

**ETUDE DIAGNOSTIQUE ET PLAN D' ACTIONS
DE L' ASSOCIATION DES UNIONS
MARAICHERES DES NIAYES (AUMN)**

- RAPPORT FINAL -

Etude conduite par :

Juin 2012

- **Ababacar Sy (Consultant)**

Tél : 77 264 84 34

TABLE DES MATIERES

	<i>Page</i>
Sigles et abréviations	3
PREAMBULE	5
PREMIERE PARTIE : RESULTATS DU DIAGNOSTIC	7
1.1. PRESENTATION GENERALE DE L'AUMN	7
1.1.1 Historique et raison d'être	7
1.1.2 Vision stratégique	9
1.1.3 Composition-représentation-couverture géographique	11
1.1.4 Structuration et fonctionnement des organes de l'AUMN	15
1.1.5 Equipe professionnelle	17
1.1.6 Structuration et fonctionnement à la base	19
1.1.7 Leadership et capacités de gestion	20
1.1.8 Gestion financière et contrôle comptable	21
1.1.9 Equipement et ressources financières de l'AUMN	23
1.1.10. Prise de décisions/système de planification	25
1.1.11 Communication	26
1.1.12 Suivi	27
1.1.13 Relations extérieures	28
1.1.14 Dimension Egalité Femme/Homme	30
1.1.15 Dimension Environnement	31
1.1.16 Stratégies d'intervention et offre de services	31
1.1.16.1 Services offerts aux membres et niveau de satisfaction des producteurs/trices	31
1.1.16.2 Nouveaux services à structurer	37
1.2. OPPORTUNITES ET MENACES	39
1.3. CONCLUSION DU DIAGNOSTIC	40
1.4. SYNTHESE DES RESULTATS DU DIAGNOSTIC	41
DEUXIEME PARTIE : PLAN D' ACTIONS	49
2.1 AXES STRATEGIQUES	50
2.2. ACTIONS PRIORITAIRES	51
2.3 MODELE LOGIQUE	52
2.4 CALENDRIER D'EXECUTION DES ACTIVITES	55
2.5 BUDGET INDICATIF DU PLAN D' ACTION	57
2.6 CADRE DE MESURE DE RENDEMENT	63
ANNEXES	66
ANNEXE 1 : IDENTIFICATION DES UNIONS	67
ANNEXE 2 : FICHE D'IDENTIFICATION DES MEMBRES DU BE	70
ANNEXE 3 : FICHE D'IDENTIFICATION DES MEMBRES DU CA	71
ANNEXE 4 : CALENDRIER DE LA MISSION	73

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI	Agence Canadienne de Développement International
AG	Assemblée Générale
AGR	Activité Génératrice de Revenus
ANCAR	Agence Nationale de Conseil Agricole et Rural
APMFB	Association des Producteurs Maraîchers de Fass Boye
APOV	Association des Producteurs d'Oignon de Qualité
ARM	Agence de Régulation des Marchés
AUMN	Association des Unions Maraîchères des Niayes
BE	Bureau Exécutif
CA	Conseil d'Administration
CDD	Comité Départemental de Développement
CDH	Centre pour le Développement de l'Horticulture
CDOG	Conseiller en développement Organisationnel et Gestion de projets
CECI	Centre Canadien d'Etude et de Coopération Internationale
CIRAD	Centre International de Recherche et d'Appui au Développement
CLD	Comité Local de développement
CM	Cours Moyen
CMS	Crédit Mutuel du Sénégal
CNCAS	Caisse Nationale du Crédit Agricole du Sénégal
CNCR	Conseil National de Concertation et de Coopération des Ruraux
CNDH	Coopérative nationale pour le Développement de l'Horticulture
CRD	Comité Régional de Développement
CTL	Conservation des Terroirs du Littoral
CVD	Comité Villageois de Développement
DCS	Direction de la Conservation des Sols
DEFC	Direction des Eaux et Forêts
DIP	Diagnostic Institutionnel Participatif
DPV	Direction de la Protection des Végétaux
DRDR	Direction régionale du Développement Rural
FAN	Fonds d'Appui aux Niayes
FCIL	Fonds Canadien d'Initiatives Locales
FENAGIEH	Fédération Nationale des GIE Horticoles
FIARA	Foire Internationale de l'Agriculture et des Ressources Animales
FIDAK	Foire Internationale de Dakar
FNRAA	Fonds National de Recherche Agricole et Agro-Alimentaire
FONGS	Fédération des ONG du Sénégal
FPMN	Fédération des Producteurs Maraîchers des Niayes
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
ISRA	Institut Sénégalais de Recherches Agronomiques
ONG	organisation Non Gouvernementale

PADEN	Programme d'Aménagement et de Développement Economique des Niayes
PAMECAS	Partenariat des Mutuelles d'Epargne et de Crédit Agricole du Sénégal
pm	Pour mémoire
SDAGC	Schéma Directeur d'Aménagement de la Grande Côte
SYSCOA	Système Comptable Ouest Africain
UCAD	Université Cheikh Anta Diop de Dakar
UAP	Union des Agro-Pasteurs
UF	Union Forestière
UGAPNS	Union des Groupements et Associations de Producteurs des Niayes Sud
UGPL	Union des Groupements de Producteurs de Lompoul
UGPM	Union des Groupement de Producteurs de Méouane (Mboro)
UGPN	Union des Groupements de Producteurs des Niayes
UNPM	Union Nationale des Producteurs Maraîchers des Niayes

PREAMBULE

Le présent document est le fruit d'un processus d'auto-diagnostic institutionnel participatif assisté de l'Association des Unions Maraîchères des Niayes (AUMN) qui a abouti à une série de recommandations qui ont été par la suite traduites sous forme d'axes stratégiques donnant lieu à un plan d'actions quinquennal de renforcement de capacités de l'Association pour lui permettre d'accroître durablement l'offre de services aux producteurs et productrices de la zone éco-géographique des Niayes.

Contexte de l'étude

Située dans la partie du nord-ouest du Sénégal, la zone des Niayes forme une bande longue de 180 km et d'une largeur variant entre 25 et 30 km. Elle s'étend d'une part entre la presqu'île du Cap-Vert et la frontière mauritanienne et d'autre part entre la frange littorale appelée Grande Côte et, approximativement, la route menant de Dakar à Saint-Louis. Elle traverse ainsi quatre régions administratives : Dakar, Thiès, Louga et Saint-Louis et concerne environ 52 % de la population du Sénégal.

La zone est constituée de dunes et de dépressions propices aux cultures maraîchères et à l'arboriculture fruitière. Elle concentre environ 80 % de la production horticole sénégalaise, les produits assurant essentiellement l'approvisionnement du marché national en fruits et légumes et une partie étant destinée à l'exportation.

La coopération canadienne, à travers notamment les Projets de Conservation des Terroirs du Littoral (CTL-Nord et CTL-Sud), le Projet d'Appui à l'Entreprenariat Paysan (PAEP) et le Fonds d'Appui aux Niayes (FAN), a largement soutenu le développement socio-économique de la zone. Cette entreprise s'est soldée par l'accroissement des productions maraîchères, l'amélioration des revenus des exploitations familiales et des conditions de vie des populations locales, ainsi que le développement du tissu associatif.

Par le passé, avec la forte menace qui pesait sur les potentialités de la zone du fait de l'avancée des dunes provoquant un ensablement des cuvettes, l'Etat sénégalais a mis en œuvre des programmes de protection de cette région côtière contre les effets de l'érosion éolienne en vue de maintenir son potentiel de production. C'est dans ce cadre que s'inscrit la réalisation de la bande de filao qui a permis le développement connu de l'horticulture et qui a fait de la zone la principale pourvoyeuse de légumes.

Cependant, depuis près de deux décennies se pose la problématique de pérennisation de la bande de filao à cause de son vieillissement et de l'absence de régénération sous-jacente.

C'est dans ce contexte qu'est née l'AUMN qui est une organisation faitière de troisième niveau dont la principale mission est d'offrir des services à ses membres. Elle se veut un espace de concertation, d'échanges, et aussi un outil de plaidoyer/lobbying au profit des producteurs et productrices des Niayes.

Les divers services que l'AUMN rend à ses membres portent essentiellement sur leur capacitation technique, organisationnelle et en gestion, ainsi que la facilitation de l'accès aux facteurs de production et au marché.

Fidèle à son attachement à la zone des Niayes en vue de soutenir le Sénégal dans ses efforts de réduire l'incidence de la pauvreté des ménages sénégalais, la coopération canadienne compte aujourd'hui, à travers le PADEN, contribuer à mettre en valeur le potentiel productif des Niayes pour accroître les revenus des producteurs et productrices et en faire de véritables entrepreneurs, tout en protégeant les ressources naturelles. Pour ce faire, le PADEN compte éventuellement faire de l'AUMN un de ses principaux partenaires stratégiques.

C'est ainsi qu'il voudrait juger si l'AUMN est capable de porter efficacement la fonction d'offre de services aux producteurs et productrices des Niayes, en partant d'une appréciation de son niveau de performance. Le cas échéant, il se proposerait d'accompagner l'AUMN dans la mise en œuvre d'éventuelles mesures nécessaires pour l'accomplissement des missions qui lui sont dévolues, à travers le renforcement de ses capacités à offrir des services à ses membres.

Comme préalable, le PADEN a loué les services d'un consultant pour le déroulement d'un processus de diagnostic participatif qui a débouché sur l'identification précise des besoins de renforcement et leur planification à travers un plan d'actions quinquennal (2012-2016).

Rappel des objectifs de l'étude

L'étude consiste globalement à :

- Réaliser le diagnostic organisationnel participatif de l'AUMN en mettant en exergue ses forces et faiblesses ainsi que les opportunités et menaces liées à son environnement externe
- Elaborer un plan d'action quinquennal de renforcement de ses capacités dans l'optique d'améliorer ses performances organisationnelles afin de la mettre dans les meilleures conditions d'offrir durablement à ses membres les services attendus par ces derniers, s'il s'avère que l'AUMN est le cadre approprié pour fournir aux producteurs et productrices les services aptes à accroître durablement leurs revenus et à promouvoir l'entreprenariat.

Méthodologie de réalisation de l'étude

La méthodologie mise en œuvre pour la réalisation de l'étude a reposé sur une approche participative, itérative et interactive, plaçant les acteurs principaux au cœur du processus et ponctuée par des moments de partage de l'information avec les personnes impliquées (personnel permanent, membres des organes, partenaires, bénéficiaires). Avec l'utilisation de guides d'entretien et d'outils d'investigation participatifs, elle s'est articulée autour des principales étapes suivantes (cf. calendrier de la mission en annexe):

- rencontres préliminaires avec le PADEN et les responsables de l'AUMN pour s'accorder sur les attentes, la démarche et l'organisation du travail
- élaboration d'une note méthodologique et sa validation par l'AUMN et le PADEN
- revue documentaire (activité transversale)
- série de rencontres avec les responsables de l'Association sous forme de séances collectives et d'entretiens individuels (BE/CA/Secrétariat permanent)
- rencontres avec les CA de 8 unions choisies sur la base de critères partagés avec le CA de l'AUMN (3 unions forestières et 5 unions maraîchères) ; rencontres tenues sous forme de séances collectives et d'entretiens individuels
- rencontres avec au moins 3 groupements de base au niveau de chaque union visitée
- rencontres avec des prestataires (gérant de dépôt de bois, gérant de site de vente de carburant)
- rencontres avec des partenaires d'appui (ACDI, DRDR, IREF, DEFC, DCS, CDH/ISRA, Cellule de mise en œuvre du plan d'aménagement de la bande de filao, ARM, ANCAR, Direction Horticulture, SOS Sahel International)
- ateliers de restitution/validation des résultats du DIP et d'élaboration d'un plan d'actions de renforcement des capacités et d'offre de services

PREMIERE PARTIE : RESULTATS DU DIAGNOSTIC

1.1. PRESENTATION GENERALE DE L'AUMN

1.1.1 Historique et raison d'être

L'AUMN est créée le 22 janvier 2001 avec l'appui du PAEP par 16 unions d'organisations paysannes présentes dans la zone des Niayes, reconnues officiellement et ayant comme activités l'horticulture et la foresterie. Elle est agréée par l'Etat du Sénégal sous le récépissé N° 11499/MINT.CL.

Son émergence fait suite à un long parcours des producteurs/trices en matière de développement organisationnel.

En effet, dans les années 80, le CECI a beaucoup œuvré dans le sens d'aider à mettre en place des groupements de producteurs et les a accompagnés en mettant l'accent sur le renforcement des capacités techniques et de gestion, la facilitation de l'accès aux facteurs de production (intrants et équipements agricoles) et la commercialisation des produits maraîchers.

C'est ainsi qu'à partir des années 90, la plupart des groupements appuyés ou non par le CECI ont commencé à s'organiser en unions pour mieux défendre les intérêts de leurs membres et promouvoir une économie d'échelle. C'est durant cette période (1990-2000) que sont nées la plupart des unions de groupements de producteurs maraîchers.

Toutefois, plusieurs unions maraîchères ont connu d'autres conditions d'émergence. C'est par exemple le cas de l'UGPM qui est née en 1990 à l'arrivée à terme du Projet Agricole de Mboro financé par le 7^{ème} FED et qui a opté de se structurer et d'adopter le statut de coopérative agricole. D'autres unions qui ont vu le jour de manière endogène ou avec l'appui d'autres partenaires sont également membres de l'AUMN. Parmi celles-ci on peut citer la FENAGIE et l'UGPN.

Durant la période susvisée, les projets CTL (Sud et Nord) ont suscité, dans leurs villages d'intervention, la création de groupements avec pour principale activité le reboisement pour fixer les dunes et protéger les exploitations maraîchères à travers l'installation de brise-vent. Ces organisations exclusivement ou à dominante féminine ont reçu des formations techniques et en gestion. Les villages concernés ont également eu à bénéficier de micro-projets d'accompagnement (moulin, boutique villageoise, ...).

En 1992-1993, le CTL a appuyé la création de 5 unions forestières réunissant les groupements encadrés dans chaque zone. A noter que c'est en 2005 que l'union forestière de Thieppe est venue s'ajouter au lot existant.

L'avènement du PAEP en 1998 a été déterminant dans l'évolution de la dynamique organisationnelle dans la zone. Ce projet a fortement soutenu les unions dans plusieurs domaines : intensification des productions maraîchères, modernisation des systèmes d'exploitation, renforcement des capacités des unions et des groupements de base, etc.

En 1999, le PAEP a invité les unions à mener une réflexion sur leur développement en vue d'intensifier et de pérenniser les acquis. Un comité de pilotage a été mis sur pied en 2000 pour approfondir la réflexion et faire des propositions. Ce comité a rendu visite à une grande association d'agriculteurs en Côte d'Ivoire. La nécessité de fédérer les unions au sein d'une faïtière a été perçue et le processus de son opérationnalisation engagé a abouti à la tenue de l'assemblée générale constitutive le 22 janvier 2001.

Du point de vue de son évolution, l'AUMN a traversé deux grandes étapes :

De 2001 à 2005 :

L'AUMN et les unions ont bénéficié d'un appui/accompagnement assez consistant de la part du PAEP particulièrement en termes de fonctionnement, de professionnalisation et de renforcement des capacités.

L'impact de cette intervention a été significatif eu égard à (i) l'impulsion d'un élan de concertation et de coopération entre les producteurs/trices des Niayes, et (ii) l'accroissement de la productivité et de la rentabilité des filières maraîchères se traduisant par une amélioration des revenus des producteurs/trices.

Outre la mise en œuvre d'exercices de processus de planification stratégique et l'élaboration de plan d'affaires, l'offre directe de services aux membres a pour l'essentiel porté sur les actions suivantes :

- équipement en motopompes et kits goutte-à-goutte
- réduction des coûts de production à travers la fourniture d'engrais subventionné par l'Etat et de carburant à un tarif préférentiel
- construction de magasins de stockage et de conditionnement
- développement de systèmes collectifs d'approvisionnement et de mise en marché (achats et ventes groupés)
- promotion d'un label de qualité et gestion de la marque déposée « les Niayes maraîchères » axée sur l'oignon (Soblé Niaye)
- appui institutionnel des unions et renforcement de leurs capacités

Pour ce qui concerne les activités de représentation/plaidoyer/lobbying menées par l'AUMN durant la phase d'exécution du PAEP, les résultats se résument à une contribution notable à :

- la politique de gel des importations d'oignon durant la période de mise en marché de l'oignon local
- la fourniture d'engrais subventionné aux producteurs/trices des Niayes
- la délocalisation de la coordination chargée de la mise en œuvre du plan d'aménagement de la bande de filao à Thiès, à partir d'un plaidoyer bien appuyé par le PAEP.

A partir de fin 2005 :

A l'arrivée à terme du PAEP, l'AUMN est restée sans financement extérieur, ce qui a provoqué une baisse de l'intensité de ses activités. Elle a dû s'adapter en réduisant ses charges de fonctionnement, ce qui a impacté négativement sur les performances en matière d'administration et de gestion, tant au niveau de la faïtière que des unions. Elle n'a pas pu poursuivre correctement les activités liées (i) au renforcement des capacités et à la professionnalisation des unions, (ii) à la diffusion de l'information aux unions et (iii) au suivi du fonctionnement et des activités des unions.

L'AUMN a cependant déployé des efforts considérables en matière de plaidoyer, de développement de partenariats et d'offre de services. A ce titre, ses interventions ont été particulièrement axées sur les aspects suivants :

- implication des unions dans l'aménagement (exploitation/restauration) de la bande de filao en plus des groupements de base comme initialement prévu par le service des Eaux et Forêts

- contribution à la politique de gel des importations d'oignons à travers une participation active à la table de concertation sur la filière et la fourniture de statistiques pertinentes
- reprise de l'achat groupé de carburant après quelques années de rupture
- mise en relation d'unions membres avec des partenaires, appui à la formulation, la négociation et la mise en œuvre de projets répondant à des besoins exprimés par les membres, notamment :
 - o le projet de restauration du milieu naturel et de promotion des systèmes production agricole (2006-2009), suivi du projet de reforestation intégrée (2010-2013) comportant divers volets, en collaboration avec SOS Sahel
 - o l'achat groupé de sacs d'emballage d'oignon avec un financement initial de l'ACDI
 - o l'achat groupé de semences de pomme de terre avec un financement du FAN
 - o la sensibilisation des producteurs sur les effets de l'utilisation abusive des produits phytosanitaires sur l'environnement et la santé humaine, dans le cadre d'un projet mis en œuvre en rapport avec la DPV et financé par le FAN
 - o le projet de développement de la filière carotte à Fass Boye financé par le FAN
 - o le projet d'amélioration de la santé des femmes pour le renforcement de la productivité agricole à Thieppe, financé par le FCIL
 - o le projet d'élaboration du plan d'occupation et d'aménagement des sols (POAS) de la Communauté rurale de Thieppe, soumis au FAN et dont le financement est acquis
 - o le projet d'appui à la production durable et compétitive du chou dans la zone des Niayes (en cours de démarrage), avec l'appui financier de l'OMC

Il convient ainsi de souligner qu'avec l'achèvement du PAEP qui était son partenaire principal, même si l'AUMN a souffert d'un déficit d'encadrement et de moyens financiers pour la réalisation de ses ambitions, le sevrage lui a permis de renforcer ses mécanismes d'autonomisation financière et de diversifier ses sources de financement dans le cadre de l'offre de services à ses membres.

1.1.2 Vision stratégique

L'AUMN est un cadre de concertation, de coopération et de négociation entre les professionnels de l'horticulture et de l'agro-foresterie, essentiellement axé sur la défense des intérêts matériels et moraux de ses membres. Aussi, en vue d'accroître la rentabilité des deux secteurs concernés et d'améliorer durablement les revenus des producteurs/trices, l'AUMN vise à contribuer à faire des exploitations agricoles familiales de véritables entreprises viables.

Les objectifs de l'AUMN sont déclinés dans plusieurs documents avec des variations non substantielles d'un document à un autre. Toutefois, ce qui demeure constant et largement partagé par les responsables se présente comme suit :

- défendre les intérêts matériels et moraux de ses membres
- promouvoir un cadre de concertation et de négociation entre les professionnels de l'horticulture et de l'agro-foresterie
- aider au renforcement des capacités et à la professionnalisation de ses membres
- promouvoir un label de qualité dans les Niayes

- aider à la conception et à la recherche de financement de programmes de développement au profit de ses membres

Il a été noté que les membres du CA de l'AUMN comprennent et maîtrisent la mission et les objectifs de leur association. Il en est de même pour les hauts responsables des unions, notamment les membres des BE.

Le sentiment d'appartenance à l'AUMN est globalement manifeste au niveau des unions, même si celles-ci sont aussi membres d'autres organisations faitières ou plateformes nationales comme c'est le cas avec :

- l'UNPM et la FENAGIEH qui sont membres du CNCR
- l'UGPN qui est membre de la FONGS, elle-même membre du CNCR
- les 17 unions de l'AUMN qui sont membres de la Coopérative pour le Développement de l'Horticulture (CNDH)

Il est cependant à déplorer la méconnaissance de l'AUMN par les groupements de base en général, et aussi par certains membres de CA des unions qui disent en avoir simplement entendu parler. En effet, il ressort des enquêtes que :

- 50 % des membres de CA des unions (compte non pris des membres de BE) affirment ne pas connaître l'AUMN ou savent que leurs unions sont affiliées à l'AUMN sans en connaître les tenants et aboutissants
- 80 % des membres des groupements ne connaissent pas l'AUMN, tandis que 15 % savent simplement que leurs unions sont membres de l'AUMN sans faire le lien avec les services que cette dernière leur rend, et seulement 5 % constitués essentiellement de membres de CA des unions connaissent bien l'AUMN.

