

Rapport d'Évaluation

**Évaluation finale Programme DGD d'Échos Communication
2017-2021**

Sous-Programme Sénégal

Version Finale

De Leener Philippe

Mars 2022



INTER-MONDES BELGIQUE

**Chaussée d'Ixelles 29 Boite 9, 1050, Ixelles
Galerie de la Toison d'Or S/C Habitat et Rénovation**

**Tel.: +32(0)491.223.242 - +32(0) 474.697.967
marc.totte@inter-mondes.org - philippe.deleener@uclouvain.be**

www.inter-mondes.org

N° enregistrement : BE0 473.920.719 - Compte Belfius : BE12 7775 9577 3672

Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport sont faites sous la seule responsabilité de leurs auteurs

Acronymes

ARD	Agence Régionale de Développement
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
EC	Echos Communication
CT	Coaching Territorial
UNCDF	United Nations Capital Development Fund

Sommaire

0. Résumé exécutif.	5
1. Introduction	7
1.1. Contexte	7
1.2. Objectifs	7
1.3. Méthodologie	8
1.4. Déroulement de la mission et personnes rencontrées	8
1.5. Limites	8
2. Analyse de la pertinence	9
2.1. Les grandes tendances observées	9
2.1.1. Kaolack	9
2.1.2. Dakar	11
2.2. Questions et matières à réflexion pour approfondir	12
3. Analyse de l'efficacité	13
3.1. Les grandes tendances	13
3.1.1. Kaolack	13
3.1.2. Dakar	14
3.2. Questions et matières à réflexion	15
4. Analyse de l'efficience	17
4.1. Les grandes tendances	17
4.2. Questions et matières à réflexion	17
5. Analyse des effets & impacts	19
5.1. Les grandes tendances	19
5.1.1. Effets de transformation observés à hauteur des acteurs	19
5.1.2. Effets sur les situations et les potentialités	20
5.1.3. Effets sur les (animateurs et animatrices) coachs	21
5.2. Questions et matières à réflexion	21
5.3. Une approche orientée changements en suspens	22
6. Analyse de la durabilité	24
6.1. Les grandes tendances	24
6.1.1. Kaolack	24
6.1.2. Dakar	25
6.1.3. Transversalement	25
6.2. Questions et matières à réflexion	26
7. Matières à réflexion et ouvertures transversales	27
7.1. Développer la logique et l'identité de métier.	27
7.2. L'autonomisation des femmes : une rengaine qui éteint le potentiel de changement	27
7.3. Approfondir & expliciter la perspective de l'accompagnement	28
7.4. L'esprit et la culture de la coopération, pas seulement les coopératives	29
7.5. Une conception et des repères propres en matière d'économie	30
7.6. Appuyer les jeunes : sortir de l'impasse de la mise à l'emploi	30
7.7. Mettre à distances le vocabulaire ordinaire du développement	31
7.8. Promouvoir l'activité de coaching, et pas seulement les coachs et leur métier	31
7.9. Inventaire des tensions créatrices	31

8. Recommandations et pistes inspirantes pour l’avenir	33
8.1. Recommandation de base	33
8.2. Quelques recommandations de nature institutionnelle	33
8.2. Quelques recommandations de nature opérationnelle	33
9. Annexes	35
Annexe 1 : Questions évaluatives	35
Annexe 2 : Calendrier de la mission, jour par jour, heure par heure	36
Annexe 3 : Tableau récapitulatif des missions réalisées	38
Annexe 4 : Inventaire général des grandes activités menées entre 2017 et 2021 dans la Région de Dakar	40
Inter-Mondes Belgique	43

0. Résumé exécutif.

L'essentiel en deux pages

1. Le programme DGD 2017-2021 s'est achevé il y a quelques semaines. Le moment est venu d'en faire un bilan. C'est ainsi qu'une **évaluation externe** a été organisée du 06/03 au 11/03/2022. Elle s'est déroulée dans les deux régions investies dès 2017, les régions de Kaolack (les 07/03 et 08/03) et de la Ville de Dakar (du 09/03 au 11/03). L'objectif était de passer en revue le programme DGD à la lumière des critères classiques OCDE/CAD. Vu la brièveté du temps passé au Sénégal, l'évaluateur s'est concentré sur l'essentiel en faisant l'impasse sur des visites approfondies dans les lieux où des activités et réalisations concrètes ont été faites. Les principales sources pour mener l'évaluation ont été d'une part la documentation écrite (notamment les rapports d'activités) et, d'autre part, des entretiens avec des acteurs ou des témoins clefs.

2. S'agissant de la **pertinence**, il apparaît – de manière unanime – que l'approche, l'action, les stratégies et les moyens déployés étaient d'une profonde pertinence. Avec l'approche CT, EC a réellement apporté quelque chose de nouveau qui répondait à un besoin avéré dans toutes les régions où EC s'est investie. On peut sans aucun doute parler d'une forte valeur ajoutée, tant sur les divers terrains qu'au niveau institutionnel.

3. S'agissant de l'**efficacité**, les tendances diffèrent d'une région à l'autre. Si elle a été spectaculaire dans la région de Kaolack, au sens où les résultats sont exceptionnels et dépassent de loin les attentes, elle laisse par contre à Dakar un sentiment d'insatisfaction partagé tant par les acteurs bénéficiaires que par les équipes que EC a mobilisé. Il faut cependant préciser que les relations avec la Ville de Dakar n'ont jamais été simple et entravé par un certain nombre d'événements indépendants de la volonté d'EC (par exemple l'internement du maire de la ville, pour des raisons politiques, alors qu'il était le premier et principal interlocuteur d'EC).

4. S'agissant d'**efficience**, les moyens déployés par EC au Sénégal ont été particulièrement modestes, sans doute insuffisants au regard des ambitions, sinon même sous-évalués. Autrement dit, EC a fait beaucoup avec peu. Malgré l'étroitesse des moyens, les résultats sont à la hauteur des attentes. On doit dès lors souligner la qualité des usages qui ont été faits avec les ressources limitées.

5. S'agissant des **effets** et des impacts, ils sont nombreux, tant au niveau du mieux vivre des acteurs à la base (par exemple l'amélioration du revenu de nombreuses femmes dans le cas des filières à Kaolack) qu'au niveau des institutions régionales ou locales (communales). Même si, à Dakar, les actions n'ont pas été aussi profondes qu'escomptées, les effets de transformation sont néanmoins sensibles tant dans les institutions qu'au niveau des acteurs du programme (les coachs). On peut véritablement avancer qu'il y a un avant et un après EC.

6. S'agissant de la **durabilité**, la situation diffère dans les deux régions. Dans celle de Kaolack, les dynamiques et le savoir-faire en CT sont solidement intégrés dans les institutions régionales tandis que tout laisse envisager que deux des quatre grandes filières ou initiatives soutenues par le CT (sel et transformation des produits agricoles) vont poursuivre de manière remarquable, à leur manière et avec leurs moyens propres, leur développement. On peut sans mal les définir comme autonomes (du moins vis-à-vis d'EC). La filière coupe et couture et l'initiative entreprise par les migrants sont encore trop récentes pour se prononcer sur leur pérennité mais déjà aujourd'hui on peut faire le pari qu'elles poursuivront leur trajectoire comme les deux premières filières. Dans la région de Dakar, par contre, EC n'a pas réussi à ancrer de dynamiques institutionnelles durables, ni dans la Ville de Dakar, ni dans les communes d'arrondissement, ni dans d'autres institutions. En revanche, plusieurs actions menées à l'appui d'opérateurs économiques, par exemple à Hann Bel Air avec les pêcheurs et les mareyeuses, se poursuivent en tirant profit des appuis reçus.

7. Les travaux d'évaluation, à l'occasion des entretiens et échanges, ont permis de mettre en lumière un certain nombre de **matières à réflexion** sur des points sensibles :

- Les métiers, notamment celui de coach territorial, comme horizon de travail et comme levier pour des changements : ce sont les métiers qui doivent être promus, pas seulement les personnes qui les pratiquent ;
- Le défi que représente l'autonomisation des femmes et des jeunes dans un contexte d'économie compétitive et la perspective du développement de l'interdépendance mutuelle comme alternative qui semble mieux appropriée et davantage nourricière d'avancées en matière de mieux vivre ;
- Le potentiel important que constitue la démarche d'accompagnement développée par EC mais qui nécessite d'être davantage encore explicitée et approfondie ;
- L'importance de ne pas confondre développement des structures coopératives et développement des pratiques et de la culture coopérative : le développement des premières ne mène pas droit au développement de la seconde qui elle loge au cœur de la dynamique de progrès ;
- Le besoin pour EC et ses partenaires de mettre au clair des repères d'une part en matière d'économie (notamment locale et territoriale) et, d'autre part, en matière d'appui au développement d'initiatives économiques ;
- Comment, en matière d'appui aux jeunes, aller au-delà de la simple employabilité et de la mise à l'emploi ?
- La nécessité de mettre à distance et de recharger de sens le vocabulaire du développement qui jalonne les activités (gouvernance, démocratie, autonomie, filière, valeur, ...) : à défaut d'être réappropriés par une réflexion propre aux acteurs, ces concepts sonnent rapidement creux.

8. En conclusion de l'évaluation, bien que modeste, il est possible d'avancer prudemment quelques **recommandations**, notamment :

- Continuer à mettre l'accent sur l'action transformatrice des mentalités et des pratiques plutôt que sur les réalisations ;
- Continuer à rechercher l'ancrage – et l'appropriation – durable de l'approche et des dispositifs dans des institutions territoriales ;
- Rechercher la meilleure voie pour intégrer durablement une formation certifiante des coachs territoriaux au Sénégal dans une institution reconnue nationalement ;
- Lancer le processus dans de nouvelles régions en valorisant les acquis et en tirant les leçons des premières années ;
- Développer l'approche, les pratiques, les instruments de l'accompagnement qui loge au cœur des efforts en matière de CT ;
- Développer les échanges internationaux, au niveau des coachs mais aussi, si c'est pertinent, au niveau des acteurs qui bénéficient de l'accompagnement par des animateurs de CT et stimuler la mise en réseau des coachs travaillant et ancrés dans des territoires différents.

1. Introduction

1.1. Contexte

Échos Communication (noté EC dans la suite de ce rapport) est une ONG qui, dans un territoire donné, contribue à mobiliser et relier les acteurs de la société civile et des pouvoirs publics, du Nord et du Sud. EC accompagne leurs demandes, en valorisant leurs potentiels et en renforçant leurs capacités en vue de favoriser leurs projets de développement durable.

Dans le cadre de cette vision, Échos Communication veille à accompagner la prise de parole et la participation citoyenne dans l'espace public et ce, dans un dialogue avec les politiques. EC accompagne ses partenaires dans l'identification des changements qu'ils souhaitent et dans les stratégies à mettre en œuvre pour le concrétiser. Notamment par rapport à des publics marginalisés qui ne se reconnaissent pas toujours dans la société dans laquelle ils évoluent, ce qui peut freiner leur engagement.

Le travail d'EC s'inscrit dans un travail plus général de lutte contre les inégalités afin de garantir un traitement équitable aux individus ce qui comprend notamment de contribuer à plus d'Égalité de droits entre hommes et femmes. Échos Communication mène des projets avec des partenaires au Sénégal, au Maroc et en Belgique.

La présente évaluation prend place dans le cadre de son programme 2017-2021 financé par la DGD. En effet, comme tous les bénéficiaires d'un appui de la DGD, EC a l'obligation de rendre compte des résultats obtenus. La mission consiste donc en une évaluation de redevabilité du programme d'EC. L'évaluation finale a donc pour objectif d'apprécier tous les résultats du dossier de subvention en se basant principalement sur les critères déterminés par le CAD.

Le programme concerné par l'évaluation est en action dans trois pays : Maroc, Sénégal et Belgique. Bien que faisant partie du même ensemble programmatique, chaque pays possède son programme et ses caractéristiques propres. Le présent rapport concerne le Sénégal. Dans ce pays, le grand résultat attendu se formule dans les termes suivants : « *l'utilisation des outils du coaching territorial (CT) par la jeunesse de la ville de Dakar, par les groupements économiques du département de Kaolack et par leurs autorités locales respectives, renforce leur ancrage social et le développement de leurs activités* »¹.

1.2. Objectifs

Si tous les critères du CAD doivent être couverts, EC a souhaité intégrer aux attentes de la DGD ses besoins pour l'évaluation finale, en identifiant pour chaque critère des questions d'apprentissages qui pourraient être utiles pour l'institution et le futur programme (en vert) et dans le respect des moyens budgétaires mis à disposition. Au Sénégal, ces questions d'apprentissages devront être posées au regard des contextes locaux et régionaux (incluant, le cas échéant, une réflexion sur l'impact de la crise sanitaire) et des dynamiques locales selon les groupes cibles et les partenaires et en fonction des rapports d'équilibres femmes-hommes dans le cadre de cette décentralisation et son renforcement de capacités et de compétences.

L'ensemble de ces éléments sont mis en valeur dans **l'annexe 1** qui reprend les questions évaluatives élaborées en interaction avec les responsables du dossier à EC et établies formellement dans les TdR (pages 3 et 4).

¹ TdR, page 3

1.3. Méthodologie

L'évaluation a été montée et planifiée en interaction avec l'équipe d'EC. Le choix des questions, les activités et les approches d'évaluation ont été décidées et mises en œuvre de commun accord. Étant donné le modeste budget temps, les visites de terrain ont été restreintes mais néanmoins instructives (en ce sens qu'elles ont permis de mettre des visages et des cadres opérationnels concrets en regard des éléments qui ont été discutés lors des rencontres ou ateliers).

L'ensemble des situations créées tout au long de l'évaluation ont été pensées pour dégager des apprentissages utiles pour la poursuite. Les contenus de l'évaluation, constats, conclusions, réflexions et recommandations, ont donc été produits en étroite interaction avec les personnes rencontrées tout au long des travaux. S'agissant d'une évaluation externe, le consultant est cependant responsable de l'ensemble des éléments finaux présentés dans les pages qui suivent.

1.4. Déroulement de la mission et personnes rencontrées

La mission de terrain a été précédée par des réunions, en présentiel ou en distanciel, avec l'ensemble des responsables d'EC impliqués dans le programme DGD. Ces réunions ont notamment eu lieu au siège d'EC à Louvain-La-Neuve. S'agissant du Sénégal plus particulièrement, deux réunions de travail par Skype ont pris place en décembre 2021 (le 08/12/21) et en février 2022 (24/02/22) avec Mr Dominique Linossier, responsable du programme au Sénégal.

La mission de terrain a pris place du dimanche 06/03/22 au vendredi 11/03/22. L'annexe 2 donne le détail des activités qui ont été menées durant cette semaine. En gros, cette mission de terrain s'est répartie en deux phases : (i) visites et rencontres dans la zone de Kaolack et (ii) visites et rencontres dans la zone de Dakar.

1.5. Limites

La mission au Sénégal a été (très) courte, il a donc fallu faire des choix de méthode et de priorités de sorte que certaines limites sont nécessaires à souligner.

