Multimédia ».

## **ANNEXES**

## **ANNEXE 1**

### **Liste des projets de co-développement soutenus par le *Fons Català***

## ANNEXE 2

### Les projets de coopération et le soutien par les municipalités de Girona et de Mataró

#### Girona

Tableau 1. Projets soutenus par la municipalité de Girona en 2004

Entité	Projet	Montant
Gramiss	Campamentos Bohío de verano	3.900 €
Setem	Festa del comerç just 2005	3.200 €
Amics de la Unesco	Un gra de sorra 3	2.000 €
Intermón-Oxfam	Sensibilització dels ciutadans de Girona per un comerç amb justícia i la crisi de l'agricultura	11.939,55 €
COMG- Ajuda	Atenció quirúrgica al Perú 2005	12.000 €
COMG- Ajuda	Etiòpia 2005: Construcció centres de salut i programa de formació de formadors	6.000 €
Fundació Ser.gi	Setmana intercultural a Girona	15.000 €
Justícia i Pau	Coneixement i diàleg interreligiós	2.500 €
Enginyeria Sense Fronteres	Electrificació rural comunitària a Sucumbíos-Orellana ( Equador)	9.954 €
C.Nàguals Art i Solidaritat-Igman Acció Solidària	Llibre d'educació sobre els murals	9.000 €
GRAMC	Formació, dinamització i consolidació de grups d'immigrants com agents de codesenvolupament	9.650 €
SED (Sed-Girona)	Ampliació del dispensary Saint Mary de Massonga (Tanzània)	2.780,19 €
Entrepobles- Girona	Suport al programa de justícia i dignificació a víctimes del conflicte armat a Guatemala	5.140,88 €
Acsur- Las Segovias	Empoderament de les organitzacions socials de l'àrea rural en la gestió desenvolupament municipal	7.084,38€

#### Mataró<sup>35</sup>

Tableau 2 : Projets soutenus par la municipalité de Mataró en 2004<sup>36</sup>

Pays / région	Projet	Montant
Senegal	*Suport a grups locals per a la millora de la producció hortícola i ramadera / Association Planeta (Mataró)/ AJAEDO (Sénégal)	30.000,00 €
Senegal	*Centre educatiu per a nois i joves de Toubakouta a la comarca de Niombató	30.000,00 €
Maroc	Tamassint: promoció de l'agricultura sostenible i el desenvolupament rural a la plana d'Izoughar	60.101,33 €

<sup>35</sup> Mataró 2004 Projectes de cooperació i sensibilització

<sup>36</sup> Idem.

Pérou	*Potenciació de l'obra social de la Prelatura d'Ayaviri	87.221,55 €
Mexique	*La Selva de Mataró 2001-2005	74.000,01 €
Gambie	Naafa – Equipament per a l'Hospital Victòria de Bajul	21.000,00 €
Gambie	*Construcció del centre de salut Sabi	17.000,00 €
Burkina Fasso	*Millora de la formació i les capacitats de les organitzacions camperoles	12.020,24 €
Équateur	Els fills i les filles de Loja, els pares i les mares de Catalunya	9.015,18 €
Bosnie Hezergovine Serbie et Kosovo	*Programa d'enfortiment i formació dirigit a les federacions sindicals del metall a Bòsnia, Kosovo i Sèrbia	9.015,18 €
Europe / Afrique Subsaharienne	^*Migracions i desenvolupament 2004	12.020,24 €
Catalogne	^*Àrea de Municipalisme 2004	9.015,18 €
Catalogne	^*Centre de Recursos de Cooperació Municipal 2004	9.015,18 €
Catalogne / Colombie	^*Taula Catalana per la Pau i els Drets Humans a Colòmbia	12.020,24 €
Catalogne	*Veus de pau a la Mediterrània	8.635,00 €
Malawi	Millora de la salut maternoinfantil a les zones rurals de la província central	9.015,18 €
Catalogne	Festival Mundial de la Joventut Barcelona 2004	900,00 €
Catalogne / Amérique Latine	Support a la campanya de l'Agenda Llatinoamericana 2005	542,23 €
Sénégal	^Dinamització d'un espai d'intercanvi, cooperació i concertació entre els migrants senegalesos i les seves comunitats d'origen	5.000,00 €

La plupart des projets ci-dessus (marqués avec \*) sont des continuations des projets mis en œuvre l'année précédente. Le pays ayant le nombre le plus important de projets est le Sénégal et le pays recevant le plus de soutien est le Pérou (projet sur quatre ans). Les projets marqués d'un ^ sont des projets soutenus à travers le *Fons Català*.

