

PNUD / LIFE

**EVALUATION NATIONALE DU PROGRAMME LIFE AU
SENEGAL**

Salimata WADE

SOMMAIRE

Résumé

Introduction

- ◆ Objectifs généraux de l'évaluation
- ◆ Méthodologie
- ◆ Rapport de mission

I/ Contexte national

II/ LIFE : Structures, approche, management

- 2.1) Comité National de sélection
 - 2.1.1) Mission
 - 2.1.2) Composition
 - 2.1.3) Fonctionnement
- 2.2) Coordination nationale
- 2.3) Bureau National du PNUD
- 2.4) Mécanismes globaux du programme

III/ Expériences, résultats, leçons

- 3.1) Projet de petite envergure
 - 3.1.1) Quelques bons exemples de petits projets : conception, sélection, mise en œuvre, suivi, innovations technologiques
 - ◆ Présentation des projets
 - ◆ Participants et formes de participation
 - ◆ Bénéficiaires

V/ Mobilisation des ressources

- 5.1) Ressources injectées et retours d'investissement
- 5.2) Contribution en nature
- 5.3) Gestion directe des fonds

VI/ Administration

- 6.1) Dispositif institutionnel
- 6.2) Localisation
- 6.3) Facilitation
- 6.4) Communications

VII/ Recommandations

ANNEXES

- Annexe 1 Encadré 1, Des expériences modèles à diffuser et à pérenniser
- Annexe 2 Encadré 2, La Fondation LIFE
- Annexe 3
- Annexe 4
- Annexe 5 Encadré 3, Participation de la population à la gestion et à l'exécution des projets
- Annexe 6 Liste des personnes rencontrées

Résumé

Les années 80 représentent un tournant, avec l'amorce de nombreux processus dont l'évolution détermine directement la situation nationale actuelle du Sénégal. L'Etat abandonne progressivement ses divers rôles (avec renoncement à certaines parcelles d'autorité et délégation de compétences jusqu'alors exclusives, au plan économique, politique, etc., aussi bien à l'échelle du pays qu'à l'échelle locale). De nouvelles catégories d'acteurs émergent, renforcent ou transforment leurs rôles. Ce sont les Organisations Non Gouvernementales (ONG) qui se multiplient (d'abord dans les campagnes), le pouvoir local qui prend de la consistance, le milieu associatif dont le dynamisme explose en même temps que les objectifs se diversifient. Les Associations Sportives et Culturelles (ASC), animées à l'échelle des quartiers par les jeunes (surtout pendant les vacances estivales) s'ouvrent progressivement à des actions de développement, après avoir occupé le devant de la scène nationale à l'occasion du mouvement Set Setal¹. Les regroupements de quartier ont appris à œuvrer pour l'intérêt général, avec une référence plus forte à l'amélioration des conditions de vie à partir d'initiatives communautaires, pour combattre une pauvreté (fort taux de chômage des jeunes) et une dégradation croissantes de l'environnement.

Les villes ne sont pas encore privilégiées par les politiques nationales ni suffisamment prises en compte par les programmes d'intervention des bailleurs de la coopération bi et multilatérale. Pourtant, elles se multiplient et présentent des effectifs en progression très rapide, dans un contexte où rien n'est prévu en termes d'infrastructures, équipements et services. LIFE est un programme apparu au moment opportun, cumulant des objectifs et une porte d'entrée originaux et pertinents : protéger l'environnement en appuyant des initiatives locales à destination de groupes défavorisés, améliorer les conditions et le cadre de vie de ceux-ci et renforcer leur rôle d'acteurs/partenaires importants - sinon incontournables - dans la mise en place et l'intensification d'un authentique dialogue social local. Il s'agit de fédérer toutes les énergies, de consolider les bases de la bonne gouvernance locale.

Le principe fondateur du programme est le partenariat élargi (OCB, ONG, Etat, Municipalités, Secteur Privé, Instituts de recherche et de formation, Bailleurs, ...). Il est mis en œuvre dès la phase de consultation nationale, pour établir de façon consensuelle l'orientation de LIFE - en adéquation avec l'environnement national -, arrêter les critères de sélection des projets recevables, constituer un comité national de sélection comme le forum privilégié qui rassemblera durablement une équipe composée de femmes et d'hommes de bonne volonté (bénévolat), de compétence reconnue et d'horizons diversifiés (tentative de représentation des catégories socioprofessionnelles et des groupes d'intérêts différents, pour l'apprentissage collectif du dialogue et du partenariat).

Les ambitions du programme sont grandes, sa durée (5ans) et le montant de ses subventions (50.000 US\$ par projet) limités. Pour surmonter ces facteurs limitants, LIFE innove en intégrant dans la méthodologie de sa mise en œuvre une stratégie d'ouverture en direction d'autres

¹ Où la jeunesse s'est illustrée en s'investissant massivement dans la prise en charge du nettoyage des rues, de la collecte des ordures ménagères et de l'embellissement des espaces publics

Evaluation LIFE SENEGAL

programmes, d'autres bailleurs, en vue d'obtenir des cofinancements pour ses projets et de créer des synergies pour faire se coïncider et se renforcer mutuellement les interventions institutionnelles dans une localité donnée. Si la stratégie de collaboration du programme n'a encore donné que peu de résultats, la motivation des acteurs des projets et leur niveau élevé de participation ont partiellement compensé l'écart entre ses ambitions et ses moyens (forte valorisation du capital humain).

8 projets ont été sélectionnés, pour un financement total de 290.077,92 US\$. En cours (1), achevés (5) ou sur le point de démarrer (2), ils sont conditionnés par l'obligation d'associer plusieurs catégories de partenaires (OCB, ONG, municipalités, Etat) et contractuellement liés à participer par une forme quelconque de contribution (expertise, travail, finances, etc.) pour la réalisation d'ouvrages ou la mise sur pied d'activités liées à la protection de l'environnement, à la promotion de la santé et à la génération de revenus : approvisionnement en eau potable (puits améliorés), construction de local communautaire ou de fosses pour la production de compost, collecte d'ordures ménagères, drainage et assainissement, éducation environnementale, santé publique et diverses formes de renforcement des capacités (notamment par l'accès à des formations diversifiées),...

Les autorités municipales associées aux projets n'ont pas contribué à hauteur de leurs engagements, en fournissant, comme convenu avec le PNUD pour le compte du programme LIFE, un appui financier ou logistique (camions et tracteurs, dépôts de transit, etc., pour le ramassage des ordures ménagères). Certaines d'entre elles, - à Thiès et à Kolda - ont toutefois tiré des enseignements de l'expérience réussie qu'ont constitué les projets réalisés sur leur commune, pour commencer à collaborer avec des regroupements populaires (contrat pour délégation de délivrance de services publics contre rémunération, à Thiès) ou avec des ONG (à Kolda). Ces initiatives encourageantes découlent du succès retentissant qu'ont obtenu les projets sur la scène nationale et internationale - qui expliquent que des bailleurs seraient aujourd'hui sur le point de réaliser d'importants investissements au bénéfice de communes. Au plan national, trois projets sur les cinq totalement achevés ont obtenu des prix (premier, troisième et huitième) au concours du grand prix du chef de l'Etat récompensant les groupements féminins les plus dynamiques. Au plan international, le projet de Thiès a été retenu parmi les "40 best practices" de Habitat, rejoignant les expériences dont les enseignements (quant au processus et aux résultats) méritent d'être partagés. Malgré cette reconnaissance institutionnelle, les projets ne bénéficient pas de solides mécanismes de pérennisation des acquis. Le volet d'accompagnement (génération de revenus) que plusieurs ont introduit en cours d'exécution ne suffit pas à assurer des ressources pour assurer la continuation des activités dans des conditions satisfaisantes. Des opportunités semblent s'esquisser pour LIFE que ses projets profitent de compléments de financement de la part de bailleurs intéressés à soutenir des communautés déjà formées (par LIFE), expérimentées, et ayant démontré leur motivation.

Les ONG ont appris à ne pas écarter systématiquement les autorités centrales et municipales de leurs initiatives et LIFE a renforcé leurs compétences à jouer pleinement leur rôle de facilitation du dialogue local.

Les organisations à la base ont bénéficié d'un appui financier qui, quoique jugé insuffisant, a permis des réalisations concrètes (ouvrages) et l'acquisition de connaissances et de savoir-faire,

aussi bien techniques qu'organisationnels. La mise en œuvre des projets a abouti dans plusieurs cas à la décision des OCB d'initier de nouveaux projets. Certaines ont des contacts avancés avec des bailleurs potentiels pour faire soutenir leurs activités et ont déjà démontré leur capacité à négocier des formules de partenariat à leur avantage avec des acteurs institutionnels (Thiès, Yeumbeul).

L'Etat, par le biais de fonctionnaires, a été sensibilisé aux avantages de l'approche LIFE, ce qui a débouché sur l'adoption, par certains services techniques, de la méthodologie LIFE, désormais appliquée dans la conception, la sélection et la mise en œuvre des projets qui leur sont soumis par la population.

Le bureau national du PNUD, en constatant l'efficacité de petits programmes tels que LIFE (par leurs résultats tangibles), réfléchit au moyen de les faire postuler en tant qu'agences d'exécution pour la mise en œuvre de ses deux programmes majeurs (lutte contre la pauvreté et bonne gouvernance). Toutefois, il n'appuie pas financièrement la multiplication des projets LIFE (alors qu'il en a la faculté), au motif que les objectifs du programme, à l'occasion des projets, ne se superposent pas avec ceux des programmes majeurs (qui constituent deux priorités).

Les effets de LIFE sont positifs, sur les plans environnemental, du renforcement des capacités, de la génération des revenus, de l'instauration du dialogue local élargi. Toutefois, compte tenu de la courte durée de mise en œuvre du programme, une seconde phase s'avère nécessaire pour permettre l'amplification des résultats, la généralisation de la méthodologie, et la pérennisation des acquis. La phase d'institutionnalisation du programme a débuté, avec la décision de créer une Fondation LIFE d'Utilité Publique, capable de perpétuer les objectifs du programme et de se doter de ressources pour ce faire.

Introduction

Le programme LIFE est caractérisé par trois phases : 1992-1994 ; 1994-1996 ; 1997-2000. Il est dans sa dernière phase, plus particulièrement consacrée à la consolidation de l'approche participative - promue depuis le début de la mise en œuvre et à la communication : documentation, vulgarisation, évaluation de l'impact du programme par sa capacité à concrétiser son ambition d'institutionnalisation et à traduire son influence par des changements de politiques (nationale, municipales, ou d'une manière plus générale, institutionnelles).

Objectifs généraux de l'évaluation

Les objectifs de la mission internationale d'évaluation sont de compléter les données déjà disponibles relatives au programme et aux projets, pour présenter un résumé des expériences réalisées ou en cours - dans le cadre de LIFE - en faire ressortir les résultats, les enseignements et les perspectives, avec l'identification des forces et faiblesses des acteurs, des procédures, des moyens disponibles, des institutions, etc. Il s'agit de documenter les expériences LIFE pour donner de la matière à : * des échanges entre acteurs et programmes (à l'intérieur d'un pays, entre pays), * un volet communication centré sur la méthodologie et les enseignements de la mise en œuvre du programme (documents résumant les meilleures pratiques observées), * une évaluation

des résultats atteints, comparativement aux objectifs de départ et aux conditions d'exécution. Dans un contexte de rareté des ressources, LIFE démontre-t-il une efficacité et jouit-il de perspectives qui justifient d'envisager une seconde phase ? Si oui, moyennant quels réaménagements inspirés de la première phase (recommandations) ?

Méthodologie

Le rapport d'évaluation est produit sur la base d'une revue documentaire² et d'entretiens (cf. Le rapport de mission). Les données disponibles ont été exploitées suivant l'orientation du questionnaire du consultant international, fourni par la coordination globale (New York), ainsi que suivant la méthodologie définie lors des réunions de New York (octobre 1998 et juillet 1999).

Rapport de mission

La mission s'est déroulée du 17 mai au 7 juin 1999. Elle a eu lieu à Thiès, et dans la région de Dakar (où des personnes impliquées dans des projets situés en province ont été rencontrées lors de leur passage dans la capitale, pour optimiser le temps consacré aux investigations). Elle a consisté en visites de sites de projets et en entretiens, avec : le coordinateur national de LIFE, l'Adjoint de la Représentante Résidente, le point focal de LIFE au PNUD, des membres du comité national de sélection de LIFE, des élus municipaux, des responsables de services de l'Etat, des responsables d'organisations populaires et des membres de leurs structures, des responsables et animateurs d'équipes d'ONG, des employés des projets, des habitants de quartiers ayant bénéficié de projets³.

1. Contexte national

Le contexte national est caractérisé par une décentralisation renforcée⁴ ainsi que par une participation de plus en plus marquée des autorités locales, des divers groupes de la société civile (dont les organisations de base, les Organisations Non Gouvernementales (ONG), le secteur privé). La démocratisation de la vie politique s'accompagne de l'effacement de l'Etat, et d'un début de libéralisation qui autorisent une plus large implication des opérateurs économiques individuels et des entreprises communautaires.

La question de la création d'emplois et d'activités est cruciale dans un pays en voie de développement (enregistrant un taux d'accroissement naturel et un pourcentage de jeunes⁵

2 Il s'agit de toute la littérature existant sur le programme et fournie par le coordinateur national et la coordination globale (New York), à laquelle il faut ajouter les évaluations individuelles des projets achevés (études de cas), ainsi que les rapports du consultant national - destiné à faciliter la mission internationale d'évaluation - et du consultant auprès du siège du PNUD.

3 Cf. en annexe, la liste des personnes rencontrées.

4 Dont la plus récente étape a débuté avec l'entrée en vigueur de la dernière réforme, en 1997.

5 Près des 3/4 de la population a moins de 35 ans.

importants), où se nourrir et accéder à des biens et des services de base n'est pas à la portée d'une part croissante de citoyens.

La population sera majoritairement dans les villes avant 2010, ce qui induit des besoins de plus en plus importants, ainsi qu'une aggravation des nuisances causées à l'environnement.

Depuis la fin des années 1980, les citoyens, notamment à travers les Associations Sportives et Culturelles (ASC) - qui rassemblent la jeunesse au niveau des quartiers - et les regroupements de femmes (Groupements de Promotion Féminine) s'impliquent au premier plan dans la gestion et l'amélioration de leur cadre de vie. L'"explosion" d'initiatives spontanées et populaires qu'a représenté le mouvement Set Setal⁶, dès 1988, si elle a perdu son caractère spectaculaire, a été plus qu'un phénomène passager. Le Set Setal a traduit une prise de conscience particulièrement aiguë chez les jeunes (et les femmes⁷) en tant que groupe(s) d'acteurs au rôle émergent mais fondamental⁸.

L'Etat a initié de nouveaux modes et moyens d'intervention⁹, par exemple, en utilisant plus systématiquement la contribution populaire pour l'exécution de travaux destinés à l'équipement des communes et à l'amélioration du cadre de vie de leurs habitants. Les jeunes à la recherche d'emplois (temporaires) et de revenus (en argent ou en nature), comme les autorités locales, sont leurs partenaires privilégiés. Pour les autorités locales, le renforcement de leur autonomie et l'élargissement de leurs missions après la réforme de la décentralisation (décidée à l'occasion des dernières élections municipales de 1996) va être une opportunité de consolider leur rôle de donneurs d'ordres (maîtres d'ouvrage) et de multiplier les contrats de délégation de missions avec les opérateurs économiques comme avec les regroupements populaires - fortement orientés vers la prise en charge des questions sociales, environnementales, de santé, d'éducation, etc. Cette réforme définit le cadre des relations entre les autorités locales et les autres acteurs locaux¹⁰ (ONG, OCB, etc) et présente des formes d'incitation variées pour encourager les autorités locales à utiliser les compétences des services de l'Etat¹¹.

Au plan de l'environnement, le Sénégal est affecté par le problème de la déforestation, ainsi que par une forte pression anthropique sur les ressources naturelles, ce qui, entre autres facteurs, vide

6 Qui signifie littéralement "propre et rendre propre", a consisté à nettoyer et à embellir les rues et les places publiques.

7 On a eu tendance à minorer leur engagement dans ce mouvement.

8 Cela concerne autant leurs droits (dont celui à la participation à la vie socio-économique) que leurs devoirs (contribution à la vie du quartier, du groupe familial, en tant que citoyens(nes) à part entière.

9 Parmi eux figure l'Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public (AGETIP).

10 Parmi les acteurs locaux, les ONG et OCB sont présentés comme déterminants, avec le pouvoir de faire des propositions d'actions de développement d'intérêt général, aux autorités locales que sont les mairies, les régions, etc.

11 Cf. l'arrêté ministériel portant répartition du fonds de dotation de la décentralisation aux régions, aux communes, aux communautés rurales et aux services déconcentrés de l'Etat au titre de l'année 1999.

lentement les campagnes au profit de villes - mal préparées à l'accueil de cette population. Le chômage est répandu (près de 30% de la population active) et un tiers des citoyens vit aujourd'hui en dessous du seuil de pauvreté¹².

Face aux nombreux problèmes qui appellent des réponses rapides et de grande ampleur, l'Etat demande à ses partenaires de la coopération internationale de l'appuyer, chacun dans un ou quelques domaines privilégiés. Ainsi, *le PNUD est invité à concentrer son assistance sur :*

- *le programme national de lutte contre la pauvreté* (création d'emplois par la promotion de micro-entreprises, satisfaction des besoins de la base : santé, éducation, accès à l'eau potable, réalisation d'infrastructures, ...);

- *le programme national pour la bonne gouvernance* (renforcement des capacités des ministères techniques, programmes publics d'investissement, séminaires de formation, etc)¹³.

Comme de nombreux bailleurs, le PNUD a une tradition d'intervention en milieu rural, tradition qui ne s'est pas aussi rapidement inversée que la tendance actuelle - qui révèle la vigueur de l'urbanisation et l'importance à accorder aux villes. Les programmes de l'institution qui opèrent exclusivement en zones urbaines sont encore rares et ne disposent pas de beaucoup de moyens financiers, ce qui rend leur impact généralement marginal.

A l'instar de tous les programmes de développement, LIFE doit appuyer la réussite de *la politique nationale. Après Rio (1992), celle-ci a eu un volet prenant spécifiquement en charge l'environnement, ce qui a créé un contexte favorable à l'accueil de LIFE.* Tous les domaines d'action prioritairement retenus par le programme coïncident avec des domaines de compétence transférés aux mairies dans le cadre de la décentralisation. Par rapport aux orientations de la politique nationale, la philosophie et la méthodologie de LIFE présentent de l'intérêt en ce qu'ils permettent aux acteurs qui les appliquent d'apprendre à :

- s'organiser et à structurer leurs regroupements pour réaliser des actions communes, par exemple améliorer le cadre de vie. Il en découle une organisation efficace pour conduire des actions de développement ;

- créer des revenus additionnels et des emplois temporaires ;

- se former à la gestion d'un bien commun (fonds, matériel, activité), pour l'intérêt général. Avec ce type d'expériences, se construit la citoyenneté dans des villes sénégalaises où l'identité urbaine¹⁴ reste à définir et où le sentiment d'appartenance au quartier n'est pas une référence privilégiée pour motiver les actions communautaires ;

12 Cf. Senegal, Executive Board of the United Nations Development Programme and the United Nations Population Fund, Sept. 1997.