- Il y eu des visites dans les deux grandes régions concernées et des rencontres avec les acteurs tantôt des bénéficiaires, tantôt des coachs, tantôt des autorités impliquées dans les processus, tantôt des témoins des actions menées, mais uniquement sous forme de réunions ou d'entretiens. Il n'y a donc pas eu de visites de réalisations ou des lieux où les activités se déroulent. Les paroles rendaient-elles suffisamment compte et fidèlement des réalités ? Telle est la question qui reste en suspens.
- Les contacts avec le responsable pays d'EC au Sénégal ont été très brefs et sans doute insuffisants, ce dernier étant mobilisé dans diverses activités qui l'a rendu indisponible. Les échanges ont cependant été réguliers en mode distanciel.
- A Dakar, il n'a pas été facile, et souvent impossible, de rencontrer les acteurs les plus concernés. La ville est dirigée par un nouveau maire qui vient d'entrer en fonction rendant aléatoire la disponibilité des acteurs qui ont pu jouer un rôle important dans le programme d'EC au Sénégal. En outre, les conditions (réellement) difficiles de circulation et de déplacement au sein de la ville ont eu pour conséquences que le consultant a régulièrement passé plus de temps dans les taxis que dans les entretiens.
- A Dakar, le consultant n'a pu rencontrer qu'une seule coach, de surcroît dans des conditions d'entretien peu favorables. Même si une réunion zoom avec quelques coachs a pu être aménagée par la suite, les échanges avec les jeunes coachs n'ont pas pu être aussi approfondis que souhaité.

2. Analyse de la pertinence

La pertinence entendue au sens donné par le CAD/OCDE, c'est-à-dire comme le degré d'adéquation du programme avec les besoins du groupe cible, les priorités et les politiques des bénéficiaires et du donneur. Lors de la préparation de l'évaluation, l'équipe d'EC et les consultants se sont entendus sur quelques questions d'orientation : (i) Dans quelle mesure le programme était-il approprié pour le contexte dans lequel il a été mis en œuvre ? (ii) Jusqu'où il a permis de maximiser des dynamiques entre acteurs ? (iii) Dans quelle mesure le programme a-t-il rencontré les priorités mais aussi les besoins des décideurs et des publics cibles ? Quelles résistances a-t-il éventuellement rencontrées ? Quelle est la valeur ajoutée du programme par rapport à ce qui se fait traditionnellement ? Le choix des publics cibles était-il approprié pour l'atteinte des objectifs du programme ?

2.1. Les grandes tendances observées

Au Sénégal, il faut d'emblée distinguer deux contextes très différents correspondant aux deux régions dans lesquelles le programme s'est déployé, c'est-à-dire (i) la région de Kaolack d'une part et, d'autre part, (ii) la ville région de Dakar avec ses 19 communes d'arrondissement réparties sur 4 arrondissements².

Dans les deux cas, de toute évidence, l'intervention de EC a répondu à un besoin fondamental de décloisonnement des acteurs, tant dans la sphère publique entre les acteurs publics relevant de secteurs variés que dans la sphère privée ou citoyenne, entre des acteurs en action dans la sphère citoyenne ou marchande. L'approche de coaching territorial (CT), qui vise spécifiquement la création de synergies entre des familles d'acteurs séparées et qui a été promue par EC tout au long du programme DGD 2017-2021, a été partout saluée comme une avancée majeure³. La valeur ajoutée et la pertinence de l'approche CT a été spontanément soulignée par tous les interlocuteurs rencontrés. Un des responsables d'une filière a insisté sur le fait qu'à sa connaissance, dans la région de Kaolack, aucune structure de l'État ne rend les services apportés par le CT.

2.1.1. Kaolack

A Kaolack, s'agissant des trois filières professionnelles (sel artisanal, transformation des produits agricoles et coupe couture), en 2017 les acteurs étaient notoirement dispersés dans l'espace du département de Kaolack, sans grande relation entre eux, sans organisation, sans perspective. Dès 2018 et 2019 pour la filière sel artisanal, dès 2020 pour la filière transformation des produits agricoles et dès 2021 pour la filière coupe couture, un énorme effort de (i) repérage / identification des acteurs, (ii) de mise en liaison des uns avec les autres, (iii) d'analyse des contextes et des opportunités, (iv) de bilan des initiatives et de réflexion partagée sur les potentialités non exploitées, (v) de mise en oeuvre de structures et dynamiques organisationnelles, en particulier coopératives, mais aussi (vi) de concertation et de planification conjointe et (vii) de montage opérationnels et de conduite de programmes concrets a impulsé un grand enthousiasme et une mobilisation durable des acteurs qui se sont rapidement traduits en initiatives concrètes, non seulement sur les plans organisationnels (par la création de coopératives) mais aussi opérationnels (à travers la mise en place d'activités économiques à forte valeur ajoutée, telle que l'iodisation du sel artisanal et le développement de marchés, tant locaux que régionaux mais aussi nationaux et internationaux pour le sel). A Kaolack aussi, dès 2020 mais surtout en 2021, un travail important de valorisation des ressources et du savoir-faire que représente la diaspora

² Grand Dakar, Parcelles Assainies, Almadies et Dakar Plateau (<https://au-senegal.com/carte-administrative-de-la-region-de-dakar,031.html>)

³ A Kaolack, un responsable de filière a parlé du travail de mise en relation des différentes familles d'acteurs « *comme un acquis définitif. Pour nous, c'était ce qui manquait. C'est le plus important* ».

régionale a débouché sur la perspective d'un fonds d'appui aux initiatives économiques dans le département de Kaolack.

On le voit, à Kaolack, ce sont quatre domaines d'initiative dans le champ économique qui ont mobilisé les efforts et la créativité, proposant ainsi des réponses concrètes au défi fondamental du développement économique de la région. C'est particulièrement important dans une région où la jeunesse, tant urbaine que rurale, manque d'opportunités professionnelles alors que les possibilités existent. Or, les quatre filières investies recouvrent précisément des domaines à forte potentialité et répondent parfaitement au défi que rencontrent les jeunes des deux sexes. Il faut souligner que les trois filières et l'initiative de fonds d'investissement porté par la diaspora impliquent une majorité de jeunes femmes, particulièrement en matière de transformation des produits agricoles où la filière accueille plus de 4.000 entrepreneurs dont plus de 90% de femmes. De ce point de vue, le défi de l'égalité de genre est efficacement relevé dans les quatre domaines d'action.

Un des points forts du programme de CT mené dans le département de Kaolack se constate à hauteur de la diversité des ancrages institutionnels et à la profondeur des dynamiques inter-institutions. En effet, les grandes familles d'acteurs publics ont non seulement été contactées, impliquées, intéressées, mobilisées et engagées à tous les moments de l'action de CT menée à Kaolack mais de surcroît elles se sont réapproprié le processus initié pour finir par en devenir le principal protagoniste. C'est ainsi, par exemple, que l'équipe de coachs qui a été formée par EC a été logée et engagée par le Conseil départemental⁴. En outre, un travail considérable de concertation et de mobilisation des capacités d'action a abouti à mettre durablement et créativement dans le coup les Chambres de Commerce et des Métiers du département ainsi que d'autres opérateurs publics qui collaborent entre eux⁵. De toute évidence, la perspective apportée par EC, en créant une situation nouvelle, a répondu à des besoins essentiels pour le développement économique et sociétal de la région de Kaolack et cela, soulignons-le, en reliant efficacement et dynamiquement le pouvoir d'agir de trois familles d'acteurs habituellement disjointes, sinon en tension, à savoir les producteurs (coopératives), les opérateurs privés et les acteurs publics.

Dans la région de Kaolack, l'intervention de EC et le programme soutenu (i) s'est révélé approprié pour le contexte dans lequel il a été mis en œuvre, (ii) il a sans aucun doute permis de maximiser des dynamiques entre acteurs, (iii) il a de toute évidence rencontré les priorités mais aussi les besoins des décideurs et des publics cibles. (iv) A notre connaissance, il n'a fait l'objet d'aucune résistance, ni de critiques⁶, bien au contraire tandis que (v) sa valeur ajoutée par rapport à ce qui se fait traditionnellement s'impose comme une évidence reconnue et régulièrement commentée par toutes les familles d'acteurs rencontrées, tant dans les domaines public, associatif ou privé. (vi) Le choix des publics cibles, par sa diversité et à travers le souci constant de les décloisonner, était judicieux pour l'atteinte des objectifs du programme.

⁴ Si, depuis le début, en 2018, le Conseil départemental a accueilli l'initiative en la logeant dans ses locaux, l'équipe initiale de 8 coachs n'a pas été tout de suite stabilisée dans son emploi. Elle dépendait en grande partie des apports d'EC. En 2019 et 2020, cette équipe a d'ailleurs été réduite à deux membres. Mais, dès la fin 2020 et en 2021, une nouvelle équipe d'animateurs coachs a été engagé et cette fois sur une base de long terme puisque, aujourd'hui, les 7 personnes membres de l'équipe actuelle de CT possèdent toute un CDI (contrat à durée indéterminée).

⁵ C'est d'ailleurs avec leur concours et du fait de leur profonde implication que les coopératives de la filière sel artisanal ont réussi à mobiliser des acteurs internationaux de renom pour le financement d'importants investissements en matière d'équipement industriel et d'infrastructures (on citera, notamment, un programme de la BAD à hauteur de 2 milliards de FCFA prévu pour les 4 années à venir, ce financement faisant suite à un premier appui de 118 millions de 2019 à 2021 obtenu via la DER, la Direction de l'Entreprenariat Rapide de la région de Kaolack).

⁶ Les acteurs rencontrés ont formulé des recommandations ou des réserves par rapport à certains aspects des initiatives soutenues, mais toujours dans le sens d'améliorer les dynamiques engagées. Ainsi, par exemple, s'agissant de la filière sel artisanal, il a été mentionné que les dimensions environnementales et sanitaires devaient faire l'objet d'une investigation supplémentaire pour garantir que le développement des activités s'inscrit harmonieusement dans l'environnement et qu'elles ne génèrent pas de nouveaux problèmes de santé.

2.1.2. Dakar

Dans la région de Dakar, la situation rencontrée contraste fort avec celle qui prévaut dans la région de Kaolack. L'interlocuteur, à savoir la Ville de Dakar en tant que région, était *a priori* l'acteur le plus approprié pour lancer des dynamiques plus locales. L'histoire de la présence d'EC au Sénégal commence d'ailleurs par la relation privilégiée entre les autorités de la ville de Dakar, du CGLUA et d'EC au Maroc. Toutefois, en pratique, pour agir sur des terrains opérationnels et des situations concrètes, la ville de Dakar se devait de céder le relais opérationnel à d'autres acteurs, les communes d'arrondissement en l'occurrence qui elles sont en lien avec des structures citoyennes ou économiques. C'est ce qui a été tenté de sorte que plusieurs communes d'arrondissement ont été le terrain d'initiatives diverses⁷. Si le choix des communes étaient pertinents, tant du point de vue de leur localisation que des dynamiques concernées, par contre les actions envisagées n'ont pas abouti sur une adhésion durable ni a fortiori sur des engagements formels de la part des communes concernées.

S'agissant de la pertinence, la position et le statut des animateurs coachs qui ont été formés s'est révélé rapidement problématique et source d'incertitudes. Ces animateurs ont été recrutés parmi les volontaires de la ville. Leur sélection et leurs modalités de travail (notamment leur rémunération) jettent un doute sur leur pertinence en tant que coachs CT dans le cadre d'un programme qui a vocation à s'inscrire dans un cadre institutionnel stable et formel. La question de leur mobilisation durable s'est posée depuis le démarrage des activités à Dakar et n'a jamais trouvé de solution auprès des autorités concernées. A moment de notre passage, il semble que sur l'ensemble des coachs formés (une dizaine depuis 2018), une seule coach soit encore plus ou moins en activité en tant que coach, les autres ayant suivi des trajectoires diverses mais sans véritable lien avec la pratique du coaching territorial⁸.

Si l'intervention de EC et le programme soutenu (i) s'est révélé approprié pour le contexte et pouvait *revendiquer a priori* servir une fonction de grande pertinence, en pratique, sauf pendant des périodes limitées et dans un nombre limité de situations concrètes, (ii) il n'a pas permis de maximiser des dynamiques entre acteurs (iii) tandis qu'il n'a pas véritablement rencontré les priorités ni les besoins des décideurs et des publics cibles. A ce sujet, il faut cependant préciser que la formulation de ces besoins n'a jamais été très claire, ni stable de la part des autorités de la ville⁹. (iv) A notre connaissance, s'il n'a fait l'objet d'aucune résistance explicite, les autorités concernées, que ce soit les responsables de la ville de Dakar, les maires et le personnel concerné des communes ne se sont jamais véritablement investis dans les actions qui ont été lancées en matière de coaching territorial. Il résulte de ce qui précède que la valeur ajoutée du programme par rapport reste un défi à relever, tant dans la ville de Dakar comprise comme une région que dans les communes d'arrondissement concernées. (vi) Le choix des publics cibles était-il judicieux pour l'atteinte des objectifs du programme ? L'ancrage institutionnel (tant le choix de la Ville de Dakar elle-même que celui du département qui devait servir de référent pour EC) était-il approprié ? A priori on pouvait le penser, mais, en pratique, au terme du programme et surtout compte tenu des conditions institutionnelles de sa mise en œuvre, la question reste vraiment ouverte.

A l'analyse des situations qui ont prévalu (et prévalent encore) à Dakar, le potentiel – et le besoin – de décloisonnement et de mise en synergie des diverses familles d'acteurs est important et sans aucun doute porteur mais les conditions pour y parvenir ne sont pas faciles à réunir, cela d'autant plus que les demandes formulées actuellement par la Ville de Dakar ne vont pas particulièrement dans le sens des processus concrets que EC veut soutenir au Sénégal¹⁰. Le risque d'instrumentalisation réciproque, tant

⁷ Principalement les communes de Hann Bel Air, Grand Yoff, Dieupeul Derklé, Fann Point E Amitié et Gueule tapée Fass Colobane

⁸ Lors de notre visite à la Ville de Dakar, nous avons rencontré une des coachs qui avaient été formées en 2018 et 2019. Cette personne a été engagée récemment par la ville de Dakar mais ses fonctions et activités n'ont pas de lien direct avec l'activité de coaching tandis qu'elle déclare ne plus avoir de relations régulières avec les autres coachs formés par EC à Dakar.

⁹ Pour des raisons multiples imprévues et imprévisibles telles que, par exemple, l'internement du maire avec qui EC était en relation étroite au début du programme ou la variabilité (imprévisibilité) de l'engagement de la personne qui était le référent d'EC au sein de la ville de Dakar entre 2018 et 2020.

¹⁰ Lors de nos échanges avec la responsable du service du Dialogue Citoyen et de l'Accueil aux usagers, qui est le référent actuel d'EC dans la sphère administrative de la Ville de Dakar, la demande semblait s'orienter vers des appuis en communication conventionnelle (par exemple sous la forme d'appuis à l'animation de sites, d'équipement de la radio communale, appui & formation en matière de réalisation de reportages vidéos, de

d'EC par la ville que de la ville par EC, est réel. Il en résulte que, si de nouveaux programmes devaient voir le jour à Dakar, il serait impérieux de clarifier les bases et les perspectives qui pourraient réunir les deux acteurs (la Ville et EC) dans un processus mutuellement profitable.