Cela amène déjà à se poser des questions sur la gouvernance des unions en termes de circulation de l'information et de transparence dans la gestion des affaires.

La plupart des producteurs/trices ne s'identifient pas à l'AUMN même s'ils bénéficient de services tels que l'approvisionnement en intrants, le plaidoyer et la représentation au niveau national, l'intermédiation, l'appui à l'élaboration et la négociation de projets, entre autres.

Même s'il a été noté que le sentiment d'appartenance aux unions est très fort chez les groupements et leurs membres, il n'en demeure pas moins que le fait que la base ne s'identifie pas à l'AUMN constitue un signe de vulnérabilité de l'association. En effet, la connexion entre l'AUMN et ses membres semble n'être l'affaire que des principaux responsables et qu'elle n'est véritablement pas institutionnalisée.

Cette situation devra être corrigée à travers le renforcement de la communication interne (au sein des unions et entre les différents niveaux de structuration de l'AUMN) ainsi que par l'instauration d'un système de gouvernance qui garantisse la transparence.

De par ses objectifs et activités ayant pour finalité la satisfaction des besoins en services des producteurs/trices, l'AUMN joue plusieurs rôles dont particulièrement ceux de :

- structure syndicale (lobbying/plaidoyer, concertation nationale)
- structure d'appui à la professionnalisation des organisations membres
- structure d'intermédiation (recherche de partenaires pouvant renforcer l'offre de services aux membres)
- entreprise paysanne menant des activités génératrices de revenus

Ces différentes facettes renvoient à deux fonctions essentielles : une fonction de représentation et une fonction économique.

S'il est tout évident que la première fonction est celle principalement dévolue à une organisation faîtière, il faudrait analyser celle liée à la mise en œuvre d'activités économiques. A ce niveau, les investigations ont montré que la faîtière a été mandatée par les unions pour centraliser les besoins en facteurs de production (intrants surtout) et réaliser des approvisionnements groupés dans l'optique de faire des économies d'échelle au profit des producteurs/trices et/ou de garantir la bonne qualité des produits procurés. Il est à noter que les AGR dans lesquelles s'est engagée l'AUMN relèvent de besoins communs à plusieurs voire à toutes les unions.

Aussi, même si l'AUMN cherche à dégager une petite marge financière à travers les activités économiques en vue d'aider à supporter ses charges de fonctionnement, les produits acquis sont redistribués aux unions qui les mettent à la disposition des producteurs/trices à des prix préférentiels et/ou avec une garantie de la bonne qualité.

Ainsi, il s'avère qu'à travers cette fonction économique, l'AUMN n'est pas en situation de concurrence avec les unions membres et les groupements de base. En somme, entre la faîtière et les unions, les champs d'intervention sont délimités et clairs.

Comme il sera analysé plus loin, il faudrait qu'une attention toute particulière soit portée sur les mécanismes et l'envergure de la mise en œuvre d'activités économiques par l'AUMN. En effet, la seule recherche de gain ne devrait pas la motiver au risque de concurrencer ses membres et au détriment de sa fonction primordiale qu'est la représentation.

1.1.3 Composition-représentation-couverture géographique

Composition

L'AUMN a été mise sur pied par 16 organisations de niveau 2 (théoriquement) s'activant dans l'horticulture et/ou la foresterie. Il s'agit de 5 unions forestières et 11 unions maraîchères.

Après 4 années de compagnonnage, la Fédération des Producteurs Maraîchers des Niayes (FPMN) s'est retirée suite à la non-reconduction au poste de Président de l'AUMN, du Président de cette fédération. En effet, des frustrations profondes sont nées de cette AG de renouvellement et les multiples tentatives de médiation et de réconciliation n'ont pas pu ramener la fédération dans les rangs de l'AUMN. Il y'a à se demander si le maintien (ou le retour) de la FPMN au sein de l'AUMN n'aurait pas été facilité par l'existence d'un fort sentiment d'appartenance au niveau de la base. Celle-ci aurait pu par exemple exercer une pression sur ses responsables.

En 2005 sont nées l'union maraîchère et l'union forestière de Thieppe qui ont adhéré en 2006 à l'AUMN. Pour des raisons de cohérence et d'efficacité, ces 2 unions qui étaient constituées des mêmes membres avec des organes dirigeants complémentaires ont fini par fusionner.

En 2010, l'AUMN a enregistré l'adhésion de l'Association des Producteurs Maraîchers de Fass Boye (APMFB) créée en 2009.

Il faut signaler que pour ne pas se limiter uniquement aux activités forestières, l'union forestière de Lompoul a mué en 2005 en Union des Groupements de Producteurs de Lompoul (UGPL) afin de prendre suffisamment en compte le volet horticole.

Ainsi, l'AUMN compte présentement 17 unions (12 maraîchères et 5 forestières). La Liste des membres est présentée en annexe 1.

Par rapport aux domaines couverts par les unions, il a été noté que :

- toutes les unions sont concernées par l'horticulture du fait que l'ensemble des producteurs/trices s'activent dans le maraîchage et la plupart y associent l'arboriculture fruitière

- seules les 5 unions dénommées « union forestière » et l'UGPL mènent en plus des activités de foresterie

Il ressort des textes statutaires que seules des organisations de second niveau (unions ou fédérations de groupements) peuvent être membres de l'AUMN. Cependant, il a été remarqué qu'à côté des organisations de niveau 2, des organisations de niveau 1 ont été admises (exemple CVD de Kayar et APMFB). Si cette situation paradoxale ne semble pas déranger pour le moment le fonctionnement de l'AUMN, elle pourrait à l'avenir être source de contradictions du fait du déséquilibre notoire dans le poids des organisations membres. Des conflits pourraient ainsi naître lors de renouvellements des organes par exemple, ou quand il s'agira d'instaurer plus d'équité dans la fourniture de services aux membres ou dans la révision éventuelle du montant des cotisations.

Une réflexion stratégique devrait être menée pour prévenir des divergences qui pourraient surgir et affaiblir l'association, sachant que celle-ci est en pleine expansion et a l'ambition de rayonner davantage dans la zone. A ce titre, une restructuration pourrait s'imposer afin que l'AUMN soit véritablement une organisation faîtière de niveau 3.

Par ailleurs, les investigations ont fait noter que la problématique forestière de la zone est très bien perçue par les membres de l'AUMN, tant au niveau des unions que des groupements. Tou(te)s les producteurs/trices sont suffisamment conscient(e)s que l'existence, voire la pérennisation de la bande de filao constitue une condition *sine qua non* pour la production horticole dans les Niayes.

Membership

Les données sur le membership de l'AUMN varient d'une source à une autre.

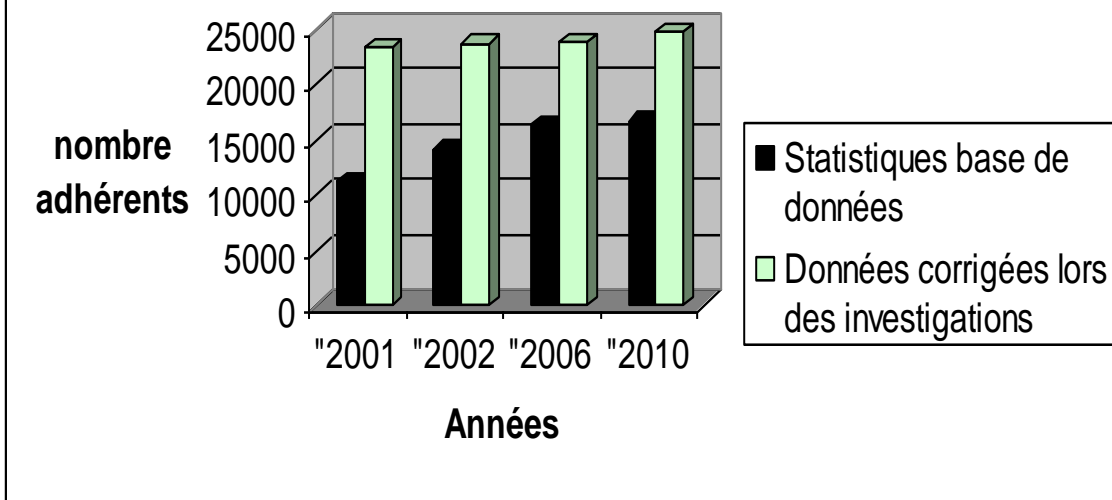
La plupart des documents font état de 17.500 membres répartis dans 368 groupements.

La base de données confectionnée en 2011 sur la base de renseignements recueillis en 2008 évalue le membership à 16.737 (dont 42% de femmes) issus de 366 groupements.

Une correction apportée sur ces statistiques à l'issue des investigations menées auprès d'un échantillon de 8 unions chiffre le membership à 24.770 (dont 40% de femmes) provenant de 464 groupements. Seulement, le nombre de membres communiqué n'a pu être prouvé faute de registres actuels des membres.

L'évolution du membership de l'AUMN peut être apprécié à travers le graphique ci-dessous. Celui-ci ne prend pas en compte l'évolution du nombre de membres au sein des unions (statistiques non encore disponibles), mais se réfère uniquement au membership des unions communiqué lors de leur adhésion. Ainsi, la variation des données est simplement due à de nouvelles adhésions d'unions.

Evolution du membership de l'AUMN



Il a été remarqué des redondances qui affectent fortement la fiabilité des statistiques détenues sur le membership de l'AUMN. Plusieurs situations ont été relevées :

- appartenance d'un individu à plusieurs groupements membres d'une union
- existence de groupements membres de plus d'une union
- présence d'unions de niveau 1 réunissant des individus non organisés en groupement
- existence d'unions regroupant des personnes morales (groupements) et physiques

Il est donc avéré que l'AUMN ne maîtrise pas son membership. Consciente de ses faiblesses en matière de statistiques, elle a confectionné des registres et commis des enquêteurs auprès des unions pour recueillir des informations sur les membres, les productions agricoles et les activités forestières. Les renseignements collectés permettront de mettre à jour la base de données.

Cependant, la configuration actuelle de la base de données devra être améliorée (avec l'aide d'un informaticien) dans le sens d'éliminer toutes les redondances.

La disponibilité de statistiques fiables est d'une importance capitale pour l'AUMN en ce sens qu'elle lui permet d'avoir une situation réelle des besoins des membres, ainsi que des productions, et de pouvoir effectuer une planification réaliste de ses interventions. Elle lui permet également de connaître son poids réel et celui de chacune des unions.

Les statistiques sont utiles voire nécessaires dans le cadre du fonctionnement de l'association et pour asseoir des argumentaires valables lors des actions de plaidoyer.

En outre, la taille des unions est très variable. Elle se situe entre 129 et 3.951 membres (données corrigées). Il en est de même du nombre de groupements membres qui varie de 0 à 122. Cette situation confirme le constat fait sur la composition de l'AUMN dont les membres sont disproportionnés, ce qui pourrait ultérieurement engendrer des incompréhensions et antagonismes préjudiciables à la viabilité de l'association.

Ainsi s'avère-t-il nécessaire de mener une réflexion stratégique sur la composition de l'AUMN en déterminant éventuellement la taille des unions pouvant y adhérer (nombre de groupements et de producteurs/trices).

Couverture spatiale

Les unions couvrent des espaces allant d'une localité (exemple commune rurale de Kayar) à toute la zone des Niayes.

Si l'UNPM et la FENAGIEH ont l'ambition de s'étendre au niveau national, leurs membres ne sont pour l'instant présents que dans les Niayes.

La plupart des unions sont localisées dans quelques villages, dans une ou plusieurs communautés rurales relevant d'une ou de plusieurs régions administratives.

Le constat général est la forte imbrication des territoires couverts par les unions. Par exemple, dans un même espace, on peut retrouver l'UGPM, l'UGPN et l'UF/Mboro, dans d'autres l'UF/Notto et l'UGAPNS, ou l'APMFB et l'UGPM.

Cette remarque renvoie à la nécessité de mener une réflexion sur la composition de l'AUMN (niveau d'organisation des membres, taille et envergure spatiale des unions).

Représentativité

Le mérite majeur des organisations est d'avoir mis en place une faîtière de niveau 3, la seule présente dans la zone des Niayes et qui défend les intérêts des producteurs/trices au niveau national.

L'AUMN jouit d'une certaine notoriété auprès des institutions régionales et nationales en charge de l'application de la politique de développement des secteurs de l'horticulture et de la foresterie.

Les partenaires rencontrés soutiennent unanimement que l'AUMN est devenue incontournable puis qu'elle est l'organisation la plus représentative de la zone. Il s'agit de : ANCAR, DRDR, ARM, DCS, IREF, Direction de l'Horticulture, ISRA/CDH, Cellule de mise en œuvre du plan d'aménagement de la bande de filao, SOS Sahel.

Les unions membres de l'AUMN ont été jugées comme étant les organisations les plus actives sur le terrain.

Il est à noter que ces dernières années, les unions ont enregistré l'adhésion de nombreuses organisations de base. D'autres ont manifesté le désir d'adhérer et attendent d'être acceptées par voie d'AG (conformément aux règlements intérieurs).

Aussi, de 2005 à 2010, deux unions se sont ajoutées à la liste des membres de l'AUMN, ce qui élargit sans cesse l'envergure de l'association.

Il a toutefois été relevé qu'une frange très importante des producteurs de la zone n'a pas intégré le tissu organisationnel. Ce sont généralement les gros producteurs et d'autres qui penseraient que c'est une perte de temps que de se mouvoir dans les organisations. Parfois se pose également un problème de confiance vis-à-vis des responsables des organisations, l'idée étant répandue que ceux-ci s'enrichissent sur le dos des producteurs/trices ou qu'ils utilisent les organisations à des fins politiciennes.

En outre, il existe des organisations (groupements, unions ou fédérations) qui ne font pas partie du vivier de l'AUMN. Ce sont pour l'essentiel des organisations de premier niveau même si leur aire d'action va du village à toute la zone des Niayes (divers groupements de producteurs, Femmes rurales de l'arrondissement de Sanghalkam, Union de Ndiop Sao, Union des maraîchers du littoral qui s'active sur l'exportation de l'oignon blanc, Association des producteurs d'oignon de qualité, etc.).

Ces constatations montrent qu'il existe un énorme potentiel organisationnel non encore exploité par l'AUMN. Pour conquérir ces organisations et ces producteurs/trices non organisés, quelques recommandations peuvent être formulées à l'endroit de l'AUMN même si elles s'adressent plus particulièrement aux unions :

- améliorer la communication
- renforcer l'offre de services aux membres
- instaurer une plus grande transparence dans la gestion (y compris la reddition des comptes)

1.1.4 Structuration et fonctionnement des organes de l'AUMN

Les organes de l'AUMN comprennent une assemblée générale (AG), un conseil d'administration (CA) et un bureau exécutif (BE). L'association a désigné des commissaires aux comptes et s'est aussi dotée d'un secrétariat permanent.

L'assemblée générale est l'organe suprême d'orientation, de délibération et de décision. Elle est principalement chargée de définir les orientations, d'approuver les textes réglementaires et leur modification, d'approuver les rapports d'activités et les comptes de l'Association ainsi que les programmes et budgets prévisionnels, de décider de l'admission de nouveaux membres ou de l'exclusion de membres, de valider l'élection des membres du BE et de nommer les commissaires aux comptes.

Les autres instances ou organes détiennent leurs pouvoirs par délégation de l'AG.

Elle se réunit annuellement comme indiqué dans le règlement intérieur. La dernière AG date de mai 2011 et a porté sur la gestion de l'exercice 2010. L'AG qui doit approuver le bilan de 2011 est en cours de préparation.

L'AG regroupe en principe 3 délégués par union membre dont au moins une femme, mais depuis 2 ans, dans un souci d'économie financière, l'AG réunit 2 délégués par union.

Tous les 2 ans se tient une AG de renouvellement des organes (CA/BE).

Le conseil d'administration est l'organe d'administration de l'AUMN chargé de veiller au fonctionnement correct et à la bonne gestion de l'association. Il agit par délégation et sous le contrôle de l'AG. Il est essentiellement chargé de :

- assurer les prescriptions légales, réglementaires et statutaires
- veiller à l'application des politiques, orientations et décisions définies par l'AG
- présenter annuellement à l'AG un rapport d'activités, un rapport financier et un plan de travail pour l'exercice suivant
- définir la politique administrative et financière de l'association et contrôler l'exécution du budget
- approuver le financement des projets en faveur des organisations membres
- donner des instructions en vue d'améliorer les services fournis aux membres
- élire en son sein le BE
- approuver la nomination des commissions techniques et des commissions fonctionnelles (ad hoc)

Le CA se réunit de manière ordinaire une fois par trimestre et à chaque fois que de besoin. Il faut signaler que ses réunions se tiennent régulièrement.

Il est composé de l'ensemble des organisations membres de l'AUMN à raison d'un administrateur par union.

Les 60 % (10/17) des administrateurs sont présents dans le CA depuis la création de l'AUMN, tandis que les autres y ont passé 2 à 8 ans.

Les postes qu'occupent les membres du CA au sein de leurs unions sont : président (11), secrétaire général (5) et responsable des femmes (1).

Au sein de leurs groupements de base, ces administrateurs sont des présidents (12) et secrétaires (5).

Cette situation montre que la désignation des administrateurs par les unions ne porte pas automatiquement sur les présidents, mais qu'elle s'effectue sur la base de critères et fait l'objet de consultations internes.

Le Bureau exécutif est l'organe d'exécution des décisions de l'AG et du CA. Il agit par délégation et sous le contrôle du CA et est chargé d'assurer un bon fonctionnement et une gestion saine et transparente de l'association. A cet effet, il est chargé notamment de :

- veiller à une bonne exécution des activités ; sa mission s'exerce sur l'ensemble des activités de l'AUMN y compris celles du secrétariat permanent et des commissions fonctionnelles ou ad hoc
- appliquer et faire appliquer par le secrétariat permanent et les commissions, les politiques, orientations et décisions définies par le CA, conformément à celles de l'AG
- faire des propositions et suggestions au CA en vue d'améliorer les services fournis aux membres
- examiner les dossiers de financement devant être approuvés par le CA
- présenter au CA des projets de budget
- exécuter les budgets une fois approuvés par le CA
- approuver le recrutement du personnel de l'équipe professionnelle (secrétariat permanent et personnel des projets)
- contrôler l'utilisation des ressources matérielles et financières mises à la disposition du secrétariat permanent et des commissions

Il est composé de 7 membres élus au sein du CA (1 président et 2 vice-président-e-s, 1 secrétaire générale et son adjoint, 1 trésorière générale et son adjointe).

Le nombre d'années en fonction des membres actuels montre l'effectivité du renouvellement du BE (qui a lieu tous les 2 ans) et s'établit comme suit :

- 12 ans pour la secrétaire générale
- 6 ans pour le président
- 4 ans pour la trésorière et son adjointe
- 2 ans pour les 2 vice-présidents et le secrétaire général-adjoint

Le BE se réunit de manière effective une fois par mois et à chaque fois que le besoin se fait sentir.

A titre de **commentaire**, il a été noté des distorsions et réaménagements par rapport aux dispositions du règlement intérieur. En effet :

- Il est prévu que le mandat des membres des organes de direction (CA/BE) est de 3 ans renouvelables au 1/3 pour le CA et de 1 an renouvelable annuellement pour le BE. Cette disposition n'est pas respectée : absence de renouvellement du CA au 1/3, périodicité de renouvellement du CA et du BE ramenée à 2 ans.
- L'AG de 2008 a décidé de porter la durée du mandat du président à 2 ans renouvelables 2 fois (soit un maximum de 6 années de présidence).

Pour garantir une certaine cohérence au plan organisationnel, il est important d'inciter les unions à réviser leurs dispositions réglementaires afin que le renouvellement de leurs organes (y compris la désignation de leurs administrateurs à l'AUMN) s'effectue avant l'AG de renouvellement de l'AUMN. En effet, il appartient à chaque union, avant toute AG de

renouvellement des instances de la faïtière, de choisir l'administrateur qui doit le représenter au CA. Cependant, comme il sera constaté plus loin, les AG de renouvellement des instances des unions sont irrégulières voire inexistantes, ce qui pose un problème de légitimité des administrateurs actuels de l'AUMN.

Pour corriger cette défaillance, il est impératif que l'AUMN et les unions adaptent et respectent leurs dispositions statutaires et réglementaires, en ce qui concerne notamment le renouvellement des instances.

Les commissions fonctionnelles ou ad hoc :

Afin d'aider le CA et le BE dans l'exécution de ses tâches, l'AUMN a prévu de se doter de ce genre de commissions dont les membres sont choisis parmi les délégués de l'AG ou cooptés parmi les personnes ressources adhérents des organisations de base, identifiés de par leur expertise.

Les présidents de ces commissions sont membres de droit du BE sans voix délibérative. La structuration et les domaines d'intervention de ces commissions sont laissés à l'appréciation du BE et sont approuvés par le CA.

1.1.5 Equipe professionnelle

Pour assurer sa professionnalisation et répondre aux exigences d'une structure syndicale et d'une entreprise paysanne moderne capable de fournir à ses membres des services de qualité, l'AUMN s'est dotée d'un **secrétariat permanent** pour appuyer la structure associative dans l'opérationnalisation de ses politiques et orientations. C'est ainsi que la mission du secrétariat permanent est de contribuer à la conception et à la mise en œuvre des programmes, ainsi qu'à la gestion des ressources matérielles, financières et humaines.

