

Accord
mis réserve
du redoublement

M

10/6

SYNTHESE DU MACRO PROJET SOUMIS

Nom de l'Organisation : FORM'ACTION

Statut : ONG

Adresse du siège : Villa N° 121B Cité El. H.
Malick SY - BP. A.216 THIES

Nationalité:
Sénégalaise

Titre du projet : Programme d'appui et de formation des femmes pour la gestion des ressources du BADOBAR.

Approbation locale :
AG des CVGE dans la vallée de Badobar.
Arrondissements de Tanaff et Diattacounda
le 22 avril 1993

Localisation : Région de Sédhiou (Rive gauche de la Casamance) Communauté rurale de Simbandi Biassou et de Samine Escale - Arrondissements de Tanaff et de Diallacounda

Domaines : Agriculture, Gestion des Ressources naturelles

Durée : 3 ans

Bénéficiaires directs: 3100 Femmes ; 2900 Hommes ; 3200 enfants ; exemptés 270

Bénéficiaires : 9500 villageois de ces zones

| Budget total | | POURCENTAGE |
|-----------------------------|--------------------|--------------|
| Participation bénéficiaires | 25.897.050 | 7,20% |
| Participation ONGs | 23.310.000 | 6,95% |
| Financement PROGES | 79.740.000 | 23,78% |
| Financement sollicité | 206.328.650 | 62,07% |
| COUT TOTAL | 335.275.700 | 100 % |

Chapitre I. DESCRIPTION DU PROJET SOUMIS

1.1. Problématique (cf doc. de projet page 5)

Les deux dernières décennies ont vu la remontée du front salé de la Casamance et la disparition de la riziculture dans certaines vallées, conséquence de la diminution du volume des pluies (jusqu'à 400 mm parfois).

Le sel qui auparavant était évacué des bassins versants par les eaux de ruissellement est retenu dans ces vallées, entraînant leur salinisation, phénomène aggravé et accéléré en saison sèche par la remontée capillaire du sel.

La salinisation des rizières dans le sud du pays représente une grave menace pour l'équilibre écologique et économique de la région naturelle de la Casamance. L'ampleur du phénomène et l'urgence des interventions commandent l'implication de tous les partenaires du développement rural agissant dans la région. Cela suppose une formation appropriée de tous les acteurs.

Les ressources en eaux souterraines sont faibles et doivent être réservées à l'alimentation humaine et à l'abreuvement du bétail. Les cultures annuelles, en particulier le riz qui ne supporte pas des sécheresses de plus de 5 jours consécutifs, ont fortement régressé en superficies et en volume de production. Les populations qui naguère étaient autosuffisantes en riz, sont maintenant réduites à consommer des brisures importées.

Prenant conscience de la gravité de la situation, les populations des zones concernées ont réagi en demandant à l'état de les aider à construire des digues anti-sel pour juguler l'intrusion saline dans les vallées.

Dans certains cas, elles ont pris l'initiative d'en construire elles-mêmes sans assistance. La plupart des digues ainsi construites, ne remplaçant pas les normes techniques requises, n'ont jamais pu jouer efficacement leur rôle.

1.2 Localisation du Projet

Le projet est localisé dans les communautés rurales de Simbandi Brassou et de Samine Escale dans Arrondissements de Tanaff et de Diattacounda, département de Sédhiou région de Kolda. C'est un projet axé essentiellement sur la lutte contre la salinisation des terres dans le Sud du pays et l'allégement des travaux des femmes.

1.3 Objectifs du Projet (cf doc de projet page 9)

Le projet tend à l'amélioration des conditions de vie, l'accroissement de la production rizicole et la couverture de 40% des besoins en riz des populations de la vallée en 3^{ème} année (besoins actuels : 1498 t). Il s'agit de :

Route d'itinéraire reformulé

- ♦ X Récupérer 50 ha de terres salées sur les 250 en 3^{ème} année.
- ♦ Améliorer par la construction des diguettes sur courbes de niveau, l'exploitation de 375 ha de rizières traditionnelle en 3^{ème} année.
- ♦ Former en deux ans 16 moniteurs (trices) d'alphabétisation, 160 auditeurs dont 50% de femmes au moins (entre 94 et 95).
- ♦ Alléger les travaux féminins et accroître l'autonomie financière des femmes par l'acquisition et l'installation de : 2 moulins à mil, 1 décortiqueuse à riz, 1 batteuse à riz.