2.2. Questions et matières à réflexion pour approfondir

2.2.1. L'analyse en contraste des deux expériences met en lumière l'importance cruciale d'un **ancrage institutionnel de qualité**. A Kaolack, les acteurs institutionnels ont démontré à de multiples reprises et de multiples manières leur engagement dans le processus et dans leur volonté de se saisir de l'opportunité que représentait l'approche CT dans leur territoire. Dans la ville de Dakar, le programme de CT n'a jamais véritablement pris racine dans la sphère institutionnelle tandis que les acteurs institutionnels n'ont jamais mis le potentiel que représente le CT au service de leur propres programmes, stratégies et visées. Au mieux, ils l'ont accueilli avec curiosité mais sans réellement le relier à leurs propres initiatives ou projections.

2.2.2. S'agissant de pertinence, à la suite de nos travaux, une question essentielle se pose de manière insistante : dans quelle mesure **l'analyse du contexte** qui a servi de point de départ aux processus et sur laquelle s'appuie le choix des approches, instruments et procédures était-elle suffisamment compréhensive ? Autrement dit, dans quelle mesure l'analyse du (des) contexte(s) s'est-elle investie sur l'identification en profondeur, dans chaque région et relativement à chaque secteur investi (par exemple chaque filière), **des causes et surtout des mécanismes** qui mettent au travail ces causes et qui leur donnent éventuellement une réelle puissance ? Il faut aussi se demander comment les acteurs concernés par les actions et les stratégies renouvellent, approfondissent ou mettent à jour une telle analyse ? Cette analyse des causes et mécanismes est d'autant plus pertinentes que le défi du changement est explicitement convoqué.

2.2.3. Dans le même ordre d'idées, EC et les coachs ont réalisé un travail remarquable pour établir une **cartographie dynamique** des acteurs et notamment un **sociogramme** qui met en lumière la richesse des liens entre les acteurs mais aussi les déficits relationnels qui entravent les opérations. Dans quelle mesure ce sociogramme est-il mis à jour et dans quelle mesure sert-il à consolider le suivi stratégique des actions ? Par exemple, quelles nouvelles relations, ou quelles nouvelles formes de relations se déploient tout au long de l'accompagnement ? Quelles **nouvelles catégories d'acteurs** entrent en scène ou, au contraire, disparaissent en cours de processus ? Comment et pour quelles raisons ? Un tel exercice nous semble de nature à entretenir la vigilance analytique des acteurs les plus impliqués dans l'action.

transfert de technologies de communication,...) mais peu vers des appuis à des processus interacteurs ni à des actions d'accompagnement ou de montage d'initiatives économiques ou socio-structurelles. Y-aurait-il matière à quiproquo ?

3. Analyse de l'efficacité

L'efficacité fait référence au niveau d'atteinte des résultats attendus. Lors de la préparation, plusieurs questions avaient été discutées et validées pour orienter l'analyse :

- Quels sont les dispositifs que le programme s'est donné pour apprécier l'efficacité de la mise en œuvre ? Notamment quels outils ?
- Quel est le degré de réalisation du programme/projet ?
- Qu'est ce qui était prévu ? Qu'est ce qui s'est réalisé ?
- Quels écarts ? Comment expliquer les écarts par rapport ce qui était initialement prévu ?
- Qu'est ce qui a favorisé l'avancée des objectifs ? Qu'est ce qui a freiné ?
- Dans le cas où il y aurait des écarts, dans quelle mesure ces écarts sont-ils préjudiciables ? Comment alors y remédier ? Quelles opportunités ? Quelles pistes soutenir pour la suite ?

Telles sont les principales questions qui ont été travaillées lors des entretiens, ateliers et visites en matière d'efficacité et à partir desquelles nous avons raisonné l'efficacité.

3.1. Les grandes tendances

La situation et les programmes n'étaient pas les mêmes à Kaolack et Dakar. Aussi, comme pour la pertinence, leur analyse sera réalisée séparément.

3.1.1. Kaolack

Le tableau repris en annexe 3 donne une vue d'ensemble des travaux menés et des résultats obtenus. Le rapport dont ce tableau est extrait¹¹ rend compte avec justesse de la diversité et de l'intensité des travaux qui ont été conduits en matière de coaching territorial avec l'appui de EC. Quatre opérations de coaching ont été menées, dont certaines depuis 2018 : (i) coaching territorial sur la filière sel (essentiellement en 2018), (ii) coaching territorial sur la filière transformation des produits agricoles (2019 et 2020), (iii) coaching territorial sur la migration (dynamiques de la diaspora, en 2020 et 2021) et (iv) coaching territorial sur la filière couture & habillement (en 2021).

Dans chaque cas, la perspective suivie était d'appuyer et d'accompagner l'organisation et la structuration de la filière en instaurant une dynamique de dialogue et de concertation entre les acteurs.

Dans chaque cas, une approche et des activités similaires ont été menées : (i) diagnostic de la dynamique humaine et sociogramme (entretiens individuels, focus groupes, établissement d'un sociogramme et atelier de partage du sociogramme), (ii) activités de synergie (atelier de synergie zonale et de synergie général), (iii) dialogue structuré à travers des focus groupes thématiques), (iv) élaboration d'un plan d'action sous la forme d'entretiens et d'un atelier de partage du plan d'action et (v) activités de suivi et d'observation du plan d'action à travers des ateliers de bilan et d'observation du changement.

Selon les filières ou dynamiques concernées, à travers son accompagnement, les coachs avec l'appui rapproché d'EC ont poursuivi un certain nombre d'action, plus ou moins intenses et fréquentes que l'on peut regrouper grossièrement en cinq grandes catégories : (i) appuyer les chaînes de valeurs locales (notamment à travers la participation à des événements tels que les foires, en menant des réflexions sur les stratégies de diversification des produits et des procédés de transformation ou d'écoulement des produits, en recherchant et le cas échéant en expérimentant les voies les plus prometteuses pour les

¹¹ Centre de coaching territorial de Kaolack (2021). « *Rapport pluriannuel 2018-2021* ». Conseil Départemental de Kaolack.

transformer, ...), (ii) valoriser le capital humain (en soutenant des initiatives de formation, d'autoformation, d'échanges d'expériences apprenantes, tant sur les plans techniques ou organisationnels que financiers, marketing ou commerciaux, en repérant et mettant en valeur des pratiques ou procédés nouveaux testés par des membres, ...), (iii) renforcer la structuration et la solidité organisationnelle (notamment par la création de cadre et dispositifs de dialogue, en questionnant et améliorant les structures, modalités et dispositifs de gouvernance, en appuyant l'élaboration des plans d'action et d'opérations, ...), (iv) développer & diversifier les stratégies de financements (en particulier à travers des plans d'affaire consolidés, en sollicitant des aides appropriées auprès des services publics compétents, en renforçant les capacités de gestion financières des membres des filières, en promouvant une éducation financière, en stimulant la réflexion et les initiatives en matière d'autofinancement, en stimulant les échanges autour de la gestion des prêts et autres mesures financières, ...) et (v) mettre en place des espaces d'échange et de partage entre les collectivités territoriales et les diverses familles d'acteurs.

Toutes ces actions ont été menées en étroite collaboration avec des partenaires tantôt techniques, tantôt financiers. Les éléments mis en évidence ci-dessus soulignent à la fois la diversité des appuis et leur cohérence, la plupart s'inscrivant dans la perspective de renforcer des filières en processus d'auto-consolidation.

A Kaolack, de manière générale, on peut affirmer que l'intervention d'EC au bénéfice des acteurs et en appui des coach territoriaux et de leur structure au sein du Conseil départemental de Kaolack a été efficace. Les résultats attendus ont été largement atteints, sinon dépassés. Les filières et initiatives identifiées et accompagnées se sont visiblement consolidées tandis qu'elles incarnent des promesses substantielles pour l'avenir de leurs membres et, de manière plus générale, pour la région de Kaolack à l'économie de laquelle elle prenne part. Ces filières et initiatives mobilisent une majorité substantielle de femmes et de jeunes gens.

3.1.2. Dakar

Comme déjà signalé, la situation dans la région de Dakar s'est révélée plus compliquée que celle que EC a rencontré dans la région de Kaolack. Autant les résultats sont allés au-delà des attentes à Kaolack, de manière même remarquable, autant ils ont été visiblement en-dessous des attentes dans la région de Dakar. Pourtant les activités et les efforts n'ont pas été ménagés ainsi que les tableaux repris en annexe 4 le détaillent. Des initiatives et des opérations de CT ont été lancées dans plusieurs communes d'arrondissement dont certaines ne manquant pas d'ambition (on citera en exemple cette généreuse et bien utile initiative d'organisation de la filière pêche à Hann Bel Air où il s'agissait d'organiser les pêcheurs, les commerçantes de poissons et les autorités locales autour de la gestion d'infrastructures améliorées et de règles de bonne collaboration pour l'hygiène, le tri, le traitement et la mise en vente des poissons). Dans toutes les communes où des actions de CT ont été menées, le problème de l'ancrage communal et de la réappropriation des initiatives par les services communaux s'est posé avec acuité. C'est la difficulté de mobiliser des financements à l'appui des activités et initiatives qui semble avoir constitué le principal obstacle. Mais, selon certains interlocuteurs, il faut aussi relever la timidité (et parfois l'absence) d'engagement du maire et des responsables techniques communaux.

A hauteur de la Ville de Dakar, il avait été question de créer une véritable équipe de coaches qui seraient à la disposition des communes et de toute structure souhaitant mobiliser les techniques du Coaching Territorial, il était aussi question de loger dans un centre de formation l'ensemble des modalités destinés à la formation de coaches territoriaux. A ce jour, des contacts ont été pris avec divers centres candidats mais sans aboutissement. Parmi ceux-ci, le CIFAL semble réunir un certain nombre des conditions nécessaires pour garantir une formation de qualité dans un cadre de formation approprié¹². Des contacts informels exploratoires ont été pris.

¹² Le CIFAL est une structure promue par UNITAR (United Nations Institute for Training and Research). Le CIFAL de Dakar a été créé en janvier 2019 en collaboration avec la municipalité de Dakar avec l'objectif de renforcer les capacités des autorités gouvernementales, des représentants du secteur privé et des leaders de la société civile dans les domaines de la gouvernance et de la planification urbaine, de la capacité pour l'Agenda 2030 et de l'Inclusion sociale. Le CIFAL Dakar sert de hub pour le Sénégal et l'Afrique de l'Ouest, spécialement les pays francophones d'Afrique non seulement pour échanger les meilleures pratiques mais aussi pour promouvoir la

A l'heure actuelle, dans la région de Dakar Ville, sauf éventuellement dans le cas de l'action menée dans la commune de Fass Colobane en partenariat avec UNCDF et ONUDI¹³, on ne peut pas affirmer que les dynamiques initiées se soient durablement implantées ni qu'elles aient eu un important retentissement. Les résultats attendus n'ont pas été au rendez-vous.

Les raisons de cette situation à première vue peu satisfaisante sont nombreuses mais elles ne sont pas forcément à mettre sur le dos des interventions d'EC. En effet, on soulignera ici surtout la difficulté à établir un partenariat solide avec le partenaire Ville de Dakar (en dépit des efforts et initiatives répétées). Deux difficultés méritent particulièrement d'être relevées : (i) tout d'abord l'indisponibilité du maire de Dakar qui était au départ le principal interlocuteur de l'installation d'EC au Sénégal et donc le manque d'un appui ou d'une impulsion politique suffisante, (ii) ensuite la situation professionnelle instable des personnes qui ont été identifiées pour remplir la fonction de coach territorial. En effet, les coachs travaillaient dans un statut de volontaires relevant d'un programme de mise au travail de jeunes lancé par la ville de Dakar. Non seulement ces jeunes ne possédaient pas le statut adéquat – ni la reconnaissance institutionnelle – pour mener à bon port les activités de CT mais, en outre, ils n'avaient pas, pour la plupart, ni la formation de base ni les qualifications requises pour endosser pleinement la fonction complexe qu'implique une activité de CT. Au mieux pouvaient-ils/elles prétendre exercer une fonction d'animateur ou d'animatrice disposant de quelques connaissances en matière de CT.

Pour pallier la difficulté d'établir des relations partenariales consistantes et durables avec les collectivités locales dans la région de Dakar, dès fin 2019, EC s'est progressivement rapproché d'une branche de l'ONG Enda Tiers Monde qui jouit d'une longue expérience en matière d'animation locale, à savoir Enda Graf Sahel basé à la Cité millionnaire dans la commune d'arrondissement de Grand Yoff. D'abord, le rapprochement s'est fait sur le plan d'un partage de réflexions méthodologiques et sur le constat commun de la difficulté d'engager des processus de long cours avec les collectivités locales. Plus récemment, quelques actions modestes ont été initiées, notamment une action de gestion des déchets plastiques dans la commune de Grand Yoff, dans sept quartiers, dans une perspective d'économie circulaire et sur la base d'une démarche de coaching territorial. Sans grande perspective pour l'instant. Par contre, dans le cadre du partenariat avec Enda Graf Sahel, une initiative conjointe, remettant à l'honneur l'approche et les instruments de CT, est en cours de lancement dans la région de Oussouye, en Casamance.

3.2. Questions et matières à réflexion

A l'examen des initiatives, projets et programmes réalisés, il est possible de souligner plusieurs facteurs qui se sont révélés pertinents pour la bonne marche des activités de CT et particulièrement pour tout ce qui regarde leur efficacité.

- **L'appropriation par les acteurs locaux**, en particulier par des institutions locales, des collectivités en particulier, s'imposent comme une condition à la fois pour la réussite et pour la durabilité des efforts et réalisations. L'appropriation se lit à la volonté d'agir autant qu'à l'engagement concret dans des opérations qui visent des perspectives mobilisantes. L'appropriation signifie que l'action et sa logique est reprise à leur compte par les acteurs les plus concernés mais particulièrement les structures locales, privées ou publiques ;

collaboration entre les acteurs clés pour la mise en œuvre de l'agenda 2030 pour le développement durable au niveau local (<https://www.unitar.org/about/offices-training-centres-around-world/cifal-dakar>).

¹³ Ainsi, EC a collaboré avec UNCDF pour mener trois activités dans la commune de Fass Colobane : la réactualisation du plan de développement de la commune, la réalisation d'une cartographie fiscale dans le but d'identifier et de consolider le potentiel fiscal et par conséquent les ressources de la municipalité et une intervention de CT dans la perspective de réviser les liens entre les citoyens d'une part et, d'autre part, les services et les autorités communales. Des activités de d'identification et de renforcement d'initiatives de femmes et de jeunes ont été menées à bon port, en lien étroit avec l'ONUDI qui menait une action dans ce sens, avec des équipes d'animateurs économiques. Dans le sillage d'une intervention efficace de mise en relation d'acteurs et de réflexion collective, plus de 300 petits projets ont été identifiés mais il s'est alors posé la question de savoir qui pouvait les (co)financer, ce qu'EC n'a pas vocation à faire.