**Tableau 3 : La coopération par pays<sup>37</sup>**

<b>Pays / région</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
Pérou	87 221,55	20,99%
Mexique	74 000,01	17,81%
<b>Sénégal</b>	<b>65 000,00</b>	<b>15,64%</b>
Maroc	60 101,33	14,46%
Gambie	38 000,00	9,14%
Catalogne	27 565,36	6,63%
Burkina Fasso	12 020,24	2,89%
Catalogne / Colombie	12 020,24	2,89%
Europe / Afrique Subsaharienne	12 020,24	2,89%
Bosnie Hezergovine Serbie et Kosovo	9 015,18	2,17%
Équateur	9 015,18	2,17%
Malawi	9 015,18	2,17%
Catalogne / Amérique Latine	542,23	0,13%
<b>Total</b>	<b>415 536,74</b>	

<sup>37</sup> Idem.

**Tableau 4: Subventions pour des projets de coopération internationale 2004<sup>38</sup>**

Promoteur/ <i>Contrepartie</i>	Projet	Destination géographique	Coût projet €	Apport Municip. €	%
Amics de Jesús Obrero El Alto Bolívia / <i>Parroquia Jesús Obrero</i>	Construcció del Poliesportiu multifuncional	El Alto (Bolívia)	75.688,16	11.461,81	15,14
ONG Provalores / <i>ONG Provalores Colombia</i>	Reutilització i escalfament de l'aigua per l'Hogar de Corazones	Cota (Colòmbia)	3.687,00	2.212,20	60,00
Fundació Vicenç Ferrer / <i>Rural Development Trust</i>	Creació d'un fons d'estabilitat social	Andhra Pradesh (Índia)	20.000,00	11.343,64	56,72
Grup de Solidaritat Oscar Romero / <i>Centro de Desarrollo Integral del Discapacitado</i>	Minusval: escola de formació d'artesanes peruanes i tallers per a discapacitats	Arequipa (Perú)	25.210,00	12.348,03	48,98
Fundació Josep Comaposada / <i>Confederació Democràtica de Treball</i>	Programa de suport al pla de la CDT per a la integració laboral i sindical de la dona	Marroc	258.200,00	13.706,90	5,31
INSOC - CEG/ Escuela Rural Mixta de Riberalta	Ampliació de la biblioteca municipal	Riberalta (Bolívia)	49.066,00	11.048,24	22,52
Alianza de Solidaridad Extremeña / <i>Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud</i>	Construcció de la Casa Comunal a la comunitat Padre Macias	Tecoluca (El Salvador)	33.718,50	11.993,54	35,57
Fundació Torre del Palau / <i>Casa de Servicios de Desarrollo Comunitario</i>	Ajut a estudiants del Tercer Món	Guatemala	34.700,00	11.284,56	32,52
Ass. Local Creu Roja / <i>Creu Roja Boliviana</i>	Educació nutricional a Villa Abaroa	Tarija (Bolívia)	77.770,02	12.407,11	15,95
AAVV Les Arenes, Grípia i Can Montllor / <i>Ekool Kalasans</i>	Construcció d'un centre de promoció femenina (2a fase)	Dakar (Senegal)	142.000,00	13.943,23	9,82
Ajuda en Acció / <i>Centro de Desarrollo Comunitario "CAUSANANCHISPAJ"</i>	Construcció de la unitat educativa primària	Potosí (Bolívia)	39.673,27	12.584,36	31,72