13 Cf. Senegal, Executive Board of the United Nations Development Programme and the United Nations Population Fund, Sept. 1997.

14 La majorité des quartiers pauvres (notamment en zones périurbaines) est composée de néo-citadins.

- se familiariser avec la pratique d'un partenariat élargi. LIFE, sur ce point, tente de (ré)concilier deux approches diamétralement opposées et qui ont actuellement cours. L'une fait de l'Etat un partenaire exclusif pour la promotion du développement, et l'autre, face à l'échec constaté du gouvernement et de l'administration centraux au cours des vingt dernières années, choisit les autorités locales et les acteurs de la société civile comme seuls dignes de confiance et investis d'une authentique légitimité.

2. LIFE : structures, approche, management

Programme pilote en zones urbaines, LIFE a démontré que même avec de petits financements on peut globalement réussir à améliorer l'environnement tout en aidant la population à développer des activités génératrices de revenus. Les résultats sont à relier à l'échelle à laquelle ce petit programme peut prétendre intervenir. *LIFE est considéré comme un bon exemple¹⁵ de transparence du mode de gestion de projets*, comparativement aux programmes gérés par les ministères.

La mission exploratoire a eu lieu en 1993 et le lancement du programme en 1994, avec une consultation nationale de deux jours. Les principaux groupes d'acteurs représentés ont été les autorités locales, les ONG, les OCB, l'Administration centrale, l'Université, le secteur privé, etc.

Il n'y a pas eu de concertations municipales formelles et élargies, pour des raisons budgétaires. Toutefois, le coordinateur national a réussi à faire circuler des informations au niveau de plusieurs villes¹⁶ (une quinzaine) et à créer localement une dynamique autour de son programme.

2.1. Comité National de Sélection

Le comité national de sélection a été mis sur pied en 1995, avec des membres d'horizons diversifiés supposés refléter la diversité de la société sénégalaise et représenter les acteurs les plus impliqués par les objectifs du programme¹⁷.

15 Cet avis est celui des bailleurs, relativement aux programmes du PNUD. C'est le mode de gestion administrative et financière de l'institution qui est ainsi apprécié. Cela explique que la coopération canadienne a à l'étude de subventionner le Réseau Afrique 2000, programme du PNUD très similaire à LIFE, existant depuis plus longtemps et tourné vers le monde rural. Il faut cependant rappeler que le formalisme de la gestion administrative et financière du PNUD lui vaut la confiance des bailleurs, et représente a contrario l'une des limites à la souplesse requise pour gérer de petits programmes (pourvoyeurs de petites subventions) tels que LIFE.

16 Le nombre de celles qui ont effectivement reçu un financement pour des projets LIFE est moindre.

17 Il s'agit des autorités locales (Association des Maires du Sénégal), ONG (Conseil des ONG d'Appui au Développement), OCB (avec notamment le Conseil National de la Jeunesse, la Fédération des Associations Féminines du Sénégal), l'Etat (ministère *de l'environnement et de la protection de la nature, * de la femme, de l'action sociale et de la solidarité, *de la décentralisation, * de l'économie, des finances et du plan, * de l'urbanisme et de l'habitat), l'Université, l'Association des Ingénieurs du Sénégal, le secteur privé, un chargé de programme du PNUD (point focal de LIFE), le coordinateur du réseau

- les membres du comité ne visitent pas tous, tous les sites, ce qui produit des niveaux d'information différents selon les projets et ne donne à personne une idée d'ensemble des activités. Le petit groupe de membres commis à la visite d'un site donné doit produire systématiquement un rapport, ensuite partagé par tout le comité de sélection ;

- le comité de sélection n'est pour l'heure qu'un organe de décision alors que le suivi des projets²⁴ est aussi essentiel que leur sélection, et alors que la coordination nationale se limite au seul coordinateur²⁵;

- la fréquence de réunion du comité est insuffisante²⁶ ;

- les financements du programme sont insuffisants et ne sont pas arrivés régulièrement, ce qui a progressivement altéré la régularité du fonctionnement du comité de sélection ;

- l'implication forte et continue des membres du comité est difficile à obtenir sur la durée. *Dans l'approche de LIFE, il aurait fallu faire la différence entre le volontariat (indispensable) et le bénévolat²⁷ (irréaliste dans un contexte de pauvreté).*

On peut penser, au sein du comité national, à identifier les membres parmi les plus compétents et les plus assidus et les constituer en équipe restreinte se réunissant mensuellement et qui prétraite les dossiers (rapidité des décisions du comité élargi). Il faut programmer les réunions du comité à l'avance, pour assurer une régularité aux échanges entre les membres.

2.2. Coordination nationale

La coordination nationale est assurée par le seul coordinateur, sans chauffeur, sans assistant(e) de direction, ni véhicule propre au programme. L'assistance fournie au coordinateur, en juin 1999, se limite à l'appui logistique ponctuel²⁸ du CONGAD²⁹.

24 Il est une fois de plus fait référence au souhait souvent exprimé que le comité notifie par écrit ses observations aux structures postulantes, notamment à celles dont les propositions de projets ont été rejetées, dans le but de renforcer leurs capacités.

25 Ceci renvoie à la proposition de certains des membres du comité de sélection de constituer un comité consultatif scientifique et technique, pour un pré traitement des dossiers de projets, avec la rédaction de leurs commentaires.

26 Le coordinateur ne convoque le comité de sélection que lorsqu'il y a des fonds. Ceux-ci ont été insuffisants pour justifier un nombre élevé de réunions.

27 Si la population n'a pas une occasion de gagner de l'argent dans la mise en œuvre du programme - à travers les projets - et si les experts du comité national (qui sont par ailleurs très sollicités du fait de leur niveau de compétence) ne trouvent pas de motivation (indemnités, voyages, des consultations pour des études de cas - par exemple pour des projets LIFE dans d'autres pays) il est illusoire d'espérer une mobilisation forte et durable.

28 La secrétaire dont le poste est prévu au budget depuis 1998 ne peut occuper les locaux actuels, trop exigus (une seule pièce). Elle ne pourra entrer en fonction (et à temps plein) qu'après le déménagement. De même, les quatre Volontaires du Progrès qui ont été recrutés (trois au plan national et un au plan international) n'apporteront leur assistance qu'une fois le déménagement effectif (exiguïté du local actuel).

Evaluation LIFE SENEGAL

Le coordinateur national a été sélectionné, après un appel à candidature lancé dans la presse, par un comité mixte composé de représentant du PNUD, du CONGAD (Conseil des ONG d'Appui au Développement), de l'AMS (Association des Maires du Sénégal).

Le coordinateur national est urbaniste de formation, ancien fonctionnaire (20 ans de carrière), précédemment Adjoint du Directeur de l'Urbanisme et de l'Architecture, et en charge de la coordination du programme de restructuration de l'habitat spontané mené à l'initiative concertée de l'Etat sénégalais et de la coopération allemande (GTZ). Le coordinateur national travaille sous l'autorité conjointe du programme LIFE (coordination globale localisée à New York), du Représentant Résident du PNUD et du comité national de sélection. Il est en place depuis le lancement du programme. Sa mission consiste à diffuser la philosophie de LIFE, à l'identification des organisations concernées par l'environnement urbain³⁰, à l'appui des organisations de base et de leurs partenaires (ONG, services de l'Etat, mairies, etc), à la constitution de dossiers de proposition de projets³¹, à la transmission de ces dossiers au comité national de sélection, à l'assistance aux postulants dans leurs propositions de projets - pour (si cela s'avère possible et opportun) reprendre et améliorer leur dossier³² - , au suivi des activités et des réalisations opérées dans le cadre de l'exécution des projets, etc.

La charge de travail du coordinateur national est trop importante³³ pour qu'il trouve le temps (comme recommandé par l'approche LIFE) de démarcher des bailleurs et obtenir des financements complémentaires. Or, pour parvenir à des résultats sur ce plan, il faudrait consentir un "investissement" en temps d'autant plus important que les bailleurs n'aiment pas faire collaborer

29 Conseil des ONG d'Appui au Développement.

30 Le coordinateur national a une bonne connaissance des problèmes de l'environnement urbain et cela lui permet d'aller auprès de communautés identifiées comme nécessitant un appui de la part de LIFE, pour leur exposer les objectifs et les moyens du programme et les inciter à déposer leur candidature pour recevoir des subventions. C'est notamment le cas pour le projet de la décharge de Mbeubeuss où les récupérateurs disent avoir été contactés par le coordinateur, informé des difficultés qu'ils rencontraient dans l'exercice de leurs activités, et qui n'avaient pas d'appui institutionnel - quand tant d'autres regroupements suscitaient l'intérêt des ONG, des bailleurs et des services de l'Etat.

31 Si nécessaire, il est théoriquement possible de recruter des consultants, pour des missions ponctuelles consistant à améliorer la formulation et le contenu des projets avant la transmission des dossiers au comité national de sélection.

32 Cet aspect de la mission du coordinateur national est plus théorique qu'effectif, si l'on se réfère à des membres du comité national de sélection et à des organisations de base candidates malheureuses au programme. De l'avis général, cela tient à ce que la coordination nationale est trop faible en ressources humaines. Le coordinateur, devant assurer seul un large éventail de missions, a dû établir des priorités. Il a paru plus judicieux, compte tenu de la capacité de financement limitée de LIFE, de ne pas privilégier la "reprise" des dossiers rejetés - pour faire œuvre de pédagogie en assistant le recommencement des dossiers - mais de consacrer totalement un temps et des moyens insuffisants à bien gérer les projets subventionnés et à réaliser. Cela rappelle que le coordinateur n'a pas reçu l'appui du comité de sélection, qui s'est cantonné à une mission de sélection plus qu'il n'a - conformément au manuel de procédures et à l'orientation retenue lors du démarrage du programme - assumé une mission plus large de "comité de sélection et de suivi".

33 Il faut également noter l'insuffisance de ses moyens logistiques. Longtemps, il n'a pas eu d'ordinateur personnel, ni ligne de téléphone/fax. Il n'a toujours pas de véhicule pour visiter régulièrement ses différents projets. Il ne dispose pas de moyens audiovisuels qui pourraient être prêtés aux projets (petite caméra, lecteur vidéo, poste de télévision, etc.)

leurs programmes. Chacun recherche une visibilité individuelle³⁴, qui lui permette de s'attribuer les performances des programmes et des projets.

2.3. Bureau national du PNUD³⁵

Il existe un point focal du programme au niveau du PNUD, qui assure le lien entre le programme et le PNUD³⁶. Cette liaison est d'autant plus nécessaire que le coordinateur national n'a pas son bureau dans l'immeuble du PNUD. Il jouit d'une certaine autonomie pour sa gestion quotidienne du programme, si l'on excepte l'aspect financier (qui est fondamental). Sur ce dernier point, sa dépendance d'avec l'administration du PNUD est forte (il lui faut passer par le service financier de l'institution, pour la moindre dépense), et cela est d'autant plus dommageable qu'il ne dispose pas d'un véhicule ni d'un chauffeur pour assurer des contacts dont la fréquence devrait être de plusieurs fois par jour.

Le formalisme des procédures requises au PNUD est dénoncé d'une façon générale comme un facteur de lenteur sinon de blocage qui pénalise lourdement la gestion de petits programmes dont la faiblesse des financements disponibles doit être compensée par une grande flexibilité, surtout si l'on tient compte de ce sa cible est constituée de groupes défavorisés attendant de bénéficier de ses projets. Plusieurs des projets de LIFE ont eu à pâtir de la logique interne d'administration du PNUD, qui ne tient pas compte des besoins spécifiques du programme, notamment de certaines de ses urgences de calendrier. Il est arrivé, à plusieurs reprises, que des ONG préfinancent des dépenses³⁷ qui devaient être prises en charge par LIFE, parce que la mise en place des subventions par le PNUD tardait et que des dérapages dans l'exécution d'activités planifiées pouvaient hypothéquer la réussite des projets.

2.4. Mécanismes globaux du programme

La liaison entre le niveau global et le niveau national est essentiellement assurée par le coordinateur national (plus que ~~le~~ le bureau national du PNUD). Elle se traduit par la participation aux réunions du Global Advisory Committee (GAC), et les échanges avec la Coordination Globale

34 Il semble que sur le point de la collaboration inter institutionnelle, LIFE mise sur quelque chose d'encore irréaliste - pour l'heure, les mentalités ne sont pas prêtes - puisque même d'autres programmes du système des Nations Unies (UNICEF, UNESCO) n'ont pas voulu d'une synergie possible au niveau de certains projets, alors que le coordinateur acceptait une moindre visibilité de LIFE, privilégiant les résultats qu'un tel sacrifice aurait pu permettre d'atteindre.

35 Pour compléter se référer au point 3.7. Rôle du bureau national du PNUD.

36 Ce lien permet notamment une capitalisation d'expériences ainsi que des échanges d'expériences, au sein du PNUD, entre de petits programmes aux objectifs et aux méthodologies proches, grâce aux contacts réguliers de leurs points focaux.

37 Cela a été le cas à Thiès, avec l'ONG Rodale - quand le financement de la deuxième tranche tardait à se mettre en place -, et à Yeumbeul, avec l'ONG AJED, pour l'organisation du séminaire de restitution de l'évaluation du projet, en février 1999.

et les programmes et institutions associés à LIFE. Les contacts "directs" (fax, téléphone, e-mail) avec les autres coordinateurs nationaux sont rares, insuffisants et ne permettent pas, entre les réunions du GAC des échanges significatifs d'expériences. Par contre, les institutions associées à LIFE au niveau global coopèrent avec le programme. C'est le cas d'ENDA-Ecopop qui a participé à des études aux côtés de LIFE, avec l'organisation d'un séminaire conjoint en janvier 1996.

3. Expériences, résultats, leçons

3.1. Projets de petite envergure

3.1.1. Quelques bons exemples de petits projets : conception, sélection, mise en oeuvre, suivi, innovations technologiques

** Présentation des projets*

En juin 1999, 6 projets ont déjà été financés. Il s'agit de :

- 1 - projet de gestion des ordures ménagères des comités de salubrité des femmes de Cité Lamy, Diamaguène et Médina Fall, dans la commune de Thiès ;
- 2 - projet d'amélioration de l'environnement urbain de la commune de Kédougou (ramassage des ordures, plantation d'arbres, éducation environnementale) ;
- 3 - projet d'assainissement : collecte et traitement des eaux de vidange de fosses septiques, dans la ville de Dakar ;
- 4 - projet d'assainissement et d'approvisionnement en eau potable au niveau du quartier de Sikilo, dans la commune de Kolda ;
- 5 - projet de réalisation de puisards et de formation en animation sanitaire à Yeumbeul, dans la ville de Pikine ;
- 6 - projet d'appui aux récupérateurs au niveau de la grande décharge publique de Mbeubeuss (ordures), dans la ville de Pikine. Ce projet est en cours de réalisation (deuxième et dernière phase).

Aucun des projets approuvés et financés n'a vu son exécution suspendue, même s'il n'a pas manqué que des difficultés se présentent plus particulièrement pour certains d'entre eux³⁸. La première phase du programme LIFE s'achèvera par la réalisation de deux derniers projets, qui devraient démarrer sans plus tarder à Rufisque et à Louga. Le projet de Rufisque va être réalisé en collaboration avec le programme d'une autre institution d'appui au développement ; il a été conçu

³⁸ Le coordinateur a joué son rôle de facilitation, d'une part, entre les acteurs exécutant les projets et qui pouvaient se trouver en conflit, et, d'autre part, entre les bénéficiaires de projets, le comité national de sélection et le bureau national du PNUD, notamment dans le cas où le coût d'un projet excéderait le budget prévisionnel, suite à des modifications mineures.

avant le démarrage du programme LIFE, par ENDA³⁹ (plus précisément par ENDA-Rup), et concerne l'appui à la gestion intégrée des eaux usées et des ordures ménagères dans la commune de Rufisque.

Au total, 290.188 US\$ ont été prévus pour les projets de LIFE au Sénégal, dont seuls 250.077,92 US\$ ont été débloqués en juillet 1999 (le reliquat s'élève donc à 39.283,18 US\$).

** Participants et formes de participation*

Les services de l'Etat participant aux projets sont principalement le Service d'Hygiène, le Service de l'Hydraulique, le Service de l'Urbanisme, le Service de l'Aménagement du territoire, le Service du développement communautaire. Il y a des projets qui ont nécessité la collaboration du Service de l'Elevage, du Service des Eaux et Forêts, ou d'autres structures dépendant de l'Etat, quand les activités développées le nécessitaient⁴⁰.

Globalement, partout où les projets ont été implantés, la participation des services de l'Etat qui ont été conviés a été effective et appréciée. Mbeubeuss constitue une exception, dans la mesure où l'on note l'absence remarquable du Ministère de l'environnement⁴¹, concerné au premier plan. D'ailleurs, dans ce projet, aucun des services représentant l'Etat n'est signataire de la convention LIFE⁴².

La contribution des services de l'Etat a consisté en expertise (assistance pour la définition, la formulation ou l'amélioration de la formulation technique des propositions de projets), en formations diverses, en causeries éducatives, en supervision de la réalisation d'ouvrages techniques⁴³, ...

Les autorités locales dont relèvent les sites où les projets ont été implantés sont, formellement, toutes participantes au programme LIFE, du fait d'une convention passée avec le PNUD (au même titre que des ONG, des OCB et des services de l'Etat). Mbeubeuss constitue encore une exception, dans la mesure où la mairie n'a pas participé au projet (même de façon purement

39 Il s'agit d'une grande ONG internationale précurseur en ce sens qu'elle a centré son intervention sur le monde urbain depuis les années 1970, quand les institutions privilégiaient (elles le font d'ailleurs encore) l'appui au monde rural. Le projet va démarrer, avec un cofinancement par LIFE et par la coopération canadienne et il sera exécuté par ENDA-Rup pour un montant de loin supérieur à ce que LIFE peut prendre en charge. Le programme LIFE va intervenir pour 17.798.000 Fcfa, contre 77.800.000 Fcfa pour le bailleur canadien.

40 Cela a été le cas, par exemple, à Thiès, où les activités de production de compost et de jeunes plants, la pratique du maraîchage et la construction d'une écurie, ont nécessité un éventail de compétences qui a conduit à une plus large collaboration avec les services de l'Etat.

41 Cette absence est dénoncée par Enda Graf et par les récupérateurs.

42 Certains services de l'Etat, tels que celui de la santé et du développement communautaire ont déploré n'avoir pas été conviés à une collaboration formelle, alors qu'ils ont participé à des réunions.