1.4 Les résultats attendus (cf doc. de projet page 24)

Pour l'exploitation des rizières, la situation "sans projet" indique une production annuelle de 300T correspondant à une valeur de 25.500.000 FCFA à raison de 85.000 FCFA la tonne de paddy. Grâce au programme, la production sera accrue de l'ordre de 292% soit 1176T correspondant à une valeur de 99.960.000 FCFA.

X De même, 721 femmes en 1995 et 964 en 1997 contre 482 en 1993, auront retrouvé leurs rizières dans la vallée.

Ces améliorations ne tiennent pas compte des 250 ha de terres salées qui seront progressivement récupérées.

A partir de 1995 et pour les années suivantes, nous pensons qu'avec une meilleure maîtrise des techniques culturales, la généralisation de variétés performantes et une maîtrise de la gestion de l'eau, il sera possible d'atteindre un rendement de 2,5T de paddy pour un rendement moyen actuel d'environ 900 kgs par exploitation.

Les résultats sur l'environnement seront appréciables. En effet c'est un coup d'arrêt qui sera donné à la mortalité par salinisation des nappes phréatiques, des palmeraies naturelles qui bordent la vallée et qui constituent une importante source de revenus pour les femmes. Pour les mêmes raisons, les vergers seront sauvés et pourront permettre une production fruitière diversifiée.

Les équipements de transformation des récoltes ont été souhaités pour alléger les travaux des femmes et générer des revenus. L'analyse financière faite pour chaque appareil permet d'apprécier leur rentabilité.

Les revenus générés permettront :

- ♦ d'améliorer l'équipement de la zone et d'alléger davantage les travaux féminins ;
- ♦ de financer de nouvelles activités socio-économiques ;

- ♦ mais surtout, de motiver les ATV par une indemnisation correcte.

Les autres résultats attendus sont :

- ♦ une relative autonomie des villageois ; X
- ♦ une amélioration générale du cadre et des conditions de vie des populations.

1.5 Activités prévues dans le Projet

Le Projet de gestion de l'eau dans la zone sud (PROGES) a déjà investi dans la vallée pour plus de 100 millions de FCFA en digues anti-sel et autres ouvrages hydro-agricoles. Mais la mission du PROGES s'arrête à la construction des ouvrages, ce qui pourrait vouer ces investissements au même sort que les barrages de "Guedel" et "Affinian", c'est-à-dire sans aucun effet.

Pour ne pas revivre l'expérience de ces barrages, il fallait permettre aux populations d'entreprendre des actions qui rentabilisent les ouvrages du PROGES et améliorer des superficies et l'augmentation de la production.

Ceci implique la réalisation des activités suivantes :

- ♦ aménagement et exploitation de production ;
- ♦ intensification des systèmes de production ;
- ♦ formation et alphabétisation des acteurs ;
- ♦ mise en place d'unités de transformation de céréales ;
- ♦ recherche d'accompagnement, etc...

Toute la population de la vallée est impliquée directement ou indirectement dans l'exécution du programme. Même si les femmes sont les bénéficiaires ciblées dans le projet, certaines activités vont impliquer la participation des hommes. En effet, les hommes assistent les femmes dans la construction de diguettes ainsi que dans les labours de rizières. Pour certaines infrastructures d'ordre communautaire, ils seront partie prenante dans la construction (case de santé, classe d'alphabétisation, etc....).

Dans le cadre dudit projet beaucoup de réalisations ont déjà été effectuées par le PROGES et Form'action.

1.6 Moyens à mettre en oeuvre

Le coût total du projet est de 335.275.700F CFA réparti comme suit : bénéficiaire 7,72%, Form'action : 6,95%, PROGES (un autre bailleur) 23,78% et le financement sollicité du Projet d'Appui aux ONGs représente 62,07% soit un montant 206.328.650 FCFA. Ce projet est destiné à 9.500 bénéficiaires composés de 3100 femmes, 2900 hommes, 3200 enfants et de 270 exemptés.

Pour accroître les possibilités d'autofinancement, certaines infrastructures telles que les cases de santé et les classes d'alphabétisation seront construites par les populations elles-mêmes avec l'appui du projet pour acheter seulement les zincs de toiture. Les femmes achèteront aussi leurs propres fournitures pour l'alphabétisation.