- Le travail soutenu, raisonné et structuré de **mise en relation** des différentes catégories d'acteurs détermine beaucoup l'issue des efforts engagés. Le **dialogue social**, ouvert et créatif, est une des clefs du succès, pourvu cependant qu'il se prolonge dans la durée, dans des structures (des cadres, des formes d'organisation, ...) et dans des pratiques. A l'analyse des programmes réalisés à Kaolack et Dakar, il ressort que la capacité à lier les institutions publiques locales et les porteurs d'initiatives, quelle que soit leur nature, citoyenne ou économique, est décisive. Cette dimension relationnelle loge au cœur de l'approche de CT dont c'est l'une des principales caractéristiques¹⁴ ;
- Les activités d'échanges et, de manière générale, les **situations et moments collectifs** renforcent le sentiment d'appartenance (l'appropriation) des actions, projets ou programmes décidés par les acteurs. Mais, en y regardant de plus près, il apparaît qu'à ce niveau il faut subtilement « doser » deux dimensions : (i) la fréquence de ces moments collectifs (ni trop fréquents, ni trop rares) et (ii) la position des animateurs, en l'occurrence des coachs qui les dynamisent (ni trop au centre, ni trop en périphérie ou, plus exactement, suffisamment au centre ou suffisamment en dehors des débats quand il le faut et quand l'appropriation par les concernés entre en jeu) ;
- Le **passage rapide à l'action concrète** est décisif comme aboutissement des activités de dialogue et de réflexion collective mobilisant les acteurs. A l'analyse des programmes réalisés à Dakar et à Kaolack, il ressort que la mobilisation des **moyens financiers**, condition sine qua non pour mener l'action concrète, est cruciale et qu'elle doit impliquer profondément les parties concernées. C'est pourquoi il est important d'impliquer dans les ateliers et situations de réflexion collective les acteurs qui ont cette compétence dans leur attribution ou alors qui ont un accès aux sources de financements pertinentes pour le genre d'action envisagée.
- La **position professionnelle des coachs** est essentielle. Ce qui fait une grande différence entre Kaolack et Dakar, c'est précisément le statut, la qualification et la position professionnelle des coachs. On le sait, à Dakar, les jeunes coachs n'ont jamais été stabilisés dans leur fonction tandis qu'ils ne bénéficiaient pas d'une rémunération adéquate, au mieux des indemnités et d'un statut incertain de volontaire. En outre, ils n'avaient pas forcément le niveau d'éducation suffisant pour poursuivre sans accompagnement proche des activités de coaching souvent délicates. L'activité de CT exige en effet de la part des coachs de véritables capacités d'analyse des situations toujours complexes et souvent imprévisibles. Sous cet angle, la situation était différente à Kaolack avec des coachs – hommes et femmes – plus expérimenté(e)s, pouvant s'appuyer sur une éducation de base plus solide et bénéficiant d'un contrat solide (CDI) avec une institution publique locale (en l'occurrence le Conseil Département). Le plan de carrière des coachs s'impose ainsi comme une dimension incontournable pour la bonne marche, le développement l'ancrage durable des programmes de CT.

¹⁴ Comme l'a résumé une de nos interlocutrices, « *la force d'EC est de réussir à mettre tous les acteurs autour de la même table aux moments clefs et de dynamiser les échanges autour des enjeux les plus pertinents et les plus captivants pour tous* ».

4. Analyse de l'efficience

Les principales questions retenues lors de la préparation sont les suivantes : dans quelle mesure les ressources nécessaires à la mise en œuvre des interventions étaient-elles disponibles, tant du côté d'Échos Communication ainsi que du côté des partenaires ? Quels mécanismes en place ont-ils permis d'en optimiser l'utilisation ? Qu'est ce qui, le cas échéant, a manqué pour atteindre un bon niveau d'efficience ?

Lors de l'analyse, l'accent a été plus particulièrement mis sur deux ressources : les finances et les ressources humaines.

4.1. Les grandes tendances

S'agissant des moyens financiers à la disposition des programmes tant à Kaolack qu'à Dakar, il faut noter d'emblée qu'EC ne disposait que de ressources financières très limitées pour des actions concrètes. EC n'apportait donc qu'une expertise pour des actions, projets ou initiatives qui ne relevaient que de la seule responsabilité et des seuls moyens auxquels les acteurs concernés avaient accès. Les seuls apports financiers consentis par EC n'ont en définitive concerné, pour l'essentiel, que des compléments temporaires ou occasionnels de rémunérations pour des coaches, la couverture de frais de déplacement ou de participation à des ateliers ou à d'autres événements ou activités collectives. Il était entendu que, s'agissant d'activités ou d'initiatives engagées par les acteurs eux-mêmes, il revenait à ces acteurs de trouver par eux-mêmes les moyens pour les réaliser, éventuellement avec l'aide des coaches ou d'EC comme personnes ressources dans la prise de contact ou dans des négociations.

Fort de ce point de vue-là, il faut dès lors souligner la très grande efficience des travaux menés, en particulier à Kaolack : avec peu de moyens, EC et ses partenaires du Conseil Département ont réussi à profondément dynamiser quatre filières ou initiatives qui potentiellement pèsent lourd financièrement. Petits moyens, grands et durables effets. Même si à Dakar les résultats n'ont pas été aussi prometteurs, on doit noter que les moyens financiers n'offraient pas beaucoup de marges d'initiatives. Par contre, EC peut regretter que la Ville de Dakar n'ait pas davantage investi de moyens propres dans une action qui pourtant lui bénéficiait directement.

S'agissant des moyens humains, le niveau de formation de base des coaches se révèle déterminant compte tenu de la complexité des activités de CT. La présence d'un coach territorial qualifié à la barre du processus est un passage obligé. A la lumière des deux programmes menés, on peut noter qu'à Kaolack le directeur du Conseil Département a suivi la formation certifiante de CT au Maroc. Le principal interlocuteur institutionnel possédait déjà une ressource humaine de haut niveau en matière de CT, ce qui s'est révélé être un atout de premier plan. Ce n'était pas le cas à Dakar où, de manière générale, comme déjà signalé, la ressource humaine directement impliquée, les jeunes coaches en l'occurrence, ne jouissait pas d'une formation suffisante.

S'agissant des moyens logistiques, les coaches ont souligné qu'il leur revenait d'acquérir par eux-mêmes leurs équipements. Sans doute les partenaires institutionnels devraient-ils prendre à leur charge cet aspect. Ce qui demande peut-être de diversifier ces partenaires ? Avec l'aide d'EC et du programme ?

4.2. Questions et matières à réflexion

A l'analyse des ressources disponibles, il apparaît que deux domaines mériteraient sans doute d'être dotés de plus de moyens financiers, d'une part la formation des acteurs (par exemple sous la forme de bourses ou d'appuis calibrés) et, d'autre part, un budget, même modeste, pour initier des actions concrètes, certes modestes mais à l'appui direct de processus qui ont une dimension expérimentale

forte (en gros il s'agirait d'aider les acteurs innovants entreprenants à prendre raisonnablement davantage de risques).

5. Analyse des effets & impacts

Le programme a duré 5 années, ce qui représente une période suffisamment longue pour générer des effets de transformation à hauteur des acteurs impliqués et des sociétés locales concernées. La question clef qui se pose à ce niveau a été formulée comme suit : qu'est-ce qui a changé – ou est en train de changer – au niveau des individus, des pratiques, des institutions, de la société locale ? Le cas échéant, quelles pistes ou mesures de remédiations ont-elles été prises par rapport à ce qui posait problème ? L'évaluateur s'est aussi intéressé au potentiel de changement créé dans le sillage des initiatives et activités soutenues ou engagées par le programme au Sénégal. En effet, à défaut de générer des transformations importantes, on se demande plutôt dans quelle mesure les efforts faits ont permis de construire des situations qui pourront « mûrir » et ainsi générer des changements significatifs à l'avenir ?

Dans ce qui suit, l'action sera placée sur les effets ou les potentiels de changement plutôt que des impacts proprement dits que nos investigations de terrain ne permettaient d'identifier et de déchiffrer avec toute la profondeur d'analyse nécessaire. Nous ne relatons ci-après que quelques tendances parmi les plus manifestes

5.1. Les grandes tendances

Ci-dessous nous relevons quelques-uns des **effets de transformation** les plus nets qui semblent se dégager des situations, efforts, initiatives menées par et avec EC. Notons qu'il s'agit d'effets transformateurs qui surviennent dans le sillage des activités de coaching. Ce ne sont donc pas des **résultats** au sens de changements qui auraient été spécifiquement planifiés et enregistrés comme tels dans un plan préalable. D'une certaine manière, on pourrait dire qu'il s'agit de changements survenant pendant ou à la suite de résultats visés préalablement (par exemple dans un cadre logique). Nous parlons de transformation – et on de changement – pour mettre l'accent sur le processus de changement, c'est-à-dire ce qui se déroule plutôt que ce qui est en résulte (le mouvement plutôt que son aboutissement).

Ci-dessous, ce sont surtout les effets observés ou analysés dans la région de Kaolack qui se détachent. En effet, en dépit de nos efforts, nos travaux ne permettent pas d'affirmer que tous les effets mentionnés ci-dessous soient pertinents dans la région de Dakar.

5.1.1. Effets de transformation observés à hauteur des acteurs

Les acteurs impliqués dans des filières et que nous avons rencontrés n'ont pas manqué de souligner que, grâce aux progrès accompagnés, tant techniques qu'organisationnels, ils et elles ont réussi à **améliorer leurs revenus** et, par conséquent, ont été mieux en position de faire face à leurs **besoins** et à ceux de leur famille (santé, alimentation, éducation, logement, ...). Ils ont aussi mentionné la **reconnaissance** dont désormais semble jouir leur filière qui, auparavant, semblait échapper à la vigilance des autorités et du public en général. Un autre effet, non des moindres, attendus lui aussi, se situe au niveau des autorités invitées à réfléchir davantage en termes de territoire et en référence à *leur territoire*. Au-delà de ces effets attendus, d'autres effets méritent d'être mis en exergue :

- Un grand nombre d'acteurs des filières ont souligné avec leurs mots que le CT leur a **ouvert les yeux et élargi les horizons**. « *On voit plus grand et plus large qu'avant* » dira une responsable de coopérative à Kaolack. Des acteurs, auparavant dispersés, agissent en concertation pour le bénéfice de tous et chacun. Le passage d'une perspective de GIE à celle de coopérative a été décisif de ce point de vue.

- La présence des artisans et artisanes sur les marchés régionaux et de plus en plus nationaux a eu pour conséquence d'accroître les **ressources et leur accès**, tant à hauteur des individus que des structures. On soulignera ici particulièrement un aspect important : le meilleur accès des femmes au foncier.
- La montée en responsabilité et en **reconnaissance des femmes**, tant au sein des structures coopératives ou professionnelles qu'au sein des structure et dynamiques familiales.
- Le rapport au produit s'est transformé : la **notion de qualité** est rentrée dans les processus de production et oriente les pratiques. Des normes et des critères de qualité ont progressivement pris place dans les filières de manière à orienter les pratiques. Dans le sillage de cette entrée en force de la dimension « qualité », on note le développement des capacités d'évaluation et d'auto-évaluation
- Le développement organisationnel au sein des filières, sous la forme de coopérative, a transformé les manières de concevoir et de mener ses activités. La planification et toute l'organisation qui en découle a, de ce point de vue, jouer un grand rôle. Il en résulte chez beaucoup le passage d'une posture réactive adaptatrice (« *avant on suivait sur ce qui venait vers nous et on se débrouillait* ») à une **posture anticipatrice** (« *aujourd'hui, on prévoit ce qui pourrait arriver on va vers où on a notre horizon* »). Comme le dira un responsable, « *on se sent plus en sécurité ainsi* ».
- La montée en force du sentiment que c'est à soi à **prendre les devants et les initiatives**, ce qu'un responsable de filière a clairement exprimé dans les termes suivants : « *Ce ne sont pas les Chambres consulaires qui nous ont organisés, c'est nous qui sommes allés chez eux en leur demandant de nous organiser* ».
- Le développement d'une **fierté territoriale** et donc le renforcement d'une **identité territoriale** (« *On est de Kaolack et fier de l'être !* ») se dégage des situations et initiatives portées par les acteurs de filières.
- La perspective de filières et d'acteurs qui gagnent en **autonomie** a fait son chemin, notamment à travers le souci de développer les ressources propres pour moins dépendre des appuis ou interventions externes.
- La tension entre les dimensions et aspirations communautaires (collectives) d'une part et, d'autre part, les aspirations individuelles des acteurs qui prennent part aux dynamiques a permis de mettre en évidence le risque de ne percevoir – et de ne prendre en compte – que les seuls progrès ou avancées évaluées à hauteur des individus, les femmes comme les hommes. Si, bien évidemment, individuellement, les acteurs doivent « gagner », il n'est pas certain que la somme des succès individuels permette de répondre aux enjeux et défis que tou(te)s et de chacun(e) ont en commun. Un des effets émergents potentiellement décisifs se situe justement dans la prise de conscience que commence à manifester certains acteurs que **les deux dimensions** – et dynamiques – gagnent à être prises comme conditions des 'unes pour les autres : les gains et les avancées doivent se déplier dans les deux dimensions, les individus d'une part et, d'autre part les communautés et collectifs qu'en semble ils et elles forment.

5.1.2. Effets sur les situations et les potentialités

- Les coopératives deviennent petit à petit des acteurs incontournables dans la région de Kaolack, c'est-à-dire des **acteurs de référence** dans les actions et politiques de développement régional. Les structures de producteurs étaient invisibles auparavant. A présent, elles ne sont plus oubliées dans les arènes de planification où l'avenir régional est envisagé.
- Les acteurs rencontrés ont souligné de multiples manières que les filières et les coopératives étaient devenues de nouveaux lieux d'**apprentissage** et de valorisation des expériences professionnelles.
- Les structures professionnelles en cours de développement autour des filières et initiatives prises par la diaspora sont de plus en plus des lieux de développement d'une nouvelle conception du développement, davantage comme un champs d'initiatives à prendre mais aussi comme des opportunités pour coconcevoir, co-opérer, co-financer, co-investir ou co-réinvestir et ainsi donner une certaine ampleur à la perspective d'entreprendre et de construire du **commun**, des communs et en commun.
- Émergence – certes encore timide mais encourageante – d'un **nouveau rapport à l'argent** et, qui sait, d'une autre mentalité : non plus faire de l'argent en instrumentalisant des activités artisanales ou micro-industrielles mais développer des activités et des utilités bonnes pour la société avec de l'argent mis en commun.

- Les collectivités territoriales ont initié de nouvelles manières de travailler ensemble. De manière générale, les activités et interventions de EC, particulièrement à Kaolack mais aussi à Dakar, ont contribué à **décloisonner** les institutions et parfois à mettre en place des collaborations autrefois insoupçonnées.
- La stratégie et l'approche de EC a conduit les autres structures de développement (privées ou publiques, nationales ou internationales) à réfléchir sur le sens de leur action et sur ses orientations. En offrant, grâce au CT, une alternative, EV a généré des prises de conscience et des **« envies » de faire autrement**.¹⁵
- Même si cet effet semble seulement émerger à la conscience des acteurs, les efforts de EC et des coachs à travers l'approche de CT a été de lier étroitement les dimensions politiques et économiques. Comme cela a été discuté lors des rencontres, il reste à relier les deux autres dimensions clefs, environnementale et sociale. L'enjeu est ici d'exercer une influence transformatrice **à la fois systémique et multidimensionnelle**.
- De manière générale, certaines fonctions sociopolitiques se sont probablement ancrées dans les territoires, surtout à Kaolack : la concertation, le débat ouvert, la participation dans la diversité,...