43 Pour les services de l'Etat comme pour les autres catégories d'acteurs, la participation en nature semble sous-évaluée (cf. 5.2. In Contribution en nature), sauf pour les mairies où elle est en deçà des promesses et des prévisions faites pour l'élaboration des budgets des projets.

formelle). Les autorités locales ont été représentées par la seule communauté urbaine de Dakar, dont la contribution s'est limitée à l'envoi d'un représentant au cours d'une réunion.

Dans les autres projets, les mairies se sont engagées, par une convention signée avec le PNUD, à participer en nature (mise à disposition d'un véhicule du parc municipal⁴⁴ ou de sites pour des dépôts de transit - pour le ramassage des ordures) et/ou en argent⁴⁵. Aucune ne l'a concrètement fait.

Du côté de la société civile, les organisations communautaires de base, encadrées par une ONG ainsi qu'un ou plusieurs services de l'Etat, sont les principaux acteurs et bénéficiaires des projets.

Au niveau des organisations populaires, la contribution a été en nature⁴⁶ (travail, matériau de construction) et en argent. Quand le projet concerne la délivrance de services de base, les gens du quartier qui en bénéficient participent financièrement, par leurs cotisations.

A la décharge de Mbeubeuss, les récupérateurs ont contribué à la construction de la maison communautaire - qui leur sert de siège - et à l'acquisition du terrain qui accueille le poulailler et le verger. Ils sont prêts à s'investir encore si nécessaire, par le travail, pour abaisser certains postes de dépense, faire des économies pour augmenter l'enveloppe disponible pour les activités et les réalisations d'ouvrages.

* Bénéficiaires

Les bénéficiaires sont généralement les organisations populaires impliquées par la mise en oeuvre des projets ainsi que la population des lieux avoisinants. Mbeubeuss constitue encore une exception, dans la mesure où les récupérateurs⁴⁷ qui sont le groupe cible du projet n'habitent pas (à 90%) le village proche du site de la décharge. Une partie de gens du village (1/4 des habitants, surtout des enfants) a reçu des vaccins contre une contribution en principe⁴⁸ fixée à 1000 fcfa (comme pour les récupérateurs). Par ailleurs, des ouvriers, des maçons, menuisiers, ferrailleurs, peintres, etc, opérant dans la commune ou à ses marges, ont pu bénéficier de revenus, quand ils ont eu des contrats pour exécuter le projet. Les ONG ont reçu une forme de compensation pour avoir eu la charge principale de la gestion et du suivi administratifs et financiers des projets.

Par exemple, à Mbeubeuss, c'est l'ONG Enda-Graf qui a reçu la plus forte somme payée au titre

44 Dans les faits, ces véhicules n'ont pas bénéficié aux projets, puisqu'ils n'ont pas été fonctionnels (panne, manque de carburant).

45 Par exemple, la mairie de Thiès qui s'était engagée à participer financièrement, ne l'a pas fait.

46 La participation en nature semble sous-évaluée (cf. 5.2. Contribution en nature).

47 Le maximum de bénéfice sera pour les récupérateurs, notamment les femmes de leur association, dès que le poulailler - en construction - sera fonctionnel.

48 Ceci est le principe. Il n'a été que peu suivi puisque beaucoup des personnes vaccinées l'ont été gratuitement.

Evaluation LIFE SENEGAL

d'une prestation de service, soit 2.300.000 sur les 11.978.000 fcfa constituant la première tranche débloquée par le coordinateur⁴⁹. Certaines des OCB⁵⁰ - dont même les membres impliqués au premier plan n'ont pas reçu de contrepartie financière - déplorent que leur contribution n'ait rien apporté comme profit, au titre d'encouragement du volontarisme (encore une fois, à ne pas confondre - comme le fait le programme - avec le bénévolat).

* *Procédures de gestion des projets (constitution des dossiers, management)*

Constitution de dossier

D'un projet à l'autre l'initiative de participer au programme n'a pas été prise par le même type d'acteur, ce qui fait que le Sénégal présente des cas variés.

A Mbeubeuss, c'est la coordinateur qui est venu proposer aux récupérateurs de la décharge de constituer un dossier auprès du programme LIFE. Ceux-ci ont identifié la santé comme leur première priorité et cela a constitué leur "porte d'entrée". L'ONG Enda Graf avec laquelle ils avaient antérieurement travaillé a été désignée (par les récupérateurs) pour les appuyer.

A Thiès, c'est le service d'hygiène qui a conçu le projet originel et l'ONG Rodale s'est ensuite associée à lui pour en améliorer la formulation, pour l'adapter aux critères de sélection de LIFE.

A Kolda, c'est l'ONG 7A qui a entrepris d'intéresser des habitants du quartier de Sikilo à la possibilité de subvention offerte par LIFE.

A Yeumbeul, c'est l'ANBEP (OCB) qui a consulté le service d'hygiène pour l'appuyer sur les aspects techniques du dossier de candidature soumis au comité de sélection de LIFE.

Management des projets

Pour toutes les localités, le type de structure mis en place pour la gestion des projets est le même, malgré les différences de dénomination. Les responsables de l'association (ou des associations⁵¹, selon les cas) en sont membres, ainsi que les responsables du service technique de l'Etat signataire de la convention⁵², de l'ONG d'appui et enfin des représentants de la mairie⁵³.

49 Il s'agit de chiffres fournis par le responsable de l'association des récupérateurs de Mbeubeuss.

50 Quoiqu'elles en disent, toutes les OCB ne sont pas dans ce cas. Par exemple, à Thiès, parmi les femmes des comités qui sont membres du bureau, la présidente (et parfois la vice-présidente) reçoivent une sorte d'appointements, comme les employés du projet (c'est à dire comme les charretiers et les superviseurs). A Yeumbeul, les membres de l'ANBEP regrettent de n'avoir pas été intéressés financièrement, comme le sont les ONG (frais de gestion).

51 Il peut arriver, comme sur le projet de Thiès, que plusieurs associations différentes travaillent ensemble pour la mise en œuvre d'un projet dont les responsabilités et les bénéfices sont partagés.

52 Dans l'hypothèse où plusieurs services de l'Etat sont officiellement conviés à participer au projet, ils désignent en leur sein une structure censée les représenter tant pour la signature de la convention avec le PNUD qu'au sein du comité de gestion (qui est mis en place pour la mise en œuvre du projet).

53 Il est des cas où les mairies n'ont pas utilisé leur droit de participer au comité de gestion d'un projet localisé sur leur commune, alors qu'elles sont

Evaluation LIFE SENEGAL

Le management des projets a été une question de choix, selon les cas. Ainsi, à Thiès, trois comités de salubrité distincts constituant les bénéficiaires du projet, la gestion au niveau de chaque quartier a été laissée au comité dont il relève. A Kolda, il y eu une association (fédérative) bénéficiaire de LIFE⁵⁴, mais pour faciliter la mise en oeuvre du projet, il a été décidé de découper le site des activités en 5, puis en 6 zones⁵⁵ (pour une gestion plus fine), avec une structure de suivi par zone.

* *Innovations technologiques*

L'aspect innovation technologique est plutôt marginal dans les projets menés au Sénégal. Aucun procédé nouveau n'a été mis au point, tout au plus des améliorations qui ont permis des économies financières, de meilleures performances ou qui ont rendu certains projets effectivement réalisables.

Ainsi, dans certaines villes (Kolda, Thiès), des projets en théorie techniquement faisables (ils ont été approuvés comme tels par le comité de sélection) n'ont pu être menés à bien qu'après quelques modifications.

La participation du service d'hygiène de Kolda a été très positive dans la mesure où celui-ci avait acquis une certaine expérience - avec un projet comparable, antérieurement mené avec l'UNICEF (et qui n'a pas réussi⁵⁶). Il en est resté une connaissance pratique qui a été capitalisée pour LIFE, par exemple dans la conception des charrettes destinées à être tractées par des ânes utilisés pour le ramassage des ordures⁵⁷.

Le service d'hygiène a fait faire les charrettes par les artisans locaux qui ont du savoir-faire⁵⁸. L'expérience a si bien réussi que les charrettes fabriquées lors du

signataires de la convention LIFE avec le PNUD (cas de la mairie de Pikine, avec le projet de Yeumbeul).

54 Elle a été dénommée Karawal, ce qui signifie "union" en langue peulh.

55 Le passage de 5 à 6 zones a été décidé en cours de mise en œuvre, quand on s'est rendu compte que l'une des zones était trop importante en surface pour être correctement desservie par le service de collecte des ordures ménagères proposé dans le cadre de LIFE. La définition d'une zone supplémentaire a entraîné la révision du budget du projet à la hausse.

56 Les responsables du service d'hygiène ont conclu que le projet Unicef a échoué, parce que la coordination avait été confiée au Gouverneur représentant l'Etat central (et non à un acteur de la société civile) et que les fonctionnaires des services techniques déconcentrés, comme la population, ont été mis face à un projet ficelé et qu'il était difficile de s'approprier. Ils n'ont pas été associés. Le Service d'hygiène a tiré une leçon de ce constat, pour procéder différemment avec le projet LIFE.

57 Selon l'un des responsables du service d'hygiène de Kolda, le projet Unicef a échoué en partie parce que les charrettes étaient trop lourdes et les animaux ne pouvaient les tracter. Ce défaut de conception des charrettes a également été noté parmi d'autres projets de ramassage du programme LIFE, notamment, dans la ville de Thiès, où plusieurs bêtes ont été perdues (mortes) avant qu'une seconde génération de charrettes soit mise au point, moins volumineuses, plus légères.

58 Alors que l'Unicef a tout fait venir de Dakar et n'a pris l'avis d'aucun des acteurs locaux.

projet LIFE de Kolda, pour le quartier de Sikilo⁵⁹, ont intéressé les habitants du quartier voisin de Doumasso qui se sont renseignés pour être mis en relation avec les artisans du projet LIFE, afin d'avoir les mêmes, au même prix (grâce à l'intermédiation du service d'hygiène)⁶⁰.

A Yeumbeul, le projet a atteint des résultats supérieurs aux objectifs originellement fixés car on⁶¹ a réussi à faire 60 puisards au lieu de 50, pour le même montant. Le modèle fourni par le service d'hygiène a été modifié, légèrement amélioré⁶² (on peut ainsi récupérer l'eau qui est filtrée et éventuellement l'utiliser pour des productions maraîchères⁶³).

3.1.2. Petits Projets et Développement Humain Durable

A des degrés divers, les protagonistes⁶⁴ du programme et des projets pensent que *LIFE*, du fait qu'il opère à l'échelle micro, ne permet pas des résultats de grande ampleur et a fortiori visibles à grande échelle (niveau national).

Au niveau de tous les projets, les bénéficiaires insistent sur ce que la faiblesse de l'enveloppe disponible et la courte durée du programme LIFE, relativement aux objectifs ambitieux et aux résultats tangibles et durables qui sont recherchés, rendent indispensable un solide volet génération de revenus. Ainsi, à Mbeubeuss, les récupérateurs considèrent que 60% des fonds du projet, au moins, devraient (ou auraient dû) aller à des activités économiques en laissant au plus 40% à la prise en charge de la santé⁶⁵. Les membres de leur association ne pensent pas utile de consacrer de

59 En fait, à Kolda, plus déterminant qu'une quelconque innovation technologique, le projet LIFE a su identifier parmi les groupes pauvres - et directement concernés par les problèmes à résoudre -, les plus motivés et jouer sur leur solidarité, en leur apprenant à s'organiser et à se préparer à travailler ensemble avant le démarrage des activités.

60 Donc, même s'il n'y a pas eu à proprement parler de réplique du projet LIFE, la technologie utilisée avec succès a été adoptée ailleurs.

61 Le président de l'OCB (ANBEP) déclare que l'inspiration lui est venue d'un modèle de puisard conçu par un vieux maçon, pour son usage personnel.

62 Pour les responsables du service d'hygiène, il n'y a pas eu d'innovations techniques.

63 C'est l'occasion, pour le président de l'ANBEP de regretter l'absence d'un volet génération de revenus (maraîchage).

64 Ainsi, à Thiès, le Secrétaire Général, estime qu'il faut atteindre un certain niveau d'activité, un certain montant de subvention et un recul de plusieurs années pour réaliser une telle ambition. Il donne l'exemple dans sa ville, d'un programme de beaucoup plus grande ampleur que LIFE, qui a dû multiplier ses moyens et connaître plusieurs phases avant de franchir le seuil au-delà duquel des effets sont perceptibles pour un nombre significatif de bénéficiaires et sur une période significative. Il s'agit du cas de l'AGETIP (agence pour l'exécution de travaux d'intérêt public), qui a débuté sa collaboration avec la mairie par un projet générant 100 emplois (pour des jeunes rétribués en argent ou en nature) dans le créneau de la collecte des ordures. Aujourd'hui, le projet touche 450 personnes et, à peine un mois après le démarrage de la dernière phase, on en ressent les effets dans la ville. A terme, ce sont 600 personnes que le projet fera travailler.

65 La santé n'a été prise comme porte d'entrée dans le programme que du fait des domaines d'intervention restreints admis par LIFE (les principaux étant

l'argent à l'amélioration de l'environnement⁶⁶. Ils estiment faire déjà beaucoup car sans leur présence, la situation sur la décharge serait encore pire⁶⁷.

La préoccupation pour l'environnement n'est pas, loin s'en faut, l'unique ou la seule priorité des habitants des quartiers défavorisés. Si LIFE a choisi l'environnement comme biais pour contribuer à la lutte contre la pauvreté, - par l'amélioration des conditions de vie (environnement, santé et avec comme volet d'accompagnement des activités rémunératrices - , il faut garder à l'esprit que la qualité et la pérennité de l'implication populaire (et souvent celle des représentants des institutions qui les appuient pour exécuter les projets⁶⁸) sont tributaires de la capacité des projets LIFE à accroître - directement ou non - les revenus.

Considérant l'ensemble des expériences faites dans le cadre du programme, on peut conclure que *les micro-projets* (encore plus que les autres projets), *pour atteindre la pérennité des résultats, doivent nécessairement avoir un volet performant de génération des revenus.* Ce sont eux qui permettent à ceux et celles qui s'y impliquent de résoudre leurs problèmes de survie et de dégager quelque argent pour faire face aux menues dépenses de maintenance des ouvrages - dont la réalisation a été subventionnée par LIFE - et au paiement des salaires, lorsqu'il s'agit de fourniture de services de base.

3.2. Effets, impact des projets sur les plans économique, social, organisationnel et environnemental

Les projets LIFE, de l'avis de tous ceux et celles qui s'y sont impliqués de près ou de loin ont atteint une large partie de leurs objectifs. Cela peut s'évaluer au nombre de personnes qui s'estiment bénéficiaires de leurs résultats, aux plans économique, social, organisationnel, environnemental, etc. Il est prématuré de tenter de se prononcer quant à leur impact, si l'on considère que celui-ci s'apprécie sur le moyen et le long terme, alors que le programme s'inscrivant dans la courte durée (5ans) ne donne pas suffisamment de recul.

l'environnement et la santé).

66 La meilleure preuve en est que pour la deuxième année d'exécution de leur projet, ils ont décidé (et obtenu pour ce faire l'autorisation du coordinateur national) de réorienter très nettement leurs activités. La santé est passée au second plan, largement supplantée par le volet génération de revenus (poulailler, verger).

67 Les abris qu'ils ont construits et leurs diverses activités, empêchent les ordures de se répandre partout et limitent les risques d'incendie (spontanés). Par ailleurs, les récupérateurs de déchets ne sont pas les plus incommodés par la présence de la décharge. Ils en tirent de quoi vivre et à plus de 90% ne résident pas dans le village le plus proche. Ce sont vraisemblablement les habitants de ces derniers qui auraient trouvé un quelconque intérêt à un projet tourné vers la protection de l'environnement.

68 Les entretiens avec les membres du comité national de sélection remettent à l'esprit de ne pas confondre volontariat et bénévolat, même pour les cadres des institutions d'appui au projet LIFE. Nous sommes dans le contexte d'un pays pauvre où même les catégories socioprofessionnelles moyennes et moyennes hautes ont un niveau de vie plutôt faible. L'intéressement financier (même minime) est un des moyens les plus sûrs de mobiliser l'intérêt et la motivation des gens.

Evaluation LIFE SENEGAL

Pour l'ensemble des OCB bénéficiaires des projets, ainsi que des habitants du quartier⁶⁹, en comparant la situation "avant" et "après" les projets, on observe des résultats positifs :

** au plan du renforcement des capacités (techniques, organisationnelles) et des relations entre les acteurs :*

- une prise de conscience générale de tous les acteurs et une large acceptation du principe de participation (surtout au niveau de la population⁷⁰). Les gens n'attendent plus tout de l'Etat et de la mairie et n'ont pas que des doléances ou des revendications à soumettre aux institutions. Ils ont renforcé la capacité d'analyser et d'exprimer leurs besoins. Il y a moins de demandes spécifiquement personnelles, et une part croissante des requêtes concerne des services dont la délivrance est une question d'intérêt général ;
- le renforcement des capacités des OCB impliqués dans les projets et qui ont accru le nombre de leurs membres⁷¹, ont amélioré leur fonctionnement (plus de transparence, de la part des leaders, dans le management des associations⁷²)
- une plus grande familiarité entre la population des quartiers où sont situés les projets et les services techniques de l'Etat, pour solliciter leurs conseils et leur appui ;
- plus d'initiative de services techniques de l'Etat en direction de la population. Les contacts ne sont plus aussi ponctuels (voire accidentels) que par le passé, et les prétextes de rencontres se multiplient ;
- un début d'amélioration des relations entre les mairies et toutes les autres catégories d'acteurs (ONG, OCB, services de l'Etat)

** au plan de l'amélioration des conditions de vie (revenus, insertion socio-économique, cadre de vie) :*

69 Au niveau des quartiers, il n'y a pas eu des enquêtes systématiques, mais quelques rencontres, pour se faire une idée de la façon dont les projets ont été appréciés.

70 La participation aux actions de développement s'est non seulement accrue, mais elle s'est accompagnée d'un apprentissage de l'organisation. Progressivement, les associations savent mieux se structurer et améliorer leur fonctionnement. Par ailleurs, il y a eu un effet de mimétisme et d'émulation dans les quartiers voisins des sites des projets car on note que leurs habitants se sont regroupés, allant jusqu'à se lancer dans l'élaboration de propositions de projets (pour postuler au financement de LIFE ou d'autres bailleurs). Cela a notamment été le cas à Thiès, où des quartiers comme Aynina Fall ou Keur Ablaye Fall, font leur possible pour développer une activité de ramassage des ordures ou intégrer LIFE dans une phase ultérieure (si elle a lieu).

71 Cela a été vrai pour toutes les OCB. Toutefois, cela a été encore plus net pour celles qui ont eu une publicité particulière du fait qu'elles ont remporté des récompenses au Grand Prix du Chef de l'Etat (Thiès, 1er prix ; Yeumbeul, 3ème prix ; Kolda, 8ème prix).