Le financement des activités génératrices de revenus de même que celui des équipements sont proposés à crédit pour les premiers villages ciblés afin de permettre une démultiplication pour les autres groupements villageois.

S'agissant du budget du projet, les coûts présentés sont vraisemblables à la grille standard du projet et reflètent le contenu technique du projet. Cependant, sa programmation annuelle présente un déséquilibre qu'il faudra revoir (76% du budget en 1ère année).

Toutefois, il faut noter que le projet a déjà connu un début d'exécution à travers le financement par le PROGES de certaines activités prévues. Le total des réalisations à ce jour, sur la subvention demandée s'élève à 87.716.000 FCFA (cf complément d'informations fournies par l'ONG sur le projet).

*Procéder
à un petit
évaluation de ce qui
a été déjà fait
avant le finis-
sant par l'ONG
Circuler les frais
du budget (relatifs)*

*↳ subvention net à décaler
sera donc : 206.398.650
87.716.000*

118.512.650 FCFA

Chapitre II. RESULTATS DE L'ETUDE D'IMPACT

2.1 Activités antérieures

L'appréciation des activités antérieures a été faite avec les populations de la vallée du Badobar, spécifiquement avec le Comité Villageois de Gestion de l'Eau (CVGE) et le groupement des femmes de Bimako.

On note à ce propos, la participation des populations à différentes activités techniques liées au travail de la vallée d'une part et les activités des populations dans le cadre du village d'autre part.

Pour les activités techniques le résultat de leur implication a été jugé satisfaisant dans les différentes activités techniques menées par d'autres structures telles que le PROGES où les entreprises contractées pour l'exécution des barrages et/ou digues de la vallée.

La meilleure appréciation a cependant été faite pour les activités menées avec l'ONG dans le cadre du village, surtout en ce qui concerne les opérations culturelles de la participation pilote.

De l'avis des intéressés cette activité semble avoir un grand impact sur les populations avec les possibilités de récolte liées à certaines techniques.

2.2 Processus de conception et d'élaboration du Projet

Pour résoudre la question de la salinisation des terres, il était initialement prévu, sous l'impulsion du chérif de Bimako, la construction d'une digue anti-sel, sur financement de l'USAID.

Suite à la 1ère construction par les populations d'une digue qui n'avait pas atteint ses objectifs, l'intérêt accordé par le PRIMOCA pour la construction d'une digue anti-sel au niveau de Badobar avait permis le contact de FORM'ACTION avec les populations pour l'après barrage. Les visites de terrain suivantes ont abouti à l'identification du projet. Lors des différents rencontres avec les populations de la vallée du Badobar, la discussion a porté sur les problèmes de préoccupations et de besoins d'une part, l'analyse des données recueillies et les tentatives de solution d'autre part.

A partir de la synthèse de ces discussions, les objectifs du projet ont été dégagés et les priorités hiérarchisées en tenant compte de la faisabilité de chaque activité du programme par rapport aux potentialités existantes.

Ces discussions ont été approfondies avec les différents partenaires tant au niveau administratif que sur le terrain (ex PROGES, PRIMOCA et ISRA). Ceci a facilité l'intégration des activités du projet dans le programme de ces partenaires et déterminer le niveau de responsabilités de chacun dans le projet de même que le système de coordination à mettre en oeuvre.

2.3 La gestion du Projet soumis

Au niveau des bénéficiaires

Des comités de gestion sont prévus pour assurer l'organisation et la gestion financière des différents volets d'activités ainsi que les équipements mis en place dans le cadre du projet. Ils sont déjà en place.

Dans chaque village ciblé, des services de formation d'auxiliaires techniques villageois auront lieu afin d'assurer la gestion technique du projet.

Un comité intervillageois s'occupe de la coordination de toutes les structures impliquées et sera responsable de la gestion des problèmes fonciers liés à la vallée. Il restera l'organe consultatif et de décision pour l'installation et le suivi de tous les organes futurs de gestion des volets d'accompagnement.

Au niveau de l'ONG (cf compl. d'info page 3 et 4)

Comme pour tous les projets de FORM'ACTION, le Projet Badobar sera institutionnellement géré à partir du siège. Un compte bancaire sera exclusivement ouvert à cet effet à la CBAO Dakar. Il recevra les fonds du projet et servira au règlement de la plupart des fournisseurs et des prestations de tiers. Toutes les opérations au niveau de ce compte se feront par chèque.