Autant d'effets, autant de potentialités. La question à présent est de découvrir comment, à l'avenir, **continuer à développer de tels effets** dans le droit chemin de ce qui a été fait lors de ce premier programme DGD d'EC au Sénégal.

5.1.3. Effets sur les (animateurs et animatrices) coachs

Nos contacts avec les coachs ont été sommaires à Kaolack et pour ainsi dire absents à Dakar (où nous n'avons fait que « croiser » une ancienne animatrice coach CT¹⁶). Il a cependant été possible de pointer quelques effets, notamment ceux-ci :

- Le développement d'une conscience professionnelle et en particulier le sentiment de faire un **métier nouveau utile** pour les sociétés territoriales ;
- L'émergence d'une **nouvelle conception des territoires** comme berceau de possibilités et comme terrain pour des initiatives en attente ;
- Mise en valeur d'un potentiel « dormant » et **développement personnel**. Ainsi, une animatrice coach de Kaolack disait « *j'ai appris à l'audace, à moins craindre de parler ou d'avoir des idées* ». Est-ce le résultat du travail engagé avec l'appui d'une personne ressource mobilisée par EC en matière de développement personnel ?
- Sur le plan des activités, les coachs ont progressivement emboîté le pas d'une posture qui valorise essentiellement la disponibilité vis-à-vis de demande venant des acteurs. Les coachs ne proposent pas, ils sont en position d'attente vis-à-vis des sollicitations provenant des acteurs.

5.2. Questions et matières à réflexion

- L'action s'est concentrée sur les situations et opérations concrètes en relation avec le développement de filières et d'organisation forte autour des filières. Par contre, l'action sur les **cadres structurants** autour des filières n'a, semble-t-il, pas été travaillée en tant que telle. Par exemple, il n'y a pas eu de réflexion approfondie, ni a fortiori d'action spécifique, sur les cadres fiscaux ou législatifs en rapport avec les filières et leur développement. Serait-ce une piste pour la poursuite de l'accompagnement ?

¹⁵ Telle a été la réaction de plusieurs des institutions rencontrées à notre question de savoir en quoi EC a pu les influencer ou les inspirer. « *EC propose quelque chose de nouveau qui donne à réfléchir sur la manière dont nous travaillons chez nous* » (selon un des témoins de l'action de EC au Sénégal rencontré lors de nos travaux de terrain).

¹⁶ Plusieurs tentatives ont été faites pour organiser une rencontre en distanciel, en vain. Était-ce parce que les coachs étaient mobilisés par la Conférence internationale sur l'Eau dans laquelle la Ville de Dakar est très impliquée ? C'est ce qui nous a été donné à comprendre (bien que nous n'ayons pas eu de précisions sur le rôle des volontaires animateurs coachs dans la tenue de cet événement).

- De manière générale, même sans déployer de grandes méthodes, nous avons montré que les effets ne manquent pas et que, sans doute, ils sont sous-évalués. Ce qui interpellent cependant, c'est le fait que de tels effets, ou d'autres, ne soient pas davantage au centre des préoccupations des acteurs, notamment les animatrices ou animateurs CT. L'attention est focalisée sur les activités et leur bon déroulement ainsi que sur les résultats (en général attendus), ce qui est nécessaire, mais peu ou trop rarement sur les effets de transformation qui se déclenchent latéralement. De manière générale, on pourra noter que les instruments, méthodes et pratiques de **suivi évaluation investigation** des effets sont modestes, sinon absents¹⁷.
- Une question toujours délicate est celle de savoir comment générer des processus de changement à la fois dans les sociétés territoriales et dans les services publics. A ce propos, EC a montré que **l'ancrage du CT dans des institutions territoriales** est un atout considérable. A Kaolack en particulier, le CT a été logé au cœur de l'appareil de l'État local jusqu'à son appropriation avancée.
- S'agissant de changements, la perspective actuelle valorise primordialement les effets à hauteur des formes ou des symptômes mais peu (sinon pas du tout) au niveau des mécanismes qui sont à leur origine : comment **agir sur les causes** des défis et surtout sur ce qui met ces causes au travail avec tant d'efficacité ? L'enjeu est de taille : en effet, il s'agit en fin de compte de voir comment ne plus perpétuer le même (problème) sous l'apparence du nouveau (sous les traits d'une solution nouvelle). Comprendre la machinerie à la source des défis et agir stratégiquement sur les engrenages les plus centraux est un gage d'efficacité en termes de changement.
- Un certain nombre d'effets qu'on pourrait escompter ne paraissent pas être au rendez-vous au terme du programme. D'une certaine manière on pourrait dire que ces **effets absents** correspondent ou renvoient à des dimensions manquantes : (i) le peu d'influence sur l'imaginaire économique qui prévaut dans les mentalités des acteurs (est-ce dû au manque de réflexion sur le fonctionnement de l'économie et au le présupposé implicite, sinon impensé, qu'en matière d'économie, les cadres, conceptions, principes sont donnés et qu'il convient de s'y adapter ?) ; (ii) le peu de place qu'occupe l'environnement et les effets sur l'environnement¹⁸ ; (iii) la faible présence de l'analyse des risques et de la prévention des risques dans la cadre du développement des filières,...

5.3. Une approche orientée changements en suspens

En fin 2019, à l'occasion d'une intervention et d'apports externes spécifiques, une série de balises fondamentales ont été posées, non seulement sur les plan théorique et conceptuel (les différentes manières de comprendre ce qu'on veut signifier par ce concept élastique et rapidement creux de « changement ») mais également sur les plans méthodologique et pragmatique (en pratique, comment on travaille dans une perspective de changement, comment on suit les avancées). Entre-temps, il y a eu la pandémie Covid-19 qui a gelé les terrains. Cela explique certainement, en partie au moins, pourquoi les travaux en la matière ont peu progressé. Mais il reste tout de même quelques questions : pourquoi les coachs n'avaient plus clairement en mémoire ce travail ? Pourquoi la chargée de mission récemment mobilisée par EC n'était, semble-t-il, pas bien informée de l'existence de ces travaux menés en 2019 ? Pourquoi aucun des acteurs rencontrés n'y a fait allusion ni ne semblaient s'en souvenir ? Pourquoi, chaque fois que nous avons parlé de changements, les réponses ne concernaient que des résultats en général attendus alors que les résultats ne sont justement pas les changements qui concernent les approches orientée changements ? Pourquoi mais aussi ... comment ?

Notre passage trop bref, tant à Dakar qu'à Kaolack, ne permet pas de donner des réponses à ces questions. Toutefois, vu l'importance de l'enjeu, il paraît nécessaire de faire le point à ce sujet. Cela devrait-il être une des premières tâches du nouveau représentant ? Faire le point de la situation où on

¹⁷ On doit cependant souligner qu'un travail spécifique a été engagé par EC au Sénégal en fin 2019 pour se donner les moyens de suivre et, le cas échéant, planifier les processus de changement. A cet occasion, des concepts, une conception et des instruments avaient créés. Ce travail n'a pas été oublié par la suite mais n'a sans doute pas reçu toute l'attention nécessaire pour qu'il « déborde » dans le quotidien et qu'il injecte de nouvelles pratiques et déclenche un intérêt renouvelé pour tout ce qui regarde le changement.

¹⁸ Par exemple, quelles sont les conséquences du développement de l'économie du sel artisanal sur les terres agricoles et la santé ? (cette question a retenu l'attention des responsables de la section de coopération de l'Ambassade de Belgique, avec raison).

en est actuellement en matière de changement et reprendre le flambeau d'une réflexion et d'une approche qui relèvent réellement le défi que représente cette perspective (difficile il est vrai)¹⁹ ?

¹⁹ Dans le petit monde du développement, il faut admettre que les références et les idées sont restreintes et conventionnelles. Le plus souvent, on se contente d'approches purement descriptives, proches d'une logique d'action sur les symptômes ou les problèmes. Lorsqu'un problème ici ou là est résolu, on déclare qu'il y a eu un changement sans pour autant s'être particulièrement intéressé à ce qui, dans la société, génère et rend si durable sinon si résilient le problème qui semble provisoirement résolu. Ainsi en va-t-il, par exemple, du défi de l'égalité de genre qui, trop régulièrement, apparaît comme le terminus de la réflexion en matière de changement. Ainsi que les situations qui prévalent dans les filières économiques organisées et dynamisées par les femmes, notamment à Kaolack, le laissent voir, le défi de l'égalité n'est pas résolu ni même, à vrai dire, abordé. On observe des femmes plus puissantes exploitant des femmes socialement moins bien positionnées de sorte que si le défi de l'égalité de genre semble avoir été gagné, par contre celui de l'égalité (tout court) reste entier. Dans le cadre du programme EC 2017-2021, que ce soit à Kaolack ou à Dakar, la réflexion sur la *fabrique sociale* des inégalités attend toujours d'être engagée avec et par les concerné(e)s.

6. Analyse de la durabilité

La durabilité constitue souvent un défi majeur. On se demande si tous les efforts engagés vont créer une dynamique qui pourra se prolonger à l'issue du programme. Un certain nombre de questions avaient été identifiées dans ce sens lors de la préparation :

- Dans quelle mesure les partenaires et les publics cibles sont capables de maintenir et continuer à cultiver les acquis de l'intervention sans un nouvel appui du programme ?
- Y-a-t-il eu des signes de réplication ou d'effets multiplicateurs ?
- Quelles sont les mécanismes mis en place favorisent la durabilité ?
- Qu'est-ce qu'Échos Communication doit faire pour garantir cette durabilité ? Où est ce que les partenaires peuvent s'engager ?

En évoquant la durabilité, nous avons envisagé la perspective d'une manière dynamique en envisageant que la durabilité ne signifie pas que les initiatives vont perdurer à l'identique mais qu'elles puissent évoluer en fonction et à la faveur des situations rencontrées. C'est pourquoi, plutôt que de durabilité, nous préférons parler d'évolutivité.

6.1. Les grandes tendances

La situation est très différente dans les deux régions.

6.1.1. Kaolack

A Kaolack, les quatre grandes initiatives soutenues méthodologiquement par EC ont de grande chance de perdurer par elle-même. Echos Communication a contribué à amorcer un processus qui se poursuit par lui-même, porté par une palette importante d'acteurs motivés. Ainsi, par exemple, la filière sel a bénéficié d'un appui important en 2018 et d'interventions d'accompagnement en pointillé entre 2019 et 2021. Lors de nos échanges du 07/03/22 avec les responsables de cette filière, il est apparu que les partenariats et engagements financiers de donateurs ou d'institutions publiques étaient nombreux et diversifiés tandis qu'ils couvraient la plupart des dimensions stratégiques nécessaires au plein développement de la filière sel. L'avenir semble tracé et en tout état de cause il ne dépend en aucune manière d'EC. Même si la situation dans les autres filières est moins avancée, un processus similaire est engagé : un plan d'action a été élaboré tandis que des partenariats et des moyens logistiques, financiers et humains contribuent à le mettre en œuvre. Dans ces trois cas aussi, les acteurs ne dépendent en aucune manière des moyens ou des interventions d'EC²⁰.

Plusieurs indices permettent de pronostiquer la durabilité avec une certaine assurance : (i) la diversité et le nombre d'acteurs institutionnels ou professionnels qui interviennent en soutien des quatre initiatives (dont les trois filières professionnelles), (ii) la diversité et le nombre d'initiatives prises de manière autonome par les acteurs qui conduisent et incarnent ces quatre initiatives, (iii) les perspectives et stratégies à moyen et long terme privilégiés par les acteurs concernés, (iv) la richesse des portefeuilles relationnels que peuvent mobiliser les acteurs des quatre initiatives, (v) l'engagement concret et régulier des principales institutions régionales engagées auprès de initiatives, parmi lesquelles on relèvera spécialement les chambres consulaires, le Conseil départemental et l'ARD, (vi) le succès économique qui semble sourire aux porteurs d'initiatives, (vii) le nombre grandissant de

²⁰ Par contre, les filières sel et transformation des produits agricoles dépendent en grande partie de financements extérieurs au Sénégal pour la réalisation de leurs investissements et efforts de modernisation (micro-industrielle). On ne peut nier que leur avenir est en partie dépendant de ces apports étrangers dont la continuité et la poursuite peut se révéler incertaine dans la conjoncture récente.

membres et de parties prenantes, particulièrement dans les filières sel et transformation des produits agricoles et (viii) la reconnaissance, et parfois la notoriété réelle, dont jouissent les quatre initiatives.

6.1.2. Dakar

La situation dans la région de Dakar s'est présentée de manière très différente de celle qui a prévalu dans celle de Kaolack. Contrairement à Kaolack, on est en droit de se demander ce qui pourrait rester des efforts, activités et projets accompagnés par EC.

S'agissant des animatrices ou animateurs coachs, à l'exception d'une coach engagée par la Ville de Dakar²¹, les autres jeunes gens qui ont été formés n'ont pas été incorporés dans un service territorial, que ce soit à la Ville de Dakar ou dans l'une des communes d'arrondissement. La plupart relevaient d'un programme de mise au travail de volontaires. Il en résulte que le savoir-faire de CT est actuellement dispersé et inutilisé dans l'espace de la région de Dakar. Des efforts pour inscrire durablement ce savoir-faire ont été investis auprès de certains centres de formation mais actuellement sans résultats concrets²².

S'agissant des actions engagées, peu ont abouti à des résultats concrets, sauf à Hann Bel Air et à Fass Colobane. Mais, dans ces deux cas, si les investissements et l'organisation mise en place avec l'accompagnement d'EC subsiste, il n'est pas certain pour autant qu'ils soient durables pour autant dans les conditions actuelles.

Actuellement, deux partenariats restent porteurs d'un certain avenir, même leur destin ne semble pas acquis. La relation de collaboration initiée avec Enda Graf Sahel, actuellement en Casamance, se révèle prometteuse et sans doute réellement innovante, tant sur le plan des approches que des concepts et conceptions. Par contre, la relation avec la ville de Dakar, en particulier avec le Service Dialogue Citoyen, subsiste mais repose aujourd'hui sur d'importantes divergences de vues. En effet, ce service et, à travers lui, la Ville de Dakar semble surtout attendre des appuis de nature plutôt technique et logistique, principalement en matière d'équipements et de valorisation vidéo, que ce soit sous la forme de sites internet, de réalisation de reportages ou encore d'un appui au développement de la radio municipale ainsi qu'une sorte d'assistance technique mise à la disposition de la Ville en matière de communication. De son côté, EC envisagerait de développer des initiatives de CT, de nature citoyenne ou économique, et principalement en relation étroite avec des communes d'arrondissement. Si des relations de collaboration doivent être maintenues entre la Ville de Dakar et EC, il sera nécessaire de réaliser rapidement un bilan de la relation passée, une mise à jour de l'analyse du contexte qui prévaut dans la région et, sur cette base, plan d'action concerté qui lève les quiproquos qui aujourd'hui semblent subsister.