72 L'ONG AJED donne l'exemple de l'OCB ANBEP, pour laquelle on note des évolutions nettes au cours de l'exécution du projet : plus de délégation de responsabilités de la part de son président, implication plus large et plus approfondie des membres aux activités, notamment d'un petit noyau dur où on trouve actuellement des gens suffisamment informés et responsabilisés pour représenter le président de l'association à n'importe quelle rencontre.

- la création de quelques emplois temporaires⁷³ et la génération de revenus additionnels. Mais les emplois, même temporaires et en nombre limité procurent des bénéfices réels, d'ordre non pécuniaire. Ainsi, des personnes ont pu profiter de l'opportunité de recevoir une formation technique pratique et apprendre un métier⁷⁴. Dans de nombreux cas, car les projets ont permis de trouver une issue à l'oisiveté de jeunes en leur donnant une occasion de reconnaissance sociale ;

- la formation des gens par des causeries les a aidés à améliorer leur cadre de vie (avant les projets, la situation était déplorable). Indirectement, cela a conduit à une amélioration des relations de voisinage car avant le démarrage des projets, les nuisances et pollutions causées par certains habitants⁷⁵ ou opérateurs économiques⁷⁶ du quartier indisposaient tous les riverains.

3.3. Dialogue et partenariat

LIFE a apporté une nouvelle forme de partenariat, en aidant à la responsabilisation des divers acteurs. Plus que de l'argent, les projets ont apporté un changement des mentalités⁷⁷ et des comportements.

3.3.1. Dialogue et partenariat entre institutions et groupes de base

Dans les quartiers où sont intervenus des projets LIFE, la population apprend à aller vers la mairie et les services de l'Etat⁷⁸ - au lieu de ne travailler qu'avec les ONG⁷⁹, perçues comme

73 Concernant le nombre d'emplois créés par les projets, il est modeste. Si l'on prend le cas de Thiès, les emplois étaient prévus pour être "rotatifs", c'est à dire "tourner", pour bénéficier à au plus grand nombre possible d'habitants du quartier. Dans les faits il n'en a rien été. Cet aspect "social" du projet était irréaliste dans la mesure où, pour certains emplois, il faut former des gens et qu'il n'est pas concevable, en terme d'investissement humain et de performance, de renouveler sans cesse des postes qui requièrent des compétences et de l'expérience. Par ailleurs, dès lors que les salaires ne sont plus assurés par les subventions de LIFE, on constate souvent que le nombre de personnes employées est réduit de même que les rémunérations versées. Cela joue sur le nombre de personnes tirant un profit financier direct des projets ainsi que sur le niveau des revenus perçus par ce biais.

74 Par exemple, un jeune apprend le métier de charretier, un maçon acquiert le savoir-faire nécessaire à la réalisation de puisards, etc. Et cet acquis est pérenne puisqu'il procure une expertise qui peut se monnayer en dehors du projet.

75 Le président de l'ANBEP (Yeumbeul) donne l'exemple des eaux usées déversées dans la rue, avant la réalisation des puisards et qui provoquaient des frictions entre voisins.

76 Au cours de l'exécution du projet de Mbeubeuss, il y a eu des actions d'amélioration de l'environnement, autour de la décharge (des arbres ont été plantés). Il s'agit d'opérations d'investissement humain (nettoyement) qui ont profité au village proche de la décharge (dont les habitants sont ceux qui subissent les nuisances créées au niveau du site).

77 Propos du Président de l'ANBEP, l'OCB bénéficiaire du projet de Yeumbeul.

78 Il faut préciser que la tendance des citoyens à aller vers les institutions pour solliciter la délivrance de services de base et la réalisation d'ouvrages

Evaluation LIFE SENEGAL

pourvoyeuses de projets et donc d'argent. Plus que de petites aides d'urgence, ce que les gens attendent désormais, ce sont de véritables actions de développement, au niveau des quartiers.

Pour les OCB, LIFE a constitué une première expérience - qui ne s'est pas renouvelée depuis - de partenariat élargi (avec la mairie, plusieurs services de l'Etat et une ONG). Même pour le cas singulier que représente l'ANBEP⁸⁰ (Yeumbeul) - qui a eu la chance de rééditer la formule du partenariat élargi dans un autre programme⁸¹ - , LIFE a constitué, pour une majorité de ses membres et des habitants du quartier, une première participation à un projet de gestion de l'environnement qui sollicite à ce point leur participation⁸².

Les services de l'Etat qui ont eu à opérer dans les projets LIFE ont désormais des relations plus suivies avec la population au lieu de n'avoir que des interventions ponctuelles qui ne permettaient pas aux citoyens de se familiariser avec leurs agents⁸³.

Malgré ces premiers résultats encourageants, le programme LIFE ne peut prétendre avoir fait évoluer en profondeur et sur une grande échelle, au cours du bref intervalle que représente l'exécution des projets, les relations entre les différents groupes d'acteurs. C'est méconnaître les vieux contentieux qui existent entre eux. Ainsi, les ONG ne sont généralement pas très enclines à collaborer avec l'Etat⁸⁴ et les autorités locales⁸⁵. Rappelons qu'au fur et à mesure que l'état s'est

d'intérêt général est notée un peu partout au Sénégal. C'est une évolution lente mais indéniable. Là où des projets LIFE ont été mis en œuvre, les effets positifs dont ont directement bénéficié les OCB impliquées et les habitants des quartiers concernés, ont suscité un engouement. Il y a eu, par mimétisme, les initiatives se sont multipliées dans les alentours.

79 Vis-à-vis de la population qui a parfois constitué leur partenaire quasi exclusif sur le plan local, les ONG ont eu des préjugés défavorables. Ainsi, à Yeumbeul, un responsable de l'ONG AJED avoue que les institutions (dont les ONG) ont longtemps pensé que la population manquait d'expérience et n'était peut-être pas mûre pour occuper un rôle de premier plan dans des projets (comme le préconise la méthodologie LIFE).

80 L'ANBEP représente un cas singulier à cause de la difficulté exceptionnelle à impliquer la mairie dans le projet, or, c'était une des conditions incontournables de LIFE. C'est à la faveur de réunions organisées dans le cadre de la mise en œuvre du programme de "Développement Social Urbain" d'une autre ONG (ENDA Ecopop dont le responsable a travaillé à la mise en place du programme LIFE au niveau régional) que les relations se sont décriées.

81 Avec l'ONG ENDA-Ecopop.

82 En effet, L'ANBEP a bénéficié d'un autre programme de partenariat élargi avec ENDA-Ecopop, pour la réalisation de puisards. Mais dans cette expérience - postérieure à LIFE - la force de travail et le savoir-faire des habitants ont été beaucoup moins sollicités. L'ANBEP, par comparaison a apprécié l'emploi des jeunes par LIFE, ce qui leur a permis de gagner quelque argent.

83 C'est notamment le cas des services d'hygiène des diverses localités accueillant les projets. Les services de développement communautaire du niveau départemental, eux, avaient déjà cette habitude de grande proximité avec la population, ce qui leur a permis de jouer parfois un grand rôle dans leur apprentissage à s'organiser en regroupements, pour postuler au programme LIFE. Thiès, avec les comités des femmes de Diamaguène et de Médina Fall illustre parfaitement ce cas de figure.

84 A Kolda, avant le démarrage du projet LIFE, l'ONG 7A n'informait pas la mairie de ses activités, et, si elle informait à l'occasion les services de l'Etat, elle ne les impliquait pas dans ses activités.

85 De l'aveu même de leurs responsables (entretiens avec 7A de Kolda et AJED de Yeumbeul).

affaibli, les ONG ont gagné en puissance, soutenues par les bailleurs. Elles se sont alors crues dispensées de s'allier avec les institutions auxquelles les lois confèrent de l'autorité, par méfiance et/ou par préjugés défavorables⁸⁶.

Partout, la présence des ONG dans le partenariat élargi permis⁸⁷ par le programme, a été appréciée, à cause des avantages spécifiques qu'apporte leur collaboration. Les principales qualités qui leur ont été reconnues et se sont avérées décisives dans la réussite de l'exécution de nombreux projets sont :

- la flexibilité⁸⁸ dans la prise de décisions, pour procéder aux rapides réajustements parfois nécessaires. Cela a pallié l'excès de procédure et la lenteur d'institutions telles que des services de l'Etat ou le PNUD⁸⁹ ;

- la capacité à négocier des fonds avec les bailleurs. Cette capacité, les autres acteurs ne l'ont pas (même la mairie). Les ONG ont été capables de préfinancer certaines dépenses, ou de fournir un financement additionnel utile pour réaliser complètement les activités prévues (dépassement de budget ou retard dans la mise en place dû aux lenteurs du PNUD⁹⁰) ou pour élargir le champ des activités⁹¹, quand la satisfaction des bénéficiaires en dépend.

Dans toutes les villes partenaires du programme, LIFE a été l'occasion d'un partenariat élargi présenté par ses acteurs comme inédit.

86 Les fonctionnaires sont perçus comme peu motivés (à travailler autant qu'à partager leur pouvoir - du moins ce qu'il reste de ce pouvoir, à mesure que la décentralisation transfère une part croissante de missions à l'échelle locale). Quant aux fonctionnaires municipaux, ils sont jugés comme encore souvent recrutés une base politique et non de compétence professionnelle.

87 Le partenariat élargi qui caractérise LIFE est une des exigences fondamentales du programme. Il requiert au minimum, la collaboration (formalisée par la signature d'une convention avec le PNUD) de 4 catégories d'acteurs : OCB, ONG, service(s) de l'Etat, mairie. Le secteur privé est un acteur souhaité par le programme, mais dans les faits, les opérateurs économiques ont eu une part congrue dans les projets. Ils n'ont jamais été associés aux prises de décisions et quand ils ont participé à l'exécution des projets, c'est en tant que prestataires de services.

88 Cet aveu vient dans de nombreux cas de responsables de services de l'Etat (service d'hygiène de Thiès, par exemple) cogérant le suivi de projets avec des ONG. Les ONG ont été complémentaires d'institutions à l'administration plus formaliste, plus rigide (PNUD, Etat).

89 Les règles administratives et financières en vigueur au PNUD retentissent sur la bonne marche des projets puisque c'est l'institution qui décaisse sur demande du coordinateur (ce dernier ne contrôlant justement pas les délais de réaction du service financier du PNUD).

90 L'ONG Rodale (Thiès) a pré financé certaines dépenses, quand le PNUD tardait trop à mettre les fonds à disposition. L'ONG AJED (projet de Yeumbeul) a pré financé la tenue du séminaire de présentation de l'évaluation finale du projet, parce que le coordinateur n'a pas reçu l'argent du PNUD, quoiqu'il ait adressé sa demande très à l'avance.

91 L'ONG 7A a fourni un complément de financement, de même que le coordinateur national de LIFE, pour permettre aux femmes du projet de Kolda de créer une caisse d'épargne et de crédit, destinée à des activités génératrices de revenus.

3.3.2. Dialogue et partenariat entre institutions

Pour les ONG, LIFE a constitué une opportunité de réorienter leurs activités, soit sur le plan géographique (s'implanter en zone urbaine), soit quant aux domaines d'intervention (l'environnement, ou un nouveau créneau parmi les activités relatives à la protection de l'environnement). Mais, leur apprentissage du dialogue et du partenariat avec les mairies et les institutions représentant l'Etat a été au moins aussi déterminant pour expliquer les rôles qu'elles ont ensuite pu se voir confier et qui renforcent leur vocation d'intermédiaire socio-politique.

A Kolda, LIFE a permis à l'ONG 7A de tisser ses premières relations avec la mairie. En Novembre 1998, alors que le projet est achevé, 7A a capitalisé son expérience de partenariat avec les institutions locales en signant une convention-cadre avec la municipalité. Celle-ci y requiert son assistance pour asseoir un programme d'aménagement et d'équipement global (et non plus sectoriel), au niveau de la commune. LIFE a également été pour 7A une première opportunité d'intervenir en milieu urbain⁹² et de collaborer avec une autre ONG⁹³ (qui a équipé des incinérateurs d'ordures pour les femmes appuyées par 7A dans le cadre de LIFE).

Pour la majorité des mairies, LIFE a permis d'attirer l'attention des bailleurs sur leur commune et a constitué le point de départ de nouveaux partenariats, pour la réalisations de projets de plus grande ampleur. *Les trois prix remportés à l'occasion du grand concours du chef de l'Etat par trois (sur six) des projets de LIFE ont donné une telle audience au programme que plus que les expériences qu'il a permis de faire, ce sont celles à venir et qui en sont la conséquence directe qu'il importe de souligner.* LIFE démontre sur ce point sa capacité à produire des résultats dont l'ampleur réelle ne se mesurera qu'avec plus de recul.

Pour la mairie de Kolda⁹⁴ le projet LIFE a été une vitrine⁹⁵, une opportunité de publicité auprès des partenaires de la coopération internationale. Pourtant, elle n'a même pas tenté de rééditer des expériences similaires dans d'autres quartiers⁹⁶, ni

92 Si cet aspect du renforcement des capacités ne figurait pas parmi les objectifs spécifiques de LIFE, il est indéniable que le programme a aidé des ONG (à Kolda comme à Thiès) à investir le créneau des activités de développement en milieu urbain. Pour un pays en voie d'urbanisation comme le Sénégal, l'émergence d'ONG urbaines, capables d'accompagner les évolutions socioculturelles, politiques, économiques, environnementales, etc., en cours est importante, comme tout ce qui y contribue.

93 On oublie souvent de mentionner parmi les antagonismes entre acteurs qui freinent un partenariat utile au développement local, la rivalité entre les ONG (en tout cas leur manque de collaboration quand celle-ci s'impose comme une évidence).

94 La mairie de Thiès a eu l'agréable surprise de constater que la publicité faite autour du projet LIFE (sur sa commune) qui a remporté la première place du grand prix du chef de l'Etat, a suscité l'intérêt de partenaires institutionnels de la coopération internationale. Elle a la promesse de se faire financer une usine de traitement des ordures ménagères. Malgré les effets bénéfiques directement attribuables à LIFE, la mairie, en juin 1999 n'a pas encore pris de dispositions pour sécuriser les dépôts de transit, qui sont un point essentiel pour la pérennisation des résultats de LIFE.

95 Si la mairie de Kolda tire avantage et fierté du succès du projet LIFE dans sa commune, il faut rappeler qu'elle n'a pas tenu ses engagements à participer effectivement à la mise en œuvre, notamment en fournissant un camion.

96 Il faut cependant souligner la nécessité de renforcer les capacités des équipes municipales, notamment en communication sociale (qu'elles apprennent à

aidé à la pérennisation des résultats du projet déjà achevé. De nombreux acteurs pensent que les projets LIFE ont trop peu de moyens pour produire des changements significatifs des politiques institutionnelles (mairie, Etat).

Au Sénégal, il n'y a pas eu de mise ^{en} place de cadres institutionnels locaux et permanents pour faciliter la mise en oeuvre des projets⁹⁷. Ces comités locaux auraient pu, de l'avis de certains acteurs, susciter une participation plus systématique des protagonistes des projets⁹⁸, renforcer la synergie des différents intervenants et diffuser les informations relatives au programme, à l'échelle des villes impliquées (et pas seulement des quartiers recevant les projets).

3.3.3. Mécanismes d'institutionnalisation du dialogue, de la participation et du partenariat⁹⁹

Au Sénégal, il existe un cadre légal de collaboration¹⁰⁰ entre les différents acteurs locaux. Il faut la volonté des élus locaux pour concrétiser toutes les opportunités de dialogue et de partenariat. En l'absence de comités locaux LIFE, il n'a pas eu de palliatif pour susciter des relations continues et porteuses de résultats concrets, entre les mairies et les autres catégories d'acteurs (Etat, ONG, OCB).

LIFE a tout de même permis d'obtenir que les maires reconnaissent désormais les ONG¹⁰¹, certains services de l'Etat et quelques OCB en tant que partenaires, en les associant à certaines réunions techniques (Thiès, Kolda, Yeumbeul).

Les avancées dans la construction du dialogue et du partenariat locaux restent insuffisantes, même dans l'hypothèse où un cadre institutionnel de pérennisation du programme LIFE voit le jour (échelle nationale). Il faudra songer à créer des relais locaux.

écouter les besoins de la population et à les traduire en programme municipal) et en techniques de recherche de financements (pour disposer des fonds complémentaires leur permettant de réaliser leur programme municipal). A Kolda, l'ONG 7A estime illusoire d'attendre un changement de comportement de la mairie tant qu'elle n'est pas appuyée avec de gros moyens, pour toucher beaucoup de quartiers.

97 Cela a été le cas en Tanzanie, pour toutes les villes ayant accueilli LIFE, sauf Dar es Salaam.

98 Il s'agit notamment des mairies. En Tanzanie où les comités locaux LIFE ont été mis en place, les mairies y jouent un rôle très actif, en animant les équipes grâce à la présence de représentant(e)s. Il se crée ainsi un embryon de cadre de coordination des actions de développement au sein de la commune (qui finit par aller bien au-delà des seules initiatives LIFE).

99 En complément, cf. 4.3. Institutionnalisation de LIFE (programme, projets).

100 Entretien avec le Directeur des Collectivités locales. Il signale qu'il existe un dispositif pour que les préfets et les gouverneurs aient les fonds nécessaires pour appuyer la collaboration entre les services de l'Etat et les mairies qui sollicitent leur concours technique. Enfin, il existe même un cadre de formation pour les collectivités locales, avec un volet "techniques de mobilisation des ressources". Bientôt, les équipes municipales auront accès à une formation aux techniques d'élaboration des projets et de recherche des financements (indispensable pour que les mairies puissent disposer de fonds leur permettant de déléguer la délivrance de services à des regroupements populaires et de les rétribuer).

101 Le projet a été l'occasion pour 7A de demander aux autorités municipales la suppression de la taxe sur les ordures ménagères (TOM). Les femmes sont favorables à exercer des pressions pour que cette idée aboutisse dans les quartiers où la mairie n'assure pas le ramassage des ordures ménagères.

3.4. Renforcement du pouvoir et des capacités des communautés, renforcement du leadership en leur sein

Après la mise en oeuvre des projets LIFE, le niveau de compétence et d'expérience des acteurs à la base a évolué, à l'échelle des quartiers et des communes. Cependant, il faut considérer qu'il y a eu la conjonction de plusieurs facteurs qui fait qu'aujourd'hui les OCB sont plus mûres, plus expérimentées et qu'elles s'investissent de plus en plus dans la délivrance de services de base, notamment dans le domaine du ramassage des ordures. Le même phénomène a conduit les mairies à essayer d'utiliser plus souvent la participation populaire et à nouer un (embryon) de partenariat avec les associations opérant dans les activités de développement.

Une large majorité des membres des organisations de base bénéficiaires des projets est analphabète, sans réelles capacités à formuler des propositions de projets, peu préparée à gérer rationnellement les projets, sans expérience en techniques organisationnelles qui amélioreraient les performances de leur regroupement, sans habitude de partenariat.