Un deuxième compte bancaire sera ouvert à la succursale de la CBAO à Ziguinchor pour les besoins du Projet. Ce compte, qui recevra des fonds à partir du compte principal de Dakar, servira au paiement des salaires du personnel d'exécution, à régler les fournisseurs et les prestations de tiers au niveau régional et à réalimenter la petite caisse du projet.

L'ordonnateur des dépenses de la petite caisse est le superviseur du projet l'exécutant est le secrétaire -gestionnaire. Le montant de cette petite caisse est plafonné à deux cent mille (200 000) FCFA. Toute sortie d'argent sera justifiée par une facture ou un reçu provisoire établi par le secrétaire-gestionnaire. A la fin de chaque mois et chaque fois que le niveau de consommation de la petite caisse atteindra les 3/4, la caisse sera réalimentée à hauteur de son plafond. Les factures correspondant aux dépenses effectuées sont alors réunies et envoyées à la comptabilité du siège. Les opérations de contrôles et de réalimentation de la petite caisse seront effectuées par le coordinateur des projets et programmes (lui-même cosignataire, avec le directeur, du compte), à la faveur de ses missions sur le terrain (2 semaines pas mois).

Pour les besoins d'une exécution correcte du projet, un bureau sera ouvert à Ziguinchor qui sera celui du superviseur. Celui-ci, qui sera un agronome, sera le véritable maître d'oeuvre du Projet (voir profil de poste). Il sera le "Patron" de l'équipe d'exécution du Projet. En dehors de lui, du secrétaire-gestionnaire, du chauffeur et du gardien, tous les autres membres de l'équipe (animateurs (trices), formateur en langue nationale) seront basés au niveau de Badobar, sur le site du projet.

Le superviseur du Projet effectuera entre une et deux missions de deux à trois jours par semaine sur le terrain. Ceci lui permettra de consacrer deux jours par semaine au moins à du travail de bureau.

Sur le terrain, le superviseur du projet, conformément à sa mission, contrôle et apporte un appui à l'action de ses collaborateurs. Outre les membres de son équipe, ses interlocuteurs privilégiés seront les responsables des comités villageois et du Conseil de Gestion des Ressources du Badobar (ex-comité intervillageois de gestion de l'eau). Mensuellement, il tiendra une réunion de coordination avec son équipe et les représentants du COGERBA sur le terrain (à Soumacounda). L'objet de cette réunion sera de faire le bilan des activités du mois écoulé et de planifier celles du mois suivant. A l'issue de chaque réunion de coordination un planning est soumis à la direction de FORM'ACTION qui l'étudiera à la faveur de ses réunions de Staff auxquelles prennent part (mensuellement les superviseurs de projets.

En plus de l'équipe affectée exclusivement à l'exécution du projet le coordinateur des projets et programmes de FORM'ACTION passera deux semaines par mois sur le terrain afin d'apporter son appui à l'équipe.

2.5 L'impact du Projet (cf rapport MARP page 11)

La zone du projet était autosuffisante en riz jusqu'au début des années 70. A partir de 1973, on a noté baisse du volume a favorisé l'intrusion de la langue salée dans la vallée et occasionnant :

- ♦ la dégradation de l'écosystème (mortalité des palmiers et de bien d'autres espèces ligneuses);
- ♦ la salinisation et la perte des terres inondables les plus aptes à la riziculture, entraînant une réduction drastique des surfaces et de la production de riz, base essentielle de l'alimentation des populations locales. Les terres rizicultivables touchées par la salinisation représentent 50% des surfaces ;
- ♦ la diminution des ressources en eau tant en quantité qu'en qualité.

Conclusion

L'expérience, la compétence et l'engagement des acteurs d'une part, l'organisation et la gestion prévisionnelle des activités d'autre part constituent des facteurs importants qui confèrent aux programmes une chance réelle de succès.