6.1.3. Transversalement

Pour autant que la durabilité soit en jeu, on doit aussi souligner la position particulière de l'expert mobilisé par EC en tant que représentant pays au Sénégal. Disons tout de suite qu'il s'agit d'une personne de grande qualité, tant humaine que professionnelle. C'est une ressource de tout premier plan de sorte qu'il n'est pas abusif de dire que le CT n'aurait sans doute pas pris pied au Sénégal sans les talents qu'il n'a eu de cesse de déployer. S'agissant de durabilité, il faut alors se demander dans quelle mesure l'ensemble des réussites et acquis en matière de CT au Sénégal ne sont pas le résultat des talents de cet expert. Autrement dit, si on regarde l'avenir, on doit aussi se demander dans quelle mesure les capacités d'action en matière de CT au Sénégal ne sont pas encore aujourd'hui étroitement liées à la personne de cet expert. Il résulte de ce qui précède que son remplacement représentera sans doute un défi à relever par son successeur. Il faudra certainement à l'avenir veiller à moins asseoir la faisabilité des programmes sur les particularités et talents de l'animateur principal. Autrement dit,

²¹ La coach qui a été engagée par la Ville de Dakar n'occupe pas dans un rôle de coach tandis que ses compétences de coach n'ont, semble-t-il, pas joué un rôle déterminant pour son recrutement.

²² Nous avons déjà signalé ci-dessous la possibilité de confier la formation de coach au CIFAL. Mais à l'heure actuelle rien de précis n'a été engagé.

comment les acteurs clefs peuvent-ils progressivement se rendre non indispensable (disons même « inutile ») pour la bonne continuité des programmes et pour les innovations ?

6.2. Questions et matières à réflexion

Comme nous l'avons déjà souligné, le principal facteur de durabilité des efforts engagés à Kaolack par EC et en particulier l'approche de CT sur laquelle repose sa réputation et sa valeur ajoutée réside dans le fait que cette approche, ses outils et principes, ont été appropriés et ancrés institutionnellement (en l'occurrence dans le Conseil Départemental auquel l'équipe de coachs est rattachée). A contrario, **l'appropriation et l'inscription institutionnelle** des efforts, activités, initiatives et savoir-faire sont précisément les deux ingrédients qui ont particulièrement manqué à Dakar. En effet, le rattachement de la dynamique de CT dans le cadre de la Ville de Dakar n'a jamais été solide et jusqu'aujourd'hui il règne une sorte de quiproquo tant sur le CT que sur le rôle attendu d'EC du point de vue de la ville.

En gros, EC a soutenu des initiatives de deux sortes, (i) des **initiatives économiques** (comme typiquement les filières ou le fonds d'investissement avec les migrants et la diaspora dans la région de Kaolack, ou comme l'organisation du port de pêche à Hann Bel Air dans la région de Dakar) et (ii) des initiatives citoyennes (comme la programme de collecte et recyclage des déchets à Grand Yoff). Il ressort que les initiatives qui possèdent une forte dimension économique sont les plus enclines à être reprises par les acteurs concernés et dès à durer.

Le financement des projets ou initiatives soulève traditionnellement une question décisive en matière de durabilité, celle du degré de dépendance par rapport aux apports extérieurs ou étrangers. Il en résulte un **défi de l'autofinancement** : dans quelle mesure et à partir de quand – ou de quoi – une initiative de développement économique peut poursuivre son histoire et sa croissance sans recourir à des appels de fonds étrangers ? Cette question se pose directement dans les initiatives soutenues par EC. Si le travail de CT s'attache rapidement, avec force et rigueur, à mettre toutes les familles d'acteurs en relation les unes avec les autres, notamment les acteurs dotés de moyens financiers avec ceux qui n'en ont pas (ou pas suffisamment) et qui en recherchent, par contre il ressort que les efforts pour construire une véritable capacité de financement propre n'ont sans doute pas été poussés aussi loin et avec la même créativité.

7. Matières à réflexion et ouvertures transversales

Dans cette section, nous réunissons une série de questions ou réflexions qui ont croisé notre route pendant les travaux de terrain et qui, le cas échéant, pourraient inspirer pour la poursuite des travaux au d'EC au Sénégal.

Ces matières à réflexions complètent celles que nous avons déjà soulignées dans les sections précédentes. Elles ont cependant un caractère plus transversal de sorte que nous avons choisi de les regrouper dans une section séparée.

Nous les avons numérotées pour les identifier. Cette numérotation ne correspond cependant pas à un quelconque classement par ordre d'importance. Il revient à l'équipe d'EC de prioriser ce qui lui semble nécessaire à prendre en compte.

7.1. Développer la logique et l'identité de métier.

A l'analyse, les interventions d'accompagnement des activités professionnelles gagneraient en puissance si elles allaient dans le sens de développer des métiers, c'est-à-dire consolider des cadres *reconnus* et des compétences *reconnues* de métier. Le propre d'un métier est le sentiment d'appartenir à un collectif en même temps que de s'appuyer sur des normes et des règles plus ou moins implicites ou explicites qui orientent les gestes professionnels, précisément ces normes et règles qui donnent corps au collectif de travail. En insistant sur les métiers, on aide les acteurs à ne pas s'enfermer dans les fins (en l'occurrence il s'agit souvent du revenu). En pratique, le sens de l'activité professionnelle est d'autant solide que l'homme ou la femme peut s'appuyer sur les ressources symboliques qui fondent les métiers. Ainsi, par exemple, le professionnel ou la professionnelle, c'est-à-dire l'homme ou la femme de métier, ne pensera pas seulement « je fais ça pour que je gagne autant » mais aussi, surtout et avant tout, « je suis un ou une agricultrice », ou « je suis un ou une couturière » ou encore « je suis un producteur de sel » (sous-entendu « pas seulement un marchand » même si, en effet, l'homme ou la femme de métier vend des produits et aspire à vivre dignement grâce au produit de ces ventes). Cette dimension d'identité professionnelle apparaît comme une ressource importante à développer en même temps qu'on accompagne des filières ou des activités professionnelles de quelle que nature qu'elle soit. Une piste à creuser pour l'accompagnement par EC et les coachs ?

7.2. L'autonomisation des femmes : une rengaine qui éteint le potentiel de changement

Régulièrement, tout au long de nos échanges, il a été question des efforts pour « autonomiser les femmes ». Cette expression jalonne les propos de toutes les catégories d'acteurs, depuis les associations ou organisations de femmes jusqu'aux autorités publiques et les partenaires techniques et financiers. Quand on regarde de quoi il est question s'agissant d'autonomisation des femmes, il apparaît qu'il est essentiellement question de deux perspectives : (i) d'une part acquérir des revenus dignes qui émancipent les femmes de leurs dépendances et notamment de leur(s) mari(s) et (ii) d'autre part accéder à la propriété (individuelle) et aux héritages de patrimoines, notamment fonciers.

A première vue, ces deux perspectives ne soulèvent aucune discussion. Pourtant, dès lors qu'on développe la réflexion, avec les intéressé(e)s elles-mêmes ou eux-mêmes, on observe que les choses sont beaucoup plus compliquées. Sans rentrer dans les détails, remarquons que ces deux perspectives coïncident avec deux conditions *sine qua non* nécessaires pour le développement d'une économie néolibérale qui, on le sait, pour faire court, repose sur des individus détachés, hommes et femmes, en compétition les un(e)s contre les autres et dépendant(e)s des marchés pour leur bien-être et leur subsistance. Dans le sillage de l'autonomisation, on développe donc l'imaginaire d'individus

autosuffisants, libres de toute obligation les uns par rapport aux autres, pourvu qu'ils respectent la norme de la propriété privée et un certain nombre de codes moraux qui garantissent la civilité (vivre en paix les uns à côté des autres). Pourtant, un regard, même distrait sur le fonctionnement réel des sociétés sénégalaises d'aujourd'hui, montre qu'en dehors des élites et des quelques gagnants du système, ce qui permet aux personnes de s'en sortir dignement c'est leurs multiples interdépendances structurelles, le fait que tous et chacun, toutes et chacune dépendent du sort, des gestes et des initiatives de ceux et celles qui leur sont liés. Il apparaît aussi, de toute évidence, que les sphères familiales et les « ménages » sont, du point de vue des femmes au moins, les lieux centraux où se nouent ces interdépendances fondamentales. Il en résulte que c'est à ce niveau que la réflexion et les efforts doivent s'investir. Si on se limite à améliorer les revenus monétaires, c'est-à-dire les capacités de dépenses et de consommation des femmes, on prend le risque de passer sous silence la multitude des autres contraintes et contradictions qui rendent leur vie difficile.

Si on recherche des avancées en matière de mieux-vivre, il apparaît alors que ce n'est pas l'autonomie qui promet un avenir meilleur mais, au contraire, la capacité à se rendre mutuellement dépendants de manière juste, digne, bienveillante et pacifique. Construire des interdépendances justes, dignes, bienveillantes et pacifiques devient une perspective stimulante et prometteuse. La quête de revenus propres et de meilleurs accès aux ressources, par exemple les accès à la terre en milieu rural, peut incontestablement aider à construire une vie meilleure mais pour autant que ces perspectives se raisonnent et se réalisent dans le cadre d'interdépendances sources de bien-être et de dignité pour tous et chacun, toutes et chacune.

La place manque ici pour étayer davantage le propos. La réflexion devra être reprise et développée par EC et ses partenaires au Sénégal, à leur manière, sur base de leurs propres expériences, en s'efforçant de mettre à l'épreuve de leur intelligence et de leur vie concrète et, si nécessaire, de s'émanciper des incantations morales internationales qui le plus souvent font fi de ce qui constitue la base et le sens de la vie là où les personnes vivent. On soulignera que, dans ce domaine, s'ouvre à EC une grande marge de progression particulièrement s'il est question de mettre à l'honneur et de respecter les femmes et leurs spécificités.

7.3. Approfondir & expliciter la perspective de l'accompagnement

L'accompagnement est au cœur de l'action d'EC au Sénégal. EC « aide » les acteurs et les actrices à réaliser ce qu'eux-mêmes ou elles-mêmes estiment important pour améliorer leur mieux-vivre et leur pouvoir d'agir. L'accompagnement concerne les coachs et leurs structures d'accueil (la Ville à Dakar, le Conseil départemental à Kaolack) mais aussi, indirectement, les acteurs qui bénéficient des appuis conseils des coachs (les filières et les collectivités locales).

Le mot est souvent prononcé mais ne recouvre pas pour autant un sens précis, commun aux différentes familles d'acteurs. Aussi, nous semble-t-il, ce concept, qui en réalité englobe une perspective complexe, attend d'être explicité et investi d'une signification partagée par tous et par toutes. Un travail d'élaboration et de clarification qui devrait permettre d'asseoir le nouveau programme sur une base consolidée.

L'objectif de ce travail serait au moins triple : (i) délimiter exactement ce qu'il faut comprendre par ce terme (quand on accompagne des acteurs, on dit qu'on fait quoi ?), (ii) sur quoi devrait porter l'accompagnement (qui et quoi on accompagne ?) et (iii) comment on pratique l'accompagnement en situation réelle de travail (quand on accompagne, concrètement on fait quoi, on fait quels gestes, on tient quels propos, de quelle manière, avec quels instruments ?). Ensuite, on soulignera que l'accompagnement est aussi une posture professionnelle, un certain mode d'être en activité avec les autres et, plus fondamentalement, un certain rapport au monde. Disons tout de suite qu'il existe déjà au sein des équipes d'EC des ressources et des références consistantes pour mener un tel travail. Il ne s'agit pas de partir de zéro mais plutôt de mettre en ordre une série d'éléments qui circulent actuellement sans être suffisamment partagés et explicités.

Sans rentrer dans les détails, on peut déjà porter à l'avant-plan, à titre purement indicatif, quelques éléments qui, semble-t-il, l'air de rien, jalonne déjà aujourd'hui la perspective d'EC en matière d'accompagnement²³ :

- Consolider / enrichir la réflexion propre des acteurs,
- Les aider à identifier et donner de la valeur à leurs capacités et expériences,
- Contribuer à visibiliser, développer et à donner de l'ampleur aux innovations,
- Contribuer à « mettre de l'ordre » et à organiser,
- Interpeller au sens de jeter un doute bienveillant sur les croyances, idées, projets,
- Valoriser et aider à faire circuler les apprentissages,
- Contribuer à consolider les acquis,
- Mettre en lumière les options qui n'ont pas été convoquées et qui pourraient, le cas échéant, élargir les horizons de la réflexion,
- Susciter, organiser, enrichir les interactions sources potentielles de synergies,
- Partir des questions, aider à formuler les « bonnes » questions, et donc se garder de donner « ses » réponses ou « ses » solutions (sauf au titre de ressources parmi d'autres),
- Mettre en relation les acteurs accompagnés avec des nouvelles familles ou catégories d'acteurs (contribuer à élargir la surface d'interaction sociale),
- Contribuer à mettre en processus les idées, perspectives apportées par les acteurs,
- Aider à mettre les initiatives dans un format de recherche action « essayer-voir », créer les conditions d'expérimentations heuristiques,
- Organiser la rencontre heuristique des « différents » et des « différences », ce qui suppose de développer la capacité à observer et valoriser les différences,
- Faire en sorte que les acteurs accompagnés tirent profit et apprennent de leurs différends, discordes, conflits ou contradiction,
- Apporter des instruments ou des méthodes nouvelles susceptibles d'inspirer les acteurs,
- Faire circuler des informations nouvelles,
- Questionner les limites du possible et de l'impossible,
- Organiser des moments de réflexivité, de retour sur soi et le sens de ce qu'on fait, notamment dans une perspective d'auto-évaluation,
- Aider à changer d'échelle (c'est-à-dire, selon les cas, à voir « plus grand » ou « plus large » ou, au contraire, à voir « plus petit », plus « modeste »).

De cette liste provisoire, il ressort deux tendances fondamentales : (i) l'accompagnant focalise son attention et son action sur les acteurs et les actrices, et pas seulement sur les activités d'une part et, (ii) d'autre part, il loge du côté de la (bonne) question, et non sur la (bonne) réponse ni sur la (bonne) solution (qui appartient toujours en dernier ressort aux acteurs). L'accompagnement vise à aider les acteurs à transformer deux éléments clefs : (i) les situations vécues d'une part et (ii), d'autre part, les institutions qui (en)cadrent les situations.

Il va sans dire que toutes ces facettes renvoient à des compétences complexes qui ne sont pas spontanément présentes chez les coachs et qu'il convient dès lors de construire (par exemple via des formations mais aussi, surtout même, à travers un travail qui valorise les expériences et initiatives concrètes d'accompagnement).