Au démarrage des activités, les OCB reçoivent généralement des formations pour être en mesure de fournir leur part (prévue) de participation. En cours de projet¹⁰², il arrive qu'elles demandent un surcroît de formation, pour pouvoir mieux s'impliquer dans la gestion de leur projet. Ainsi, parmi les types d'appui qu'elles ont le plus souvent sollicités, on retrouve la gestion financière, la rédaction de projet et le suivi de projet, l'initiation aux techniques d'appel d'offres et de sélection des artisans¹⁰³. L'appui aux renforcements des capacités sur le plan technique est également une demande courante¹⁰⁴.

Les associations demandent à ce que les formations ne concernent pas que leurs membres, mais le plus grand nombre possible d'habitants de leur quartier. C'est un moyen de sensibiliser tout

102 Certaines OCB n'ont exprimé leur demande que postérieurement au déroulement du projet, lors d'une mission d'évaluation, insistant sur leur regret de n'avoir pas été suffisamment initiées au suivi de projets, notamment sous l'angle financier. Ce fut le cas des femmes du projet de Thiès. Les récupérateurs de Mbeubeuss ont demandé dans la seconde phase (en cours) du projet, à gérer les fonds, car ils ont contesté l'opportunité de certaines des dépenses faites par l'ONG. Celle-ci s'en tenait à l'orientation originelle du projet, quand les bénéficiaires ont décidé de modifier celle-ci, pour faire une plus grande place (qu'il n'était prévu) aux activités génératrices de revenus.

103 A Yeumbeul, le président de l'ANBEP pense que son association a suffisamment renforcé ses capacités - à travers LIFE et plusieurs autres programmes - pour prétendre aujourd'hui être prête à muer en ONG. "Même si le projet n'a pas apporté beaucoup d'argent, il a renforcé l'association. Maintenant, elle est capable d'attirer des bailleurs et autres partenaires institutionnels appuyant le développement. Demain, s'il arrive de gros projets, avec beaucoup de moyens financiers, les membres ont acquis suffisamment d'expérience pour utiliser cela valablement. Nous avons appris qu'il faut de l'expertise de la part des OCB avant qu'elles se voient confier la gestion de projets à gros budget. Nous sommes très avancés dans le processus par lequel il est possible d'accéder à d'autres projets. Les gens ont déjà fait leurs preuves et peuvent assumer plus de responsabilités, sur la base de réalisations objectives".

104 Par exemple, sur un projet comme celui de Thiès, il a fallu former à la production de compost, à l'entretien et à l'utilisation des animaux de trait, etc., toutes activités qui ne s'improvisent pas. D'ailleurs, l'évaluation permise par l'étude de cas consacrée au projet a permis de découvrir qu'une meilleure formation des acteurs aurait permis de ne pas perdre autant de chevaux et d'ânes (en sachant mieux les nourrir et les soigner, en budgétisant mieux leur alimentation et leurs soins, en sachant concevoir des charrettes adaptées aux bêtes, etc.).

l'entourage, de le rendre plus réceptif et plus coopératif vis-à-vis des projets LIFE. L'issue de cette tentative d'influencer l'environnement est décisif parmi les facteurs de réussite dans la mise en oeuvre et la pérennisation des activités et ouvrages.

A Yeumbeul, il y a eu une grande insistance sur la formation, qui a profité à un grand nombre de personnes. Il y a eu d'autant plus d'impact que chaque personne sensibilisée est supposée avoir influencé son cercle familial élargi. Dans ce domaine, les femmes et les jeunes sont unanimement identifiés comme d'excellents relais.

Au delà du cercle des membres de l'ANBEP (impliquée dans le projet), *les habitants du quartier*¹⁰⁵ *considèrent que l'expérience LIFE leur a permis de prendre conscience de ce que les problèmes qu'ils rencontrent dans la gestion quotidienne de leur environnement viennent d'une conception inadaptée de l'habitat. Il n'y a pas eu de planification, les maisons ont été construites selon le bon vouloir des occupants, sans prendre en compte certaines normes essentielles. "Maintenant, les gens sont intéressés par une prise en charge plus globale et dans le long terme de l'habitat, et cherchent l'assistance de la coopération allemande pour la réhabilitation du quartier*¹⁰⁶. *C'est important car nous sommes dans une zone de cuvette et il faut une solution de fond pour une salubrité durable de l'environnement".*

Le renforcement des capacités des habitants des quartiers couverts par les projets ainsi que des associations qui les mettent en oeuvre a pour conséquence une plus grande exigence de rigueur dans la gestion. "Quand on implique les gens et qu'on les responsabilise, ils demandent des comptes"¹⁰⁷, ce qui pousse à plus de transparence et de formalisme"¹⁰⁸. Le fonctionnement des regroupements ayant bénéficié de l'expérience LIFE s'est globalement amélioré. "Les membres viennent plus régulièrement aux réunions depuis qu'un local existe"¹⁰⁹. L'association a une

105 Propos du président de l'ANBEP.

106 La première opération du genre a eu lieu à Hann Dalifort, grâce à la coopération allemande (GTZ) et a démarré il y a près de dix ans.

107 Selon une des animatrices de l'ONG d'appui au projet de Mbeubeuss, le président de l'ANBEP a dû apprendre à rendre des comptes car les membres ont demandé à être mieux informés du suivi et de la gestion du projet. En exigeant plus de transparence et en s'impliquant plus dans la prise des décisions, ils témoignent d'une évolution dans le sens d'une plus grande maturité de l'association. Mis en difficulté, le président a à son tour demandé des comptes à l'ONG. Les animateurs de l'équipe de celle-ci estiment que la contestation faite par le président de l'association des récupérateurs pour les dépenses exécutées par l'ONG (dans la première phase du projet) est également un témoignage de maturité, d'une plus grande confiance en soi du groupe et de son désir d'autonomie.

108 Propos du président de l'ANBEP, à Yeumbeul.

109 Au niveau de la décharge, la première année de mise en oeuvre du projet a permis de constater une nette amélioration dans les conditions de travail des récupérateurs. Cela les a encouragés à adhérer plus massivement à l'association qui s'est fixé comme but de les rassembler et de les organiser. Désormais, les membres se sentent plus motivés, sont plus disciplinés. Ce changement est dû au fait qu'ils envisagent l'avenir avec plus d'optimisme (être pauvre est plus supportable quand il y a des perspectives d'en sortir) avec notamment les revenus attendus du volet économique (deuxième année du projet) et qui vont concrètement permettre une amélioration des revenus de la communauté.

Evaluation LIFE SENEGAL

meilleure image avec son beau local. Nous, (les récupérateurs) obtenons enfin la reconnaissance des gens du village¹¹⁰ et même celle des politiciens¹¹¹.

A Mbeubeuss, le renforcement des capacités des récupérateurs peut s'apprécier à travers plusieurs évolutions.

Au début du projet, la première tranche de la subvention LIFE a été gérée par Enda Graf¹¹² (achat du terrain, choix de l'entreprise retenue pour exécuter les travaux, achat de divers matériel, engagement de la main d'oeuvre). L'association a contesté le bilan présenté par l'ONG au motif que l'argent n'a pas été dépensé comme ses membres l'auraient souhaité. Dès la deuxième phase du projet, l'ONG a laissé l'association se charger de la gestion des fonds et de la prise de décisions, puisque le plan d'activité qui lui a été proposé (par l'ONG) a été refusé. Les récupérateurs ne le trouvait pas conforme à leurs priorités.

Dans la planification de la seconde année d'activité, il était prévu de consacrer les fonds à de la formation, à du suivi médical, à l'achat de matériel de protection : gants, masques, etc. Au lieu de ce programme, les récupérateurs ont réorienté le projet, avec la construction d'un poulailler et l'acquisition d'un verger¹¹³. La réorientation des activités du projet ne signifie pas que la phase de démarrage a été manquée. Bien au contraire, le volet santé, initié alors, a donné au groupe une occasion de se souder pour une action communautaire (avant qu'il n'y ait d'enjeux économiques - facteurs de potentielles divisions. Ce n'est que dans un second temps - quand le groupe est devenu vraiment cohérent et conscient de sa capacité et de son intérêt à continuer à mener des actions communautaires - que le volet génération de revenu est arrivé¹¹⁴.

Aujourd'hui, diverses associations de Malika (où se localise la décharge) sont dans un processus de rapprochement avec les récupérateurs (qui ne sont pas du village). Il est possible que l'on s'achemine vers un processus de mise en réseau des acteurs à la

110 Ce qui est important pour ce groupe qui pratique une activité considérée comme particulièrement dévalorisante.

111 Propos du président de l'association des récupérateurs de la décharge de Mbeubeuss.

112 Il s'agit de l'ONG d'appui.

113 Mbeubeuss n'est pas le seul projet dans lequel un volet génération des revenus a été introduit. A Kolda, les femmes de l'association impliquée ont fait de même. Pour mesurer les performances des activités relatives au volet crédit qu'elles ont mis en place, on peut considérer l'évolution des montants du crédit accordés aux membres de leur association. Il est passé de 5.000 F CFA à 20.000 F CFA pour un taux constant de 10% (l'ONG 7A l'avait trouvé trop élevé mais les femmes ont eu raison puisque le succès a été au rendez-vous). La durée du prêt est de 3 mois.

114 Cela pousse à recommander à faire en sorte que tous les projets (même ceux à dominante génération de revenus) aient, dans une phase test, des activités de type social, qui apprennent au groupe à se souder et à s'organiser, avant de démarrer des activités à caractère foncièrement économique.

base¹¹⁵. Il pourrait ultérieurement permettre que les différents regroupements se désignent une représentation capable d'être interlocutrice des acteurs institutionnels - avec lesquels il faudra tôt ou tard démarrer un dialogue social élargi.

Les projets ont été pour les ONG¹¹⁶ des occasions de se renforcer , de s'imposer au plan local comme interlocutrices et partenaires des autorités locales comme des services de l'Etat.

A Thiès, l'ONG Rodale a beaucoup renforcé ses capacités avec LIFE. Elle a eu une première opportunité d'intervenir en milieu urbain et de diversifier ses activités¹¹⁷. Rodale a réussi à se faire une place dans la commune grâce au crédit et à l'audience apportés par la publicité faite autour de la réussite du projet LIFE. Elle a par la suite convaincu un grand bailleur de fonds (Banque Mondiale) de la désigner comme l'ONG d'appui chargée de la mise en oeuvre (depuis mars 1999) d'un important projet de gouvernance locale qui associe des communautés rurales, des services techniques de l'état et la population¹¹⁸. Il s'agit actuellement du démarrage de la phase-test, qui concerne 6 communautés rurales à l'échelle du Sénégal, dont la moitié (3) sont sous l'encadrement de Rodale. Si l'ONGa été choisie, c'est grâce à son expérience dans le cadre de LIFE d'un partenariat élargi. Aujourd'hui, Rodale a des relations avec des autorités locales et c'est un atout dans un projet de gouvernance où il faudra dialoguer avec les élus et les former (LIFE a été une opportunité pour cerner les domaines où il faut les renforcer pour qu'ils améliorent notamment la communication sociale et apprennent à mieux intégrer le potentiel que représente la participation populaire dans la promotion du développement local).

3. 5. Continuité et pérennité

Au Sénégal, la majorité des projets ayant un volet collecte des ordures ménagères a connu des difficultés, depuis la phase de mise en œuvre jusqu'à celle de la pérennisation, dues à l'absence de dépôts de transit. Les mairies se sont engagées à mettre à disposition des sites appropriés et formellement réservés, mais non pas tenu leurs promesses, sous divers prétextes¹¹⁹.

115 Selon l'une des animatrices de l'ONG d'appui, LIFE aura contribué autant que d'autres facteurs à produire cette évolution, signe de la plus grande maturité des regroupements populaires.

116 Il n'y a pas d'exception sur ce point. Toutes les ONG associées aux projets ont obtenu une reconnaissance de la part des institutions locales, quand elles ne l'avaient pas déjà (cas de ENDA Graf bénéficiant de l'audience accordée aux ONG les plus anciennes et les plus connues). Quant aux populations, elles avaient le plus souvent une certaine expérience des ONG qui les ont encadrées (elles les ont choisies).

117 Sa spécialité traditionnelle était la fertilisation des sols. Par le biais de la production de compost pour améliorer les rendements d'une parcelle maraichère, il y a eu un lien avec la collecte des ordures ménagères qui était le principal volet du projet LIFE.

118 Entretien avec l'une des animatrices de Rodale, ayant participé au projet LIFE.

119 Le plus fréquent est celui de la panne des camions et pelleteuses. A Thiès, après avoir accordé son autorisation d'utiliser certains sites, la mairie s'est

Les projets de ramassage de déchets domestiques auront du mal à être pérennisés et leur impact sur la bonne gestion de l'environnement sera moindre si les bénéficiaires doivent continuer à recourir aux dépôts sauvages¹²⁰.

Parmi les autres facteurs qui compromettent la pérennisation des résultats de ce type de projet, on note *la rapide détérioration d'une partie du matériel* (poubelles rouillées). Il a souvent fallu procéder à des remplacements en cours de projet, sans privilégier des solutions durables. Maintenant que la plupart des projets ont consommé toutes leurs subventions LIFE, se pose le problème de financer la recherche¹²¹ et la mise en œuvre d'alternatives technologiques (autres matériaux que le fer)¹²². Les frais d'entretien du matériel (charrettes) et des animaux (soins, nourriture, remplacement des bêtes) sont généralement sous-estimés. Même dans le cas contraire, *les fonds de roulement* dont disposent les acteurs des projets - quand les subventions n'arrivent plus de LIFE - *sont insuffisants* pour une gestion satisfaisante.

Malgré ces faiblesses, les projets ont globalement préparé la phase de pérennisation. Ceux où la phase de pérennisation a été le plus pensée sont relatifs à la délivrance de services (plus qu'à la réalisation d'ouvrages¹²³).

La pérennisation, selon tous les acteurs, passe d'abord par la génération de ressources financières. Ainsi, à Kolda, comme à Mbeubeuss, les bénéficiaires des projets ont sollicité (et obtenu) du coordinateur l'intégration d'un volet économique (Kolda, avec un volet d'épargne et de crédit¹²⁴) ou une réorientation de la seconde phase de leur initiative (Yeumbeul, avec une deuxième année de mise en œuvre consacrée à la construction d'un poulailler et au démarrage de l'exploitation d'un verger). A Thiès, les femmes, ont également monté une caisse d'épargne et de crédit pour financer des activités économiques, ont ouvert un télécentre¹²⁵ et espèrent que le champ - qui est également le site de compostage - produira beaucoup plus à l'avenir (maraîchage,

rétractée. Aujourd'hui, elle cherche simplement à réglementer l'activité de collecte des ordures en délimitant des aires de ramassage pour les différents opérateurs. Les comités des femmes des quartiers de Diamaguène, Médina Fall et Cité Lamy se sont vues attribuer des aires de ramassage depuis le démarrage du projet LIFE.

120 Et si des dépôts de transit ne sont pas mis à la disposition des associations s'investissant dans la collecte des ordures ménagères, les dépôts sauvages restent la seule solution. Par ailleurs, ces dépôts de transit, comme ceux utilisés par les services de ramassage de la municipalité, ne remplissent leurs fonctions que s'ils sont régulièrement débarrassés de leurs déchets.

121 Les échanges entre les programmes et projets des villes et pays participant à LIFE seraient utiles, pour faire l'économie d'échecs, en valorisant les expériences.

122 En Thaïlande, on utilise des pneus récupérés qui sont souples, ne rouillent pas et ne coûtent pas cher.

123 A Yeumbeul où l'initiative LIFE a servi à réaliser des puisards, le président de l'ANBEP regrette que son projet n'ait pas eu un volet économique, avec des activités d'accompagnement. Il estime que les gens se démobilisent alors que peut pourtant se poser un problème d'entretien pour certains ouvrages.

124 Dans le projet original il y a une activité de maraîchage, qui ont connu un succès mitigé. Il faut probablement analyser les résultats et tenter de les améliorer, pour créer une source de revenus permettant d'assurer la motivation des membres de l'association.

125 Il s'agit d'une cabine téléphonique mise en place et gérée par l'opérateur économique qui en a pris l'initiative.

production de jeunes plants). En préalable, il faut sécuriser la situation foncière (acheter le terrain ou trouver une solution durable avec les "propriétaires" actuels) et s'équiper d'une pompe ou forer des puits pour disposer de plus d'eau, afin de maximiser l'exploitation du potentiel agricole.

Les institutions partenaires aux projets ont pour certaines contribué à la réussite de la phase de pérennisation. Les services de l'Etat ont formé les bénéficiaires afin qu'ils soient en mesure de se prendre totalement en charge, en relayant les institutions d'encadrement. Les ONG ont généralement conservé des liens étroits avec les associations appuyées (à une exception près¹²⁶). Elles ont continué à assurer un suivi (informel), parfois une assistance financière¹²⁷, sinon des conseils pratiques pour le montage de futurs projets (pour pérenniser ou compléter les initiatives LIFE¹²⁸).

L'ONG 7A de Kolda a monté un nouveau dossier de proposition de projet (épargne, crédit et assainissement) pour prolonger les réalisations faites dans le cadre de LIFE et sollicite une recommandation du coordinateur national de LIFE auprès de la communauté des bailleurs.

Dans les cas de délivrance de services, les cotisations de usagers doivent être bien calculées pour allier la rentabilité (pour les initiateurs) et l'accessibilité financière (pour les utilisateurs). Leur montant a souvent été revu par les acteurs des projets, pour l'adapter aux réalités économiques. A Thiès, l'un des comités (il y en a trois) a décidé de baisser le montant des cotisations, parce que le quartier est particulièrement défavorisé. A Kolda, l'association regrette d'avoir fixé un montant trop faible¹²⁹ au regard des charges inhérentes à la délivrance du service (la cotisation a été déterminée après consultation de la population, avant le démarrage du projet¹³⁰).

Les charges à payer aux personnes "employées" par un projet sont aussi à comptabiliser parmi les facteurs jouant sur la pérennité de l'initiative. Les femmes des trois comités de Thiès ont librement fait évoluer les "salaires", ainsi que le nombre de personne "employées".

Tous les facteurs de pérennisation ne sont pas d'ordre financier. Le niveau de compétence et de

126 Il s'agit de L'ANBEP qui n'a plus la même proximité avec l'ONG AJED.

127 Cas de Rodale, à Thiès, qui a payé le personnel du champ/site de compostage, après l'arrêt des subventions LIFE, quand les femmes des comités bénéficiaires du projet ont eu des difficultés de trésorerie.

128 C'est le cas de L'ONG Rodale (Thiès) et de l'ONG 7A de Kolda.

129 Les cotisations sont fixées à 15 F CFA/jour quand pour les autres projets le montant est de 25 F CFA/jour. Les prestataires du service le trouvent insuffisant. S'ils(elles) ne le rehaussent (au risque de faire, à terme, périliter leur activité) c'est à cause de la pauvreté des quartiers desservis.