Techniquement, le projet est faisable. L'expérience des femmes dans les activités proposées est un atout majeur. Toutefois, il est important de renforcer leur capacité organisationnelle et de gestion. Dans ce sens la priorité en 1ère année devra être donnée à la formation à la base et au renforcement du dispositif de Form'action en personnel sur le terrain car les seuls deux

animateurs actuellement sur le terrain, ne pourront couvrir efficacement toute la zone du projet. OK

En ce qui concerne les unités de transformation : le choix de la localisation va jouer un rôle assez important dans la détermination de la quantité à usiner donc de la rentabilité. Il est nécessaire que la détermination de la localisation se face en tenant compte du paramètre village polarisateur. OK

Les mécanismes de Gestion prévus pour les différents acteurs impliqués reposent sur des principes corrects. Toutefois, il est important de mieux classifier les rôles et les responsabilités du Comité intervillageois et du Comité villageois pour éviter les chevauchements possibles. OK

Une discussion de la séance de restitution a cependant révélé la nécessité de revoir la fonctionnalité des mécanismes de coordination. La délimitation des rôles et responsabilités des différentes structures, aussi bien dans la gestion que dans la prise de décision n'est claire ni au niveau des groupements, ni à celui des comités villageois voire à celui du comité intervillageois. OK

sur le plan financier

Les femmes, malgré leur dynamisme et leur implication dans l'identification et l'élaboration du projet, sont encore relativement écartées dans les prises de décision majeures dans les groupements à cause des réalités socioculturelles. Mais ceci ne doit pas constituer un frein. En effet, Form'action doit dans sa stratégie transformer cette contrainte en opportunité. C'est pourquoi il est important de les faire bénéficier d'une formation adéquate en alphabétisation et en Gestion comptable et financier dès les premières années du projet afin de renforcer leur capacité pour la prise en charge des activités par elles mêmes.

Elles doivent bénéficier d'un encadrement spécifique accès essentiellement sur l'animation afin de faire valoir leur capacité à travers une libéralisation de leur initiative.

En conclusion: l'opportunité de financer ce projet a été attestée par les résultats de l'étude menée avec les populations sur le terrain. Cependant, il faudra :

- ♦ en tenant compte des réalisations du PROGES, faire une évaluation de l'état actuel d'exécution technique du projet (soumis au financement du Projet d'Appui depuis 1992) et ajuster en conséquence le budget ;
- ♦ procéder à une évaluation correcte des ressources (humaines en particulier) nécessaires à la bonne exécution du projet.

Chapitre III. RESULTATS DU DIAGNOSTIC INSTITUTIONNEL PARTICIPATIF

FORM'ACTION est une organisation non gouvernementale sénégalaise créée le 6 janvier et agréée le 14 octobre 1991 sous le N° 008630 par le Ministère de la femme, de l'enfant et de la famille.

Elle a été fondée par cinq techniciens de Nationalité sénégalaise et de compétence couvrant les domaines suivants : agriculture, santé, environnement, communication, hydraulique.

Toutes ces personnes constituent le personnel actuel de l'organisation.

3.1. L'organisation : mission et objectif

La mission de l'organisation est de mobiliser et d'éduquer le plus grand nombre d'acteurs de développement autour des problèmes qui concernent une large couche de la population rurale par le biais de la communication et de la formation.

Son but principal est la promotion du monde rural par une prise en compte de l'implication des bénéficiaires dans la gestion de leur terroir et l'amélioration de leurs conditions de vie.

Elle investit dans les régions de Thiès, Kolda, et St-Louis et vise les objectifs suivants :

- ♦ L'amélioration de la gestion des ressources naturelles ;
- ♦ l'allégement des travaux domestiques de la femme rurale par le développement et la mise à disposition des technologies appropriées ;
- ♦ le développement de l'hygiène et de la santé collective ;
- ♦ l'aide à l'autosuffisance alimentaire par le développement des productions agricoles et animales.

3.2. La structuration

FORM'ACTION dispose d'une assemblée générale et d'un bureau exécutif.

Elle a aussi mis en place un conseil d'orientation composé de membres d'honneur qui sont des personnes ressources cooptées par les fondateurs. Ils donnent des suggestions à l'ONG suite à la présentation par cette dernière du rapport annuel d'activités.

Toutefois, toutes les instances ne se sont pas réunies depuis la création de l'ONG.

L'organigramme montre que l'organisation est dirigée par un Directeur assisté par un service comptable et administratif et un secrétariat. Il y a ensuite le Directeur adjoint qui est coordonnateur des projets et programmes appuyé par les cellules "communication" et

"formation" et la supervision des projets de qui relèvent les assistants des Projets qui sont les animateurs et agents de terrain.