7.4. L'esprit et la culture de la coopération, pas seulement les coopératives

Avec l'aide de structures locales compétentes, EC a soutenu l'émergence de coopératives pour permettre aux acteurs de tirer le meilleur parti des approches filières qu'ils développent. Les coopératives sont des structures qui apportent le progrès dans le monde rural et des artisan(ne)s. Toutefois, à l'analyse, en écoutant les acteurs des filières de Kaolack, nous nous sommes demandés s'il n'y avait pas aussi une autre finalité à viser en plus de créer des coopératives efficacement opérationnelles (techniquement et économiquement) : **développer la culture coopérative**, c'est-à-dire, de manière plus fondamentale, la perspective d'une économie territoriale (et au-delà des territoires) reposant sur des pratiques et l'imaginaire de la mutualité, de la réciprocité et de la coopération comme fondement même de l'économie. Un chantier porteur s'ouvre à EC dans ce domaine. En pratique, cela

²³ Ces éléments ont été discutés lors de l'atelier d'échanges avec les représentants des quatre filières et initiatives soutenues par EC à Kaolack le lundi 07/03 en matinée.

signifie que EC ne se limite pas à aider à mettre en place des coopératives qui marchent (des structures fonctionnelles) mais qu'également, en même temps, EC contribue à construire au cœur même de ces structures coopératives (i) une nouvelle manière de concevoir et de gouverner le travail en commun, (ii) une nouvelle manière de concevoir, d'organiser et de « conquérir » les marchés, (iii) une nouvelle manière de penser et mettre en œuvre les relations entre les métiers, ...

7.5. Une conception et des repères propres en matière d'économie

Dans les faits, il apparaît que l'action d'EC a pesé lourd dans le secteur économique, non seulement à Kaolack, avec son appui au développement des filières, mais aussi à Dakar, notamment lors de la réorganisation du quai de pêche à Hann Bel Air. Toutefois, il ne semble pas y avoir de position, ni à vrai dire de réflexion, propre à EC en matière d'économie. Pourtant, c'est un enjeu majeur : aider les acteurs à s'émanciper de la conception néolibérale de l'économie.

C'est pourquoi il serait important et avisé qu'EC se dote d'un **référentiel économique minimal**, c'est-à-dire d'un minimum de points de repère pour orienter à la fois sa réflexion et son action dans le champ économique.

A défaut, le risque est grand que les efforts d'accompagnement d'initiatives économiques n'aboutissent en fin de compte à soutenir l'économie telle qu'elle fonctionne (mal) actuellement. Pour le dire de manière métaphorique, EC ne doit pas aider les acteurs qu'il accompagne à « monter sur le ring » et à s'y maintenir tant bien que mal, mais à éliminer le ring et le cadre compétitif sinon guerrier qu'impliquent aujourd'hui les activités économiques sur des marchés hyper-compétitifs.

Cette préoccupation est d'autant plus nécessaire qu'actuellement, au Sénégal mais ailleurs aussi, la plupart des efforts et programmes d'appuis aux activités économiques, et notamment typiquement les programmes destinés aux jeunes et aux femmes, aboutissent dans le meilleur des cas à rendre supportable l'insupportable et à « civiliser » la guerre des pauvres et des exclus entre eux au meilleur bénéfice des élites en position dominante.

7.6. Appuyer les jeunes : sortir de l'impasse de la mise à l'emploi

Il est devenu conventionnel actuellement de porter l'accent sur les jeunes, hommes ou femmes. A juste titre vu le poids et l'importance démographique que représente cette catégorie de personnes. Il y a toutefois un piège qui menace un grand nombre de programmes qui prennent les jeunes pour cibles, celui de ne percevoir les jeunes que sous le seul angle de leur capacité à intégrer le marché de l'emploi, comme si la principale préoccupation des développeurs était de mettre la jeunesse au travail.

Ce que les jeunes veulent avant tout, c'est deux choses : (i) prendre une place « quelque part » dans la société, notamment pour avoir le sentiment que leur vie a un sens (en dehors du marché) et qu'ils et elles ont « quelque chose » à apporter à la « société autour » et (ii) avoir les moyens de mener une vie digne avec en ligne de mire un avenir attrayant, c'est-à-dire un horizon de sens.

Pour mener une action qui a du sens – et qui fait sens – aux yeux des jeunes, le point de départ est double : (i) d'abord reconnaître – et tenir compte de – la **diversité des situations** (il y a mille manières d'être jeune tandis qu'il existe un grand nombre de catégories de jeunes avec des besoins, des compétences et des ressources différentes), (ii) ensuite **connaître les jeunes**, leur rapport à la vie, à la société, à l'avenir. Par exemple, que représente et que signifie pour eux et pour elles, la famille, le couple et les enfants, l'amour, le corps, l'école, la sociabilité, le travail, l'argent et les signes de richesse, la politique, l'État et les services publics, la religion et la morale, le temps, la nature et l'environnement, ... et bien d'autres éléments encore. Pour travailler avec les jeunes, les garçons et les filles, il faut en avoir une compréhension suffisante. Il faut aussi prendre ses distances avec les stratégies conventionnelles de l'emploi (« *Travaille, gagne, achète mais ferme ta gueule* » pour reprendre le slogan d'un mouvement de jeunes sahéliens). Mettre les jeunes au travail et puis c'est tout, les marchés de l'emploi et de la consommation feront le reste, que les meilleurs gagnent ?

Il n'est évidemment pas possible dans ce rapport d'approfondir cette perspective. Mais, pour EC, et surtout si l'ambition est de travailler et accompagner des jeunes, une telle « intelligence » semble

incontournable pour ne pas se retrouver instrumentalisé par les politiques et analyses à courte vue qui dominent le paysage institutionnel. Une piste à creuser ?

7.7. Mettre à distances le vocabulaire ordinaire du développement

Nous avons déjà souligné ci-dessus toute l'ambiguïté que convoque le concept d'autonomie et sa déclinaison dans les termes de l'autonomisation. Nous avons vu ci-dessus qu'autonomiser les femmes peut facilement vouloir dire en réalité les faire passer d'une dépendance à une autre, en l'occurrence d'une dépendance domestique (qualifiée de patriarcale) à une dépendance à l'égard du marché ou vis-à-vis de patrons employeurs (dans ce cas, « émanciper » les femmes signifie les livrer à l'exploitation et à la domination économique). On vient de jeter le doute sur le concept d'emploi, un concept suspect qui ne constitue qu'une réponse parmi bien d'autres à la question fondamentale de l'accès à des moyens de vivre dignement avec et parmi les autres. On pourrait ainsi rapatrier de nombreux autres concepts, à commencer par le concept d'environnement (pourquoi ne pas parler de nature ?), ou celui valeur ajoutée (pourquoi ne pas convoquer la perspective alternative de « utilité générale ajoutée », ou encore celui de production (qui le plus souvent n'est rien d'autre que de l'extraction de la valeur), et ainsi de suite²⁴.

Une des tâches d'EC, non seulement en matière de CT mais aussi en matière d'accompagnement des acteurs, consiste à inviter les acteurs à mettre en perspective – et à bonne distance – de tels concepts et dès lors de susciter la découverte d'autres concepts plus proches des valeurs et idéaux que l'on veut promouvoir ou incarner²⁵.

7.8. Promouvoir l'activité de coaching, et pas seulement les coachs et leur métier

Tout au long de notre séjour, il a beaucoup été question des coachs et de leur formation. Cela se justifie au Sénégal où il n'existe pas de centre de formation certifiant la formation de coach. Cela étant, nous nous sommes demandé si le fait de placer l'accent sur les professionnels du coaching ne faisait pas de l'ombre à l'activité même de coaching. Or, en définitive, ce qui importe, c'est qu'il y ait une activité de coaching efficace et nourricière d'apprentissages. Développer l'activité de coaching passe-t-elle nécessairement (et uniquement) par des coachs ou des professionnels certifiés ? Autrement dit, à part former des professionnels du coaching, comment promouvoir les activités de coaching territoriale ?

7.9. Inventaire des tensions créatrices

En guise de synthèse (provisoire), le tableau ci-dessous récence une série de tensions qui se manifestent entre deux orientations ou perspectives qui, en première analyse, peuvent sembler s'opposer radicalement (chaque colonne présente une option X qui s'oppose à une option Y). De telles tensions sont importantes à repérer dans le cours du travail car elles structurent et fondent le sens des efforts engagés en même temps qu'elle stimule la vigilance et évite l'enfermement dans des croyances ou positions rigides.

Deux remarques importantes s'imposent cependant d'emblée : (i) telles tensions doivent être toujours analysées et investies dans l'action par rapport à la **situation concrète** dans laquelle les acteurs doivent

²⁴ A bien y regarder, beaucoup des concepts qui balisent le lexique du développement sont de véritables oxymores qui embrouillent les esprits, comme nous venons de le suggérer en parlant d'émancipation des femmes. Loin d'être une émancipation ou d'une libération, il s'agit plutôt du passage d'une domination ou d'un enfermement à un autre (dominée dans le patriarcat versus dominée par le marché).

²⁵ Au passage, de ce point de vue-là, on doit souligner ici l'intérêt pour EC de monter un partenariat avec Enda Graf Sahel. L'atelier conjoint EC & Enda Graf Sahel auquel nous avons participé le mercredi 09/03/22, a mis en lumière tout le potentiel d'analyse critique et de réinvention de points de repère alternatifs pour monter des actions porteuses. L'accent avait été, notamment placé sur l'analyse des déconnexions qui structurent la pensée des développeurs ordinaires, par exemple les adeptes des SDG (sustainable Development Goals, les ODD en français). Par exemple la déconnexion entre nature et société, ou entre politique et économie, entre individus et société, entre finance et économie, ...

se positionner et se décider *ici et maintenant* ; (ii) il s'agit rarement d'un choix en termes de « tout noir » ou « tout blanc », en termes de uniquement l'un à l'exclusion de l'autre. Entre les deux extrêmes, il faut chaque fois trouver le bon positionnement, le juste équilibre ou le **juste écart** *selon le moment et la situation dans* laquelle la décision doit être prise. C'est ici que doit prendre le dessus **l'intelligence des situations**.

<p align="center">Mise en lumière de quelques tensions potentiellement créatrices d'ouvertures</p> <p align="center">Quel « juste » équilibre ou combinaison construire ici et maintenant entre deux options ?</p> <p align="center">Pour quelles raisons ? En vertu de quoi ?</p>	
Développer / agir sur les métiers	Développer / agir sur les personnes
Promouvoir les dynamiques individuelles Développer les compétences et le pouvoir d'agir des individus	Promouvoir les dynamiques collectives Développer les compétences et le pouvoir d'agir des structures
Structures & dynamiques du / dans le secteur privé associatif	Structures & dynamiques du / dans le secteur privé marchand
Structures & dynamiques du / dans le secteur privé (associatif ou marchand)	Structures & dynamiques du / dans le secteur public
Soutenir des dynamiques territoriales	Soutenir des dynamiques interterritoriales
Gagner en dignité	Gagner de l'argent
Prendre / engager des initiatives (stratégie de l'offre)	Répondre à des initiatives ou demandes (stratégie de la demande)
Agir sur les situations où naissent les problèmes	Agir sur les problèmes dans les situations

8. Recommandations et pistes inspirantes pour l'avenir

Dans cette dernière partie, nous tirons quelques conséquences et dégageons quelques pistes qui peuvent inspirer l'action future. Quelques-unes mais pas toutes de manière à laisser de la place à l'équipe d'EC en vue de se réapproprier elle-même les conclusions et recommandations qui pourraient découler de nos analyses.

Même si le nouveau programme DGD 2022-2026 est déjà formulé et sur le point d'être validé par la DGD, ces quelques suggestions prospectives s'avèrent pertinentes à cultiver. Ci-après, nous les avons délibérément alignées sans intention de les prioriser, tâche qu'il revient à EC de réaliser.

8.1. Recommandation de base

Conserver et promouvoir la perspective du CT promu par EC comme celle d'une action qui exerce une influence forte sur les mentalités, conceptions, approches alternatives du développement local. La valeur ajoutée d'EC réside dans le fait qu'il s'agit d'une structure de taille modeste qui innove et qui se donne les moyens de sortir des sentiers battus là où d'autres opérateurs se préoccupent de développer « des chantiers qui font du chiffre ». Ce ne sont pas les réalisations physiques d'EC qui doivent marquer les esprits mais les ouvertures que sont action opère dans l'imaginaire du développement.

8.2. Quelques recommandations de nature institutionnelle

- Nouer les rapprochements (ou alliances) inter-institutionnels dans le cadre de **convention** qui formalisent quelque peu qui s'engage à quoi, qui attend quoi de qui, qui apporte quels moyens, qui endosse quelles responsabilités, qui parle au nom de qui et de quoi, ... Cette perspective vaut aussi pour les individus avec qui EC nouerait des relations privilégiées. Dans les deux cas, il est nécessaire de réfléchir à la meilleure manière de réduire les dépendances ;
- Rechercher un ancrage pour développer une formation certifiée (qualifiante) de coachs territoriaux. Il s'agit de se lier à un partenaire durablement ancré au Sénégal et capable de proposer des diplômes ou certificats de qualité reconnue. La reconnaissance formelle du métier reste un enjeu en attente d'être réalisée ;
- Développer un plan de communication auprès des autres acteurs du développement, tant à l'échelle des territoires où des actions sont menées qu'à l'échelle nationale. Il s'agit de faire davantage connaître – et reconnaître – l'originalité de l'approche CT et des perspectives originales qu'EC promet ;

8.2. Quelques recommandations de nature opérationnelle

- Développer et formuler une conception propre de ce en quoi consiste la fonction et le travail concret d'accompagnement en matière de CT ;
- Développer la dynamique expérimentale : l'histoire du CT n'est pas clôturée, l'approche, les méthodes, les instruments, les concepts peuvent encore évoluer et donner lieu à des innovations importantes ;
- Développer (doter les équipes EC et les coachs) d'un référentiel économique qui livre quelques grandes orientations pour inspirer l'accompagnement des dynamiques et initiatives économiques ;
- Privilégier l'ancrage des équipes de coachs dans des institutions territoriales qui *veulent vraiment* intégrer des coachs et des activités de CT ;
- Développer les échanges internationaux, au niveau des coachs mais aussi, si c'est pertinent, au niveau des acteurs qui bénéficient de l'accompagnement par des animateurs de CT ;

- Stimuler la mise en réseau des coachs travaillant et ancrés dans des territoires différents ;
- Construire ou intensifier la fonction apprenante des structures qui accueille le CT (rendre le milieu professionnel des coachs le plus apprenant possible) ;
- Vu la complexité du métier, identifier & mobiliser des coachs qui possèdent déjà un certain niveau d'éducation de base (BAC+3 ou master) ;
- Privilégier l'action et l'implication des autorités aux différentes échelles locales, la région mais aussi les communes jusqu'aux quartiers, si c'est pertinent. De ce point de vue, les dynamiques et perspectives intercommunales doivent retenir l'attention ;

9. Annexes

Annexe 1 : Questions évaluatives

Les éléments qui suivent sont extraits des TdR (pages 3 et 4)

- 1- Relativement à la pertinence entendue comme le degré d'adéquation avec les besoins du groupe cible et les priorités et politiques du bénéficiaire et du donneur

Dans quelle mesure le programme était-il approprié pour le contexte dans lequel il a été mis en œuvre ?

Jusqu'où il a permis de maximiser des dynamiques entre acteurs ?

Le programme a-t-il rencontré les priorités / besoins des décideurs et des publics cibles ? (croiser les attentes)

Quelles résistances ?

Quelle est la valeur ajoutée du programme par rapport à ce qui se fait traditionnellement ?