Dès la création de l'AUMN, le secrétariat permanent a été composé d'un coordonnateur (dénommé coordonnateur de l'AUMN) et d'une secrétaire-comptable qui jouait le rôle d'assistant de direction et de responsable administratif et financier. Elle a été licenciée en 2006 suite à des malversations financières et n'a jusque-là pas été remplacée.

Il est prévu que dans l'exécution de ses tâches, le secrétariat permanent s'appuie sur des **commissions techniques** qui sont sous sa tutelle contrairement aux commissions fonctionnelles (ou ad hoc) qui sont des émanations de la structure associative. Les commissions suivantes ont été mises sur pied :

- La commission des marchés : Présidée par le coordonnateur et la trésorière, elle comprend en sus la secrétaire-comptable (quand il y'en avait, cf. plus loin) et deux personnes ressources cooptées par le coordonnateur ; elle doit se réunir à chaque fois que des dépenses en terme d'achat de biens et de services sont engagées pour un montant supérieur à 500.000 F. Dans les faits, cette commission est composée du coordonnateur, du président et de la trésorière, et n'est donc pas en phase avec les procédures réglementaires.
- La commission de recrutement : Composée d'un membre du BE (président ou son représentant), du coordonnateur et de deux personnes ressources qualifiées, elle se réunit à chaque fois que l'AUMN décide de recruter pour le dépouillement des dossiers de candidature et la sélection du candidat. Les résultats de cette sélection sont soumis pour approbation au BE qui seul a le pouvoir de recrutement. Il faut souligner que cette commission a fonctionné lors du recrutement du technicien horticole dans le cadre du PRI et du personnel du projet « chou ».
- La commission de recensement : Mise sous la présidence du coordonnateur et comprenant en plus la trésorière et la secrétaire-comptable (quand elle était en poste), cette commission est chargée du recensement exhaustif de l'ensemble des biens de l'association à la fin de chaque exercice. Elle a fonctionné jusqu'en 2005 et

depuis, sa mission est exécutée par le coordonnateur seul qui rend compte au BE et au CA.

- La commission de sélection et de suivi des projets : Sous la responsabilité du coordonnateur, elle est chargée d'instruire et de proposer une sélection de projets au BE. Elle comprend en sus un membre du BE et des conseillers techniques nommés par le coordonnateur en rapport avec les domaines d'activités concernés. Cette commission n'est pas fonctionnelle. La planification et le suivi des projets se déroulent autrement (cf. 1.1.10 et 1.1.12).

Il faut souligner que l'AUMN, s'attache les services de **conseillers techniques** pour appuyer le secrétariat permanent et le BE. C'est dans ce cadre que s'inscrit la mise à disposition de volontaires du CECI. Les personnes cooptées assistent de droit aux réunions des organes de l'AUMN avec seulement voix consultative.

Concernant le **coordonnateur**, il faut signaler que durant les premières années, il a été recruté et rémunéré par l'AUMN avec l'appui du PAEP. A partir de fin 2005, entamant sa phase d'autonomisation financière du fait de l'achèvement du PAEP, l'AUMN a pu obtenir la mise à disposition d'un technicien horticole par la DRDR de Thiès pour jouer le rôle de coordonnateur. Cela présentait deux avantages majeurs :

- i) le coordonnateur étant un fonctionnaire de l'Etat, l'AUMN était déchargée de sa rémunération, ce qui a constitué une aubaine, vu la situation financière de l'association durant cette période
- ii) le coordonnateur a une très longue expérience d'encadrement des organisations paysannes de la zone des Niayes et de collaboration avec les institutions de recherche (CNRA Bambey, ISRA/ CDH) et avec la Direction de l'horticulture.

Ce détachement n'avait pas été formalisé par un protocole. Il s'est opéré de manière tacite, ce qui présentait des risques de remise en cause par la tutelle pour des raisons qui pouvaient échapper à l'AUMN. Fort heureusement, jusque-là, il n'y a pas eu de difficulté à ce niveau.

Toutefois, il convient de souligner que l'actuel coordonnateur part à la retraite en décembre 2012. Il n'est pas évident d'obtenir son remplacement par un autre fonctionnaire et encore moins par un technicien disposant des compétences requises pour assurer la coordination de l'association. Ainsi faut-il envisager le recrutement d'un coordonnateur à partir de janvier 2013.

Ce recrutement est d'autant plus important qu'il permettra à l'AUMN de disposer d'un coordonnateur qui ne soit pas sous la tutelle de l'administration et qui pourra valablement appuyer l'association dans son rôle de structure syndicale ayant parfois à faire face à des décisions ou initiatives gouvernementales.

L'absence de **secrétaire-comptable** a fortement impacté sur la gestion administrative et financière de l'AUMN. En effet, les tâches qui lui étaient dévolues sont prises en charge par le coordonnateur qui tente de les accomplir à côté des siennes, sans avoir été formé pour cela. C'est ainsi que les principaux constats suivants ont été faits :

- le coordonnateur est submergé de travail car jouant en même temps les rôles de secrétaire, de comptable et de conseiller technique
- les rapports périodiques (mensuels, trimestriels et annuels) de l'association ne sont pas produits
- les documents de l'association ne sont pas classés, archivés et rangés
- la comptabilité de l'AUMN est très sommaire et se résume à la tenue d'un registre entrées-sorties, d'un classeur réunissant les pièces justificatives des dépenses

(factures), ainsi que l'établissement d'un bilan financier annuel avec l'appui d'un volontaire du CECI

- les budgets prévisionnels annuels et trimestriels ne sont pas établis
- absence de production de plans de travail

En somme, le personnel est insuffisant par rapport aux tâches minimales nécessaires dans le cadre du renforcement des capacités des unions, la planification et le suivi des activités, le plaidoyer et la mobilisation de ressources.

Pour ce qui est de la confection d'une base de données, ainsi que de la formulation et de la gestion des projets, le coordonnateur reçoit parfois l'appui de volontaires du CECI. Depuis le mois de mai 2012, un volontaire économiste/spécialiste en étude du développement a été mis à la disposition de l'AUMN pour une période (renouvelable) de 2 ans.

Le coordonnateur est également appuyé par un technicien horticole recruté dans le cadre du projet de reforestation intégrée est rémunéré par SOS Sahel et chargé de l'encadrement des producteurs/trices.

Il faut aussi signaler que dans le cadre du projet d'appui à la production durable du chou financé par l'OMC, il est prévu le recrutement d'un coordonnateur, de deux techniciens horticoles et d'un technicien chargé de la commercialisation. Ce personnel sera mis sous la responsabilité du coordonnateur.

Pour combler le déficit en personnel et disposer d'un plateau en adéquation avec les ambitions de l'association, il faudrait envisager de :

- Recruter un coordonnateur (à la fin du mandat de l'actuel - fin 2012) avec un profil de gestionnaire
- Recruter un(e) comptable
- Recruter un coordonnateur technique (agro-économiste/conseiller en gestion de projets) chargé d'assurer la coordination des volets techniques de l'AUMN, de suivre les activités des unions, mais également d'aider dans l'élaboration et le suivi des projets/programmes
- Mettre à contribution l'actuel volontaire du CECI
- S'adjoindre les services d'un consultant-informaticien pour la mise à jour de la base de données et du site web
- Disposer d'un siège fonctionnel (infrastructure et équipements)
- Acquérir un moyen de transport permettant d'effectuer des missions de d'appui/conseil des unions et de suivi des projets
- Négocier avec l'ANCAR et les services techniques pour que leurs agents apportent un appui/conseil technique aux producteurs/trices, à chaque fois que le besoin se présente

1.1.6 Structuration et fonctionnement à la base

Les unions membres de l'AUMN sont structurées différemment selon leur taille et leur étendue.

Toutes les organisations sont dotées d'une assemblée générale, d'un conseil d'administration et d'un bureau exécutif. Elles ont également nommé des commissaires aux comptes. Certaines ont mis en place des commissions et comités chargés d'appuyer la gestion de certains volets de leur intervention (commission approvisionnements, commission carburant, commission commercialisation, commission gestion des conflits, comité de sages, etc).

Les divers cas de structuration rencontrés peuvent être décrits comme suit :

➤ AG

Les unions prévoient toutes de tenir une AG annuelle dénommée AG-bilan dont la représentation varie en fonction de la structuration des unions :

- AG annuelle réunissant les représentants de chaque organisation de base ou les délégués des membres individuels de chaque village (ex. APMFB)
- AG annuelle de secteur (ex. UGPM) réunissant les délégués des organisations de base, suivie de l'AG de l'union qui regroupe les délégués des secteurs
- AG annuelle des unions locales (ex. UNPM) composée des représentants des organisations de base et des représentants des membres individuels, suivie de l'AG de l'union

Le nombre de délégués est très variable :

- pour le premier cas, de 3 à 5 par groupement (en fonction de l'importance du nombre de groupements) ou par village
- pour le second cas, une quarantaine sur la base d'un quota déterminé annuellement par secteur proportionnellement à la taille de chaque secteur
- et pour le troisième cas de figure, le nombre de délégués par union locale est fixé juste avant l'AG

Les unions ont également prévu de tenir des AG de renouvellement des organes dont la périodicité varie de 2 à 7 ans suivant les organisations.

➤ CA

Toutes les unions sont dotées de CA dont les membres sont désignés soit par les organisations de base ou les villages, soit par les bureaux de secteur, soit alors par les bureaux des unions locales, à raison de 1 à 3. Le nombre d'administrateurs varie de 9 à 39 selon les unions et doivent se réunir trimestriellement.

Pour la plupart des unions, les membres du CA sont nommés pour un mandat renouvelable de 2 ans. Aussi, le renouvellement au 1/3 est adopté mais non appliqué.

➤ BE

Chaque CA élit en son sein un BE qui doit se réunir mensuellement et dont le nombre de membres varie de 5 à 7 (président, secrétaire, trésorier et quelques adjoints).

L'appréciation de la vie associative des unions est globalement négative. Même si des dissemblances sont notées d'une union à une autre, les constats suivants ont été faits :

- Certaines unions ne se retrouvent pas bien dans leur structuration et sont encore entrain de rechercher la meilleure formule (cas de l'UNPM).
- Dans la plupart des unions, les attributions du CA et du BE ne sont pas très claires.
- Rares sont les unions qui tiennent régulièrement des AG annuelles (parmi les 8 unions visitées, seule celle de Thieppe fait l'exception). Pour la plupart, les dernières AG datent de 2005 à 2008.
- Les organes dirigeants (CA/BE) ne font pas l'objet de renouvellement. Pour la plupart, le renouvellement au 1/3 des organes dirigeants est adopté mais non appliqué.
- Les CA et BE ne se réunissent qu'en cas de besoin et le plus souvent à la demande de partenaires ou pour informer sur la disponibilité d'intrants à redistribuer.

- Certaines unions forestières tiennent mensuellement des réunions de CA pour gérer leur activité de crédit revolving (remboursement et redistribution de crédits). Leurs BE se réunissent également mensuellement durant la période d'exploitation du bois et de conduite des pépinières pour faire le point, et ceci à la demande du Coordonnateur de la cellule de mise en œuvre du plan d'aménagement de la bande de filao.

Dans l'optique de ranimer les unions, il faudrait mettre un accent particulier sur le respect des textes :

- La tenue régulière des réunions statutaires.
- Le renouvellement des instances.
- La définition au niveau de l'AUMN d'un code de conduite des organisations membres les « obligeant » à respecter leurs dispositions statutaires et réglementaires, au risque d'encourir des sanctions (à déterminer), même s'il n'existe pas de relation de subordination entre les unions et l'AUMN.

1.1.7 Leadership et capacités de gestion

Au niveau de l'AUMN, les membres du CA sont désignés par les CA des unions sur proposition des BE. Lors du choix des membres du BE de l'AUMN, quelques critères sont dégagés de manière consensuelle, comme par exemple le niveau d'instruction pour les postes de secrétaire et de trésorier, le charisme et l'expérience pour le poste de président.

Les fonctions de membres de CA et de BE sont bénévoles et exigent un engagement volontaire de la part des leaders.

Les charges liées à l'exécution de tâches sont supportées par l'AUMN. Il s'agit des frais de transport, de restauration, d'hébergement, ainsi que des frais de mission hors de la zone d'action s'ils ne sont pas pris en charge par d'autres structures. Un barème a été établi et révisé en 2006 en tenant compte des réalités financières.

Durant les premières années, un système d'indemnisation avait été adopté pour le président, la secrétaire générale et la trésorière générale, sur la base d'un nombre déterminé de jours de présence effective au siège. Cette mesure a été levée en 2006 faute de moyens financiers suffisants permettant de faire face à ces charges.

Il a été noté que le niveau d'instruction des membres du BE est quelque peu appréciable. En effet, 4/7 ont atteint la classe de 3^{ème} secondaire, 1/7 sont allés jusqu'au CM2 et 2/7 sont alphabétisés. Ils maîtrisent les missions et objectifs de l'AUMN, les attributions des organes, leurs rôles et responsabilités. Cependant, des insuffisances sont notées dans la tenue des outils de gestion administrative et financière. Cette situation est due au fait que :

- Les responsables sont très dispersés dans la zone d'action de l'AUMN (éloignement).
- En plus de leurs activités de production horticole, ils sont impliqués dans la gestion de nombreuses organisations : AUMN, unions, groupements de base, organisations d'autre nature (organisations liées à la pêche et au mareyage, groupements de promotion féminine avec leurs niveaux administratifs d'agrégation, CNCR, FONGS, etc.).

Les membres du CA ont une longue expérience en matière de gestion des organisations. Ils ont également reçu une multitude de formations portant sur la gestion des organisations, la gestion administrative et financière, les techniques de communication, entre autres. Ils jouissent également d'un charisme qui fait que les partenaires leur accordent une grande attention et qu'ils sont dotés d'une très grande capacité de mobilisation des membres de leurs organisations ; en témoignent les appréciations formulées par les partenaires et la forte mobilisation lors des rencontres que le consultant a eues avec les unions et les groupements.

Au niveau des unions, le leadership est relativement faible. En effet, même si les responsables sont choisis démocratiquement sur la base de la confiance, leur niveau d'instruction est assez faible. Parmi les membres de CA, seuls quelques uns ont prestance de véritables leaders, maîtrisent leurs rôles et responsabilités, et ont une forte capacité de communication et de mobilisation. Il en est de même des membres des BE. Ceci est à la base de la caporalisation de la marche des affaires des unions par un groupe de responsables, ce qui se traduit par une gestion non transparente.

Lors des investigations au niveau des unions et groupements, des discussions parfois houleuses à l'allure de discordes ont souvent opposé des producteurs (membres ou non de CA) aux responsables. Les premiers réclamant plus de transparence dans la gestion des unions, la reddition des comptes, le renforcement de l'information de la base et le renouvellement des organes des unions. Ces moments ont permis d'identifier de nombreux leaders potentiels qui ont exprimé le vœu de s'affirmer et d'œuvrer pour l'amélioration des performances des unions au bénéfice des producteurs/trices.

Quand bien même les membres des BE des unions ont été formés notamment en gestion administrative et financière, ils ne mettent pas en application les enseignements reçus : PV, rapports d'activités, registres des membres, budgets annuels, états financiers, etc.

Afin de renforcer le leadership dans le sens de rendre l'AUMN et les unions plus performantes, plus convaincantes vis-à-vis des partenaires, avec une gestion efficace et transparente permettant d'asseoir un climat de confiance entre les leaders et la base, il s'avère important, voire indispensable, d'initier les actions suivantes :

- Renouveler les organes de gouvernance des unions et tenir régulièrement les réunions statutaires
- Renforcer les compétences des BE de l'AUMN et des unions en matière d'élaboration de budget et d'états financiers (trésoriers, commissaires aux comptes)
- Renforcer les compétences des BE de l'AUMN et des unions (secrétaires) en matière de rédaction de rapports et de tenue des documents administratifs

Il faut également après chaque renouvellement des instances de l'AUMN et des unions (tous les 2 ans), qu'une mise à niveau soit opérée sur les rôles et responsabilités des leaders et sur la gestion administrative et financière.

1.1.8 Gestion financière et contrôle comptable

Pour asseoir la gestion saine et transparente de ses affaires, l'AUMN s'est dotée en fin 2003 d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables. Cependant, son application n'a pas été stricte du fait que les procédures ont été jugées très compliquées et non en phase avec le niveau d'instruction/formation des leaders et la disponibilité de ressources humaines qualifiées (profil inapproprié du coordonnateur et absence de comptable).

Malgré cela, le coordonnateur et les responsables du BE s'évertuent à assurer une gestion aussi transparente que possible des ressources financières. Pour ce faire :

- toutes les dépenses effectuées sont autorisées par le président
- toute sortie de fonds en dehors des dépenses courantes requiert l'autorisation du CA ou, en cas d'urgence, la dépense est effectuée et est validée à posteriori par le CA
- un bilan financier annuel est établi et présenté au CA et à l'AG
- les commissaires aux comptes désignés par l'AG effectuent des contrôles réguliers (2 à 3 fois par an et avant la tenue de chaque AG) et rendent compte au CA et à l'AG

Il faut signaler que les rapports des commissaires aux comptes sont très sommaires et attestent simplement que toutes les dépenses sont justifiées par des factures. La pertinence du contrôle interne est affectée par :

- le faible niveau d'instruction des commissaires aux comptes (CM2) et leur faible capacité en matière de gestion financière et comptable
- le fait que la comptabilité de l'AUMN se résume à sa plus simple expression (comptabilité de caisse)
- l'absence de budget prévisionnel

En outre, les projets exécutés par l'AUMN avec l'appui de partenaires (pour le moment par le FAN et SOS Sahel) font l'objet de rapportage périodique. Mais jusqu'à présent, l'AUMN ne produit pas de rapport global prenant en compte les AGR, les projets et le fonctionnement de l'association.

La comptabilité est parcellaire et non générale. Elle n'est pas consolidée afin d'intégrer les situations ressources/emplois relatives aux fonds propres (fonctionnement et AGR) et au financement de projets. Il n'y a pas non plus de comptabilité analytique qui classe les ressources et emplois par origine des fonds et qui pourrait aider à faire des prévisions budgétaires pertinentes.

Aussi, la gestion de la comptabilité est manuelle et les finances ne font pas l'objet d'audit externe.

L'absence d'une planification budgétaire et de plans de travail périodiques (trimestriels et annuels) au niveau de l'AUMN est synonyme de « *pilotage à vue* ».

Dans l'optique de rendre efficace et transparente la gestion de l'association, les mesures suivantes devraient être prises :

- Appliquer le manuel de procédures
- Systématiser la production de rapports globaux de l'association et de plans de travail trimestriels et annuels
- Systématiser la planification budgétaire annuelle et la révision trimestrielle
- Se doter d'un logiciel de comptabilité
- Réaliser annuellement un audit financier
- Renforcer les compétences du BE en matière d'élaboration de budget et d'états financiers (trésoriers, commissaires aux comptes)
- Renforcer les compétences du BE (secrétaires) en matière de rédaction de rapports et de tenue des documents administratifs
- Mettre à niveau le BE en matière de gestion administrative et financière après chaque renouvellement

Concernant les **unions**, comme il a été décrit plus haut, la situation est simplement déplorable. Seules quelques-unes établissent des bilans financiers partiels des activités qu'elles mènent (ex. bilan de l'approvisionnement et de la vente de semences, idem pour l'engrais et le carburant).

Les CA, encore moins les groupements, ne sont pas généralement informés sur la situation financière des unions du fait de l'absence de rapports financiers, de la non-reddition des comptes et de la non-tenue d'AG. En plus, les commissaires aux comptes présents dans chaque union n'ont jamais effectué de contrôle.

Le pilotage à vue est la règle générale au niveau des unions : pas de plans de travail, pas de planification budgétaire, faible application (voire non application pour certaines unions) des outils de gestion par les leaders malgré les multiples formations reçues.

Ainsi, il n'est pas exagéré d'affirmer que la gestion des unions est hasardeuse et tout à fait nébuleuse. Pour remédier à cette situation, les recommandations suivantes devraient être mises en œuvre :

- Systématiser les rapports narratifs et financiers d'activités
- Systématiser la planification budgétaire annuelle et la révision trimestrielle ou semestrielle
- Rendre effectif le contrôle comptable et la reddition des comptes
- Dérouler un programme d'appui/conseil des unions de la part de l'AUMN (secrétariat permanent) avec accent sur la formation dans l'action
- Renforcer les compétences des BE en matière d'élaboration de budget et d'états financiers (trésoriers, commissaires aux comptes)
- Renforcer les compétences des BE (secrétaires) en matière de rédaction de rapports et de tenue des documents administratifs
- Mettre à niveau les BE en matière de gestion administrative et financière après chaque renouvellement

1.1.9 Equipement et ressources financières de l'AUMN

A sa création, l'**AUMN** avait, avec l'appui financier du PAEP, loué un siège dans les locaux des Maisons Familiales Rurales de Thiès, à raison de 45.000 F/mois. Il y'a 3 ans, ces locaux ont été repris par l'Université de Thiès, ce qui a obligé l'AUMN à déménager. Depuis, son siège est abrité par la Chambre des métiers de Thiès moyennant le paiement d'un loyer mensuel de 50.000 F. En plus, l'accès à la salle de conférence de la Chambre des métiers est payant : 15.000 F par jour.