Les cellules ne comportent en fait qu'une seule personne, ce qui ne donne pas à l'ONG la faisabilité d'intervenir efficacement sur le terrain.

En dehors du siège de l'ONG qui se trouve à Thiès, l'organisation est représentée par une équipe de terrain : Richard Toll pour la santé, Kolda pour la gestion des ressources naturelles.

3.3. L'approche institutionnelle de l'ONG

Dans sa vision et dans son approche du développement à la base, Form'action vise une intégration effective des bénéficiaires dans l'exécution du Projet.

Il s'agit en fait d'une appropriation par les populations des activités, depuis l'identification des problèmes en mettant un accent particulier sur la prise de décisions. Les bénéficiaires contribuent financièrement au Projet et mettent systématiquement en place des structures de gestion.

D'autre part, une préoccupation majeure de FORM'ACTION reste la formation dans le cadre de l'exécution des projets ; en gestion organisationnelle, techniques de production, et en gestion financière. Ainsi, les bénéficiaires du Projet sont des groupements villageois organisés aussi en comité intervillageois.

Le principal partenaire impliqué dans l'exécution du Projet est le PROGES qui intervient déjà dans la vallée du Badobar . Après livraison des ouvrages par le PROGES, Form'action intervient dans la sensibilisation, la formation des populations.

Depuis sa création, l'ONG a assuré une partie de son fonctionnement grâce aux ressources générées par les consultations qu'elle mène auprès des ONGs et bailleurs de fonds dans le domaine de l'agriculture et de la formation.

Elle n'a toutefois pas suffisamment exploité les supports pédagogiques dont elle dispose pour la formation des bénéficiaires salariés s'ils interviennent dans les projets ou bénéficiaires d'indemnités s'ils ne sont pas impliqués dans l'exécution d'un Projet.

Form'action a su définir un cadre de travail approprié. Toutefois, le niveau de certains animateurs est très bas, du fait que l'ONG n'a pas beaucoup insisté sur la formation et le recyclage.

L'ONG ne dispose pas à ce jour de moyens financiers lui permettant de faire un recrutement sélectif sur la base des profils de poste.

3.5 Expérience antérieure de l'ONG

L'organisation a vécu à partir des fonds propres versés par ses membres et des consultations qu'elle a été amenée à fournir jusqu'au premier financement obtenu en Juillet 92 de la Caisse Française de Développement par le biais de la SAED.

Nonobstant sa création récente, l'organisation Form'action a eu à exécuter différents programmes dont :

De 1992 à ce jour, un programme de santé à Richard Toll par la CAISSE FRANCAISE DE DEVELOPPEMENT pour un montant de 50.000.000 FCFA. L'ONG vient d'obtenir une approbation de GTZ pour le Projet de Développement des Productions Horticoles autour des systèmes d'exhaure à traction animal (démarrage prévu en Avril 1991 pour un montant de 132.000.000 F CFA .

Ce passage marqué, de la consultation pure à l'appui au développement des populations à travers la mise en place et le suivi du matériel, la formation et l'animation, montre que FORM'ACTION oriente de plus en plus ses actions vers le monde rural. Toutes ces actions sont la conséquence d'un effort intense de recherche de financement de la part de la Direction.

Si FORM'ACTION a eu des résultats assez probants dans tous ses domaines d'intervention, des problèmes ont néanmoins subsisté notamment :

- ♦ Pour le volet santé à Richard Toll où il a été constaté des blocages de financement, cette situation était indépendante de la volonté de FORM'ACTION. La Caisse Française de Développement ainsi que les autres bailleurs de fonds avaient ponctuellement bloqué tout financement en direction du Sénégal.
- ♦ Les déplacements des agents en mission se font par taxi-brousse, en vélo ou à pied. Le véhicule offert au Projet de Saint-Louis est utilisé pour l'intervention de l'ONG à Kolda ce qui entraîne une irrégularité dans le suivi des activités.
- ♦ Le fait que la cellule formation ne dispose que d'un réseau ne permet à l'ONG d'assurer la formation des animateurs qui intervient sur le terrain.