130 En fait, tant que le projet a été en cours, le montant des cotisations n'a pas posé de problème. Les sommes collectées allaient constituer un fonds d'épargne qui a par la suite servi comme fonds de roulement et comme capital, pour alimenter la caisse d'épargne et de crédit. Lorsque les subventions ont cessé, les cotisations encaissées n'ont plus suffi à assurer les charges inhérentes à la poursuite normale des activités, ce qui a révélé leur insuffisance. Il faut sans cesse puiser dans le fonds épargné. Son épuisement risque de compromettre les acquis de LIFE, si un autre projet n'apporte pas d'autres financements, ou d'autres activités génératrices de revenus.

mobilisation des bénéficiaires des projets est également déterminant.

A Kolda, pour pérenniser le projet, plusieurs mois après son achèvement, L'ONG 7A a introduit une requête auprès du coordinateur de LIFE pour une formation en gestion comptable des femmes (pour gérer la caisse d'épargne et de crédit). Les animatrices du projet ont déjà été formées et continuent à opérer bénévolement (les subventions ont pris fin depuis longtemps). L'ONG cherche également à organiser la population afin qu'elle exige de la mairie qu'elle s'engage à participer à la pérennisation des résultats de LIFE, notamment en supprimant la taxe des ordures ménagères pour les ménages cotisant auprès de l'association chargée de l'enlèvement des déchets domestiques¹³¹. Afin que les membres de l'association n'abandonnent pas progressivement les activités liées à la gestion de l'environnement (et qui ne sont pas rentables), 7A dû organiser de nombreuses "réunions de cadrage" pour que les femmes prennent conscience de ce que le volet génération de revenus ne devrait pas les détourner de la poursuite de leurs efforts pour améliorer leur cadre de vie¹³².

La possibilité de prolonger les activités des projets initiés dans le cadre de LIFE (durée, diversification, consolidation) se dessine. La coopération française est intéressée à venir compléter les initiatives de LIFE, pour capitaliser l'expérience déjà acquise par les communautés¹³³. L'opportunité de collaboration et de complémentarité la plus probable semble être celle qui s'esquisse pour le projet des récupérateurs de Mbeubeuss. Le Rotary Club a contacté les récupérateurs ainsi que l'ONG qui les appuie, pour étudier les conditions de financement de la mise à disposition d'un médecin et de médicaments, afin de redonner de la consistance au volet santé "sacrifié" dans la deuxième phase du projet LIFE, au bénéfice d'activités génératrices de revenus (champ, poulailler).

3. 5. 1. Dissémination, duplication, expansion à grande échelle

** facteurs ayant entravé la bonne marche des projets et/ou leur duplication*

- Il n'y a pas de cadre formel et permanent de rencontres et d'actions, autour du programme ;
- il n'y a pas de source de financement d'activités de pérennisation.

131 Il s'agit d'un combat de principe, car, dans les faits, au niveau de toutes les localités concernées par des projets de ramassage des ordures, seule une part insignifiante de la population s'acquiesce de cette taxe. Pourtant toutes les mairies refusent d'y renoncer alors qu'elles reconnaissent ne pas délivrer le service qui la justifierait, au motif que c'est encourager l'incivisme.

132 La récompense gagnée au concours du grand prix du chef de l'Etat est une preuve de reconnaissance qui devrait servir d'encouragement. Les femmes sont supposées avoir les moyens de produire leurs efforts dans la durée puisque le coordinateur de LIFE a fait montre de souplesse en cours de mise en œuvre, en permettant l'intégration d'un volet génération de revenus.

133 Propos du coordinateur national.

** facteurs qui ont aidé à la duplication horizontale*

A Thiès, le prix du chef de l'Etat a permis aux femmes des comités bénéficiaires du projet LIFE de disposer d'un fonds de roulement pour pérenniser leurs activités (salaires des personnes employées). Une partie de l'enveloppe reçue a été offerte aux femmes d'autres comités de quartier, pour qu'elles acquièrent du matériel (poubelles) et améliorent leurs performances dans le même créneau d'activité (ramassage de déchets).

A Kolda, les habitants du quartier de Doumasso se sont inspiré de l'expérience du quartier de Sikilo (qui a participé à LIFE) en prenant pour modèle leurs charrettes destinées à la collecte des ordures.

Dans tous les cas, les animations, les causeries, les formations et l'implication des services de l'Etat¹³⁴ (qui opèrent ou sont appelés à opérer dans tous les quartiers et au bénéfice de toutes les catégories d'acteurs) ont permis de faire des émules. La publicité permise par les prix gagnés a également été déterminante dans l'engouement déclenché par LIFE.

Après l'obtention de plusieurs prix du chef de l'Etat par des projets relatifs à la protection de l'environnement et à la santé publique, le Ministère de la Santé a proposé de créer un grand prix du chef de l'Etat pour la promotion de l'hygiène et de la salubrité publique, et non plus exclusivement pour récompenser les groupements de promotion féminine.

A Thiès, la mairie a institué – sur suggestion du service d'hygiène - un prix pour récompenser l'association la plus méritante (par ses activités relatives à l'amélioration de l'environnement et du cadre de vie dans la commune).

Au plan international, le projet de Thiès a obtenu la reconnaissance d'une grande institution internationale, puisqu'il a été sélectionné parmi les 40 "best practices" de HABITAT (Nairobi). Il est toutefois remarquable que *les échanges entre les projets des différents pays participant au programme LIFE soient inexistantes sinon exceptionnels, notamment entre les coordinateurs et entre les acteurs des initiatives*. Au Sénégal, les échanges d'expériences entre les acteurs des différents projets ne démarreront qu'en août ou septembre 1999. Le coordinateur national a choisi d'avoir un nombre significatif de projets achevés avant de démarrer la phase d'institutionnalisation du programme, avec la capitalisation des expériences, les réflexions sur les mécanismes et cadres de pérennisation des résultats positifs obtenus (dialogue, partenariat, actions liées à la préservation de l'environnement et compatibles avec des activités de génération de revenus, qui assurent leur pérennité, etc).

Certaines institutions, à travers leurs agents - qui se sont impliqués dans la mise en oeuvre du programme, surtout au niveau des projets - utilisent la méthodologie LIFE et vont jusqu'à conditionner leur collaboration¹³⁵ à son adoption.

134 Le Service d'hygiène de Thiès se déclare très largement influencé par la méthodologie de LIFE et l'applique à d'autres projets étrangers au programme.

135 En juin, 1999, trois communes (urbaines) ont des projets en cours d'élaboration, soumis au service d'hygiène de Thiès.

Le service d'hygiène de Thiès, à travers ses deux principaux responsables, a intégré l'approche LIFE et l'applique à tous les projets qui lui sont soumis. Pour le moment, seuls des cas ruraux ont été concernés (projet de latrines ou de conservation d'eau potable) dans des villages de la région de Thiès.

Les ONG, satisfaites des résultats obtenus en utilisant la méthodologie LIFE, appliquent certains de ses principes avec les OCB qui veulent travailler avec elles¹³⁶. Pour les groupements désireux de bénéficier de leur appui, il est exigé qu'ils prennent contact avec la mairie¹³⁷ pour discuter de leurs projets en gestation ou pour déclarer leurs projets qui démarrent. Au niveau des projets appuyés, chaque acteur doit assumer un rôle défini¹³⁸. Les services techniques sont désormais systématiquement associés, notamment ceux de l'Etat - qui présentent plus de compétences et d'expérience que les services techniques municipaux¹³⁹.

Quant, aux OCB, les principaux acteurs des projets, elles sont capables de prendre suffisamment de recul par rapport à leurs expériences, pour identifier les facteurs déterminant leur succès ou leur échec. A Yeumbeul¹⁴⁰, les conditions considérées comme ayant produit un environnement favorable puis des résultats positifs sont :

- la responsabilisation des habitants des quartiers hôtes des projets. Cela renvoie aux efforts faits dans ce sens à travers les causeries, les séances de sensibilisation et de formation, et les opérations ponctuelles d'investissement qui sont autant de moyens directs ou détournés de provoquer un sentiment d'implication ;
- la participation des habitants de la localité bénéficiaire. Elle découle du point précédent. En argent ou en nature (travail), cette participation a l'avantage de baisser le coût des projets en générant des emplois temporaires. Quand un projet est le fruit de la collaboration des autorités locales, des services de l'Etat et de la population, il permet l'amélioration du dialogue et du partenariat ;
- l'aval des autorités locales. Elle peut résulter de l'issue heureuse d'une stratégie d'implication de cette catégorie d'acteurs ;

136 C'est notamment le cas pour les ONG AJED (Yeumbeul) et 7A (Kolda).

137 Cette évolution est d'autant plus remarquable que les ONG elles-mêmes n'ont pas encore toutes pris la bonne habitude d'interventions transparentes et d'une collaboration systématique avec les institutions étatiques ou municipales.

138 Selon l'ONG AJED, à y regarder de près, la population ne participe pas toujours autant qu'on le croit aux projets, même dans la phase d'exécution où elle aurait pu apporter sa force de travail en abaissant certains postes de dépenses. Son implication effective dans le processus d'un projet (qui suppose que les gens ne se contentent pas s'être "sensibilisés et informés") joue sur sa capacité d'appropriation du projet, c'est à dire sur la pérennité de celui-ci.

139 Selon l'ONG, ces services techniques municipaux ne sont pas aussi expérimentés, du fait que la décentralisation est relativement récente. Cependant, l'obligation faite par les textes de loi, aux services de l'Etat, de prêter assistance aux mairies et à la population, ne trouve pas d'application effective car les moyens humains et matériels ne suivent pas.

140 Le point de vue du président de l'ANBEP.

- l'appui des services techniques de l'Etat ;
- l'appui d'une ONG organisant la population et renforçant ses capacités.

Parmi les facteurs identifiés¹⁴¹ comme susceptibles d'améliorer la mise en oeuvre des projets ainsi que les effets de ceux-ci (viabilité, pérennité), reviennent le plus souvent, à titre de recommandations :

- la collaboration des mairies. Elle sera plus concrètement et plus efficacement obtenue par la signature d'un cahier de charges où les mairies seront contractuellement engagées pour des missions précises (en tout cas mieux précisées). Plus particulièrement, une participation financière est jugée indispensable¹⁴² ;
- le développement d'un volet génération de revenus. Ce point est perçu comme le premier (ou l'un des principaux) préalable(s) requis pour pérenniser les activités initiées dans le cadre des projets LIFE. Pour que les OCB motivées à protéger l'environnement et la santé publique, puissent survivre sans assistance institutionnelle (qui ne peut être que ponctuelle), elles doivent pouvoir se prendre en charge dans la durée. Leurs membres doivent avoir dépassé les préoccupations de survie pour s'investir dans des actions de développement ;
- l'intéressement financier des membres les plus actifs lors de la réalisation des projets, pour prévenir la démotivation progressive¹⁴³.

3.5.2. Connections Amont – Aval - Amont

Les articulations entre les différents niveaux d'intervention où le programme LIFE a l'ambition d'opérer et de faire peser son influence sont loin d'être effectives, alors qu'elles sont la principale condition pour inscrire les résultats de LIFE dans l'efficacité et la pérennité.

Certains des freins à l'expansion des initiatives LIFE et à la consolidation de leurs résultats ont déjà été évoqués :

141 Les avis de tous les acteurs sont indifféremment présentés.

142 Les OCB et les ONG estiment que la participation des mairies relève de leurs devoirs. Elles sont tenues d'assumer les missions qui leur sont dévolues par la loi. Des projets, tels que LIFE, les appuient dans la délivrance de services - qui leur incombe normalement - doivent donc recevoir leur contribution financière. Cette participation des mairies n'est pas vue comme facultative, par les acteurs à la base. Elle est présentée comme une obligation intangible, une mission de service public dont le contexte (économique) ne saurait les exonérer.

143 Il s'agit de prévoir dans le budget de mise en oeuvre des projets LIFE, un forfait pour les frais de déplacement et pour maintenir la motivation de gens démunis. Les OCB signalent qu'il existe désormais de plus en plus de programmes qui, dans leur budget, prévoient des frais de coordination pour les associations - et non plus exclusivement au bénéfice des ONG d'appui (pour lesquelles les frais de téléphone, réunions, temps passé à la mise en oeuvre du projet, etc. sont pris en charge).

Evaluation LIFE SENEGAL

- l'insuffisante collaboration des institutions municipales. Elle se traduit aussi bien par leur incapacité à adapter la politique municipale¹⁴⁴, en soutenant et "récompensant" les initiatives populaires ;

- le déficit de capacités des équipes municipales - et d'une manière générale, des acteurs locaux. Les mairies doivent apprendre à utiliser des programmes déjà existants (tels que celui sur la bonne gouvernance) pour consolider les compétences de leurs équipes (communication sociale, recherche et négociation de financements, etc.¹⁴⁵). Il leur faut ne plus dépendre d'un seul bailleur et d'un seul programme, en sachant orchestrer la collaboration des actions de développement menées sur le territoire communal.

Pour que LIFE prétende¹⁴⁶ avoir une influence vers le haut (les décideurs) se pose un problème d'échelle, par rapport aux moyens objectifs d'intervention et d'information. Les dépliants distribués et les séminaires organisés ne suffisent pas pour diffuser l'approche¹⁴⁷. Il faut du temps d'antenne à la télévision et à la radio, pour que les acteurs animent des fora en partageant leurs expériences¹⁴⁸. Cela suppose qu'une plus grande part du budget du programme soit consacrée à la communication¹⁴⁹ (recommandation).

Il existe de grands programmes que l'Etat est en train de mener, avec des projets de restructuration de l'habitat spontané¹⁵⁰ - qui pourraient être articulés à LIFE. Après les opérations de réhabilitation, LIFE pourrait venir aider à réaliser des ouvrages et à délivrer des services de base (puisards, latrines, puits améliorés, ramassage des ordures, etc.), pour une pérennisation des résultats partagés que ces deux types de programmes sont susceptibles d'atteindre.

La mise en œuvre des projets a produit des initiatives originales, pour donner plus d'ampleur à l'influence de LIFE, mais qui n'ont pas fait long feu.

144 Par exemple, à Thiès, la mairie refuse (par principe semble-t-il) de renoncer à la taxe des ordures ménagères. Elle estime que la population sera encore moins encline à la payer les taxes si certains groupes ou quartiers en sont dispensés. La mairie renonce également à mettre à disposition des sites de dépôt de transit, pour ne pas faire de discrimination entre les OCB.

145 Le maire d'une ville qui sait comment utiliser au mieux l'appui des institutions d'appui au développement pensera ainsi, pour prendre en charge la collecte des ordures dans sa ville, qu'il peut solliciter LIFE pour les aspects environnementaux, le programme de lutte contre la pauvreté (du PNUD) pour créer des emplois, le Fonds d'équipement des Nations Unies pour faire réaliser divers ouvrages.

146 Propos du chef de la division de l'urbanisme, membre du comité national de sélection du programme LIFE.

147 Au mieux, ce sont quelques acteurs institutionnels qui sont mis au courant.

148 C'est plus vivant et moins théorique que des dépliants, dans un pays où une majorité de personnes est analphabète. Si les gens savent quels projets ont gagné des prix du concours du chef de l'état (cas de plusieurs projets LIFE), la philosophie du programme n'en est pas mieux connue. Il aurait été indiqué, à côté des radios privées, de réussir à faire venir la télévision nationale aux séances de restitution des évaluations ainsi qu'aux diverses manifestations de LIFE.

149 Ce n'est pas l'avis des OCB et ONG qui préfèrent que la quasi intégralité des fonds à la disposition du programme aille au financement de projets.

150 Il s'agit des actions conjointes de l'Etat et de la coopération allemande (GTZ).

A Kolda, le projet de Sikilo, a été l'occasion d'impliquer des députés et le président du conseil régional, dès le démarrage, lors des séances de sensibilisation. Les personnalités politiques ont été les parrains de l'évènement. Il a manqué de s'assurer la collaboration du Gouverneur, du Préfet, du Président du Conseil Régional, pour garantir la participation automatique et massive de toutes les formes et de tous les niveaux de pouvoir (notables, maires, services décentralisés de l'Etat, media).

3.6. Genre

Les femmes et les jeunes ont été des catégories largement représentées parmi les bénéficiaires des projets LIFE. Ils sont des acteurs très mobilisés, particulièrement les femmes, considérées, dans la société sénégalaise comme responsables des activités liées à la protection de l'environnement (que privilégie le programme LIFE). Toutefois, il n'y a rien d'exclusif dans la composition des participants et des bénéficiaires des projets. Par exemple, à Yeumbeul, on note la présence :

- de personnes du troisième âge (comme le président de l'ANBEP) ;
- de jeunes (qui ont participé aux séances de sensibilisation en animant des troupes théâtrales) ;
- d'adultes, hommes et femmes. Ces dernières sont les plus nombreuses et les plus assidues (notamment les ménagères) aux causeries éducatives.

Tous ces gens sont de condition modeste, souvent sans emploi, sans revenus (chômeurs) ou avec de faibles revenus (retraités, avec une grande famille à charge). Tous les groupes ethniques du quartier ont été représentés.

A Mbeubeuss, il y a environ 60 femmes dans l'association des récupérateurs de la décharge, qui ont créé leur groupement féminin et mènent leurs propres activités. Quand le poulailler et le verger du projet seront fonctionnels et commenceront à rapporter des revenus, les femmes seront les plus impliquées dans le volet économique. Cependant, les bénéfices produits reviendront à toute l'association, pour partage et réinvestissement.

Partout, la participation des femmes à la prise de décisions a été effective. Par exemple, à Thiès, à mesure que Rodale (ONG) et le service d'hygiène se retirent du projet - durant la phase de désengagement - les femmes des comités apprennent à prendre la relève : recruter des artisans, modifier les tarifs des cotisations de la population bénéficiaire des services et des salaires des employés du projet, réduire le nombre d'employés pour s'ajuster à des moyens financiers en baisse après l'arrêt des subventions de LIFE.

A Kolda, la particularité du projet de Sikilo est la participation des femmes de tous les milieux socio-professionnels. Des femmes instruites et exerçant une activité professionnelle se sont mêlées à des ménagères analphabètes. Le groupe ainsi constitué a demandé la mise en place d'un système

de crédit, sur la base d'un reliquat¹⁵¹ de financement (LIFE), pour démarrer des activités génératrices de revenus. Cette évolution du projet, qui était au départ orienté vers des activités de protection de l'environnement et de la santé publique, traduit la prise de conscience des femmes qu'elles pourraient mieux contrôler l'activité de ramassage des ordures si elles obtiennent de la mairie de les laisser gérer directement les tracteurs mis à leur disposition. Elles ont souhaité mieux maîtriser la détermination des trajets des véhicules, leur fréquence de rotation, les frais de carburant, etc. Bref, elles ont essayé d'avoir prise sur quelques uns des éléments essentiels pour l'amélioration de la rentabilité de l'activité.

3.7. Rôle du bureau national du PNUD

Au Sénégal, le PNUD ne cherche pas à remettre en cause les identités spécifiques des programmes satellites¹⁵², même si l'on réfléchit à des stratégies pour intégrer leurs moyens - du fait de la similarité de leur méthodologie et de la complémentarité de leurs objectifs (en termes géographiques et d'activités).