Le siège de l'association qui est en réalité un hangar que l'AUMN a eu à réfectionner est très exigu, claustre et inadéquat. Il est composé de deux petits bureaux et d'une mini-salle de réunion ne pouvant pas recevoir plus de dix personnes. Même pour tenir les réunions de CA ou pour recevoir une équipe de visiteurs, l'AUMN est obligée de louer la salle de conférence. En plus, faute d'espace, les documents de l'AUMN sont stockés dans des cartons qui n'ont pas été déballés depuis ledit déménagement.

Il est important et même indispensable que l'AUMN se dote d'un siège décent, assez spacieux pour abriter le staff technique et administratif proposé, ainsi que le personnel recruté dans le cadre des projets. En outre, l'association devrait améliorer sa visibilité et son accessibilité, et présenter une bonne image de marque.

Pour cela, la construction d'un siège est l'option idéale et constitue une des priorités de l'organisation. Cependant, en attendant d'acquérir un terrain et d'y édifier un siège, l'AUMN devrait louer une villa spacieuse et ayant pignon sur rue.

L'essentiel de l'équipement de l'AUMN lui a été rétrocédé par PAEP. A cela s'ajoute un appui en matériel informatique de la part du CECI. L'équipement actuel dont dispose l'AUMN est principalement composé :

- d'un véhicule 4X4 double cabine L200 datant de 1999
- d'un équipement informatique : 2 ordinateurs (pentium 3 et pentium 4), une imprimante, un scanner, un vidéo-projecteur

- de mobilier de bureau (tables, chaises, armoire en fer, coffre-fort, tableau d'affichage, ventilateur, ...)
- d'un téléphone/fax, d'une connexion internet et d'un téléviseur
- de matériel divers (matelas, gaz, seau de ménage)
- d'une cuve de carburant de 3.000 litres mise à la disposition de l'UGPM

Pour mettre le personnel dans de bonnes conditions de travail, l'AUMN devra envisager d'acquérir un matériel roulant adéquat, de renforcer le parc informatique et le mobilier de bureau.

Les ressources financières de l'AUMN proviennent généralement :

- du versement des droits d'adhésion (25.000 F par union)
- des cotisations des membres (50.000 F par an) qui sont régulièrement recouvrées
- des marges réalisées sur les AGR (25 à 40 F/sac d'emballage d'oignon, 20 F par kg de semence de pomme de terre, 10 % des recettes de vente d'engrais subventionné)
- des subventions obtenues des partenaires

Il était prévu que les unions versent à l'AUMN une redevance de 100 F par stère de bois vendu, mais cette disposition n'a pas été appliquée. Une seule union forestière (Notto) a eu à le faire en partie et une seule fois.

La situation financière de l'AUMN en 2011 montre que les marges réalisées sur la vente des sacs d'emballage d'oignon et des semences de pomme de terre, ainsi que la redevance sur la vente de bois, ont constitué 71 % de ses revenus qui se sont élevés globalement à 11.175.000 F.

Les cotisations des unions ont représenté 8 % des entrées, tandis que 21 % sont issus de subventions de SOS Sahel et du CECI.

Toujours en 2011, les charges de fonctionnement se chiffrent à 10.920.000 F dont 55 % ont servi à organiser les rencontres de BE, CA et AG (transport, restauration, hébergement), et à faire face aux frais de missions de représentation. Les divers autres postes de dépense sont : rémunération du chauffeur (11 %), location de siège et de salle de conférence (7 %), entretien des locaux (3 %), eau/électricité/téléphone (9 %), assurance et entretien véhicule (7 %), achat de carburant (7 %) et fournitures de bureau (3 %).

L'AUMN se retrouve actuellement sans aucun passif et avec environ 22.000.000 F de fonds propres, compte non tenu du financement des projets. Les opérations d'approvisionnement en sacs d'emballage et en semences de pomme de terre sont actuellement réalisées sur fonds propres.

Il faut souligner qu'en 2009, l'AUMN a contracté auprès de la CNCAS un prêt de 6.000.000 F pour financer la commande de sacs d'emballage. Ce seul prêt qu'elle a eu à engager a été entièrement remboursé au bout 6 mois.

Globalement, il faut noter que l'AUMN autofinance son fonctionnement pour environ 80 % et que les AGR constituent 70 % de ses revenus directs.

Il a aussi été remarqué que le montant de la cotisation annuelle des unions est très faible au regard des services offerts. Aussi, le large éventail de la taille des unions pose le problème d'uniformité de la cotisation.

Comme il sera analysé plus loin, l'AUMN a interrompu l'activité de vente d'engrais subventionné, celle-ci étant prise en charge directement par les unions. Cette activité lui procurait ces dernières années 3.200.000 F en moyenne par an.

Pour face aux besoins en ressources financières dans une optique d'autonomisation, l'AUMN devrait :

- Poursuivre les AGR sans pour autant concurrencer les unions
- Mener des réflexions sur le mode de détermination et le montant de la cotisation des unions (par exemple mode de cotisation valorisant le sentiment d'appartenance comme proposé en 2008 par le plan d'affaires de l'AUMN)

Pour ce qui concerne les **unions**, les observations suivantes ont été faites :

- certaines unions disposent de magasins de stockage acquis avant l'intervention du PAEP (exemple UGPM) ou avec l'appui du PAEP (5 unions)
- rares sont les unions qui bénéficient de l'appui constant de personnes-ressources
- les ressources des unions proviennent des droits d'adhésion, des cotisations, des fruits des AGR (carburant, engrais subventionné, exploitation forestière, crédit revolving, ...) et des subventions obtenues des partenaires
- les cotisations des groupements et individuels membres sont trop faiblement recouvrées et certaines unions peineraient à assurer un fonctionnement correct ; il arriverait même que le président d'une union ou quelques bonnes volontés prennent en charge la cotisation à verser à l'AUMN ou à d'autres entités
- le montant des cotisations des groupements est uniforme quel que soit leur taille

Afin d'améliorer la situation des unions, il convient de :

- Mener une réflexion sur le mode de cotisation des membres (par exemple montant à moduler en fonction de la taille des groupements, vente de cartes de membres)
- Renforcer la vie associative (tenue de réunions statutaires) et la gouvernance des unions (comptabilité à jour, contrôle et reddition des comptes)
- Renforcer les compétences des trésoriers et commissaires aux comptes en gestion financière et comptable

1.1.10. Prise de décisions/système de planification

Au niveau de l'AUMN, en fonction de leur importance et de leur portée, des décisions sont prises par le CA ou l'AG. Elles le sont généralement par consensus, et rarement par vote. La démocratie interne ne souffre d'aucune entrave.

Il faut toutefois noter que certaines décisions ont parfois engendré la modification de certaines dispositions des statuts et du règlement intérieur (représentation à l'AG, délais et mode de renouvellement du CA et du BE). Cependant, ces changements apportés n'ont pas été intégrés dans les textes. Ainsi s'avère-t-il opportun d'actualiser ces textes à chaque fois que c'est nécessaire et de faire valider les modifications par l'AG.

En fonction des décisions et des délais dont dispose le CA, ce dernier peut les prendre et en informer la base (étant entendu que toutes les unions sont représentées au CA) ou demander aux unions de se concerter à l'interne et de faire des propositions avant que le CA ne statue. Il appartient alors aux administrateurs de remonter les suggestions des unions au niveau du CA.

Avant de lancer une activité (notamment AGR), les unions expriment leurs besoins. En fonction du volume de produits disponible, des arbitrages opérés par le CA pour leur redistribution aux unions. Certaines commandes sont faites sur la base des besoins clairement exprimés par les unions (ex. sacs d'emballage d'oignon, semences de pomme de terre). Pour ce qui est de l'engrais subventionné, les quotas que recevait l'AUMN étaient

redistribués aux unions à parts égales, ce qui posait la question de l'équité du fait de la taille très variable des unions.

Pour ce qui est de l'appui à l'élaboration de projets, souvent, le coordonnateur, en rapport parfois avec un membre de CA, identifie et saisit une opportunité qu'il partage avec les membres du CA ; cela pour déterminer la zone de mise en œuvre et préciser certains détails qui lui permettront, de concert avec les bénéficiaires, de ficeler le projet.

Dans certaines situations comme c'est le cas avec le projet expérimental « chou » qui doit concerner 100 producteurs/trices, les critères de choix des bénéficiaires sont validés par le CA. Chaque union présentera des candidats et la sélection finale sera faite par le CA.

Par ailleurs, l'AUMN ne produit pas de plans de travail et ne procède pas à une planification budgétaire. Elle gagnerait en efficacité en élaborant des plans de travail et budgets trimestriels et annuels à faire approuver respectivement par le CA et l'AG.

Concernant les **unions**, en principe, les décisions majeures doivent être prises par les AG et les CA. Mais il se trouve que les AG ne se tiennent presque pas. Les CA sont convoqués généralement pour recevoir des informations à communiquer aux membres (groupements et personnes physiques) comme par exemple pour annoncer l'arrivée de produits et les prix de vente de ceux-ci. Rares sont les unions dont les CA se réunissent pour statuer sur le prix de cession des produits acquis. De telles décisions sont prises par les BE ou par quelques éléments.

Dans la plupart des cas, les décisions sont prises par un groupe de personnes ou par le président de l'union.

Aussi, du fait des défaillances dans le système de rapportage (absence de PV et de rapports d'activités), les décisions prises ne sont pas répertoriées et restent verbales.

En outre, la tenue de PV et la production de rapports d'activités des unions devront être systématisées.

Par ailleurs, les unions devraient élaborer des plans de travail et des budgets prévisionnels trimestriels et annuels sur lesquels elles s'appuient pour dérouler leurs activités, rompant ainsi avec le « *pilotage à vue* ».

Les rapports d'activités auxquels sont joints les plans de travail et les budgets correspondants devront être validés par les CA (trimestriellement) et par les AG (annuellement).

1.1.11 Communication

L'un des points faibles le plus notoire au niveau de l'AUMN se trouve être la communication interne et celle avec les organisations non membres et le public non organisé.

Entre l'AUMN (niveau 3), les unions et les groupements de base, l'information ne circule pas (ou circule très peu). C'est pour cette raison que le sentiment d'appartenance à l'AUMN est faible à la base. De même, la non-fluidité de l'information a engendré une certaine réticence de nombreux producteurs/trices à intégrer les démembrements de l'association.

Pour avoir un système efficace de communication, il est primordial que l'**AUMN** dispose d'un plan de communication.

Il est également constaté que par rapport à son envergure (taille et rayonnement spatial), l'AUMN a une visibilité au plan national qui devrait être renforcée à travers de multiples stratégies :

- organisation de journées de lancement de la campagne de commercialisation de certains produits horticoles
- utilisation des médias (émissions radio, couverture médiatique d'événements)

- relance de l'organisation d'ateliers-bilan des campagnes maraîchères et forestières
- participation aux foires
- production de dossiers de plaidoyer, etc.

Ces aspects devront être pris en compte par le plan de communication.

Par ailleurs, il a toutefois été signalé qu'en 2005, cinq **unions** ont eu à bénéficier de l'appui du CECI pour l'élaboration d'un plan de communication. Ces plans n'ont pas été mis en œuvre du fait d'une absence de volonté des responsables et d'une relative léthargie des unions du point de vue de la vie associative.

Le passage obligé pour assurer une bonne circulation de l'information à la base est le respect des textes, notamment en ce qui concerne la tenue régulière des réunions statutaires des unions.

1.1.12 Suivi

Comme il transparaît des observations faites plus haut, le fonctionnement des unions échappe quelque peu à la faitière. Aussi, l'utilisation de certains services qu'elle a rendus n'est pas maîtrisée, à l'exception de ceux qui relèvent de projets dont les partenaires financiers réclament des informations sur la destination des appuis consentis.

Même s'il est clair que les relations entre ces deux niveaux sont fonctionnelles et non hiérarchiques, il n'en demeure pas moins que l'AUMN doit veiller à ce que :

- ses administrateurs aient une légitimité vis-à-vis de leurs mandants, ce qui renvoie au respect des textes par les unions et particulièrement le renouvellement de leurs instances
- les services qu'elle rend (par exemple à travers les AGR) soient effectivement et bien utilisés par les bénéficiaires

Il va de soi que si les unions souffrent de mal gouvernance et que leur vie associative demeure lacunaire, l'AUMN ne pourra pas être forte quel que soit sa volonté et ses stratégies de professionnalisation. L'AUMN serait ainsi « *un géant aux pieds d'argile* ».

Le suivi/accompagnement des activités techniques (horticoles et forestières) n'est effectif que dans le cadre du projet de reforestation intégrée qui a recruté un technicien horticoles à cet effet. En outre, SOS Sahel a dans son dispositif des techniciens forestiers et horticoles qui accompagnent les bénéficiaires.

La collecte de statistiques sur le membership et les activités horticoles et forestières en cours est une initiative qui permet d'étoffer et de fiabiliser la base de données, ce qui constitue un élément de base en faveur du suivi des réalisations.

Pour que le suivi des unions et de leurs activités soit effectif et efficace, il faudra que l'AUMN prenne les mesures suivantes :

- Organiser des missions régulières d'appui/conseil/suivi des unions
- Renforcer le secrétariat permanent de l'AUMN par le recrutement d'un coordonnateur technique et mettre à contribution l'actuel volontaire du CECI pour l'appui organisationnel
- Doter l'AUMN d'un moyen de déplacement adéquat pour assurer un appui/conseil aux unions
- Concevoir et mettre à la disposition des unions des outils de gestion et de suivi des services offerts

Par ailleurs, il est important d'adopter au sein de l'AUMN un code de conduite relatif au respect par les unions de leurs textes (renouvellement des instances notamment) afin de garantir la légitimité de leurs représentants.

1.1.13 Relations extérieures

L'AUMN a un tissu relationnel assez étoffé. L'intensité et les domaines de collaboration/partenariat varient d'une structure à une autre. Certaines relations sont ponctuelles alors que d'autres sont plutôt suivies comme l'indique le tableau suivant répertoriant les principaux partenaires de l'AUMN.

Structure	Relations
Relations ponctuelles	
Autorités administratives et collectivités locales	- participer à des réunions de CRD, CDD, CLD
Directions régionales du développement rural (DRDR)	- fourniture par l'AUMN de statistiques agricoles - recueil de conseils auprès des DRDR lors de l'élaboration de projets maraîchers - détachement par la DRDR de Thiès du coordonnateur de l'AUMN
Direction de la Protection des végétaux (DPV)	- participation de l'AUMN à la mise en œuvre du projet DPV/FAN CERES Locustox portant la sensibilisation et la formation des producteurs/trices sur l'utilisation des produits phytosanitaires - délivrance de permis d'importation de sacs d'emballage
ANCAR/zone éco-géographique des Niayes	- conseils recueillis par l'AUMN dans le cadre de l'élaboration du projet d'amélioration de la production et de la compétitivité du chou
Agence canadienne de développement international (ACDI)	- financement des opérations d'achat groupé de sacs d'emballage d'oignon et de semences de pomme de terre
Programme d'aménagement et de développement économique des niayes (PADEN)	- financement de sous-projet de renforcement des capacités techniques et de commercialisation (voyage d'étude au Burkina Faso)
Organisation mondiale du commerce (OMC)	- financement du projet d'amélioration de la production et de la compétitivité du chou (cf. 1.1.16)
Fournisseurs (Germicopa, Tropicasem)	- fourniture de semences
Relations suivies	
Direction de l'Horticulture (DH)	- approvisionnement de l'AUMN et des unions en engrais subventionné - plaidoyer de l'AUMN pour l'obtention de la subvention des semences de pomme de terre importées (en cours)
Direction des Eaux et Forêts et ses démembrements (IREF, secteurs, brigades, triages)	- participation au plaidoyer pour l'implication des unions membres dans l'aménagement de la bande de filao et pour la délocalisation de la cellule de mise en œuvre du plan d'aménagement de la bande de filao à Thiès - concertation sur les résultats des actions d'exploitation/restauration de la bande de filao
Centre pour le développement de l'horticulture (CDH)	- protocole UCAD/ISRA/CIRAD/AUMN portant sur des actions de recherche/développement et le transfert de technologies au profit des membres de l'AUMN - conseils recueillis par l'AUMN auprès du CDH lors de l'élaboration de projets maraîchers - sites de recherche proposés par l'AUMN - participation de l'AUMN à la mise en œuvre d'un projet de recherche sur l'oignon financé par le FNRAA
Agence de régulation des marchés (ARM)	- participation de l'AUMN à la concertation sur la régulation du marché de l'oignon (gel des importations) - fourniture par l'AUMN de statistiques sur les prévisions de

Structure	Relations
	production et les stocks de produits
Centre canadien d'étude et de coopération internationale (CECI)	- mise à disposition de l'AUMN de volontaires - appui à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan de coopération avec UNITERRA - financement du recensement de statistiques agricoles et forestières - appui en équipement informatique (cf. 1.1.16)
SOS Sahel International	- élaboration et mise en œuvre conjointe du projet de reforestation intégrée (cf. 1.1.16)
Association des producteurs d'oignon de la vallée (APOV)	- lobbying pour le gel de l'importation de l'oignon en période de commercialisation de la production locale

Cette liste non exhaustive de structures montre que l'AUMN collabore avec une multitude de partenaires à des degrés divers et dans des domaines très variés. Cela nécessite d'avoir en présence des ressources humaines suffisantes et une bonne organisation pour gérer cette interface. Il se trouve que pour l'essentiel, c'est le coordonnateur qui est principalement impliqué dans l'initiation et le maintien des relations.

Il convient de souligner que dans le cadre de son autonomisation financière notamment du point de vue de son fonctionnement, l'AUMN reçoit annuellement des appuis assez substantiels du CECI, de SOS Sahel et du projet « chou » (prévisions). En effet, quelques exemples peuvent être fournis à titre d'illustration :

- En plus de la rémunération du personnel prévu (1 coordonnateur, 2 techniciens horticoles, 1 technicien commercial et 1 secrétaire-comptable) pour un montant de 33.750.000 F en 18 mois, le projet « chou » prévoit un budget de fonctionnement d'environ 41.000.000 F, nonobstant le financement des autres volets du projet.
- Dans le cadre du PRI mis en œuvre par SOS Sahel, un technicien horticole est recruté et mis à la disposition de l'AUMN. A cela s'ajoute un appui annuel pour le fonctionnement de l'AUMN de l'ordre de 1.300.000 F.
- Le CECI contribue au fonctionnement de l'AUMN (exemple 1.050.000 F en 2011) et met à sa disposition des volontaires. En outre, il a financé en 2012 la collecte de statistiques sur les activités horticoles et forestières pour un montant de 900.000 F.

Concernant l'élaboration de projets et la recherche de financements, beaucoup d'idées et d'opportunités sont identifiées mais il faut disposer de compétences, de temps et de moyens financiers conséquents pour les exploiter.

Par ailleurs, l'AUMN gagnerait en :

- organisant un forum des partenaires actuels et potentiels autour du présent plan d'action et de ses programmes afin d'inciter ceux-ci à contribuer à leur financement et/ou à leur mise en œuvre
- mettant l'accent sur l'établissement de partenariats plus durables avec les institutions de financement, de recherche/développement, entre autres

Au niveau des **unions**, il a été noté que le réseau partenarial est relativement faible pour la plupart d'entre-elles. Certaines d'entre elles développent des partenariats avec des institutions comme la FAO et ENDA, tandis que d'autres ne reçoivent de services que ceux offerts par l'AUMN. En réalité, elles ont tendance à tout attendre de l'AUMN et ne prennent pas assez d'initiatives pour améliorer la réponse aux besoins en services de leurs membres.

Aussi, face à la faiblesse des capacités d'identification/formulation de projets au niveau des unions, il est important que l'AUMN les appuie à travers la recherche et la diffusion de

l'information, la mise en relation avec des spécialistes pour l'élaboration de projets, la finalisation des requêtes et le suivi des projets.

Tout cela corrobore l'urgence de renforcer le personnel du secrétariat permanent de l'AUMN.

1.1.14 Dimension Egalité Femme/Homme

Comme indiqué, la part des femmes dans le membership de l'AUMN s'élève à 48 % et à 40 % selon les sources de données.

Toutes les unions sont mixtes. Quatre parmi elles comptent plus de femmes que d'hommes (UGPL, UF/Bayakh, UF/Mboro et FENAGIEH). Il faut aussi souligner que la grande majorité des groupements membres sont mixtes. C'est au niveau de quelques unions forestières que certains groupements sont exclusivement composés de femmes. Il s'agit de ceux mis en place avec l'appui du CTL. Au sein de ces unions forestières, des groupements mixtes se sont ajoutés aux membres fondateurs. Pour l'essentiel, les hommes y jouent un rôle de « goorou mbootay ». Ils viennent en appui aux femmes mais ne sont pas éligibles à des postes électifs.

Le CA de l'AUMN comprend actuellement 4 femmes et 13 hommes. La faible représentation des femmes dans le CA a été souvent décriée par l'AUMN, mais le déséquilibre est du fait d'une part, de la souveraineté des unions quant à la désignation de leurs représentants, et d'autre part, de la tenue très irrégulière d'AG de renouvellement au niveau des unions.

Le BE est actuellement constitué des 4 femmes membres du CA et de 3 hommes.

Il a été noté que les femmes présentes dans le CA de l'AUMN participent efficacement aux échanges.