Conclusion

Avis favorable pour le financement de FORM'ACTION qui a déjà défini les mécanismes de gestion du Projet soumis et dispose de personnes ressources aptes mais insuffisantes pour exécuter le Projet sur le terrain.

Il faudra toutefois si l'on considère le principe de base de l'ONG qui est "la formation par l'action et pour l'action", que FORM'ACTION intègre un recyclage de son personnel dans l'optique d'un transfert effectif de compétences techniques aux bénéficiaires. Il serait aussi

Les descriptions de postes présentés ne sont pas en adéquation avec les positions occupées actuellement dans l'organisation.

Il n'existe pas de procédures spécifiques de contrôle et d'évaluation des agents.

Les quelques insuffisances notées n'ont entamé en rien l'engagement et le professionnalisme de la plupart des agents qui composent l'organisation.

Ce point fort est renforcé par le fait que le style de direction favorise l'initiative et la recherche de consensus.

Au niveau externe.

FORM'ACTION est membre du CONGAD depuis Février 1992. Les autres partenaires, avec lesquels elle a collaboré ou exécuté un travail sont entre autres :

- ♦ La caisse Française de Développement sous le couvert de la SAED pour l'exécution d'un volet santé à Richard Toll. L'ONG a eu à collaborer avec la région médicale et les districts médicaux au profit des populations villageoises.
- ♦ GTZ dans le cadre d'un projet Allemand en Casamance. Les partenaires de travail de FORM'ACTION pour ce projet étaient les Services hydrauliques, l'Association Française des Volontaires du Progrès (AFVP), les artisans de Thiès. Ce partenariat entrainé dans le cadre de la conduite de programmes à l'intention des maraîchers et éleveurs du bassin arachidier et du Sénégal Oriental.
- ♦ PROGES et PRIMOCA en Casamance pour des aspects relatifs à la lutte anti-sel en partenariat avec les populations de Badobar.
- ♦ FORM'ACTION a su donc tisser un réseau de relations avec les autres acteurs du développement : ONG, services de l'Etat et les populations. Elle a en perspective de créer un réseau de lutte anti-sel avec des organisations comme l'Association Française des volontaires du Progrès (AFVP) pour capitaliser les savoirs et les expériences dans ce domaine.
Les discussions avec les membres de l'ONG, les visites et entretiens avec les partenaires sont montrés que FORM'ACTION s'est bâtie une solide réputation. Sa ligne de conduite, sa rigueur et son expertise sont appréciés par ses partenaires.
- ♦ Elle gagnerait cependant à s'ouvrir à d'autres organisations notamment dans les domaines de la formation des paysans pour échanger des expériences et faire une politique de promotion pour mieux faire connaître l'organisation même si des tentatives existent (sièges fonctionnels, dépliant de présentation à l'ONG)

souhaitable dans le cadre du soutien institutionnel qu'un renforcement s'opère pour les ressources humaines surtout dans le domaine de la gestion administrative financière et comptable , mais aussi au niveau de la logistique.

De même en ce qui concerne l'organisation, les études ont démontré que l'organisation est apte à assurer la gestion saine d'une subvention entrant dans la catégorie d'une macro-subvention. Elle s'est tracée une bonne ligne de conduite. Elle s'est faite une bonne réputation auprès de ses partenaires.

Chapitre IV. RESULTATS DE LA CERTIFICATION FINANCIERE

4.1. Les documents comptables

FORM'ACTION utilise une gestion informatisée.

La saisie des données se fait à la fin de chaque journée sur un brouillard intitulé "pièces récapitulatives" qui permet de réaliser un double contrôle et de minimiser les risques d'erreurs dans les différents journaux suivants :

- ♦ Journal des fournisseurs : il permet d'identifier et de suivre les montants dus aux fournisseurs, le terme fournisseur englobe toutes les dettes à court terme de l'organisation.
- ♦ Journal de petite caisse : ce document permet de suivre au plan comptable l'ensemble des dépenses en espèces.
- ♦ Journal de paye : sa mise en place témoigne du souci de FORM'ACTION de se conformer à la réglementation qui exige la tenue d'un tel document dans les structures où existent des salariés. Le journal centralise les opérations liées aux salaires et charges patronales.
- ♦ Journal de banque : il permet d'enregistrer de manière chronologique toutes les transactions bancaires et d'effectuer périodiquement les réconciliations bancaires à la réception des relevés bancaires. C'est à partir du journal de banque que sont reportées les écritures au grand-livre.
- ♦ Grand-livre des avances : ce document permet de suivre les avances faites aux superviseurs de programme.
- ♦ Grand-livre fournisseurs : il permet d'apprécier pour chaque fournisseur les échéances de remboursement. Il est présenté sous forme de fiche individuelle par fournisseur.