Le PNUD a eu des résultats tangibles avec ses petits programmes (LIFE, Réseau Afrique 2000 et GEF/SGP), plus qu'avec les programmes à gros budget - qui ont fait dépenser des milliards (Fcf), à travers des projets de renforcement des capacités (surtout au bénéfice de l'Etat¹⁵³) et qui n'ont pas donné des résultats aussi objectivement mesurables. Par ailleurs, les petits programmes ont donné une bonne image du PNUD et fait connaître l'institution au niveau des OCB¹⁵⁴.

Le bureau national du PNUD a la faculté de mettre à la disposition du programme LIFE un supplément de fonds¹⁵⁵, pour l'appuyer. Les programmes privilégiés sont ceux s'articulant autour des axes stratégiques d'intervention que sont le programme de lutte contre la pauvreté¹⁵⁶ et le programme pour la bonne gouvernance (promotion du dialogue social et politique, appui à la décentralisation,...). LIFE ayant comme "porte d'entrée" la protection de l'environnement, n'a de

151 Le reliquat était de 500.000 F CFA. L'ONG 7A y a ajouté 200.000 F CFA, pour constituer le fonds de départ. Celui-ci devait notamment permettre de rétribuer une personne travaillant pour le projet.

152 C'est, par exemple, le cas en Tanzanie.

153 Les états sont membres du conseil d'administration du PNUD et souhaitent bénéficier directement des financements de l'institution. C'est avec les programmes satellites que le PNUD a réussi à contourner les Etats pour travailler avec la base, tout en s'assurant d'un encadrement institutionnel sérieux à travers le comité national de sélection.

154 Jusque récemment, le PNUD traitait presque exclusivement avec les Etats et non avec les acteurs de la société civile.

155 Comme cela a été fait à deux reprises en Tanzanie, la dernière fois remontant à juillet 1999.

156 Selon l'Adjoint de la Représentante Résidente, le programme de lutte contre la pauvreté va encore plus loin que l'approche LIFE, avec un partenariat plus globalisant et une innovation qui est la délégation de la mise en œuvre à plusieurs acteurs - qui peuvent être les services techniques de l'Etat, les ONG et autres composantes de la société civile.

chance d'obtenir un appui spécifique que dans les cas où il présenterait un intérêt convergeant vers ceux des programmes majeurs.

Concernant le programme de lutte contre la pauvreté, l'Etat a exprimé sa volonté de ne pas l'exécuter directement, du fait de son ampleur. De surcroît, il est d'actualité de développer l'expertise d'autres acteurs institutionnels dans la mise en oeuvre des grands programmes de développement. Dans ce contexte, il est envisagé, au PNUD, que les programmes satellites postulent pour l'exécution de certains projets¹⁵⁷, pour le compte du programme de lutte contre la pauvreté. Les programmes satellites ont démontré leurs compétences et ont des modalités d'intervention transparentes, qui renforcent l'atout que représente le crédit d'une grande institution telle que le PNUD (à laquelle ils appartiennent¹⁵⁸).

Au bureau national du PNUD¹⁵⁹, on estime pertinent que de petits programmes (comme LIFE) deviennent des "agents de réalisation" pour des programmes majeurs, par l'établissement de protocoles.

3.8. Rôle des bailleurs

Dans la phase de dissémination des résultats où se trouve LIFE, un accord existe sur la nécessité de renforcer la communication et la publicité autour du programme, notamment en direction d'autres bailleurs. Par exemple, au Sénégal, un bailleur canadien souhaite actuellement financer des initiatives populaires à travers le GEF/SGP, avec une enveloppe de 4 millions de dollars, sur 4 à 5 ans¹⁶⁰. Pour ce programme (et peut-être pour Réseau Afrique 2000), ce serait une opportunité exceptionnelle de multiplier les projets au bénéfice des OCB et de permettre qu'ils portent sur des actions d'envergure, dans la mesure où leurs budgets ne seraient plus aussi faiblement plafonnés (pour le bailleur canadien, il n'y a pas de plafond pré-établi). Si le bailleur canadien s'est tourné vers des programmes du PNUD, c'est pour les résultats qu'ils ont atteint et pour la bonne réputation de l'institution - dont les procédures de gestion des fonds correspondent au type de garantie que recherche ce bailleur. Par ailleurs, l'existence d'un comité national de sélection renforce la transparence de programmes tels que Réseau Afrique 2000 et LIFE.

Les acteurs du développement, bénéficiaires de l'aide, s'accordent sur ce que les bailleurs doivent

157 Il y a une évolution qui voit certains petits programmes du PNUD (tel que le Réseau Afrique 2000 peut déjà le faire et tel que LIFE pourra le faire dans sa deuxième phase) se positionner pour exécuter des projets du programme majeur de lutte contre la pauvreté. Cette tendance, à faire collaborer les programmes, cherche à maximiser les effets, à superposer les interventions de façon cohérente pour que les résultats se renforcent mutuellement, en optimisant à la fois les ressources humaines et matérielles.

158 En matière de gestion, le PNUD assure la garde des fonds, décide du déblocage des fonds, avec un ensemble de procédures qui garantit la transparence et la rigueur.

159 Point de vue de l'Adjoint de la Représentante Résidente.

160 Entretien avec le point focal de LIFE au PNUD.

Evaluation LIFE SENEGAL

unir leurs efforts, quand ils prennent en charge les mêmes thèmes. Il est envisageable et souhaitable que ceux d'entre eux qui s'intéressent aux questions relatives à l'environnement se concertent et déterminent des moyens de jeter des passerelles entre leurs programmes et projets. Par exemple, sur une commune, on peut imaginer qu'un maire souhaite un programme assurant l'intégration socio-économique de jeunes à travers des activités de protection de l'environnement, recourant à la fois à LIFE et à des programmes complémentaires.

La collaboration entre programmes majeurs et programmes satellites est présentée comme pouvant s'avérer optimale. Les programmes à gros budget et de gestion très lourde (par exemple le Programme de Gestion Urbaine basé à Abidjan) utilisent mieux de petits programmes comme LIFE comme solution alternative (complément de financement) quand ils ont du mal à boucler leur budget ou en partenariat, pour compléter leurs actions (les petits programmes pouvant se charger de petites initiatives ou de petites réalisations, quand le programme majeur prend en charge les principaux postes de dépenses¹⁶¹).

Les efforts d'information déployés par le coordinateur national en direction des bailleurs commencent à être récompensés. Les prix gagnés par trois des projets de LIFE ont fait bénéficier au programme d'une publicité qui a progressivement poussé les bailleurs à surmonter leur réticence¹⁶² à "superposer" leur intervention à celle d'autres programmes (dont LIFE). Les perspectives de collaboration sont aujourd'hui prometteuses (notamment avec la coopération française et le Rotary Club) pour prolonger les activités déjà réalisées ou en cours, quoique aucun engagement formel n'existe encore. Le cas de collaboration effective a lieu à Yeumbeul, avec le Bureau International du Travail (BIT) qui a commencé à prendre en charge la formation d'une trentaine d'enfants travaillant sur la décharge.

4. Etat d'avancement du Sénégal dans le cycle du programme LIFE

4.1. Articulation des différents niveaux de mise en œuvre (Amont – Aval – Amont)¹⁶³

Parmi les obstacles à la continuité et à la répliquabilité du programme LIFE figurent certaines des contraintes qui s'opposent à l'amélioration durable de l'environnement au Sénégal et qui, toutes, gravitent à des degrés divers autour de questions financières :

- insuffisance des financements disponibles (au profit des autorités municipales, de l'Etat, des organisations à la base et des ONG qui les appuient) pour pérenniser l'existant et le répliquer ailleurs, par de nouveaux projets ;
- insuffisance du nombre de projets financés, compte tenu de la forte demande, due à

161 Entretien avec le point focal de LIFE au PNUD.

162 Les cas des projets de l'UNESCO et de l'UNICEF, à Kolda et à Thiès sont des exemples où les opportunités de collaboration ont été négligées.

163 Cf. 3.5.1. Dissémination, duplication, expansion à grande échelle, 3.5.2. Connections en Amont - Aval - Amont, encadré n°1 (en annexe).

l'inaccessibilité des services publics de base.

Parallèlement, il y a un déficit des capacités et des compétences (ressources humaines qualifiées) tant au niveau des équipes municipales, que de la population et des ONG qui les accompagnent dans leurs activités.

4.2. Intégration de la méthodologie LIFE au sein du PNUD¹⁶⁴

Au PNUD, l'approche LIFE n'est pas une nouveauté dans la mesure où elle est comparable à celle du Réseau Afrique 2000 et à celle de GEF/SGP. La spécificité de LIFE est de ne prendre en compte que les zones urbaines. Par ailleurs, il y a le Fonds d'Équipement des Nations Unies qui a un volet eau et assainissement et s'intéresse à la résolution de certains problèmes similaires à ceux pris en charge par LIFE.

L'originalité de LIFE réside dans le partenariat élargi qu'il promeut. *Le programme LIFE est arrivé au Sénégal au bon moment, quand le pays a adopté la participation populaire comme moteur du développement local, notamment avec la poursuite du processus de décentralisation et une plus grande place faite aux acteurs de la société civile.* Le développement Humain Durable est l'objectif global de l'institution et les programmes majeurs (lutte contre la pauvreté et bonne gouvernance) sont les moyens retenus pour y parvenir.

Le PNUD a donc eu avant LIFE une certaine habitude de rechercher le partenariat élargi et de promouvoir la participation populaire et l'amélioration des conditions de vie des groupes défavorisés. Cela constitue un changement d'approche - qui s'observe également chez d'autres bailleurs (Allemagne, Canada, etc) - par rapport à une longue tradition de partenariat quasi exclusif avec l'Etat¹⁶⁵.

On peut s'inspirer de ce qui existe dans d'autres programmes du PNUD pour renforcer les outils de LIFE qui ont présenté quelque faiblesse dans la première phase du programme. Par exemple, le Fonds d'Équipement des Nations unies prévoit un cahier des charges que chaque acteur doit signer et qui engage sa responsabilité à participer effectivement au programme. Pour les autorités locales, il n'est pas réaliste de penser à la contrainte comme moyen efficace de provoquer leur implication¹⁶⁶.

164 Cf. pour complément 3.7. Rôle du bureau national du PNUD.

165 Pour complément, cf. 1. Contexte national.

166 D'ailleurs c'est contraire à l'esprit de la décentralisation qui veut que les autorités locales ne s'engagent que sur la base du volontariat.

4.3. Institutionnalisation de LIFE¹⁶⁷

L'institutionnalisation du programme correspond à la finalisation de l'étape « downstream – upstream » et doit aboutir à la mise sur pied de structure(s) et de mécanismes qui survivront à l'achèvement de la première phase de LIFE¹⁶⁸.

Une étude a été produite pour évaluer les opportunités d'institutionnaliser le programme, en mettant en place - ou réutilisant - des institutions alternatives, susceptibles de continuer le processus LIFE, pérenniser et démultiplier ses acquis.

L'idéal semble être une structure autonome, avec des mécanismes spécifiques, destinés à créer les conditions d'un fonctionnement efficient. Au moins deux scénarii ont été identifiés comme possibles, où l'approche LIFE sera préservée dans son essence¹⁶⁹. Il s'agit :

- soit d'intégrer le programme LIFE aux programmes nationaux du PNUD ;
- soit de mettre en place une fondation ou toute autre forme d'institution autonome et même indépendante.

Cette dernière hypothèse pose le problème des formes juridiques possibles pour institutionnaliser le programme. Une exigence objective quant à certaines caractéristiques de cette institution existe. Celle-ci doit être dotée d'une personnalité morale (avec la capacité juridique de mener toutes les activités relatives à son objet), d'un statut pérenne, de l'indépendance financière (en plus du caractère et du système de gestion privés), de la reconnaissance de structure d'intérêt public (pour la faculté - qui s'y attache - à recevoir des subventions et de l'impératif d'organisation et de fonctionnement transparents, fiables et rigoureusement réglementés).

Finally, l'option s'est portée sur une Fondation d'Utilité Publique¹⁷⁰, fonctionnant avec un organe de gestion, un organe de contrôle et un organe de concertation et de dialogue. Elle se justifie par le souci de libérer la qualité du fonctionnement de l'institution de la seule bonne volonté des membres de la Fondation (volontariat), notamment pour conduire les activités habituelles et qui motivent la mise sur pied de l'institution. En effet, la Fondation d'Utilité Publique¹⁷¹ permet le recrutement d'un personnel permanent (avec une expertise d'appoint

167 Les conclusions exposées ici sont extraites (et résumées) de l'étude sur l'évaluation des opportunités et des institutions alternatives en vue de l'adoption et de la continuation du programme LIFE au Sénégal, produite en 1999.

168 En théorie, l'institutionnalisation doit permettre d'assurer la continuité et la pérennité de LIFE, même dans l'hypothèse où le programme n'est pas prolongé dans sa mise en œuvre, par les soins du PNUD, dans des phases ultérieures.

169 L'approche sera préservée, mais pas l'intégralité de l'identité du programme.

170 Cf. Annexe n°2, Encadré n°2.

171 La Fondation d'Utilité Publique est une forme juridique institutionnelle qui n'existe au Sénégal que depuis 1995, comme instrument nouveau et privilégié d'encadrement et d'appui au développement. Elle a été créée pour finaliser et pérenniser une expérience de restructuration de quartiers spontanés

ponctuellement sollicitée), l'accès et l'utilisation de ressources propres (dotation initiale, dons, legs et subventions), avec le bénéfice de certains avantages fiscaux.

5. Mobilisation des ressources¹⁷²

5.1. Ressources injectées et retours d'investissement

Les acteurs s'entendent pour reconnaître que l'excellente méthodologie de LIFE est desservie par l'insuffisance de la durée du programme et du montant des subventions accordées.

Le montant des subventions consacrées aux projets s'élève à 290.077,92 US\$. Pour illustrer, en comparaison, le niveau de dépense pour le programme, on peut se référer à l'état d'exécution sur un an du budget, pour l'année 1998-1999 qui est de 19.405,5 US\$ (alors que 56.080 US\$ avaient été prévus).

Le montant du financement pour le programme LIFE est encore plus faible que celui du Réseau Afrique 2000 et GEF/SGP. Il y a eu des lenteurs dans la mobilisation du financement de LIFE, parce que le programme est dans sa phase expérimentale¹⁷³. ~~Le retour des montants investis~~

En retour des montants investis par le programme pour sa gestion et la réalisation de petits projets, les résultats de LIFE (c'est à dire tous ses bénéficiaires confondus) prouvent son efficacité. Il aurait été intéressant d'identifier des critères d'évaluation des résultats lors de la conception du programme.

5.2. Contribution en nature

Les acteurs du programme et des projets LIFE ont dans leur large majorité fourni une contribution en nature :

- pour le programme LIFE, il s'agit de l'expertise fournie pour la sélection, l'appui, le suivi et l'évaluation des projets par le coordinateur et le comité national de sélection ;
- pour les services de l'Etat, la contribution consiste en expertise lors de la conception et de l'exécution de modules de formation, en appui technique pour les propositions déposées pour

menée de concert par la Direction de l'Urbanisme et de l'Architecture (DUA) et par la Coopération allemande (GTZ). Il s'agissait de trouver une forme juridique nouvelle qui permette de répliquer des projets qui avaient démontré de bons résultats, en suscitant le concept d'un cadre institutionnel d'un genre inédit, capable de "survivre" à l'achèvement d'un programme (dont l'une des caractéristiques est d'être d'une durée limitée). La première Fondation d'Utilité Publique a été la "Fondation Droit à la Ville".

¹⁷² Pour complément cf. Annexe n°3 Etat d'exécution sur un an du budget relatif à l'autorisation PS 173 du 09 avril 1998 et Annexe n°4 Projets sélectionnés par le comité de sélection et de gestion à la date du 4 juin 1996.

¹⁷³ Entretien avec le point focal de LIFE au PNUD.

l'obtention de financements LIFE, en exécution des dépenses des projets (conjointement avec l'ONG), en supervision de la réalisation technique d'ouvrages, en animation de causeries, etc. ;

- pour les mairies, leur contribution a été très en deçà de leurs engagements et se résumait au minimum¹⁷⁴ qu'elles ont consenti à faire pour ne pas condamner par avance l'exécution des projets. Elles ont apposé leur signature aux conventions LIFE, ont laissé exécuter les projets sans créer des difficultés (ce qu'elles auraient fait si elles n'avaient été formellement associées¹⁷⁵), ont pour certaines assisté aux réunions des comités exécutifs et à quelques séances de formation.

- pour les ONG¹⁷⁶, il s'agit principalement d'un appui sous forme d'expertise, avec une participation aux formations, à la formulation de propositions de projets, à la mobilisation de la population¹⁷⁷, à l'exécution des dépenses des projets (conjointement avec un service de l'Etat), au suivi technique de la réalisation des ouvrages, à la rédaction des 3 rapports exigés par LIFE (au démarrage, au milieu et en fin de projets), à la représentation des comités exécutifs des projets à diverses manifestations, etc.;

- pour la population, la participation s'est manifestée par des opérations ponctuelles d'investissement humain et par des cotisations payées pour la délivrance des services (forme de contribution essentielle à la viabilité des activités dans la durée). Il en est de même pour les OCB bénéficiaires des projets, à ceci près qu'en plus d'une participation financière, elles ont systématiquement fourni une contribution en nature (terrain, matériau de construction, force de travail, etc.) ;

Toutes ces formes de contribution ont de la valeur, même si elles sont difficiles à apprécier financièrement. Elles ont compensé la faiblesse des subventions LIFE, quoique incomplètement. Il y a un consensus quant à la nécessité d'augmenter conséquemment les financements du programme, dans une prochaine phase.

5.3. Gestion directe des fonds

Les propositions de budget faites dans le cadre d'un projet sont transmises au coordinateur national, qui fait une lettre au Représentant Résident du PNUD pour que les fonds soient débloqués et mis à disposition dans un compte bancaire. Les chèques transmis par le coordinateur aux gestionnaires des projets ne peuvent être encaissés que grâce à la double signature de l'ONG d'appui (encadrant l'OCB bénéficiaire) et d'un service technique de l'Etat.

174 On ne peut que souligner la défaillance des mairies. Elles n'ont pas fourni de contribution financière (même quand elles s'y sont engagées, comme à Thiès), ni des camions ou tracteurs en état de marche, pour le ramassage des ordures, ni de dépôts de transit fonctionnels et sécurisés.

175 Il s'agit d'un avis général.

176 Il y a une ambiguïté à classer les ONG parmi les contributeurs en nature, dans la mesure où elles ont reçu de LIFE un budget pour leur participation.

177 Il s'agit du recrutement de la force de travail, et de la mise en relation des acteurs des projets.

Il y a des mécanismes de prises de décisions collectives, à travers les différentes formes de structures mises sur pied à l'occasion des projets : comité de gestion ici, comité exécutif là, ...