Le choix des publics cibles était-il approprié pour l'atteinte des objectifs du programme ?

- 2- Relativement à l'efficacité de la mise en œuvre des programmes

Avez-vous une connaissance/perception des éléments pour apprécier l'efficacité de la mise en œuvre (programme ou projet) ? Quels étaient les outils communiqués ?

Quel est le degré de réalisation du programme/projet (?) selon vous ?

Qu'est ce qui était prévu ? Qu'est ce qui s'est réalisé ?

Comment expliquer les écarts par rapport ce qui était initialement prévu ? Qu'est ce qui a favorisé l'avancée des objectifs ? Qu'est ce qui a freiné ?

Ces écarts sont, selon vous,

- Préjudiciables ? Si oui, que faudrait-il faire pour y remédier ?

- Opportunités ? Pistes à amplifier pour la suite ?

- 3- Relativement à l'efficacité comprise comme la mesure le rapport entre les produits qualitatifs et quantitatifs et les ressources mises

Les ressources nécessaires à la mise en œuvre des interventions étaient-elles disponibles du côté d'Échos Communication ainsi que du côté des partenaires ? Quels mécanismes en place ont-ils permis d'en optimiser l'utilisation ? Qu'est ce qui, le cas échéant, a manqué pour atteindre un bon niveau d'efficacité ?

- 4- Relativement aux effets et impacts

Qu'est-ce qui a changé – ou est en train de changer – au niveau des individus, des pratiques, des institutions, de la société locale ? Quelles sont les pistes de remédiations par rapport à ce qui pose problèmes ?

- 5- Relativement à la durabilité

Dans quelle mesure les partenaires et publics cibles sont capables de maintenir et continuer à cultiver les acquis de l'intervention sans un éventuel appui du programme ?

Y-a-t-il eu des signes de répliation ou d'effets multiplicateurs ?

Quelles sont les mécanismes mis en place qui favorise la durabilité ?

Qu'est-ce qu'Échos Communication doit faire pour garantir cette durabilité ? Où est ce que les partenaires peuvent s'engager ?

Annexe 2 : Calendrier de la mission, jour par jour, heure par heure

Date	Tranche horaire	Événements / Activités & Personnes rencontrées
06/03/2022	09h30-17h30 18h30-21h30	Transfert Bruxelles Aéroport – Dakar Aéroport Transfert aéroport – Kaolack
07/03/2022	09h15-13h15 13h45-14h30 14h45-17h15 17h30-18h30	Atelier échanges avec des représentants des trois filières accompagnées par EC et le CT dans la zone de Kaolack : <ul style="list-style-type: none"> - Mr Lancina Diarra, Président de la Commission Achats Ventes de la coopérative COOPSEL (77 567 59 43) - Mr Mactar Sylla, Animateur CNDN (77 443 51 16) - Md Tening Faye, Trésorière de la COOPSEL (77 105 69 79) - Mr Abdoiu Karim Fardim, COOPTAGRO, chargé de projets (77 619 20 26) - Md Amin Sarr, Présidente COOPAGRO (77 977 28 57) - Mr Cheickh Amed Tindjam Thiam, membre Coopérative des couturiers de Kaolack (77 525 03 04) - Mr Baba Diouf, Formateur Coopérative des couturiers de Kaolack - Mr Abdoulaye Ndiaye, Secrétaire adjoint de la coopérative des Couturiers - Md Anta Thiam, couturière, membre de la coopérative Réunion repas avec Md Marina Mugnano, expert junior Enabel en poste à EC dans le cadre du programme de CT au Sénégal Entretien avec Mr Cheickh Kébé, Président d'ASSAD, association de Solidarité et d'Appui au Développement (migrants & diaspora) Mise en ordre des notes de la journée
08/03/2022	09h30-11h30 11h30-12h15 13h30-14h30 15h15-17h00 17h30-21h00	Rencontre avec l'équipe des coaches de Kaolack : Mamadou Barry, Yacine Diop, Marième Camara, Tening Kama, Malick Ndiaye, Rocky Ndiaye Entretien avec Mr Mamouth Diop, Dir du Conseil Départemental de Kaolack et directeur du centre de coaching territorial de Kaolack Participation à la cérémonie par zoom en vue de la signature d'une convention de partenariat et du lancement du programme sous-régional « Promotion de l'Égalité de genre et de l'autonomisation économique des femmes dans les régions de l'Oriental (Maroc), de la boucle du Mouhoun (Burkina Faso) et de Kaolack (Sénégal) Entretien avec Mr Baba Ndiaye et Mr Mamadou Ka du Conseil départemental de Kaolack Transfert vers Dakar
09/03/2022	10h00-15h30 16h30-17h30	Participation à l'atelier de réflexion stratégique prospective et de méthodologie entre EC et Enda Graf Sahel (77 859 73 30, Mr Emmanuel Ndione) Entretien avec Mr Stéphane Contini, représentant de LuxDev au Sénégal
10/03/2022	10h30-12h00 16h00-17h30	Rencontre avec Md Léa Desgranges (78 100 67 50) et Mr Gael Tanguy, UNCDF Rencontre avec Mr Vincent Drieskens (33 88 94 390) Section Coopération au Développement de l'Ambassade de Belgique

11/03/2022	10h30-12h20	Rencontre avec Md Valérie Ndione, Chef du Service Dialogue Citoyen à la Ville de Dakar, Adama Diop ex-coach en poste auprès de Md Ndione
	12h40-14h30	Repas discussion avec Mr Gilles Cressan (Expertise France)
	16h00-17h30	Mise en ordre des notes de terrain
	18h00	Transfert vers l'aéroport, fin de mission au Sénégal

Annexe 3 : Tableau récapitulatif des missions réalisées

Source : Centre de coaching territorial de Kaolack (2021). « *Rapport pluriannuel 2018-2021* ». Conseil Départemental de Kaolack, pages 13 et 14

Pour ces quatre années d'existence, 4 missions et plusieurs activités ont été réalisées par le centre de coaching, permettant de coacher, d'appuyer et d'accompagner plus de 16 organisations de production de sel, 50 acteurs de la transformation, 14 communes de Kaolack, plus de 13 organisations de couture et 8 associations de migrant et 11 individuels.

Mission	Objectif de la mission	Activités réalisées	Période de réalisation	Cibles potentiels	Acteurs mobilisés
Coaching territorial sur la filière sel	Appuyer et accompagner l'organisation et la structuration de la filière sel en instaurant une dynamique de dialogue et de concertation entre les acteurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic de la dynamique humaine et sociogramme (50 entretiens individuels, 10 focus groupes et 01 atelier de partage du sociogramme) • Synergie (03 ateliers de synergie zonale et 01 atelier de synergie général) • Dialogue structuré (05 focus groupes thématiques) • Plan d'action (01 atelier de partage du plan d'action et 15 entretiens) • Suivi et observation du plan d'action (02 atelier de bilan et d'observation du changement) 	Juin à Novembre 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Coopérative des producteurs de sel • GIE et individuels producteurs de sel • Communes du département de Kaolack • Services techniques déconcentrés • ONG, Projets et programmes niveau local 	<ul style="list-style-type: none"> • 13 GIE de producteurs de sel • 01 coopérative régionale des producteurs de sel • 8 communes du département de Kaolack • 01 commune du département de Guiguinéo • 15 structures techniques et d'encadrements • 05 ONG, et projets et programmes • 03 institutions financières • 01 Partenaire commercial
Coaching territorial sur de la filière transformation des produits agricoles	Appuyer et accompagner l'organisation et la structuration de la filière transformation en instaurant une dynamique de dialogue et de concertation entre les acteurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic de la dynamique humaine et sociogramme (65 entretiens individuels, 20 focus groupes et 01 atelier de partage du sociogramme) • Synergie (01 ateliers de synergie) 	Février 2019 à Octobre 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Coopérative agroalimentaire de Kaolack • Groupements transformateurs des produits agricoles • Centrales d'achats • Communes du département de Kaolack • 	<ul style="list-style-type: none"> • 01 Coopérative régionale des transformatrices des produits agricoles • 02 centrales d'achat • 27 GIE • 10 structures techniques et d'encadrements

		<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue structuré (01 atelier de dialogue structuré) • Plan d'action (01 atelier de partage du plan d'action) 			
Coaching territorial sur la migration	Faciliter la mobilisation et l'implication de la diaspora Kaolackoise au développement local.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic de la dynamique humaine et sociogramme (42 entretiens individuels et 02 ateliers de partage du sociogramme) • Synergie (04 ateliers de synergie) • Dialogue structuré (02 ateliers de dialogue structuré) • Échange et partage d'expérience (01 webinaire d'échange d'expérience) • Plan d'action (01 atelier de partage du plan d'action) 	Novembre 2020 à Avril 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Diaspora Kaolackoise • Communes de Kaolack 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 Associations de la diaspora • 11 Migrants • 14 Communes • 06 Structures, ONG, projets et programmes
Coaching territorial sur la filière couture habillement	Appuyer et accompagner l'organisation et la structuration de la filière couture habillement en instaurant une dynamique de dialogue et de concertation entre les acteurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic de la dynamique humaine et sociogramme (entretiens individuels, focus groupes et 01 atelier de partage du sociogramme) • Synergie (01 ateliers de synergie) • Dialogue structuré (01 atelier de dialogue structuré) • Plan d'action (01 atelier de partage du plan d'action) 	Aout à Décembre 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Organisations de couture 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 associations de tailleurs • 01 coopérative des artisans • 03 GIE de tailleurs • 4 structures techniques et d'encadrements

Annexe 4 : Inventaire général des grandes activités menées entre 2017 et 2021 dans la Région de Dakar

1. Activités menées à Hann Bel Air

Type d'activités réalisées	Période concernée entre 2017-2021
Rencontre avec le maire et ses collaborateurs – choix thème de travail CT	MAI/juin 2018
Ateliers de présentation démarche CT	Juin / juillet 2018
Diagnostic de la dynamique humaine	Août-Sept 2018
Atelier partage du sociogramme	Octobre 2018
Ateliers de synergies et focus groupe	Novembre 2018
Présentation plans d'actions	Novembre 2018
1 ^{ère} ébauche de l'observation du changement	

2. Activités menées à Grand Yoff

Type d'activités réalisées	Période concernée entre 2017-2021
Rencontre avec le maire et ses collaborateurs – choix thème de travail CT	MAI/juin 2018
Ateliers de présentation démarche CT	Juin / juillet 2018
Diagnostic dynamique humaine	Août-nov. 2018
Atelier partage du sociogramme	Juin 2019

3. Activités menées à Dieupeul

Type d'activités réalisées	Période concernée entre 2017-2021
Rencontre avec le maire et ses collaborateurs – choix thème de travail CT	MAI/juin 2018
Ateliers de présentation démarche CT	Juin / juillet 2018
Diagnostic dynamique humaine	Août-NOV 2018
Atelier partage du sociogramme	Juin 2019

4. Activités menées à Fass Colobane

Type d'activités réalisées	Période concernée entre 2017-2021
Préparation mission avec commune et UNCDF	Oct. - nov. 2020
Déroulement démarche CT sur le thème gestion environnementale et insertion jeunes et femmes	Nov. – avril 2021
Ateliers de partage des plans de projets avec la commune, les acteurs, les institutions de l'ONU (ONUDI, UNCDF, ...)	Avril – juillet 2021

5. Activités menées à Point E

Type d'activités réalisées	Période concernée entre 2017-2021
Appui au centre socio-culturel de point E pour installer un centre coaching territorial	Juillet 2020 – MAI 2021
Formation renforcement des animateurs coachs avec Sandrine Lemare	Juillet – nov. 2020

Petite opération avec Proplast de sensibilisation des relais communautaires et des populations pour la collecte du plastique à des fins de recyclage	Décembre 2020
Discussion avec la commune d'une convention coaching territorial (pas aboutie)	2020

6. Activités menées avec la ville de Dakar

Type d'activités réalisées	Période concernée entre 2017-2021
Mise en place comité de pilotage et comité technique coaching territorial	2018
Tournée de sensibilisation coaching territorial dans toutes les directions	Mai – juillet 2018
Mise en place et début de formation des volontaires villes de Dakar sélectionnés pour le coaching territorial	Juillet 2018 – 2019
Appui conseil et coaching auprès de la Direction du Dialogue Citoyen (point focal coaching territorial de la ville)	2017-2021
Appui pour la conception et la réalisation de la fête des débats de 2019 et 2021	
Appui conseil et formation auprès de la Direction du Développement Urbain, de la direction sport jeunesse et vie associative, de la direction de la culture	2019 - 2021
Différents modules coaching territorial réalisés avec le centre de formation municipale/CIFAL : <ul style="list-style-type: none"> - Module de 1,5 jours dans le cadre d'un cycle de 3 semaines de formation des cadres recrutés par la ville entre 2019 et 2021 - Module de ½ journée dans le cadre d'une formation de 2 jours pour les 480 délégués de quartier de la ville – formation dispensée avec les animateurs coachs de Dakar 	
Participation à divers événements de la ville pour expliquer la démarche coaching territorial (retraite municipale, forums, séminaires, ...)	
Appui au Programme climat énergie territoire de la ville de Dakar : conception et animation par les coachs d'ateliers citoyens dans les communes	
Appui à un projet d'études sur la radicalisation : apport du coaching territorial, formation des coachs à conduire le travail d'enquête, ...	

7. Activités & initiatives menées en synergie avec Enda Graf Sahel

Type d'activités réalisées	Période concernée entre 2017-2021
Nombreux échanges méthodologiques	2019 - 2021
Co-écriture de plusieurs soumissions de projet	
Construction du partenariat	
Activité avec la Commune de Grand Yoff et 7 quartiers pour la sensibilisation au recyclage des déchets, sur la base de la démarche coaching territorial	2021
Développer ensemble nos approches sur le département de Oussouye	2019-2021
Co- conception et réalisation du festival des cultures diolas	Décembre 2019

8. Activités transversales ou autres menées dans la zone d'action de Dakar (activités non spécifiquement liées à une commune)

Type d'activités réalisées	Période concernée entre 2017-2021
Atelier de partage ouvert	2018
Rédaction note de travail coaching territorial pour le Haut Conseil des Collectivités Territoriales	2020

9. Autres

Type d'activités réalisées	Période concernée entre 2017-2021
Suivi et implication dans le CSC Sénégal (groupe des ONG belges)	En pointillé tout au long de la période 2017-2021

Inter-Mondes Belgique

Siège

1, Place des Doyens
S/C Institut d'Études de Développement
Bureau A 330, 3^{ème} étage, aile A
B-1348 Louvain la Neuve (Belgique)

Adresse postale

Rue de la Lanterne magique, 32 boîte L2.04.01
B-1348 Louvain la Neuve (Belgique)

Bureau opérationnel à Bruxelles

21, rue Alexandre De Craene, B-1030 Schaerbeek
Tel: +(32)22.42.34.32
Tel.: +32(0)472.285.472 - +32(0)10.478.502 + +32(0)474.697.967

contact@inter-mondes.org - www.inter-mondes.org

N° enregistrement / TVA : BE0 473.920.719

Compte Belfius: BE38 7775 9577 3672 BIC/SWFT : GKCCBEBB