4.2. Les autres outils de gestion

Les documents de gestion sont constitués du journal des engagements qui permet de s'assurer que le budget n'est pas surengagé, des carnets de bord des véhicules, du suivi de la photocopieuse, de fiches de maintenance, du suivi du carburant etc...

Un manuel des procédures comptables et financières est édité en début 1994.

4.3. Le personnel comptable

Les responsabilités du comptable sont excessives et touchent les opérations d'achat, la tenue de la comptabilité, l'inventaire, le contrôle et la garde de fonds.

4.4. Les résultats de la gestion des subventions antérieures

FORM'ACTION a exécuté plusieurs projets d'envergure en partenariat avec diverses ONG et bailleurs de fonds tels PROGES, SAED, CFD, ASW, et GTZ. GTZ a confié un important projet d'une durée de 2 ans pour 130 millions de F CFA à FORM'ACTION.

Conclusion

Comme faiblesses, on relève une absence de rapprochement après inventaire entre l'existant et les données comptables, de rapprochement entre le kilométrage parcouru et la consommation de carburant. Le fonds de la petite caisse n'est pas plafonné.

En points forts, tous les documents de trésorerie et de gestion sont correctement tenus. Un manuel de procédures comptables et financières a été édité au début 1994. L'inventaire des immobilisations est effectué une fois par an. Les décaissements de banque requièrent une double signature du chéquier. Des états de rapprochement bancaire sont établis. Le détenteur du chéquier est distinct des signataires.

Des rapports aux bailleurs sont correctement préparés et justifiés.

FORM'ACTION est certifiable. Son système de gestion financière et comptable est apte à assurer une gestion saine de la subvention sollicitée.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS GENERALES :

L'examen approfondi du projet et les observations faites sur le terrain ont permis d'apprécier positivement le document et de conclure à l'opportunité et à la pertinence du projet.

En ce qui concerne les programmations des activités : Il est souhaitable que la recherche se fasse sur un minimum de 2 ans et non sur une année parce que les résultats issus d'une seule campagne ne peuvent pas être vulgarisés.

En outre la formation des ATV doit se réaliser à partir de la 1ère année afin qu'ils puissent assurer la démultiplication de cette formation à partir de la 2ème année.

Les insuffisances et/ou lacune notées dans le système actuel de l'organisation sont imputables pour l'essentiel au manque d'expérience de la structure.

L'amélioration de la plupart des points faibles est à portée de l'organisation.

(C/F : recommandations spécifiques contenues dans le rapport).

Toutefois en vue d'induire une amélioration substantielle durable du système de gestion administratif, financier et comptable, le Projet d'Appui recommande :

- ♦ de faire bénéficier à FORM'ACTION un Appui institutionnel sous forme de formation en gestion financière et comptable de courte durée destinée :
 - au top management (Directeur et Coordinateur des Programmes) pour un renforcement de leurs compétences en vue d'une meilleure communication avec les services impliqués dans l'exécution des aspects comptables et financiers.
 - au comptable pour l'approfondissement et l'actualisation de ses connaissances dans la conception et la gestion appropriées aux ONG.
- ♦ Dans la perspective du financement du projet de recruter un cadre de haut niveau pour superviser la gestion comptable, financière et administrative.
- ♦ De faire une évaluation de l'état actuel d'exécution technique de projet (qui a été soumis au financement du Projet d'Appui depuis 1992) et d'ajuster en conséquence le budget.
- ♦ De procéder à une évaluation correcte des ressources (humaines en particulier) nécessaire à la bonne exécution du projet.
- ♦ D'envisager dans le cadre du soutien institutionnel, un renforcement des capacités (humaines, logistiques) de FORM'ACTION.

L'ONG devra en outre : ouvrir avant la signature de l'accord de subvention un compte bancaire exclusivement réservé à la subvention.

CONCLUSION : Avis favorable pour le financement des activités plus un soutien institutionnel à FORM'ACTION