Par contre, à l'exception des unions forestières où en général les femmes sont largement dominantes, au niveau de la plupart des unions (en particulier les unions maraîchères), il a été remarqué une faible représentation des femmes dans les BE et CA et une faible prise de parole des femmes lors des rencontres.

Un effort est à faire pour améliorer la représentation des femmes dans le CA en vue de leur plus grande implication dans les prises de décisions. Il s'agira de sensibiliser les unions pour la désignation de femmes comme les représenter au CA de l'AUMN.

Dans le cadre de l'offre de services, les femmes sont en général traitées au même titre que les hommes. Cependant, en l'absence de statistiques sur l'utilisation des services, il est difficile de statuer sur la représentation des femmes.

Toutefois, l'achat de semences de pomme de terre peut être donné en exemple. En effet, d'une année à l'autre, le niveau d'atteinte des femmes varie de 10 à 16 %. A cela s'ajoute la faiblesse des quantités achetées par les femmes par rapport aux hommes. L'insuffisance des moyens financiers des femmes et la faible étendue de leurs exploitations ont été évoquées pour justifier leur faible niveau de participation.

Pour améliorer la situation, il faudrait mettre l'accent sur :

- la sensibilisation des unions sur la prise en compte de l'EFH dans le choix des responsables et la désignation des administrateurs de l'AUMN
- le renforcement des capacités des femmes en leadership en général et plus particulièrement celles présentes dans les CA des unions

Il faut souligner que l'AUMN a acquis un financement du FAN 2 pour réaliser une étude (qui est en cours) sur la dimension EFH au sein de l'organisation (AUMN et ses membres). Dans ce cadre il est prévu :

- de faire un état des lieux en ce qui concerne la représentation des femmes et des hommes dans les organisations, ainsi que l'accès des femmes et des hommes à la

prise de décision, aux ressources, services, activités et aux bénéficiaires des projets entre autres

- d'élaborer un plan d'institutionnalisation de l'EFH au sein de l'AUMN, en prenant en compte les aspects organisationnels (éventuelles réformes structurelles) et en planifiant un programme d'accompagnement. Dans ce plan seront identifiés les outils et les modules de formation adaptés aux besoins des producteurs/trices

1.1.15 Dimension Environnement

En 2009, l'AUMN a participé activement à la mise en œuvre du projet DPV/Locustox/FAN dont l'accent était mis sur la prise en charge des préoccupations environnementales et de santé humaine dans les pratiques phytosanitaires.

Lors des investigations, il a été noté que tous les producteurs/trices sont conscients du rôle déterminant que joue la bande de filao pour l'existence même de l'horticulture dans les Niayes.

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'aménagement de la bande, il est prévu une assiette de coupe de 240 ha par an. Il se trouve que les groupements et unions n'arrivent pas encore à atteindre 70 ha par an. Pire encore, les superficies baissent d'année en année. Cela pose le problème de la capacité des organisations membres de l'AUMN à assurer la régénération de la bande. L'AUMN devrait, en rapport avec le service des Eaux et Forêts, analyser la situation et trouver des solutions aptes à assurer le renouvellement de la bande.

Des efforts considérables d'amélioration du couvert végétal ont été entrepris dans le cadre du projet de reforestation intégrée mis en œuvre avec l'appui de SOS Sahel. Il faut signaler que les meilleurs taux de reprise des plantations dans la bande de filao ont été enregistrés au niveau des unions soutenus par ce projet, grâce à la fourniture de filets pour clôturer les parcelles de régénération et au suivi rapproché opéré par les agents du projet.

Dans les localités éloignées de la bande, l'emphase a été mise sur le reboisement de fixation des dunes. Des résultats probants ont été enregistrés. Par ailleurs, diverses formations ont été dispensées aux bénéficiaires sur les bonnes pratiques environnementales.

Il faut toutefois souligner que les responsables de l'AUMN sont conscients de certaines menaces qui pèsent sur l'environnement de la zone des Niayes, notamment la pollution de la nappe phréatique.

Il est apparu nécessaire d'inscrire parmi les thèmes de plaidoyer la lutte contre la pollution de la nappe par les ICS.

En outre, l'AUMN devra veiller, via le lobbying et le plaidoyer, à ce que l'Etat du Sénégal mette en œuvre des mécanismes de suivi de la qualité de l'eau et prenne les décisions idoines pour garantir une bonne exploitation des ressources en eau à des fins maraîchères.

1.1.16 Stratégies d'intervention et offre de services

1.1.16.1 Services offerts aux membres et niveau de satisfaction des producteurs/trices

Tous les services rendus par l'AUMN ont été jugés très pertinents par les membres (unions et membres des groupements), qu'il s'agisse des actions de représentation/lobbying, de la facilitation de l'accès aux intrants et au marché ou de la mise en relation avec des partenaires, de l'appui à la formulation et à la mise en œuvre de projets. Quand bien même de nombreux producteurs/trices n'étaient pas suffisamment informés de l'origine des services dont ils ont profité, après clarification, tous les bénéficiaires rencontrés ont soutenu que les thèmes développés et les types de services rendus sont en phase avec leurs préoccupations et constituent une réponse pertinente à leurs besoins.

Seul le service d'approvisionnement en carburant a connu des difficultés relevant de sa gestion et n'a pas produit les résultats escomptés.

Dans le cadre de l'accomplissement de sa mission de représentation et de défense des intérêts de ses membres, l'AUMN s'est fortement impliquée dans des plusieurs actions de plaidoyer tendant à améliorer les revenus des producteurs à travers essentiellement la réduction des coûts de production et la facilitation de la commercialisation des produits. Le processus de plaidoyer consiste à préparer un argumentaire solide (dossiers de plaidoyer) et à rencontrer les décideurs afin de les convaincre.

Les services rendus par l'AUMN à ses membres sont présentés et analysés ci-dessous.

Faudrait-il souligner que le niveau de satisfaction par rapport à ces services varie en fonction du type de service et que l'AUMN ne dispose pas d'un système de suivi et de traçabilité de ces services (qui en ont profité, nombre de femmes et d'hommes par zone et globalement, ...).

A) Facilitation de la commercialisation des produits

Depuis la création de l'ARM en 2002, l'AUMN s'est employée à défendre les intérêts des producteurs d'oignon pour leur permettre de commercialiser leurs productions en les épargnant de la concurrence exercée par l'oignon importé.

Elle est un membre très actif de la table de concertation sur la filière oignon pilotée par l'ARM et réunissant tous les acteurs concernés par la production, l'importation et la commercialisation de l'oignon (organisations de producteurs, Douanes, DPV, Direction du commerce intérieur, Direction du commerce extérieur, importateurs, intermédiaires, ...). C'est sur la base des résultats de cette concertation qui s'adosse sur les prévisions de récolte et sur les volumes de stocks disponibles que l'ARM formule des propositions à l'Etat pour le gel des importations d'oignon.

L'AUMN jouit d'une certaine notoriété auprès des acteurs de cette filière du fait de la pertinence de son argumentaire basé sur des statistiques assez fiables non disponibles au niveau des services techniques.

En effet, jusqu'en 2008, l'AUMN organisait chaque année un atelier-bilan de campagne qui permettait aux principaux acteurs de l'horticulture (ARM, DH, banques, etc.) d'échanger sur la base de statistiques fournies par l'AUMN.

Elle devra relancer les ateliers-bilan et poursuivre son action de représentation à la concertation coordonnée par l'ARM. Elle doit constituer davantage une structure de veille et d'alerte dès que les prévisions de récolte et les stocks montrent qu'il est nécessaire de geler les importations.

B) Approvisionnement en engrais subventionné

En 2004, l'AUMN a bénéficié d'un quota de 1.350 tonnes (engrais et urée confondus). Ce programme a été reconduit lors des campagnes 2005/2006, 2007/2008 et 2008/2009 avec un quota annuel de 500 tonnes les deux premières années et de 800 tonnes les années suivantes, sur des besoins estimés à 5.000 tonnes.

Les quotas sont affectés par la Direction de l'horticulture sur la base d'un arbitrage qui s'opère au niveau national et qui est fonction des quantités disponibles et de l'importance des besoins des organisations et des « gros producteurs ».

L'AUMN achète l'engrais avec une subvention de 50% de l'Etat auprès de fournisseurs agréés. Les quantités obtenues ne pouvant pas satisfaire la demande, l'AUMN redistribue le stock aux unions à parts égales. En revendant aux unions, elle réalise une marge de 200 F sur chaque sac de 50 kg. Les unions vendent directement aux producteurs/trices appliquant leur propre marge. Cette marge varierait de 50 à 150 F par sac.

Les quotas qui étaient mis à la disposition de l'AUMN étaient largement en deçà des besoins de ses membres. C'est ainsi qu'elle a continué à se battre et a obtenu en 2007 une augmentation de 48 % du quota destiné à ses membres.

Cette activité a l'avantage de renforcer les capacités financières de l'AUMN et des unions, et de réduire les coûts de production au niveau des exploitations.

Les revenus annuels tirés par l'AUMN de cette AGR pour appuyer l'autofinancement de son fonctionnement ont varié en fonction des quotas acquis. Ils se sont élevés à 5.400.000 F en 2004/2005, 2.000.000 F en 2005/2006 et en 2006/2007, 3.200.000 F en 2007/2008 et en 2008/2009. Ces marges réalisées constituaient une part non négligeable du budget de fonctionnement de l'AUMN.

Parallèlement à cette opération, il avait été noté que certaines unions allaient directement négocier auprès de la DH un quota d'engrais.

Le fait de servir les unions à parts égales et l'obtention par certaines unions de quotas supplémentaires traduit un déséquilibre dans la satisfaction des besoins. En effet, compte tenu de la taille des organisations, certains producteurs/trices pourraient recevoir des quantités considérables au moment où d'autres se retrouvent avec des quantités infimes ou même n'accèdent pas au produit.

Il faut souligner qu'au niveau des unions, l'information est donnée aux présidents de groupements et/ou aux individuels. La vente est libre au sein des unions jusqu'à épuisement du stock.

L'autre fait marquant est que depuis trois ans, la DH a facilité la création de la Coopérative Nationale pour le Développement de l'Horticulture (CNDH) à laquelle elle a cédé la gestion des quotas d'engrais. Cette structure a invité les unions et l'AUMN à y adhérer pour pouvoir continuer à bénéficier de l'engrais subventionné. Les unions ont réagi favorablement en libérant même leur droit d'adhésion qui s'élève à 75.000 F.

Quant à l'AUMN, pour des raisons de cohérence et d'éthique, elle a préféré se retirer de ce marché d'engrais en laissant les unions traiter librement avec la CNDH.

Même si l'AUMN ne s'implique plus directement dans l'acquisition de quotas et la vente d'engrais subventionné, le plaidoyer est à consolider dans le sens d'un accroissement des quotas destinés aux unions.

C) Approvisionnement en semences de pomme de terre

Depuis 2009, l'AUMN a structuré un service d'approvisionnement de ses membres en semences de pomme de terre. Le marché a été attribué à la firme GERMICOPA suite à un appel d'offre précisant les calibres et les variétés demandés par les producteurs/trices.

Démarrée en 2009 avec 25 tonnes importées, l'activité s'est poursuivie avec 75 tonnes en 2010, 60 tonnes en 2011 et 75 tonnes sont prévues en 2012. Elle vise à assurer la disponibilité de semences de qualité aux producteurs/trices. Elle permet également à l'AUMN de renforcer son budget de fonctionnement.

Le volume de la commande dépend des besoins exprimés par les unions. Il faut noter qu'une dizaine d'unions ayant fait la demande sont servis. Il s'agit des unions localisées dans les zones de production de pomme de terre.

Au prix de revient qui s'élève à 500 F/kg, l'AUMN met une marge de 20 F en revendant les semences aux unions. Cette activité a eu à générer au profit du fonctionnement de l'AUMN des revenus annuels évalués à 500.000 F en 2009 et 1.500.000 F en 2010 et 2011.

L'une des difficultés rencontrées dans cette opération est la concurrence exercée par les semences subventionnées qui sont vendues aux producteurs à 300 F le kg.

En effet, dans le cadre des accords de l'UEMOA, l'Etat subventionne les semences de pomme de terre et via la Direction de l'horticulture, il a agréé un seul fournisseur privé qui est Tropicasem. Les variétés vendues par ce privé ne sont pas celles désirées par les membres de l'AUMN.

Des producteurs/trices rencontrés affirment préférer acheter les semences de l'AUMN du fait de sa qualité (variété et calibre) car elles procureraient de meilleurs rendements que celles qui font l'objet de subvention.

Les producteurs/trices souhaitent que cette activité soit poursuivie. Ils sollicitent toutefois que des voies et moyens soient trouvés pour réduire considérablement le prix de vente qu'ils trouvent très élevé.

L'association est entrain de plaider pour que (i) la subvention porte sur les variétés demandées obligeant ainsi le fournisseur à s'adapter au désidérata des producteurs/trices, et/ou (ii) que les semences importées par l'AUMN soient subventionnées par l'Etat.

Ce plaidoyer devra être poursuivi de manière soutenue dans l'optique de réduire les coûts de production et en conséquence, d'accroître les revenus des producteurs/trices.

D) Approvisionnement en carburant

Cette activité lancée en 2002 vise à réduire les coûts d'exploitation, à travers la vente du gas-oil destiné aux motopompes et autres matériels agricoles à un prix préférentiel (25% moins cher qu'à la pompe). Elle permet également aux producteurs/trices d'avoir un accès plus facile aux points d'approvisionnement en carburant.

L'opération s'est déroulée au niveau de deux sites (Mboro et Bayakh) et gérée en rapport avec respectivement l'UGPM et l'UF/Bayakh.

Pour renforcer les capacités financières de l'AUMN et des unions, une redevance de 65 F par litre de gas-oil vendu était appliquée. Cette redevance a par la suite été portée à 75 F. Après avoir servi au gérant du dépôt un forfait de 10 F/litre, la marge nette était répartie entre l'AUMN (50 %) et l'union (50 %).

Les volumes de carburant mensuellement acquis variaient de 1.000 litres à 2.000 litres, ce qui montre que les revenus tirés par l'AUMN de cette AGR étaient relativement faibles.

A cette faiblesse de la marge réalisée par l'AUMN, se sont ajoutées des malversations répétées dont seraient coupables les gérants des sites de vente. Globalement, cette activité n'a pas été financièrement positive pour l'AUMN et en conséquence, elle s'en est désengagée en 2008.

La même année, l'UGPM a choisi de poursuivre l'activité sans passer par l'AUMN, en contractant directement avec Touba-oil qui lui fournit le carburant à un prix préférentiel (environ 30% de rabais), ce qui lui permet de vendre directement aux producteurs/trices en mettant une marge de 10% et de rémunérer le gérant à hauteur de 15 F par litre vendu.

Présentement, l'approvisionnement en carburant semble être l'activité-phare de l'UGPM et les transactions tourneraient autour de 225 à 300.000.000 F/an.

Il faut souligner qu'au niveau de la plupart des unions, le besoin d'avoir une source d'approvisionnement proche a été fortement exprimé. A cela s'ajoute l'accès au carburant à un coût réduit compte tenu de la cherté actuelle de ce produit indispensable pour la plupart des exploitations maraîchères.

Ainsi, l'AUMN devrait étudier la possibilité de relancer cette activité en facilitant aux unions intéressées l'ouverture d'autres sites de vente. Son rôle sera d'assurer l'intermédiation et la négociation avec les fournisseurs de carburant.

Aussi, l'AUMN devra inclure dans ses thèmes de plaidoyer la subvention du carburant (comme intrant agricole) pour réduire les coûts de production.

E) Approvisionnement en sacs d'emballage d'oignon

En 2008, avec l'appui financier de l'ACDI, fut lancée l'opération d'achat de sacs d'emballage d'oignon sous la marque « les Niayes maraîchères »/Soblé Niayes avec l'importation de la Hollande, de 160.000 sacs. Depuis, l'activité s'est poursuivie, avec des quantités variant entre 165.000 et 135.000 sacs.

Ces sacs de qualité destinés aux zones de forte production d'oignon facilitent la commercialisation. Toutefois, faute de moyens pour suivre l'application du cahier de charges pour la production d'oignon de qualité et dans le souci de préserver la marque « Niayes maraîchères », l'AUMN commande et revend des sacs sans logo.

Les sacs sont cédés aux unions sur la base des besoins exprimés, au prix unitaire de 160 F à 175 F alors que leur coût de revient s'élève à 135 F, soit une marge de 25 à 40 F par sac.

Les revenus tirés par l'AUMN de cette activité et destinés à renforcer l'autofinancement de son fonctionnement varient de 4.200.000 F à 6.400.000 F.

Les unions appliquent à leur tour une marge variable d'une union à une autre de 15 à 25 F par sac. Ainsi, le sac est vendu aux producteurs entre 185 et 200 F, alors que le sac ordinaire, de moindre qualité est vendu à 250 F au minimum.

Les bénéficiaires ont très bien apprécié l'activité de vente de sacs d'emballage d'oignon qu'ils souhaitent voir poursuivie. Ils soutiennent unanimement que ces sacs de qualité acquis à moindre coût contribuent à sécuriser leurs produits et à réduire leurs charges.

Par ailleurs, il faudrait mener une réflexion sur la relance de l'approvisionnement de sacs avec le logo « les Niayes maraîchères », en mettant l'accent sur les mécanismes de suivi/contrôle de la production de qualité.

F) Intermédiation et appui à l'élaboration et la mise en œuvre de projets

L'AUMN a élaboré pour son compte ou aidé des unions à accéder à des financements de projets à travers l'intermédiation. Il s'agit des projets suivants :

✓ Projet de coopération AUMN-UNITERRA 2 (CECI)

Inscrit dans le cadre du partenariat global avec le CECI et élaboré pour la période 2009-2012, le plan d'action vise :

- l'augmentation et la diversification des revenus des exploitations familiales agricoles
- le renforcement du rôle des organisations paysannes

Une multitude d'activités ont été programmées mais n'ont pas pu être exécutées, à l'exception de l'approfondissement de la base de données en 2011 et le recensement en cours de statistiques agricoles et forestières.

Il faut souligner que dans le cadre de cette coopération, le CECI a eu à mettre à la disposition de l'AUMN un volontaire pour deux ans (2010-2011). Celui-ci a essentiellement appuyé l'équipe professionnelle dans :

- la rédaction des rapports d'avancement du PRI et du projet de relance de la culture durable et compétitive de la pomme de terre
- la restructuration et le renseignement de la base de données de l'AUMN
- l'établissement des bilans financiers de l'AUMN

En mai 2012, l'AUMN a reçu un autre volontaire pour une durée de deux ans. Économiste/spécialiste en étude du développement, il aura à appuyer l'AUMN et les unions en matière de développement organisationnel, ainsi qu'en élaboration et gestion de projets.

✓ **Projet d'amélioration de la production et de la compétitivité du chou**

Prévu pour une durée de 18 mois à partir de février 2012, ce projet-pilote est financé par l'OMC pour un montant de 285.000.000 F dont 85.000.000 F ont déjà été virés. Il cible 100 producteurs/trices dont la sélection est en cours sur la base de critères précis et comprend 4 volets : production - recherche/développement - commercialisation - gestion et suivi.

Le projet vise essentiellement :

- la réduction des dépenses en traitement phytosanitaire et l'augmentation de la productivité et des productions par un respect et une application optimale des bonnes pratiques agricoles
- l'amélioration de la qualité du chou selon les normes du Codex
- l'acquisition de nouvelles parts de marchés au Sénégal et dans la sous-région

Il est envisagé de démultiplier les résultats s'ils sont probants et d'étendre l'expérimentation aux filières oignon, pomme de terre et carotte.

✓ **Projet d'institutionnalisation de l'égalité femme/homme au sein de l'AUMN**

Il est financé par le FAN pour un montant de 16.000.000 F dont 14.000.000 F ont été virés pour le démarrage.

Ce projet consiste à faire l'état des lieux de la prise en compte de la dimension genre par l'AUMN et ses membres.

Il est prévu dans ce cadre l'élaboration d'un plan d'institutionnalisation de l'EFH au sein de l'AUMN.

✓ **Projet de Reforestation Intégrée**

Elaboré et mis en œuvre conjointement par SOS Sahel International et l'AUMN à la demande cette dernière, le projet a exécuté une phase expérimentale de 3 ans (2006-2009) durant laquelle il est intervenu au profit des unions forestières de Sague, Thieppe, Lompoul et Mboro.

Dans sa deuxième phase dont la fin est prévue en décembre 2013, il s'est étendu à l'union forestière de Notto.

Le projet porte sur :

- la restauration du couvert végétal à travers la fixation des dunes et la protection des cuvettes maraîchères
- la gestion des systèmes de production agricole : goutte-à-goutte
- le renforcement des capacités des groupements et des unions : dynamique organisationnelle, gestion, pépinière/reboisement, hygiène, compostage, bonnes pratiques agricoles, bonnes pratiques environnementale, agro-foresterie, utilisation de pesticides, utilisation des tronçonneuses
- l'amélioration des conditions de vie des populations : eau-hygiène-assainissement
- le recrutement d'un technicien-animateur
- l'acquisition de 2 camions UNIMOG d'occasion (non encore effective)
- l'appui au fonctionnement de l'AUMN

L'AUMN a été partie prenante dans l'identification et l'élaboration du projet. Elle intervient également dans le suivi/accompagnement grâce au technicien horticole mis à sa disposition par SOS Sahel. A noter que la mise en œuvre opérationnelle du projet est du ressort des unions.