6. Administration

Parce que LIFE est dans sa phase expérimentale, le programme est géré depuis New York. Sa gestion devrait être décentralisée dans une seconde phase¹⁷⁸.

6.1. Dispositif institutionnel¹⁷⁹

Le choix de ne pas loger LIFE dans les locaux du bureau national du PNUD - mais au CONGAD - se justifie par la volonté d'en faire une structure accessible aux OCB et aux ONG¹⁸⁰.

Pour le coordinateur national et certains membres du comité national de sélection, il y a eu au démarrage du programme, un a priori favorable pour loger sa coordination nationale au siège de la structure faîtière des ONG, le CONGAD (Conseil des ONG d'appui au Développement). Elle paie un loyer ainsi que des frais divers (secrétariat, mise à disposition d'un véhicule pour les missions sur le terrain, etc). Les compétences prêtées au CONGAD ne se sont pas entièrement démontrées quoique le coordinateur national ait réussi à trouver un modus vivandi satisfaisant au fil des ans. De ce fait, la localisation actuelle de la coordination nationale n'a pas apporté un soutien suffisant à un coordinateur qui n'a pas (encore) d'équipe pour l'assister. Un déménagement pour de nouveaux locaux - voisins du siège du CONGAD - est prévu et imminent.

6.2. Localisation

La coordination du programme est localisée dans la capitale, pour une grande facilité de contact avec les ministères, les bailleurs et autres institutions indispensables à son bon fonctionnement. Toutefois, n'étant pas située dans le même quartier que l'immeuble du bureau national du PNUD, les contacts quotidiens répétés (souvent nécessaires) entre le coordinateur et les services administratif et financier du PNUD requièrent un véhicule et un chauffeur à l'entière disposition du programme. Ce supplément de logistique est encore plus indispensable pour le suivi des projets implantés hors de la capitale et pour permettre la bonne réalisation de la troisième phase de LIFE - consacrée à l'institutionnalisation du programme, aux échanges et à la capitalisation d'expériences à travers le pays.

178 Entretien avec l'Adjoint de la Représentante Résidente.

179 En complément, cf. 2.2. La coordination nationale.

180 Il y a eu au départ, un a priori favorable pour le CONGAD

6.3. Facilitations^{ations}

Le coordinateur a besoin d'une équipe autour de lui. Le prochain déménagement permettra la prise de fonction effective de 4 volontaires du progrès et d'une secrétaire, travaillant à plein temps pour le programme. Cette assistance sera utile pour décharger le coordinateur d'une partie des tâches simples d'administration du programme, de suivi des chantiers et activités sur les sites des projets¹⁸¹.

Il est indiqué que le coordinateur dispose d'un petit fonds de roulement pour assurer les dépenses courantes (en dessous d'un montant à définir), afin de ne pas être trop pénalisé par la lenteur des procédures requises lorsqu'il passe par les services du bureau national du PNUD.

6.4. Communications

La communication est :

- pas toujours aisée pour relier le bureau national du PNUD (une fois sinon plusieurs, chaque jour), du fait de l'absence d'un véhicule et d'un chauffeur propres au programme ;
- pas toujours aisée avec les partenaires locaux et extérieurs, notamment au cours des années 1998 et 1999. Les difficultés tiennent à des coupures quotidiennes et prolongées (souvent plus d'une demi-journée de travail perdue quotidiennement). Cela perturbe l'émission et la réception de fax, e-mail et coups de téléphone, ainsi que la production des textes (dactylographie, tirage). D'une manière générale, toutes les institutions et entreprises du pays en ont été affectées, ce qui a provoqué des retards dont les manifestations et les conséquences sont difficiles à définir, et qui ont affecté le travail d'administration du coordinateur. L'acquisition d'un petit groupe électrogène fournirait une totale autonomie à l'équipe (qui doit prochainement entrer en fonction) de la coordination nationale ;
- peu développée avec les coordinateurs(trices) nationaux(nales) LIFE des autres pays participant au programme, alors que plusieurs d'entre eux (elles) disposent du courrier électronique ;
- régulière avec la coordination globale située à New York ;
- insuffisante en direction d'un large public national, notamment par media interposés.

7. Recommandations

- faire un effort de marketing et de communication, en direction des politiciens (autorités locales

¹⁸¹ Toutefois, cela ne pallie pas l'absence d'un véhicule et d'un chauffeur.

élues), pour une prise en compte spécifique de leurs préoccupations ;

- tenir compte, selon les pays, du calendrier des élections municipales pour décider de démarrer le programme à l'échelle nationale à une période où les maires sont particulièrement motivés ;

- impliquer massivement les maires dans la mise en œuvre et la diffusion de LIFE, notamment à travers l'Association des Maires du Sénégal. Pour une implication totale des autorités (maires, députés, ou représentants de l'Etat comme les Préfets et les Gouverneurs), il faut désigner l'une d'entre elles pour parrainer un projet ;

- faire des projets LIFE des composantes des plans locaux de développement (échelle municipale) et inciter les maires participant au programme à mettre sur pied des cadres locaux de développement - qui seraient l'équivalent des comités locaux de développement (CLD) qui existent en zones rurales et qui regroupent les élus locaux, les chefs de villages, les services de la sous-préfecture, des ONG, etc. ;

- en plus du type de conventions actuellement signées entre les principaux acteurs des projets LIFE et le PNUD, préciser les engagements de chaque partie dans un cahier des charges attaché qui fait ressortir les responsabilités de chacune, une autorité administrative (Gouverneur ou Préfet) veillant à leur respect ;

- appliquer le manuel de procédures, notamment pour que le comité de sélection inclue le suivi des projets dans ses missions ;

- ajouter aux objectifs principaux de LIFE de susciter la collaboration avec d'autres programmes¹⁸², pour en influencer la méthodologie et bénéficier de leur capacité financière (cofinancement). Plus précisément, LIFE doit plaider auprès des autres bailleurs pour leur faire accepter d'inclure parmi leurs critères de performance leur capacité de collaboration/intégration des moyens, pour démultiplier les résultats, l'impact des interventions ;

- instituer pour tous les projets (même ceux à dominante de génération de revenus), dans une phase test, des activités de type social, qui apprennent au groupe à se souder et à s'organiser, avant de démarrer des activités à caractère foncièrement économique ;

- limiter les sites d'intervention et les "portes d'entrée" thématiques (du fait de la faiblesse des subventions) pour concentrer les moyens sur quelques espaces et groupes cibles, afin d'obtenir des résultats perceptibles et durables. Cela signifie, d'une part, *rechercher la réplique horizontale*, en faisant de sorte que les acteurs d'un projet donné aillent *partager leurs expériences acquises* dans le cadre de LIFE, avec la population d'un autre quartier intéressé par le programme mais qui n'a pu être financé, et, d'autre part, *rallonger la durée du programme* (seconde phase) car peu de petits projets ont été financés et pour de petits montants, ce qui rend les effets plus lentement perceptibles et fragiles ;

182 Il reste évident qu'un certain réalisme s'impose car les programmes accordent beaucoup d'importance à leur identité. Ils refusent parfois de collaborer, chacun voulant récolter seul les résultats enregistrés. Il y a une concurrence réelle puisque c'est sur la base de ces résultats que les bailleurs financent une (des) phase(s) ultérieure(s).

Evaluation LIFE SENEGAL

- réserver les projets LIFE aux petites villes, pour que les faibles moyens disponibles permettent de prévenir les grands désordres - que l'on rencontre dans les grands centres urbains et que même plusieurs gros programmes ne peuvent résorber ;

- pour promouvoir la philosophie du programme, organiser une "journée LIFE", qui pourrait coïncider avec la journée de l'habitat ou celle de l'environnement, pour profiter de l'audience de ces manifestations qui sont présidées au plus haut niveau du gouvernement. Il faut utiliser les langues locales pour communiquer en direction de la société sénégalaise et tenir disponible, en français, la documentation destinée aux institutions - notamment quand elle vient de l'extérieur, dans le cadre du partage d'expériences avec d'autres pays participant à LIFE ;

- produire un document résumant les bonnes pratiques identifiées au cours de la mise en œuvre du programme, afin d'avoir de la matière pour des échanges d'expériences, une politique de communication, une stratégie d'influence - par la diffusion de guides pratiques à un large public et de documents d'évaluation aux bailleurs (pour susciter leur participation au financement d'une deuxième phase).

Annexe n°1

Encadré n° 1

Des expériences modèles à diffuser et à pérenniser

Au Sénégal, certains des projets LIFE, de par leur réussite - publiquement sanctionnée - et de par l'audience acquise tant au plan national qu'international, constituent des expériences qui peuvent servir de modèles, sinon inspirer des initiatives à venir. Sur les six (6) projets financés, - achevés (5) ou en cours (1, à Mbeubeuss) - trois (3) ont été récompensés¹⁸³ lors d'un concours national réservé aux groupements féminins les plus dynamiques¹⁸⁴.

Avec les premier, troisième et huitième prix revenus à LIFE (soit trois sur dix), remis par le Président de la République, le programme s'est distingué parmi les très nombreux programmes mis en œuvre à l'échelle nationale, alors que la grande majorité d'entre eux disposent d'un budget et/ou d'une durée supérieur(e)s. La stratégie d'information et de communication permanentes déployée par le coordinateur national, en toute occasion depuis le lancement de LIFE, a trouvé de la matière (les projets primés) et des supports gratuits (articles de la presse, émissions radiodiffusées, etc.). La participation de LIFE à la journée mondiale de l'environnement (en tant que sponsor, avec des tee-shirts faisant la publicité du programme) a permis de créer une occasion supplémentaire de susciter l'intérêt des décideurs (bailleurs, Etat, ONG) et de la population.

Au plan local, le succès des projets a créé un réel engouement dans les autres quartiers des villes partenaires du programme. A Thiès, l'enveloppe de 5 millions de Fcfa perçue comme récompense pour la première place au concours du grand prix du chef de l'Etat a permis aux femmes du groupement Set Setal (dont deux des trois comités bénéficiaires de LIFE sont membres) de se constituer un fonds de roulement et de réserver un million à soutenir les initiatives de femmes de quartiers voisins (par exemple le quartier Aynina Fall). Ce dernier geste a frappé les esprits : plusieurs autres initiatives ainsi soutenues par les femmes du projet LIFE ont été baptisées "projets LIFE extensions". Dans un pays où les trois quarts de la population sont analphabètes et ne comprennent pas la langue française - dans laquelle les documents relatifs au programme sont proposés, quand ils ne sont pas en anglais -, les habitants des quartiers impliqués insistent sur la simplicité du vocable "LIFE", qui se retient et

183 Cela représente un score de plus de 50% d'actions récompensées.

184 Pourtant, certaines des associations récompensées (notamment à Kolda et à Yeumbeul) ne comptent pas que des membres ou des responsables féminins. Les projets LIFE qui leur ont valu la reconnaissance ne sont pas exclusivement réservés aux femmes, tant en ce qui concerne la pratique des activités que les bénéfices que ces dernières génèrent.

se prononce facilement.

La première phase de la mise en œuvre du programme LIFE a permis de conclure qu'il n'est pas d'implication effective et durable de la population dans la protection de l'environnement que vise LIFE si un volet "génération de revenus" n'est pas systématiquement prévu en accompagnement. Cependant, pour ne pas que LIFE perde de vue son objectif prioritaire de protection de l'environnement et d'amélioration du cadre de vie, il faut prendre la précaution d'y réserver 60% des financements, les 40% restants pouvant motiver les acteurs du projet et leur permettre d'améliorer leur niveau de vie (en servant à mettre en place un crédit rotatif qui pérennise la constitution d'une caisse pouvant soutenir des initiatives populaires). On sait que dans les cas de grande pauvreté, les stratégies de survie font passer au second plan la bonne gestion de l'environnement et des ressources naturelles

Annexe n°2

Encadré n° 2

La Fondation LIFE

La Fondation LIFE, précédée - sur la scène nationale - par la "Fondation Droit à la Ville" est appelée à travailler avec celle-ci de façon complémentaire. *Les principales missions de la Fondation LIFE* seront :

- *l'appui à l'Etat* pour la détermination de ses priorités politiques, en matière d'amélioration de la *gestion durable de l'environnement urbain* et pour la concrétisation des choix politiques dans ce domaine ;

- *l'appui et l'assistance aux communes*, pour le renforcement de leurs capacités de collaboration, de dialogue et de partenariat dans la gestion des affaires locales, d'une manière générale, et, plus particulièrement pour *l'exécution de services publics urbains liés à l'environnement et au cadre de vie des populations* et à la recherche de financements pour ce faire ;

- *l'appui aux populations locales*, en matière de gestion des déchets solides et liquides et de *lutte contre la pollution* de l'air, de l'eau et le *renforcement de leurs capacités institutionnelles de participation* aux activités de développement et d'autogestion, notamment par la promotion de l'éducation orientée vers l'environnement (avec la prise en compte de l'approche genre, pour l'égalité des chances des hommes et des femmes).

Conçue pour une large concertation à l'échelle nationale, la Fondation LIFE n'aura toutefois de solides ancrages au niveau des communes du pays que si une volonté politique y existe pour rendre effective la mise sur pied de cadres locaux de concertation, spécialisés dans le domaine de l'environnement. Ces cadres locaux de concertation ont déjà un fondement législatif, puisqu'ils sont prévus dans le code des

collectivités locales. Si les élus municipaux en manifestent le désir, LIFE peut devenir une occasion d'expérimenter le dialogue local.

Dans le cadre de son institutionnalisation comme dans le cadre de son "expérimentation", le programme LIFE recherchera un large échantillon d'acteurs : les ministères intéressés, les communes ainsi que leurs structures fédératives (dont l'Association des Maires du Sénégal) et d'appui (Agence de Développement Municipal), la Fondation Droit à la Ville, les agences de développement régional, les ONG et les associations de la société civile, les opérateurs du secteur privé, les sociétés concessionnaires et les populations bénéficiaires et initiatrices des actions de développement, à travers toutes leurs formes de représentation (Groupements d'Intérêt Economique, associations de quartiers, groupements de promotion féminine, etc.).

Selon le point focal de LIFE au PNUD, un projet antérieur à la Fondation LIFE a existé, pour pérenniser les résultats du programme. La Fondation Nationale pour l'Environnement (FNE) est une idée originale qui n'a finalement pas vu le jour et qui aurait pu aider à véhiculer une approche telle que celle de LIFE, tout en constituant un Fonds National pour l'Environnement important, destiné à traiter toutes les questions relatives à la protection et à la bonne gestion des ressources naturelles. Cette Fondation aurait pu capitaliser les compétences et les expériences de LIFE, Réseau Afrique 2000 et GEF/SGP.

D'une manière plus générale, la pérennisation de l'approche LIFE ne peut être obtenue sans la volonté des autorités nationales. Or, contrairement à ce qui se passe pour d'autres programmes, l'Etat n'est pas contractuellement engagé à mettre en oeuvre LIFE.

Compléter

Annexe n°5

Encadré n°3

Participation de la population à la gestion et à l'exécution des projets

Les comités exécutifs ont bénévolement assuré la mise en œuvre locale du programme, en veillant à l'exécution des projets. A Kolda, c'est l'union des comités (*kawral* en peulh) des 6 zones concernées par le projet qui gère les fonds constitués des cotisations¹⁸⁵. Ce fonds permet aujourd'hui de payer les employés du projet. Des animatrices bénévoles veillent à ce que les familles bénéficiaires de services du projet LIFE paient leurs cotisations.

Au niveau de chaque projet, les acteurs de la mise en œuvre ont géré la dépense des fonds (ONG, OCB, services de l'Etat). A Yeumbeul, les chèques sont signés par le

185 Il s'agit d'une sorte de commission technique réunissant des représentants de la population, les services de l'Etat, l'ONG et la mairie.

service d'hygiène et par l'ONG AJED, en fonction des activités décidées par l'ensemble du comité exécutif - comprenant des représentants de l'association ANBEP. C'est cette dernière qui exécute les dépenses, sous le contrôle des autres membres du comité exécutif. C'est encore elle qui sélectionne les ménages devant bénéficier des puisards réalisés dans le cadre du projet. Ensuite, cette sélection est validée par l'ensemble des membres du comité exécutif (qui a fixé les critères de sélection). La mairie, membre du comité exécutif n'y a pas effectivement participé.

Selon l'AJED, le Comité Exécutif n'a pas toujours normalement fonctionné, surtout au début, parce que c'était une expérience inédite pour tous les acteurs de travailler en partenariat élargi. Il a fallu, dans une première phase, vaincre les préjugés et les réticences. Cependant, comme chaque acteur a été responsabilisé, il a fini par apprendre à jouer le rôle attendu de lui. L'équipe ainsi formée a développé un système d'autocontrôle et de contrôle mutuel, pour identifier les problèmes et les résoudre. Un groupe de quelques personnes (femmes et jeunes), a été constitué au sein de l'OCB pour accompagner le président lors de réunions ou pour s'occuper du suivi des chantiers et de l'organisation des formations et des causeries, témoignant de l'apprentissage réussi du partage et de la délégation de pouvoir.

Annexe n°6

Liste des personnes rencontrées.

- M. Mody Niang, Adjoint au Responsable du service d'hygiène de Pikine ;
- M. Alpha Ndiaye, Responsable de l'ANBEP ;
- M. Cheikh Dieng, Représentant l'AJED ;
- MM. Assane Seck et Pape Ndiaye, représentant l'association des récupérateurs de la décharge de Mbeubeuss ;
- MM. Niass et Adama Guèye, représentant la mairie de la ville de Pikine ;
- M. Samba Diouf, chef Division Urbanisme, Direction de l'Architecture et de l'Urbanisme, membre du comité de sélection LIFE ;
- M. Mbissane Diagne, représentant le service d'hygiène de Kolda lors de l'exécution du projet ;
- M. Alioune Sarr, Direction de l'Environnement, membre du comité de sélection LIFE ;
- M. Ndiobo Mballo, représentant l'ONG 7A de Kolda ;

Evaluation LIFE SENEGAL

- M. Mamadou Diouf, Directeur des Collectivités Locales ;
- M. Sangaré, Ministère de l'Environnement, membre du comité de sélection LIFE ;
- Mme Traoré, MM. Aw et Dione, représentant l'ONG ENDA Graf ;
- MM. Dème, Diawarra et Gakou, représentant la mairie de Thiès ;
- MM. Ndour et Sène, représentant le service d'hygiène de Thiès ;
- Mme Diagne Sarr, représentant l'ONG Rodale Internationale ;
- Mme Yacine Fall, représentant les femmes des comités LIFE de Thiès ;
- M. Fodé Sakho, représentant l'Association des Ingénieurs du Sénégal, membre du comité de sélection LIFE ;
- M. Ousmane Faye, représentant le service d'hygiène de Kolda lors de l'exécution du projet ;
- M. Ahmadi Assadi, Adjoint de la Représentante Résidente du PNUD à Dakar ;
- M. Arouna Fall, point focal de LIFE au PNUD ;
- M. Bachir Gaye, coordinateur national du programme LIFE.

Evaluation LIFE SENEGAL