<sup>38</sup> Idem



Promoteur/ <i>Contrepartie</i>	Projet	Destination géographique	Coût projet €	Apport Municip. €	%
Mans Unides / <i>Hijas de la Caridad de San Vicente de Paul</i>	Ampliació de l'oferta educativa	Dekemhare (Eritrea)	698.638,29	12.643,44	1,81
Associació Tabana / <i>Federación Atenea</i>	Projecte de formació, informació, assessoria i intercanvi cultural entre Catalunya i Nicaragua via "on line"	Nicaragua	25.000,00	10.427,88	41,71
AEG Torrent de les Bruixes / <i>Escuela Oficial Rural Mixta de la Comunidad i Junta Directiva del Comité de Padres de Familia</i>	Projecte de cooperació educativa amb l'escola de la cooperativa Nuevo Horizonte	Peten (Guatemala)	13.300,00	10.500,00	78,95
ADRA / <i>ADRA Perú</i>	Abastament d'aigua potable a Hilata i Mucra	Puno (Perú)	160.535,54	13.234,25	8,24
Fundació Pau i Solidaritat / <i>Unión Sindical de Trabajadores de Guatemala</i>	Recolzament als acords de pau de Guatemala a l'àmbit dels drets laborals	Guatemala	85.788,53	10.912,19	12,72
Terrassa Ajuda Nens d'Ucraïna / <i>Orfenat de Nikopol</i>	ALCEME 2004	Ucraïna	34.000,00	9.069,01	26,67
Assemblea de Cooperació per la Pau / <i>CECODEL</i>	Millora de les condicions socioeducatives del municipi de Bni Ensar	Rif (Marroc)	288.682,45	11.698,13	4,05
Actua Vallès / <i>Waaw Coumba – ADES</i>	Construcció d'un centre d'acollida per a nens i nenes afectats per la SIDA	Senegal	108.323,01	10.000,00	9,23
Casa de Nicaragua / <i>Casa de la Mujer "Sonia Bello"</i>	Suport a la Casa de la Mujer "Sonia Bello"	Rivas (Nicaragua)	19.478,00	13.263,79	68,10
Fundació Educació Solidària - Escola Pia / <i>Associació "Education Solidaire"</i>	Creació d'una granja escola	Sokone (Senegal)	102.303,03	12.000,00	11,73
ONG Vols / <i>Société de Saint François de Sales</i>	Joves Vida Associativa	Koumassi (Costa d'Ivori)	83.589,18	12.525,27	14,98

Promoteur/ <i>Contrepartie</i>	Projet	Destination géographique	Coût projet €	Apport Municip. €	%
<i>Village Don Bosco</i>					
Asociación Wafae / <i>Asociación ALAMAL</i>	Formació en patronatge i confecció industrial (segona fase)	Tànger (Marroc)	116.834,00	12.702,52	10,87
Associació Xilonem / <i>Asociación Catalana Nicaragüense de Amistad y Solidaridad</i>	Casa de cultura infantil i centre de formació professional	San Ramón (Nicaragua)	3.701,00	2.334,00	63,06
Intermón Oxfam / <i>Movimiento de desarraigados organizado para el desarrollo integral en el norte del Departamento de El Quiché</i>	Seguiment a la reactivació productiva en 7 comunitats	San Juan de Cotzal (Guatemala)	29.509,22	12.820,68	43,45
Associació Coordinadora d'Ajuda Unida / <i>Association Nongma Aide a l'Enfance</i>	Centre d'acollida de nens orfes i abandonats	Sandeba (Burkina Faso)	94.599,72	10.486,96	11,09
Casal de la Dona / <i>FEPASSCA</i>	Moviment Navional de Dones per la vida i per la pau. Proposta de capacitació, sensibilització i acció.	Azuay (Equador)	23.200,00	11.048,24	47,62
<b>Total</b>			<b>2.647.194,92</b>	<b>300.000,00</b>	<b>11,33</b>

**Tableau 5 : Distribution des subventions aux projets année 2004**

Bolivia	47501,52	15,83%
Guatemala	45517,43	15,17%
Marroc	38107,55	12,70%
Senegal	35943,23	11,98%
Nicaragua	26025,67	8,68%
Peru	25582,28	8,53%
Eritrea	12643,44	4,21%
Costa d'Ivori	12525,27	4,18%
El Salvador	11993,54	4,00%
India	11343,64	3,78%
Equador	11048,24	3,68%
Burkina Faso	10486,96	3,50%
Ucrania	9069,01	3,02%
Colombia	2212,2	0,74%
<b>Total</b>	<b>299999,98</b>	

## ANNEXE 3

### Les organes de solidarités au sein de la municipalité de Girona

Les associations se regroupent principalement autour de 'la coordinadora d'ONGs solidaries' ([www.solidaries.org](http://www.solidaries.org)).