✓ **Sous-projet de renforcement des capacités techniques et de commercialisation de l'AUMN et des unions**

Elaboré par l'AUMN et financé en 2012 par le PADEN dans le cadre de son guichet de développement économique, ce sous-projet vise à renforcer les capacités techniques et de commercialisation de l'AUMN et des unions. Pour ce faire, une formation de responsables a eu lieu au Burkina Faso et sera suivie de démultiplications au profit du CA de l'AUMN et des commissions commercialisation des unions.

✓ **Autres projets**

En 2011, l'AUMN a mis en relation l'APMFB avec SOS Sahel et le FAN pour le financement de projets. Il s'agit des deux projets suivants :

- **projet de développement de la filière carotte de Fass Boye** financé par SOS Sahel
- **projet d'amélioration de la production et de la compétitivité de la carotte de Fass Boye** financé par le FAN

L'appui apporté dans le cadre de l'intermédiation, l'élaboration et la mise en œuvre de projets est considérable et répond à la demande ou aux préoccupations des membres et de l'AUMN. La demande d'un tel appui est encore plus importante aujourd'hui car des opportunités sont offertes comme le GDE du PADEN, les appels à projets de diverses fondations, ambassades, etc.

Le principal rôle de l'AUMN devra être d'aider les membres (individuels, groupements et unions) à accéder au GDE du PADEN et à d'autres sources de financement à travers une large information, l'orientation vers des spécialistes pour la formulation de projets, l'appui à la finalisation du montage des projets et à leur suivi une fois qu'ils seront financés.

Il convient également de souligner que le souhait de maîtriser les filières chou, carotte et haricot a été exprimé dans de nombreuses localités. L'AUMN devrait prendre en considération cette doléance et étudier les possibilités d'appui aux unions intéressées.

1.1.16.2 Nouveaux services à structurer

En plus de la consolidation des services jusque-là offerts par l'AUMN, d'autres besoins ont émergé et nécessitent que l'association les prenne en compte pour coller à sa mission.

✓ **Plaidoyer**

Dans le cadre de sa mission de représentation, l'AUMN devra poursuivre ses actions de plaidoyer en faveur de la sécurisation de l'activité agricole, de l'amélioration durable de la productivité horticole éral (réduction du coût des facteurs de production) et de la préservation de l'environnement qui conditionne l'existence de l'activité maraîchère. Pour ce faire, elle a la charge de préparer, avec l'appui de spécialistes, des argumentaires bien documentés. A ce titre, un accent devra être mis sur les thèmes suivants :

- Subvention des produits phytosanitaires et exonération de taxes du carburant comme intrant agricole
- Adoption et mise en œuvre du SDAGC
- Mise en œuvre de la loi d'orientation agro-sylvo-pastorale

- Lutte contre la pollution de l'environnement (notamment la nappe phréatique) par les ICS : veiller à la mise en œuvre effective des mesures d'atténuation des impacts négatifs ; réclamer des mesures compensatoires (par exemple réalisation de forages)
- Veille à l'application correcte du plan de gestion environnemental dans le cadre de l'exploitation du zirconium sur l'axe Fass Boye-Lompoul
- Suivi par l'Etat de l'évolution de la nappe phréatique
- ✓ Achat groupé de produits phytosanitaires pour réduire davantage les coûts de production (idée de centrales d'achat d'intrants au niveau de l'AUMN ou des unions sans instaurer une concurrence entre ces deux niveaux)
- ✓ Relance de l'approvisionnement en carburant avec l'ouverture de nouveaux points de vente gérés directement par les unions
- ✓ Actions de Recherche/Développement sur la production de semences maraîchères et de matériel végétal (notamment semences de pomme de terre et bulbilles d'oignon)

Par ailleurs, les groupements rencontrés ont formulé de fortes demandes portant sur :

- ✓ L'appui à la modernisation du système agricole par l'acquisition d'équipements d'irrigation (motopompe, puits, goutte-à-goutte), la construction de magasins de stockage, l'acquisition de matériel d'exploitation
- ✓ La mise en place d'un système de semences certifiées par la production de semences maraîchères notamment pomme de terre et oignon
- ✓ Le renforcement des capacités techniques et de gestion
- ✓ L'introduction du micro-jardinage pour les femmes pour pallier les difficultés d'accès à la terre

L'essentiel de ces sollicitations peuvent être pris en compte dans le cadre de l'appui que devraient leur apporter l'AUMN et les unions en matière d'élaboration de projets et de recherche/négociation de financements.

Globalement, la prise en charge des nouveaux services exige de l'AUMN le renforcement en ressources humaines. Pour certains aspects, elle fera nécessairement recours à des consultants spécialisés.

Par ailleurs, il s'est avéré important, dans le cadre du renforcement des capacités des responsables des unions et de l'AUMN, d'organiser des visites d'échanges inter-unions et des voyages d'étude au niveau national et à l'étranger pour s'enquérir des expériences d'organisations similaires.

1.2. OPPORTUNITES ET MENACES

Les principales opportunités et menaces liées à l'environnement externe de l'AUMN et des unions peuvent être résumées comme suit :

Opportunités	AUMN	Unions
De nombreux producteurs dans la zone des Niayes non organisés (membership potentiel)		X
Possibilité d'accroître l'offre de services aux membres grâce aux programmes en cours d'exécution et avec qui l'AUMN est en relation, notamment le PADEN	X	X
Possibilité d'accroître l'offre de services aux membres grâce aux sources de financement potentielles (fondations, UE, ambassades, ONG internationales, etc.)	X	X
Existence de produits subventionnés (engrais, semences de pomme de terre)	X	X
Conditions climatiques favorables dans toute la zone		X
Menaces	AUMN	Unions
Producteurs non organisés dans la zone (risque de s'organiser et de concurrencer les unions si des efforts ne sont pas faits pour les conquérir)		X
Présence d'organisations créées par les services étatiques et les ONG/projets pouvant bouleverser la dynamique organisationnelle insufflée		X
Urbanisation galopante entraînant des pertes de terres agricoles	X	X
Risque de régression de l'activité agricole avec l'extraction de zirconium de Fass Boye à Lompoul	X	X
Baisse de la nappe phréatique avec la multiplication des périmètres maraîchers		X
Pollution de la nappe par les ICS	X	X
Perte de terres agricoles due à l'avancée du biseau salé dans la zone de Saint-Louis		X
Non application du schéma directeur d'aménagement de la grande côte	X	X
Non renouvellement à temps de la bande de filao	X	X
Enclavement de la zone de Thieppe		X

De l'analyse des opportunités et menaces, il ressort l'impérieuse nécessité pour l'AUMN et ses unions de se professionnaliser, d'améliorer leur gouvernance dans le sens d'une gestion saine et transparente, d'accroître l'offre de services aux membres, d'asseoir une bonne communication, de conquérir ainsi davantage de membres, et de mieux jouer leur rôle de structure syndicale à travers le plaidoyer/lobbying.

1.3. CONCLUSION DU DIAGNOSTIC

L'AUMN est globalement marquée par sa représentativité dans la zone des Niayes, son engagement très fort pour la défense des intérêts des producteurs/trices, ainsi que la volonté des responsables de développer l'organisation en améliorant son fonctionnement et sa gestion dans le sens d'offrir à ses membres des services pertinents capables d'accroître durablement la productivité horticole et partant, les revenus des exploitations agricoles familiales.

Il est également important de souligner que la gestion des ressources naturelles est au cœur des préoccupations des membres. En effet, ils sont tous conscients que sans une gestion efficace et durable des ressources naturelles axée sur la préservation et la restauration, l'activité horticole n'a point d'avenir.

Il ressort toutefois que pour atteindre ses objectifs, l'association devrait davantage s'engager vers la professionnalisation de la gestion de ses activités à travers avant tout la mise en place d'une équipe professionnelle permanente, et l'application des procédures de gestion administrative, financière et comptable. En outre, pour que l'AUMN puisse accomplir les missions qu'elle s'est assignées, elle doit inéluctablement s'investir davantage dans le renforcement de ses compétences managériales, institutionnelles et d'offre de services.

En effet, les insuffisances majeures identifiées portent essentiellement sur :

- l'absence d'une vision stratégique claire : composition, relations entre la faïtière et les unions, domaines d'action de la faïtière et des unions, etc.
- la légitimité des administrateurs du fait du non renouvellement des instances des unions
- l'absence d'un système de comptabilité fiable
- l'insuffisance du personnel qualifié
- l'insuffisance de la communication
- la faiblesse de son niveau d'autonomisation financière face à ses ambition (offre de services et fonctionnement)

L'initiative de réaliser le diagnostic institutionnel de l'association a été jugée très opportune car elle lui permet d'asseoir une base solide pouvant faciliter son expansion, optimiser ses interventions et accroître sa notoriété. Aussi, son niveau de performance, ses ambitions et ses dispositions à se professionnaliser davantage permettent d'affirmer qu'elle est capable de porter efficacement la fonction d'offre de services aux producteurs et productrices des Niayes.

Dans ce sens, la mise en œuvre des recommandations du diagnostic traduites sous forme de plan d'actions apparaît comme un impératif.

Dans l'optique d'un partenariat efficace entre le PADEN et l'association, il est important d'assurer à cette dernière un accompagnement structurant dans le cadre de la réalisation dudit plan d'actions présenté dans le chapitre qui suit.

1.4 SYNTHÈSE DES RESULTATS DU DIAGNOSTIC

Thèmes	Appréciations		Recommandations
	Forces	Faiblesses	
1. Vision stratégique et raison d'être	<ul style="list-style-type: none"> - Missions et objectifs de l'AUMN maîtrisés par les responsables niveau 3 - Sentiment d'appartenance à l'AUMN des unions même si elles sont affiliées à d'autres entités 	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance de l'AUMN par la plupart des groupements de base (faible sentiment d'appartenance) - Faible connaissance de l'AUMN par certains membres de CA des unions (niveau 2) - Domaines d'actions de la faïtière et des unions pas clairement spécifiés 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir les relations entre la faïtière et les unions (domaines d'intervention) - Améliorer la communication entre l'AUMN, les unions et les groupements de base - Respecter les textes (tenue régulière des réunions statutaires) - Améliorer la gouvernance des unions dans le sens de la transparence dans la gestion des affaires - Organiser des visites d'échanges et des voyages d'étude
2. Composition/représentation/couverture spatiale	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une structure faïtière regroupant un nombre important de producteurs/trices de la zone des Niayes - Importance du membership (16.737 selon base de données et 24.770 après corrections apportées sur 8 unions) - Forte représentativité de l'AUMN par rapport au tissu organisationnel de la zone 	<ul style="list-style-type: none"> - Non maîtrise du membership (redondances) - Couverture spatiale des organisations membres très hétéroclite (du niveau village au niveau national), avec des chevauchements - Niveau de structuration des membres non conforme aux dispositions statutaires (niveaux 1 et 2 au lieu de niveau 2 uniquement) - Taille très variable des unions membres (0 à 122 groupements ; 129 à 3.951 producteurs/trices) - Important potentiel organisationnel insuffisamment exploité 	<ul style="list-style-type: none"> - Mener une réflexion sur la composition de l'AUMN - Actualiser la base de données de l'AUMN (en évitant les redondances) - Améliorer la communication pour élargir le vivier de membres de l'AUMN - Renforcer l'offre de services pour conquérir davantage de membres - Instaurer une plus grande transparence dans la gestion des affaires des unions - Organiser des visites d'échanges et des voyages d'étude
3. Structuration et fonctionnement			
AUMN (niveau 3)	<ul style="list-style-type: none"> - Organes fonctionnels (BE/CA/AG) - Régularité des rencontres statutaires - Existence d'un manuel de procédures 	<ul style="list-style-type: none"> - Non application du manuel de procédures et des dispositions statutaires et réglementaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Adapter le règlement intérieur (délais de renouvellement, limitation mandats, nombre de représentants aux AG) - Définir un code de conduite des unions par rapport au respect des textes

Thèmes	Appréciations		Recommandations
	Forces	Faiblesses	
Unions (niveau 2)	<ul style="list-style-type: none"> - Structures, organes et fonctionnement définis dans les textes statutaires des différentes unions 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible vie associative et irrégularité des réunions statutaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser le diagnostic organisationnel de chaque union - Renouveler les instances des unions avant le renouvellement de celles de l'AUMN - Rendre opérationnelles les commissions techniques
4. Equipe professionnelle			
AUMN (niveau 3)	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité d'un Coordonnateur fonctionnaire - Recrutement d'un technicien horticole mis à la disposition de l'AUMN par SOS Sahel International dans le cadre du PRI - Projet chou : phase de recrutement d'un coordonnateur, de 2 techniciens horticoles et d'un chargé de la commercialisation (en cours) 	<p>Insuffisance de personnel qualifié se traduisant par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surcharge de travail du coordonnateur (centralisation de la plupart des tâches par le Coordonnateur) - Gestion administrative et financière lacunaire - Absence de mécanisme d'appui/conseil des unions - Base de données et site web non à jour 	<ul style="list-style-type: none"> - Recentrer les tâches du Coordonnateur - Prévoir le recrutement d'un coordonnateur à la mise à la retraite de l'actuel en fin 2012 - Recruter un(e) comptable - Recruter un coordonnateur technique - Mettre à contribution l'actuel volontaire du CECI - Faire recours aux services d'un consultant informaticien pour la mise à jour de la base de données et du site web - Acquérir un moyen de déplacement adéquat - Disposer d'un siège fonctionnel - Equiper le siège de matériel informatique et de mobilier de bureau pour un fonctionnement optimal - Organiser des visites d'échanges et des voyages d'étude
Unions (niveau2)	<ul style="list-style-type: none"> - Quelques rares unions sont dotées d'un personnel minimum en plus des prestataires de services comme les gérants de site d'approvisionnement en carburant et de magasin de stockage (ex. : UGPM avec assistant comptable et secrétaire-caissière ; UNPM avec un secrétaire permanent bénévole) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion administrative et financière défailante en général - Insuffisance de l'encadrement technique des producteurs/trices 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui/conseil des unions de la part du secrétariat permanent de l'AUMN - Négocier avec ANCAR et services techniques pour renforcer l'encadrement technique des producteurs/trices

Thèmes	Appréciations		Recommandations
	Forces	Faiblesses	
5. Leadership et capacités de gestion			
AUMN (niveau 3)	<ul style="list-style-type: none"> - Démocratie dans le mode de désignation des responsables - Maîtrise des attributions des organes, ainsi que des rôles et responsabilités des dirigeants - Existence d'une politique claire de prise en charge (transport, restauration, frais de mission, ...) - Niveau d'instruction des membres du BE moyen (4/7-3^{ème} secondaire, 1/7 - CM2 et 2/7 – alphabétisés) - Diverses formations liées à la gestion des organisations reçues par tous les membres du CA - Longue expérience des membres du CA en matière d'organisation - Charisme avéré des leaders 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible application des outils de gestion administrative et financière - Absence de structure professionnelle (gestion au quotidien confiée à un technicien) 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le secrétariat permanent par le recrutement d'un comptable, d'un coordonnateur (gestionnaire) et d'un coordonnateur technique - Appliquer le manuel de procédures - Renforcer les compétences du BE en matière d'élaboration de budget et d'états financiers (trésoriers, commissaires aux comptes) - Renforcer les compétences du BE (secrétaires) en matière de rédaction de rapports et de tenue des documents administratifs - Mettre à niveau le BE en matière de gestion administrative et financière après chaque renouvellement - Partager le manuel de procédures après chaque renouvellement (CA/secrétariat permanent)
Unions (niveau 2)	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de leaders potentiels - Connaissance par certains leaders de leurs rôles et responsabilités - Charisme de certains leaders 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible niveau d'instruction de la plupart des responsables - Gestion et information des unions monopolisées par quelques individus - Non renouvellement des organes pour la presque totalité des unions - Contestation du leadership de certains responsables - Laxisme de certains leaders 	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser le diagnostic organisationnel de chaque union - Renouveler les organes de gouvernance - Organiser des missions régulières d'appui/conseil des unions de la part de l'AUMN (secrétariat permanent) avec un accent sur le leadership et le management des organisations - Renforcer les compétences des BE en matière d'élaboration de budget et d'états financiers (trésoriers, commissaires aux comptes) - Renforcer les compétences des BE (secrétaires) en matière de rédaction de rapports et de tenue des documents administratifs - Mettre à niveau les BE en matière de gestion administrative et financière après chaque renouvellement

Thèmes	Appréciations		Recommandations
	Forces	Faiblesses	
6. Gestion financière et contrôle comptable			
AUMN (niveau 3)	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de manuel de procédures - Transparence dans la gestion financière (information régulière du CA sur les mouvements de fonds) - Toute sortie de fonds hors des dépenses courantes requiert l'autorisation du CA ou en cas d'urgence, est validée à posteriori par le CA - Etablissement de bilan financier annuel pour le compte « fonds propres » destiné à prendre en charge le fonctionnement de l'AUMN - Effectivité et régularité du contrôle par les commissaires aux comptes - Production de rapports narratifs et financiers périodiques pour les projets financés 	<ul style="list-style-type: none"> - Non application du manuel de procédures - Absence de rapport global des activités de l'association (narratif et financier) - Absence de plans de travail - Absence de planification budgétaire - Gestion manuelle de la comptabilité - Absence d'audit externe 	<ul style="list-style-type: none"> - Appliquer le manuel de procédures - Systématiser la production de rapports globaux de l'association et de plans de travail trimestriels et annuels - Systématiser la planification budgétaire annuelle et la révision trimestrielle - Se doter d'un logiciel de comptabilité - Réaliser annuellement un audit financier - Renforcer les compétences du BE en matière d'élaboration de budget et d'états financiers (trésoriers, commissaires aux comptes) - Renforcer les compétences du BE (secrétaires) en matière de rédaction de rapports et de tenue des documents administratifs - Mettre à niveau le BE en matière de gestion administrative et financière après chaque renouvellement
Unions (niveau 2)	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation par certaines unions de bilans financiers sectoriels (par activité) 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence de bilans financiers globaux concernant le fonctionnement et la mise en œuvre des activités - Pas de transparence dans la gestion financière en général - Inexistence de contrôle interne par les commissaires aux comptes - Absence de planification budgétaire - Faible application (voire non application pour certaines unions) des outils de gestion par les leaders malgré les multiples formations reçues - Absence de personnel d'appui pour la quasi-totalité des unions 	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser le diagnostic organisationnel de chaque union - Systématiser les rapports narratifs et financiers d'activités - Systématiser la planification budgétaire annuelle et la révision trimestrielle ou semestrielle - Rendre effectif le contrôle comptable et la reddition des comptes - Dérouler un programme d'appui/conseil des unions de la part de l'AUMN (secrétariat permanent) avec accent sur la formation dans l'action - Renforcer les compétences des BE en matière d'élaboration de budget et d'états financiers (trésoriers, commissaires aux comptes)

Thèmes	Appréciations		Recommandations
	Forces	Faiblesses	
			<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les compétences des BE (secrétaires) en matière de rédaction de rapports et de tenue des documents administratifs - Mettre à niveau les BE en matière de gestion administrative et financière après chaque renouvellement - Elaborer et mettre en place au niveau des unions des outils de gestion administrative et financière (y compris des outils de gestion et de suivi des services)
7. Equipement et ressources financières			
AUMN (niveau 3)	<ul style="list-style-type: none"> - Recouvrement effectif de la cotisation des unions - Stratégie d'autonomisation financière à travers les AGR - Levée de fonds auprès de partenaires techniques (CECI et SOS Sahel) 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de siège adéquat - Vétusté du moyen de déplacement disponible (frais d'entretien très élevés) - Faible capacité de mobilisation de ressources internes (faiblesse du montant des cotisations par rapport aux services rendus et aux ambitions de l'association ; non recouvrement de la redevance sur l'exploitation forestière) 	<ul style="list-style-type: none"> - Se doter d'un siège décent et fonctionnel avec l'équipement et le matériel requis - Acquérir un moyen de déplacement adéquat pour les missions - Mener une réflexion sur le mode de cotisation des membres (par exemple montant à déterminer en fonction de la taille des unions) - Actualiser le plan d'affaires - Renforcer les AGR sans concurrencer les unions - Organiser des visites des voyages d'étude
Unions (niveau 2)	<ul style="list-style-type: none"> - Siège disponible au niveau de 7 unions - Mobilier de bureau minimal disponible (avec l'appui du PAEP) 	<ul style="list-style-type: none"> - Très faible niveau de recouvrement des cotisations des membres (groupements et individuels) - Dans certains cas, cotisations des unions à l'AUMN prises en charge par les présidents seuls ou par quelques leaders au nom de leurs unions 	<ul style="list-style-type: none"> - Mener une réflexion sur le mode de cotisation des membres (par exemple montant à moduler en fonction de la taille des groupements) - Renforcer la vie associative des unions en vue du recouvrement des cotisations des membres - Renforcer les compétences des trésoriers et commissaires aux comptes en gestion financière et comptable

Thèmes	Appréciations		Recommandations
	Forces	Faiblesses	
7. Prises de décisions/système de planification			
AUMN (niveau 3)	<ul style="list-style-type: none"> - Réunions régulières et font l'objet de rapportage - Décisions prises par consensus ou rarement par vote (BE/CA/BE) et conformément aux attributions statutaires de ces organes - Parfois consultation des unions avant la prise de décisions 	<ul style="list-style-type: none"> - Décisions ayant abouti à la modification de certaines dispositions des statuts et règlement n'ont pas entraîné le réaménagement de ces derniers (risques de confusions) - Absence de plans de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualiser le règlement intérieur (délais de renouvellement, limitation mandats, nombre de représentants aux AG) - Elaborer des plans de travail trimestriels et annuels - Elaborer des budgets annuels et trimestriels
Unions (niveau2)		<ul style="list-style-type: none"> - Rencontres statutaires en général irrégulières - Système de rapportage parfois déficient (absence de PV et de rapports d'activités) - Dans la plupart des cas les décisions sont prises par un groupe de personnes ou par le président de l'union - Absence de planification budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser le diagnostic organisationnel de chaque union - Systématiser les PV et rapports d'activités des unions - Elaborer des plans de travail trimestriels et annuels - Elaborer des budgets annuels et trimestriels
8. Communication	<ul style="list-style-type: none"> - Efforts déployés par l'AUMN dans le cadre de la communication institutionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de plan de communication AUMN - Faible niveau de communication entre les différents niveaux d'organisation - Visibilité de l'AUMN et des unions relativement faible 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication pour l'AUMN - Elaborer des dossiers de plaidoyer - Organiser des journées de lancement de la campagne de commercialisation de certains produits horticoles - Utiliser les médias (émissions radio, couverture médiatique d'événements) - Organiser des ateliers-bilan des campagnes maraîchères et forestières - Participer aux foires - Réaliser le diagnostic organisationnel de chaque union - Tenir régulièrement les réunions statutaires des unions

Thèmes	Appréciations		Recommandations
	Forces	Faiblesses	
9. Suivi	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte de statistiques sur le membership et les activités horticoles et forestières en cours 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence d'un système de suivi des unions et de leurs activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser des missions régulières de suivi/accompagnement des unions - Renforcer le secrétariat permanent de l'AUMN - Doter l'AUMN de moyen de déplacement adéquat pour assurer un bon suivi - Instaurer un système de traçabilité des services rendus aux producteurs/trices (outils de gestion et de suivi des services)
10. Relations extérieures	<ul style="list-style-type: none"> - Réseau de partenaires de l'AUMN assez fourni - Volonté de diversifier les sources de financement 	<ul style="list-style-type: none"> - AUMN et l'APMFB membres de la Coopérative Fédérative des Acteurs Horticoles - Faible capacité de formulation de projets pour les unions et les groupements - Faible réseau partenarial pour la plupart des unions (pas de services autres que ceux offerts par l'AUMN) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mener une réflexion sur le rôle de la faïtière et des unions par rapport à la fonction de représentation - Assister les unions en matière de fund-raising à travers la recherche et la diffusion de l'information, la mise en relation avec des spécialistes pour l'élaboration de projets, la finalisation des requêtes et le suivi des projets - Renforcer le personnel du secrétariat permanent de l'AUMN
11. Dimension EFH	<ul style="list-style-type: none"> - Une assez bonne représentation des femmes dans le BE (4/7) - Prise de parole des femmes présentes dans le BE et le CA - Une bonne représentation des femmes dans les instances de décisions des unions forestières 	<ul style="list-style-type: none"> - Une faible représentation des femmes dans le CA (4/17) - Une faible représentation des femmes dans les instances de décisions des unions maraîchères - Faible leadership féminin à la base 	<p>Prendre en compte les actions suivantes dans le cadre de la mise en œuvre du projet d'institutionnalisation de l'EFH financé par le FAN :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser les unions sur la désignation des membres du CA - Former les femmes membres des CA des unions en leadership
12. Dimension environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation et formation des producteurs/trices sur l'utilisation des produits phytosanitaires (projet DPV/Locustox/FAN) - Conscience écologique des populations sur le rôle de la bande de filao - Mise en œuvre du projet de reforestation intégrée avec SOS Sahel - Inquiétude des producteurs/trices quant à la pollution de la nappe par les ICS 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible taux de reprise des plantations dans la bande de filao - Méconnaissance du contenu de l'étude d'impact environnemental des ICS 	<ul style="list-style-type: none"> - Se concerter en permanence avec le service des Eaux et Forêts sur le renouvellement de la bande - Inclure dans les thèmes de plaidoyer la lutte contre la pollution de la nappe par les ICS et la mise en œuvre du PDAGC

Thèmes	Appréciations		Recommandations
	Forces	Faiblesses	
13. Stratégies d'intervention et offre de services	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinence des thèmes de plaidoyer (préoccupations réelles des membres) - Pertinence des types de services directs (réponse aux besoins des membres) - Collecte en cours de statistiques sur les productions et les besoins des producteurs/trices dans les domaines de l'horticulture et de la foresterie 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans certains cas offre de services égalitaire entre unions et groupements membres sans tenir compte de leur taille (cas de l'engrais subventionné) - Certaines unions traitent directement avec les producteurs/trices en outrepassant les groupements de base - Faible niveau de satisfaction par l'AUMN et les unions de la demande en services. Par exemple pour l'engrais subventionné, quantité insuffisante et retard dans la mise en place. Pour les semences de pomme de terre, quantité insuffisante et variétés inconnues ou non désirées - Faible étendue des services liés aux filières chou et carotte, et non prise en compte de la filière haricot - Faible niveau de réussite du programme forestier dans la plupart des unions concernées - Forte demande des groupements en équipements d'irrigation (motopompe, puits, goutte-à-goutte), en magasins de stockage, en matériel d'exploitation (tronçonneuse) ainsi que l'introduction du micro-jardinage pour les femmes et la production de semences maraîchères notamment pomme de terre et oignon (y compris production et conservation de bulbilles) 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolider les services rendus - Instaurer un système de traçabilité des services rendus aux membres (outils de gestion et de suivi des services) - Relancer l'approvisionnement en carburant au profit des unions - Structurer un service d'approvisionnement en produits phytosanitaires - Etendre le plaidoyer à : la subvention des produits phytosanitaires et du carburant comme intrant agricole ; l'adoption et la mise en œuvre du SDAGC ; la lutte contre la pollution de la nappe ; l'application correcte du plan de gestion environnementale dans le cadre de l'exploitation du zirconium ; le suivi de l'évolution de la nappe par l'Etat - Aider les membres (individuels, groupements et unions) à accéder au guichet de développement économique du PADEN et à d'autres sources de financement : large information, orientation vers des spécialistes pour la formulation de projets, appui à la finalisation des dossiers et au suivi des projets - Initier des programmes de recherche/développement en rapport avec les institutions spécialisées les semences maraîchères - Organiser des visites d'échanges set des voyages d'étude

DEUXIEME PARTIE : PLAN D' ACTIONS

Le plan d'actions de l'AUMN porte sur le renforcement des capacités de l'association (niveau 3) et des unions (niveau 2) en vue d'offrir de meilleurs services à leurs membres. Il vise à consolider la viabilité organisationnelle et financière de l'association afin qu'elle puisse poursuivre correctement sa mission au-delà de la période de mise en œuvre du PADEN.

Le plan est formulé pour un horizon temporel de 4 ans et demi (juillet 2012 – décembre 2016).

Il faut noter que pour la mise en œuvre de ce plan, l'AUMN fera appel à ses fonds propres et à l'appui financier ses partenaires (PADEN, CECI et autres à identifier).

Le budget prévisionnel ne prend pas en compte les dépenses courantes de fonctionnement. Il se focalise sur la prise en charge des actions tendant à corriger les insuffisances constatées et à améliorer les performances de l'association.

Même s'il s'agit du plan d'action de l'AUMN, il a été jugé nécessaire de prendre en compte quelques actions destinées aux unions (renforcement de capacités, renouvellement des instances), car, sans une vie associative réelle au niveau des unions, l'AUMN et ses membres souffriront d'illégitimité et ne pourront véritablement pas améliorer leurs réponses aux besoins en services des producteurs/trices.

Le plan a été élaboré suivant un processus participatif et s'est appuyé strictement sur les résultats du diagnostic de l'AUMN. Il se présente comme suit :

- Axes stratégiques
- Actions prioritaires
- Modèle logique
- Calendrier d'exécution
- Budget prévisionnel (indicatif)
- Cadre de mesure de rendement

2.1. AXES STRATEGIQUES

Un exercice avec les responsables de l'AUMN a consisté à formuler les différentes recommandations du diagnostic en axes stratégiques et à classer ces derniers par ordre de priorité. Si la première étape a été aisée, il n'en a pas été ainsi pour la seconde du fait que les axes identifiés sont intimement liés. Ainsi grands axes ont été retenus :

Axe 1 : Développement des capacités organisationnelles et de gestion

- ✓ Réflexion stratégique portant sur la composition, les champs et modalités d'intervention (services), les alliances, le respect par les unions des textes, le système de cotisation, l'autonomisation financière, etc.
- ✓ Diagnostic organisationnel des unions
- ✓ Renouvellement des organes de gouvernance des unions puis de l'AUMN et tenue régulière des réunions statutaires
- ✓ Mise à niveau sur le manuel de procédures de l'AUMN en vue de son application
- ✓ Renforcement des capacités des BE de l'AUMN et des unions (trésoriers, commissaires aux comptes) en gestion financière et comptabilité de base (planification budgétaire, établissement d'états et de rapports financiers)
- ✓ Renforcement des capacités des BE de l'AUMN et des unions (secrétaires) en matière de rédaction de rapports d'activités et de plans de travail, et sur la tenue des documents administratifs
- ✓ Actualisation du plan d'affaires de l'AUMN
- ✓ Mise à jour annuelle de la base de données de l'AUMN (membership et statistiques horticoles et forestières)
- ✓ Informatisation de la comptabilité de l'AUMN
- ✓ Audit financier annuel de l'AUMN
- ✓ Mise en place d'outils de gestion administrative et financière et de traçabilité des services au niveau des unions
- ✓ Sensibilisation des unions sur l'EFH en matière de désignation de membres du CA de l'AUMN
- ✓ Formation des femmes membres des CA des unions en leadership

Axe 2 : Amélioration de la communication

- ✓ Elaboration et mise en œuvre d'un plan de communication pour l'AUMN
- ✓ Organisation de journées de promotion de certains produits horticoles
- ✓ Participation à des foires
- ✓ Utilisation des médias
- ✓ Organisation d'ateliers-bilan de campagne
- ✓ Mise à jour annuelle du site web
- ✓ Production de dossiers de plaidoyer

Axe 3 : Renforcement institutionnel

- ✓ Renforcement du personnel du secrétariat permanent :
 - 1 coordonnateur (gestionnaire)
 - 1 coordonnateur technique
 - 1 comptable
 - 1 consultant informaticien (en appui à temps partiel)
- ✓ Location de siège en attendant la construction d'un local
- ✓ Acquisition d'un moyen de déplacement adéquat
- ✓ Renforcement de l'équipement informatique et du mobilier de bureau de l'AUMN

Axe 4 : Accroissement de l'offre de services

- ✓ Renforcement des capacités de plaidoyer des responsables de l'AUMN
- ✓ Consolidation des services offerts
- ✓ Prise en compte de nouveaux services

2.2. ACTIONS PRIORITAIRES

Après avoir déterminé les actions retenues pour chaque axe, quelques unes ont été mises en exergue et présentées comme hautement prioritaires et comme préalables à la mise en œuvre des interventions.

Les priorités dominantes s'articulent autour des actions ci-après :

1. Réflexion stratégique portant sur la composition, les champs et modalités d'intervention (services), les alliances, le respect par les unions des textes, le système de cotisation, l'autonomisation financière, etc.)
2. Diagnostic organisationnel des unions
3. Renouvellement des organes de gouvernance des unions puis de l'AUMN en tenant compte de l'EFH
4. Renforcement du personnel du secrétariat permanent
5. Location de siège pour l'AUMN
6. Acquisition d'un moyen de déplacement adéquat

2.3 MODELE LOGIQUE

Résultat ultime : L'AUMN et ses unions membres se sont professionnalisées et remplissent correctement leur mission d'offre de services aux producteurs et productrices de la zone des Niayes dans les domaines de l'horticulture et de l'agro-foresterie			
Résultats intermédiaires :	RI 1. La gouvernance et la viabilité de l'AUMN se sont améliorées		
	RI 2. L'offre de services par l'AUMN à ses membres s'est accrue		
Résultats immédiats	Extrants	Activités	Intrants (ressources)
R11. Les performances organisationnelles et de gestion de l'AUMN se sont améliorées	111. Une vision stratégique est clairement définie (composition, rôle de la faïtière et des unions par rapport à la représentation et aux AGR, modalités de cotisation, code de conduite pour le respect des textes par les unions, l'autonomisation financière, etc.)	111.1 Organiser un atelier de réflexion stratégique (CA)	- Honoraires Consultant en gestion des organisations - Volontaire du CECI (pm) - Frais de rencontres de réflexion et de partage/validation du plan stratégique au niveau du CA
		111.2 Organiser des voyages d'étude à l'intérieur du pays	- Frais d'organisation
		111.3 Organiser des voyages d'étude à l'étranger	- Frais d'organisation
	112. La légitimité des administrateurs de l'AUMN est assurée	112.1 Renouveler les instances des unions puis de l'AUMN tous les 2 ans, en tenant compte de l'EFH	- Frais de tenue des AG de renouvellement des unions et de l'AUMN tous les 2 ans
	113. La gestion de l'AUMN est efficace et transparente	113.1 Actualiser le plan d'affaires de l'AUMN	- Volontaire CECI (pm) - Frais de tenue de rencontres de partage/validation avec le CA de l'AUMN
		113.2 Renforcer les capacités des trésoriers et commissaires aux comptes en matière de gestion financière et comptabilité de base, après chaque renouvellement (tous les 2 ans)	- Honoraires Consultant en gestion des organisations - Frais de tenue des sessions de formation
		113.3 Mettre à niveau le CA sur le manuel de procédures, tous les 2 ans	- Secrétariat permanent (pm) - Frais de tenue des rencontres de CA
		113.4 Renforcer les capacités des secrétaires en matière de rédaction de rapports et de plans de travail et sur la tenue des documents administratifs, tous les 2 ans	- Honoraires Consultant en gestion des organisations - Frais de tenue des sessions de formation
		113.5 Mettre à jour annuellement la base de données de l'AUMN (membership et statistiques horticoles et agro-forestières)	- Honoraires Consultant Informaticien (1 mois par an) - Equipement informatique adéquat (pm) - Frais de collecte de données au niveau des unions
		113.6 Informatiser la comptabilité de l'AUMN et utiliser le SYSCOA	- Logiciel de comptabilité - Comptable (pm)
113.7 Réaliser l'audit financier annuel de l'AUMN		- Contractualisation avec cabinet d'audit	
113.8 Elaborer et mettre en place des outils de gestion et de suivi des services		- Secrétariat permanent (pm) - Lots d'outils et tableau d'affichage	

		113.9 Former les administratrices de l'AUMN et des unions en leadership	<ul style="list-style-type: none"> - Honoraires Consultant en leadership féminin - Frais de tenue des sessions de formation
	114. La gestion des unions est efficace et transparente	114.1 Réaliser le diagnostic organisationnel de chaque union	<ul style="list-style-type: none"> - Volontaire CECI (pm) - Frais de tenue de rencontres avec les CA des unions
		114.2 Renforcer les capacités des trésoriers et commissaires aux comptes en matière de gestion financière et comptabilité de base, après chaque renouvellement (tous les 2 ans)	<ul style="list-style-type: none"> - Honoraires Consultant en gestion des organisations - Frais de tenue des sessions de formation
		114.3 Renforcer les capacités des secrétaires en matière de rédaction de rapports et de plans de travail et sur la tenue des documents administratifs, tous les 2 ans	<ul style="list-style-type: none"> - Honoraires Consultant en gestion des organisations - Frais de tenue des sessions de formation
		114.4 Tenir régulièrement les réunions statutaires	<ul style="list-style-type: none"> - pm
R12. La communication (interne et externe) est renforcée	121. Un plan de communication de l'AUMN est élaboré et mis en œuvre	121.1 Elaborer un plan de communication pour l'AUMN	<ul style="list-style-type: none"> - Honoraires Consultant en communication - Frais de tenue d'un atelier d'élaboration avec les membres du BE - Frais de tenue d'un atelier de validation avec les membres du CA
		121.2 Organiser des journées de lancement de campagnes de commercialisation de certains produits horticoles, une fois par an	<ul style="list-style-type: none"> - Frais d'organisation des journées de lancement (mini-foires)
		121.3 Participer à des foires (FIARA, FIDAK)	<ul style="list-style-type: none"> - Matériel promotionnel - Location de kiosque - Prise en charge personnel exposant
		121.4 Réaliser des émissions radio (reportages et émissions interactives)	<ul style="list-style-type: none"> - Convention avec une radio pour 1 émission par trimestre - Frais de couverture des événements majeurs de l'AUMN par les radios et télévisions
		121.5 Organisation d'ateliers-bilan de campagne, une fois par an	<ul style="list-style-type: none"> - Frais d'organisation des ateliers - Secrétariat permanent (pm)
		121.6 Mise à jour annuelle du site web	<ul style="list-style-type: none"> - Consultant-informaticien (pm)
		121.7 Elaboration de dossiers de plaidoyer	<ul style="list-style-type: none"> - Secrétariat permanent (pm) - Honoraires de Consultants
R13. Les moyens d'action de l'AUMN sont opérationnels	131. Les ressources humaines nécessaires pour appuyer le fonctionnement de l'AUMN sont mobilisées	131.1 Renforcer le secrétariat permanent de l'AUMN	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération personnes ressources ou cabinet de recrutement - Salaire Coordonnateur de l'AUMN (à partir de l'an 2) - Salaire Coordonnateur technique - Salaire Comptable de l'AUMN - Salaire chauffeur - Salaire gardien

	132. Les moyens matériels nécessaires pour le fonctionnement de l'AUMN sont acquis	132.1 Doter l'AUMN d'un siège fonctionnel	- Location de siège en attendant construction
132.2 Doter l'AUMN de moyens de déplacement adéquat		- Véhicule 4X4 - Assurance annuelle - Carburant pour les missions	
132.3 Renforcer l'équipement de bureau de l'AUMN		- 3 ordinateurs portables - 1 imprimante réseau - 1 photocopieur - 3 onduleurs/régulateurs	
132.4 Renforcer le mobilier de bureau de l'AUMN		- 3 bureaux - 3 fauteuils - 1 table de réunion - 30 chaises - 1 mobilier de rangement	
R21. La réponse à la demande en services des membres s'est améliorée	211. La représentation des membres par l'AUMN est renforcée	211.1 Poursuivre les actions de concertation, plaidoyer/lobbying en les étendant à d'autres préoccupations	- Frais de déplacement (en moyenne 1 rencontre par mois pour 2 personnes)
	212. Les capacités de plaidoyer des responsables de l'AUMN se sont améliorées	212.1 Organiser une session de formation sur les techniques de plaidoyer pour le CA de l'AUMN	- Honoraires Consultant - Frais de tenue de la formation
	213. L'offre de services aux membres s'est renforcée	213.1 Consolider les services offerts et les étendre à d'autres besoins	- Staff technique (pm) - BE (pm)
		213.2 Poursuivre les actions d'intermédiation et de recherche de financement	- Staff technique (pm) - BE (pm)
		213.3 Appuyer la formulation et le suivi des projets des unions	- Staff technique (pm) - BE (pm)
		213.4 Organiser des visites d'échanges entre unions	- Frais de déplacement des participants - Location véhicule (1 visite par an à partir de l'an 2)

2.4. CALENDRIER D'EXECUTION DES ACTIVITES

Activités	2012	2013	2014	2015	2016
111.1 Organiser un atelier de réflexion stratégique (CA AUMN)					
111.2 Organiser des voyages d'études à l'intérieur du pays					
111.3 Organiser des voyages d'étude à l'étranger					
112.1 Renouveler les instances des unions puis de l'AUMN tous les 2 ans					
113.1 Actualiser le plan d'affaires de l'AUMN					
113.2 Renforcer les capacités des trésoriers et commissaires aux comptes de l'AUMN en gestion financière et comptabilité de base, après chaque renouvellement (tous les 2 ans)					
113.3 Mise à niveau du CA sur le manuel de procédures, tous les 2 ans					
113.4 Renforcer les capacités des secrétaires de l'AUMN en matière de rédaction de rapports et de plans de travail et sur la tenue des documents administratifs, tous les 2 ans					
113.5 Mettre à jour annuellement la base de données de l'AUMN (membership et statistiques horticoles et agro-forestières)					
113.6 Informatiser la comptabilité de l'AUMN					
113.7 Réaliser l'audit financier annuel de l'AUMN					
113.8 Elaborer et mettre en place des outils de gestion administrative et financière au niveau des unions (y compris des outils de gestion et de suivi des services)					
113.9 Renforcer les capacités des administratrices en leadership					
114.1 Réaliser le diagnostic organisationnel de chaque union					
114.2 Renforcer les capacités des trésoriers et commissaires aux comptes des unions en gestion financière et comptabilité de base, après chaque renouvellement (tous les 2 ans)					
114.3 Renforcer les capacités des secrétaires des unions en matière de rédaction de rapports et de plans de travail et sur la tenue des documents administratifs, tous les 2 ans					
114.4 Tenir régulièrement les réunions statutaires					
121.1 Elaborer un plan de communication pour l'AUMN					
121.2 Organiser des journées de promotion de certains produits horticoles, une fois par an					
121.3 Participer à des foires (FIARA, FIDAK)					
121.4 Réaliser des émissions radio					
121.5 Organisation d'ateliers-bilan de campagne, une fois par an					
121.6 Mise à jour annuelle du site web					
121.7 Elaboration de dossiers de plaidoyer					
131.1 Renforcer le secrétariat permanent de l'AUMN					
132.1 Doter l'AUMN d'un siège fonctionnel					
132.2 Doter l'AUMN de moyens de déplacement adéquat					
132.3 Renforcer l'équipement de bureau de l'AUMN					
132.4 Renforcer le mobilier de bureau de l'AUMN					
211.1 Poursuivre les actions de concertation, plaidoyer/lobbying en les étendant à d'autres préoccupations					