*La Coordinadora d'ONG Solidàries de les comarques gironines i l'Alt Maresme neix el gener de 1994 en les primeres Jornades de Solidaritat Nord-Sud celebrades a Torroella de Montgrí. Des d'aquell moment s'han anat aplegant dotzenes d'entitats que treballen en l'àmbit de la solidaritat i la cooperació descentralitzada al desenvolupament.*

*Actualment integra més de mig centenar de col·lectius solidaris de les comarques gironines i l'Alt Maresme que treballen en els àmbits de l'agermanament amb els municipis dels països empobrits, la defensa dels drets cívics dels immigrants i, en general, dels drets humans i de la solidaritat. La Coordinadora d'ONG Solidàries ha rebut el Premi Sant Fèlix 1999, atorgat pel Bisbat de Girona.*

*Anteriorment, 1997, l'Editora d'El Punt, en conveni amb la Coordinadora, també va ser guardonada amb el Sant Fèlix per la redacció setmanal de les planes de "Solidaritat i cooperació" i igualment va rebre el Premi Ferrer Eguizabal 1995 creat pel Col·legi de Periodistes de Catalunya. El projecte, una realitat, Centre De Recursos -CeDRe- de la Coordinadora va obtenir la Beca Joaquim Franch 1995 de l'Ajuntament de Girona. Ha promogut i promou campanyes que han tingut un gran ressò social: com la del 0,7% a les escoles; la incidència en les polítiques municipals de solidaritat i cooperació; el mes de desembre de 1999, la manifestació ciutadana de suport als drets cívics dels veïns immigrants; l'abolició del Deute Extern dels països empobrits i la Consulta Social l'any 2000... Sense oblidar les actuacions en accions humanitàries urgents relacionades amb situacions d'emergència.<sup>39</sup>*

#### **Dans la structure municipale, les questions liées à l'immigration sont gérées par plusieurs entités :**

L'Àrea de Participació i Relacions Ciutadanes (section de participation et relations citoyennes), qui est chargée des relations citoyennes, de la coordination des régisseurs de quartiers, des nouvelles institutions pour la participation, du renforcement de la participation et l'attention au citoyen, ainsi que de la coordination des activités de volontariat.

Le 'Consell Municipal de Solidaritat i Cooperació de Girona' (Conseil de Solidarité et de Coopération de la municipalité de Girona).

*El Consell Municipal de Solidaritat i Cooperació de Girona (CMSC) és un òrgan de participació ciutadana que té com a objectiu principal facilitar, promoure i donar suport a les actuacions i els projectes relacionats directament o indirecta amb la solidaritat i la cooperació internacional, així com estendre aquests valors entre els ciutadans i ciutadanes de Girona. En especial vetllarà per la*

---

<sup>39</sup> [www.ajuntament.gi](http://www.ajuntament.gi)

*transparència i la qualitat de les actuacions que en aquesta matèria es facin a Girona.*<sup>40</sup>

*Les funcions del CMSC seran consultives, d'informe, estudi i proposta, i estaran orientades a:*

*Establir els criteris i les prioritats que han de regir els plans d'actuació que en matèria de solidaritat i cooperació internacional realitzi l'Ajuntament de Girona. Analitzar i establir les condicions, els tràmits administratius, les convocatòries públiques i les adjudicacions de fons de cooperació, per tal de garantir-ne la transparència i la qualitat.*

*Avaluar aquelles iniciatives i projectes en matèria de solidaritat i cooperació internacional que necessitin el suport institucional per al seu desenvolupament.*

*Proposar i impulsar iniciatives i campanyes d'informació i de sensibilització de la població que es considerin prioritàries en matèria de solidaritat i cooperació internacional.*

*Coordinar accions de caire ciutadà en col·laboració amb altres institucions, entitats i/o col·lectius a fi d'optimitzar els recursos humans, pressupostaris i materials i assolir el màxim ressò.*

*Servir de plataforma que impulsi el debat sobre el desenvolupament dels drets humans i la solidaritat.*

*Col·laborar amb el Fons Català de Cooperació al Desenvolupament en l'aplicació de recursos per a projectes i comptar amb el seu assessorament en l'avaluació i el seguiment de determinades iniciatives.*

---

<sup>40</sup> Reglament del consell municipal de solidaritat i cooperació de girona