Activités	2012	2013	2014	2015	2016
212.1 Organiser une session de formation sur les techniques de plaidoyer pour le CA de l'AUMN					
213.1 Consolider les services offerts et les étendre à d'autres besoins					
213.2 Poursuivre les actions d'intermédiation et de recherche de financement					
213.3 Appuyer la formulation et le suivi des projets des unions					
213.4 Organiser des visites d'échanges entre unions					

2.5 BUDGET INDICATIF DU PLAN D'ACTION

Activités et intrants	Unité	Qté	Coût unit	ANNEE					TOTAL	Observations
				2012	2013	2014	2015	2016		
111.1 Organiser un atelier de réflexion stratégique (CA)										
Honoraires Consultant en gestion des organisations	jr	3	100 000	300 000					300 000	
Frais de rencontres de réflexion et de partage/validation du plan stratégique au niveau du CA	jr	3	425 000	1 275 000					1 275 000	Coût unit : 25 000 F/jr/persX17membres CA
111.2 Organiser des voyages d'études à l'intérieur du pays										
Frais d'organisation	nbre	4	750 000		750 000	750 000	750 000	750 000	3 000 000	1 voyage/an à partir an2; 5 personnes/voyage; 3 jrs/voyage; 30 000 F/jr/pers; location véhicule : 100 000 F/jr
111.3 Organiser des voyages d'étude à l'étranger	nbre	3	2 000 000	2 000 000		2 000 000		2 000 000	6 000 000	1 voyage tous les 2 ans; forfait de 2 000 000 F/voyage
Frais d'organisation	nbre	4	750 000		750 000	750 000	750 000	750 000	3 000 000	1 voyage/an à partir an2; 5 personnes/voyage; 3 jrs/voyage; 30 000 F/jr/pers; location véhicule : 100 000 F/jr
Sous-total 111				3 575 000	1 500 000	3 500 000	1 500 000	3 500 000	13 575 000	
112.1 Renouveler les instances des unions puis de l'AUMN tous les 2 ans										Rentre dans le cadre des activités normales de l'AUMN et des unions
113.1 Actualiser le plan d'affaires de l'AUMN										
Frais de rencontres de partage/validation du plan d'affaires au niveau du CA	Nbre rencontres	2	425 000	850 000					850 000	25 000 F/jr/persX17membres CA
113.2 Renforcer les capacités des trésoriers et commissaires aux comptes de l'AUMN en matière de gestion financière et comptabilité de base, après chaque renouvellement (tous les 2 ans)										
Honoraires Consultant en gestion des organisations	jr	9	100 000	300 000		300 000		300 000	900 000	100 000 F/jr; 3 jr an1; 3 jr an3; 3 jr an5
Frais de tenue des formations	session	3	392 500	392 500		392 500		392 500	1 177 500	5 pers/session; 1 session de 3 jr en ans 1-3-5, 25 000 F/jr; matér didact : 3 500 F/pers

Activités et intrants	Unité	Qté	Coût unit	ANNEE					TOTAL	Observations
				2012	2013	2014	2015	2016		
113.3 Mise à niveau du CA sur le manuel de procédures, tous les 2 ans										En réunion de CA
113.4 Renforcer les capacités des secrétaires de l'AUMN en matière de rédaction de rapports et de plans de travail et sur la tenue des documents administratifs, tous les 2 ans										
Honoraires Consultant en gestion des organisations	jr	9	100 000	300 000		300 000		300 000	900 000	100 000 F/jr; 3 jr an1; 3 jr an3; 3 jr an5
Frais de tenue des formations	session	3	167 500	167 500		167 500		167 500	502 500	2 pers/session; 1 session de 3 jr en ans 1-3-5, 25 000 F/jr; matér didact : 3 500 F/pers
113.5 Mettre à jour annuellement la base de données de l'AUMN (membership et statistiques horticoles et agro-forestières)										
Honoraires Consultant informaticien	mois	5	700 000	700 000	700 000	700 000	700 000	700 000	3 500 000	1 mois par an
Frais de collecte de données au niveau des unions	union	17	100 000	1 700 000	1 700 000	1 700 000	1 700 000	1 700 000	8 500 000	enquêteurs : 10 000 F/jr X 10 jr/an/union
113.6 Informatiser la comptabilité de l'AUMN et utiliser le SYSCOA										
Logiciel de comptabilité	nbre	1	250 000	250 000					250 000	
113.7 Réaliser l'audit financier annuel de l'AUMN										
Contractualisation avec cabinet d'audit	nbre	5	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	5 000 000	
113.8 Elaborer et mettre en place des outils de gestion administrative et financière et de traçabilité des services au niveau des unions	lot	17	50 000	850 000					850 000	50 000 F/union
113.9 Renforcer les capacités des administratrices en leadership										
Honoraires Consultant en leadership féminin	jr	6	100 000	600 000					600 000	100 000 F/jr; 3 sessions de 2 jrs en an2
Frais de tenue des formations	session	3	1 337 500	4 012 500					4 012 500	25 pers/session; 25 000 F/jr; matér didact : 3 500 F/pers
Sous-total 113				11 122 500	3 400 000	4 560 000	3 400 000	4 560 000	27 042 500	
114.1 Réaliser le diagnostic organisationnel des unions										
Frais de rencontre avec les CA des unions	Nbre unions	17	200 000	1 400 000	2 000 000				3 400 000	5000 F/pers/jr; 2jrs/union; 20 pers/CA; 7 unions an1, 10 unions an2

Activités et intrants	Unité	Qté	Coût unit	ANNEE					TOTAL	Observations
				2012	2013	2014	2015	2016		
114.2 Renforcer les capacités des trésoriers et commissaires aux comptes des unions en gestion financière et comptabilité de base, après chaque renouvellement (tous les 2 ans)										
Honoraires Consultant	jr	27	100 000	900 000		900 000		900 000	2 700 000	100 000 F/jr; 3 session de 3 jr en ans 1-3-5
Frais de tenue des formations	session	9	2 445 000	7 335 000		7 335 000		7 335 000	22 005 000	3 sessions tous les 2 ans; environ 30 pers/session, location salle : 30 000 F/jr/pers; mat didact : 3 500 F/pers; 25 000 F/jr
114.3 Renforcer les capacités des secrétaires des unions en matière de rédaction de rapports et de plans de travail et sur la tenue des documents administratifs, tous les 2 ans										
Honoraires Consultant	jr	9	100 000	300 000		300 000		300 000	900 000	
Frais de tenue des formations	session	3	2 759 000	2 759 000		2 759 000		2 759 000	8 277 000	1 session de 3 jr tous les 2 ans; 34 pers
114.4 Tenir régulièrement les réunions statutaires										Rentre dans le cadre du fonctionnement normal des unions
Sous-total 114				12 694 000	2 000 000	11 294 000		11 294 000	37 282 000	
121.1 Elaborer un plan de communication pour l'AUMN										
Honoraires Consultant en communication	jr	4	100 000		400 000				400 000	1 atelier de 4 jr; 17 mbres CA
Frais de tenue de l'atelier	session	1	1 879 500		1 879 500				1 879 500	
121.2 Organiser des journées de lde promotion de certains produits horticoles, une fois par an	forfait	4	2 500 000		2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	10 000 000	Mini-foires
121.3 Participer à des foires (FIARA, FIDAK)										
Préparation matériel promotionnel	lot	1	1 500 000	1 500 000					1 500 000	
Location kiosque FIARA	foire	4	1 000 000		1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	4 000 000	1 fois par an à partir an2
Location kiosque FIDAK	foire	4	1 000 000		1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	4 000 000	2 fois par an à partir an2
Prise en charge personnel exposant FIARA	foire	4	400 000		400 000	400 000	400 000	400 000	1 600 000	
Prise en charge personnel exposant FIDAK	foire	4	400 000		400 000	400 000	400 000	400 000	1 600 000	

Activités et intrants	Unité	Qté	Coût unit	ANNEE					TOTAL	Observations
				2012	2013	2014	2015	2016		
121.4 Réaliser des émissions radio										
Contractualisation avec stations radio	nbre émissions	16	70 000		280 000	280 000	280 000	280 000	1 120 000	1 fois par trimestre à partir an2
Frais de couverture des événements majeurs	forfait			200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	1 000 000	
121.5 Organisation d'ateliers-bilan de campagne, une fois par an	forfait			2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	10 000 000	
121.6 Mise à jour annuelle du site web										pm
121.7 Elaboration de dossiers de plaidoyer	nbre dossiers	6	500 000	1 500 000	1 500 000				3 000 000	
Sous-total 121				5 200 000	11 559 500	7 780 000	7 780 000	7 780 000	40 099 500	
131.1 Renforcer le secrétariat permanent de l'AUMN										
Frais de recrutement	forfait		1 000 000	1 000 000					1 000 000	
Salaire Coordonnateur	mois	48	500 000		6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	24 000 000	à partir an2
Salaire Coordonnateur technique	mois	51	500 000	3 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	27 000 000	à partir oct 2012
Salaire comptable	mois	51	250 000	750 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	12 750 000	à partir oct 2012
Salaire chauffeur	mois	51	150 000	450 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	7 650 000	à partir oct 2012
Salaire gardien	mois	53	100 000	500 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	5 300 000	à partir août 2012
Sous-total 131				5 700 000	18 000 000	18 000 000	18 000 000	18 000 000	77 700 000	
132.1 Doter l'AUMN d'un siège fonctionnel	mois	53	300 000	1 500 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000	15 900 000	à partir août 2012
132.2 Doter l'AUMN de moyens de déplacement adéquat										
véhicule 4X4 TTC	nbre	1	16 520 000	16 520 000					16 520 000	
Assurance	forfait			60 000	100 000	100 000	100 000	100 000	460 000	
Carburant pour les missions	mois	54	200 000	1 200 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	10 800 000	
132.3 Renforcer l'équipement de bureau de l'AUMN										
Ordinateur	nbre	3	350 000	1 050 000					1 050 000	
Onduleur/régulateur	nbre	3	60 000	180 000					180 000	
Imprimante réseau	nbre	1	250 000	250 000					250 000	
Photocopieur	nbre	1	1 500 000	1 500 000					1 500 000	
Relieur	nbre	1	300 000	300 000					300 000	
132.4 Renforcer le mobilier de bureau de l'AUMN	lot	1	2 000 000	2 000 000					2 000 000	
Sous-total 132				24 560 000	6 100 000	6 100 000	6 100 000	6 100 000	48 960 000	

Activités et intrants	Unité	Qté	Coût unit	ANNEE					TOTAL	Observations
				2012	2013	2014	2015	2016		
211.1 Poursuivre les actions de concertation, plaidoyer/lobbying en les étendant à d'autres préoccupations										
Frais de déplacement	Nbre rencontres	54	50 000	300 000	600 000	600 000	600 000	600 000	2 700 000	en moyenne 1 rencontre par mois pour 2 personnes
Sous-total 211				300 000	600 000	600 000	600 000	600 000	2 700 000	
212.1 Organiser une session de formation sur les techniques de plaidoyer pour le CA de l'AUMN										
Honoraire Consultant	jr	2	100 000		200 000				200 000	
Frais de tenue formation CA	session	1	969 500		969 500				969 500	17 pers; 25 000 F/jr/pers; mat didact : 3 500 F/jr/pers; location salle : 30 000 F/jr
Sous-total 212					1 169 500				1 169 500	
213.1 Consolider les services offerts et les étendre à d'autres besoins										
213.2 Poursuivre les actions d'intermédiation et de recherche de financement										
213.3 Appuyer la formulation et le suivi des projets des unions										
213.4 Organiser des visites d'échanges entre unions sur	nbre visites	4	250 000		250 000	250 000	250 000	250 000	1 000 000	1 visite/an à partir an2; 15 pers/visite; 10 000 F/pers; location véhicule : 100 000 F/jr
Sous-total 213					250 000	250 000	250 000	250 000	1 000 000	
TOTAL GENERAL				63 151 500	43 159 500	51 834 000	37 380 000	51 834 000	247 359 000	

ACTIONS PRIORITAIRES

Comme indiqué plus haut, l'AUMN devra solliciter la contribution de partenaires (actuels et potentiels) pour appuyer la mise œuvre de son plan d'action de renforcement. En tenant compte des priorités qui se sont dégagées, la **contribution du PADEN** devrait être orientée dans les actions énumérées ci-dessous. Elle devra aussi faire l'objet de négociations ultérieures en les deux partenaires (PADEN et AUMN) et pourrait connaître des réaffectations de fonds en fonction de l'évolution des interventions et des négociations avec d'autres partenaires.

Toutefois, l'appui du PADEN aux unions devra être assujetti à l'acceptation de se faire diagnostique et à la mise en œuvre d'éventuelles réformes et mesures en leur sein, comme par exemple le renouvellement des organes.

Activités et intrants	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
111.1 Organiser un atelier de réflexion stratégique (CA)						
Honoraires Consultant en gestion des organisations	300 000					300 000
Frais de rencontres de réflexion et de partage/validation du plan stratégique au niveau du CA	1 275 000					1 275 000
114.1 Réaliser le diagnostic organisationnel des unions						
Frais de rencontre avec les CA des unions	1 400 000	2 000 000				3 400 000
131.1 Renforcer le secrétariat permanent de l'AUMN						
Salaire Coordonnateur		6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	24 000 000
Salaire Coordonnateur technique	3 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	27 000 000
Salaire comptable	750 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	12 750 000
132.1 Doter l'AUMN d'un siège fonctionnel	1 500 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000	15 900 000
132.2 Doter l'AUMN de moyens de déplacement adéquat						
véhicule 4X4 TTC	16 520 000					16 520 000
Carburant pour les missions	1 200 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	10 800 000
132.3 Renforcer l'équipement de bureau de l'AUMN						
Ordinateur	1 050 000					1 050 000
Onduleur/régulateur	180 000					180 000
Imprimante réseau	250 000					250 000
Photocopieur	1 500 000					1 500 000
Relieur	300 000					300 000
132.4 Renforcer le mobilier de bureau de l'AUMN	2 000 000					2 000 000
TOTAL	31 225 000	23 000 000	21 000 000	21 000 000	21 000 000	117 225 000

2.6 CADRE DE MESURE DE RENDEMENT

Résultats immédiats	Indicateurs	Données de base	Données cibles	Sources de données	Méthode de collecte	Fréquence
R11. Les performances organisationnelles et de gestion de l'AUMN et des unions se sont améliorées	Niveau d'application des procédures de gestion retenues par l'AUMN	Moyen	Elevé	Rapports d'activités de l'AUMN et PV de réunions BE/CA	Analyse documents ; Entretiens	Trimestrielle
	Niveau de respect des textes statutaires et réglementaires par les unions	Faible	Elevé	Rapports de missions du Secrétariat permanent; Rapports d'activités et PV de réunions des unions	Analyse documents ; Entretiens ; Visites de suivi/accompagnement	Trimestrielle
R12. La communication (interne et externe) est renforcée	Niveau d'information des producteurs/trices de la zone sur l'AUMN	Faible	Elevé	Producteurs/trices ; Rapports d'activités et PV de rencontres des unions	Analyse documents ; Entretiens	Annuelle
	Importance du membership de l'AUMN	24.990 producteurs/trices	Au moins 30.000 membres	Registres des membres des unions ; Base de données AUMN	Analyse	Annuelle
	Visibilité de l'AUMN	Moyenne	Forte	Cahiers de visites ; Conventions de partenariat	Analyse documents ; Entretiens Etude d'audience	Annuelle
R13. Les moyens d'action de l'AUMN sont opérationnels	Disponibilité de ressources humaines pour l'AUMN	Insuffisante	Satisfaisante	Contrats d'embauche ; Contrats de prestation de services de consultants ; Rapports d'activités	Analyse documents	En permanence
	Mobilité staff technique et BE AUMN	Faible	Satisfaisante	Rapports d'activités ; PV rencontres ; Rapports de missions	Analyse documents	Annuelle
	Conditions de travail à l'AUMN (siège et équipements)	Défavorables	Satisfaisantes	Rapports d'activités ; Inventaire équipements et matériels de bureau	Analyse documents ; Visite siège	Annuelle
R21. La réponse à la demande en services des membres s'est améliorée	Niveau de satisfaction des producteurs/trices	Faible dans l'ensemble	Elevé	Producteurs/trices ; Rapports d'activités AUMN et unions	Entretiens ; Analyse documents	Annuelle
111. Une vision stratégique est clairement définie	Disponibilité de plan stratégique	-	1	Plan stratégique ; Code de conduite ; Rapports d'activités AUMN et unions ; Rapports de missions d'appui équipe professionnelle	Analyse documents	Trimestrielle

Résultats immédiats	Indicateurs	Données de base	Données cibles	Sources de données	Méthode de collecte	Fréquence
	Niveau d'application du plan stratégique	-	Application stricte	Rapports d'activités AUMN et unions	Analyse documents	Trimestrielle
	Gestion de la base de données de l'AUMN	Base de données à améliorer et à mettre à jour	Base de données à jour et intégrant le membership et les statistiques agricoles et forestières	Base de données ; Rapports d'activités AUMN	Analyse	Annuelle
	Gestion comptable de l'AUMN	Comptabilité manuelle	Utilisation correcte de logiciel de comptabilité	Comptabilité informatisée ; Rapports d'audit	Analyse ; Audit financier	Annuelle
112. La légitimité des administrateurs de l'AUMN est assurée	Renouvellement des organes des unions	AG de renouvellement irrégulières	AG de renouvellement tous les 2 ans	Rapports d'activités AUMN et des unions ; PV des AG de renouvellement	Analyse	Tous les 2 ans
113. La gestion de l'AUMN est efficace et transparente	Disponibilité plan d'affaires	Plan d'affaires caduque	Plan d'affaires opérationnel	Plan d'affaires ; Rapports d'activités AUMN ; Bilans financiers	Analyse	Annuelle
	Niveau d'application des procédures administratives, comptables et financières	Faible	Elevé	Documents administratifs, comptables et financiers ; Rapports d'activités AUMN; Rapports d'audit financier de l'AUMN	Analyse documents ; Audit financier de l'AUMN	Trimestrielle et annuelle
	Disponibilité budgets annuels, plans de travail et rapports d'activités	-	Effective	Rapports d'activités AUMN ; Documents de planification	Analyse documents	Annuelle
	Niveau de représentation des femmes dans le CA de l'AUMN	Faible	Acceptable (plus du 1/3)	Rapports d'activités AUMN; PV des AG de renouvellement	Analyse documents	Tous les 2 ans
114. La gestion des unions est efficace et transparente	Niveau de viabilité organisationnelle	Faible	Elevé	- Rapports diagnostic ; - Rapports d'activités ; - différents PV ;	Analyse documents	Annuelle
	Disponibilité budgets annuels, plans de travail et rapports d'activités		Effective	Rapports d'activités unions ; Documents de planification	Analyse documents	Annuelle
	Tenue des réunions statutaires	Faible	Régulière	Rapports d'activités unions; PV des réunions	Analyse documents	Annuelle

Résultats immédiats	Indicateurs	Données de base	Données cibles	Sources de données	Méthode de collecte	Fréquence
121. Un plan de communication de l'AUMN est élaboré et mis en œuvre	Nombre de plans de communication élaborés	-	1	Plans de communication ; Rapports d'activités de l'AUMN	Analyse documents	An 2
	Niveau d'exécution des activités de communication	-	Satisfaisant	Rapports d'activités de l'AUMN	Analyse documents Missions de suivi/accompagnement	Trimestrielle et annuelle
131. Les ressources humaines nécessaires pour appuyer le fonctionnement de l'AUMN sont mobilisées	Disponibilité de ressources humaines au niveau de l'AUMN	Faible	Satisfaisante	Contrats d'embauche ; Contrats de prestation de services de consultant ; Rapports d'activités de l'AUMN	Analyse documents	Annuelle
132. Les moyens matériels nécessaires pour le fonctionnement de l'AUMN sont acquis	Convenance et accessibilité siège de l'AUMN	Faibles	Satisfaisantes	PV de réception ; Rapports d'activités	Analyse documents ; Visite réalisation	Au fur et à mesure des travaux ; An 1
	Mobilité du staff technique et du BE	Faible	Satisfaisante	Carte grise et facture véhicule ; Rapports d'activités AUMN	Analyse documents ; Inventaire	
	Equipement informatique de l'AUMN	Vétuste et insuffisant	Neuf et suffisant	PV de réception ; Inventaire matériel et équipement ; Rapports d'activités AUMN	Analyse documents ; Visite équipement ; Inventaire	Au moment de la réception, puis annuelle
	Mobilier de bureau	Insuffisant	Suffisant	PV de réception ; Inventaire matériel et équipement ; Rapports d'activités AUMN	Analyse documents ; Visite équipement ; Inventaire	Au moment de la réception, puis annuelle
211. La représentation des membres par l'AUMN est renforcée	Nombre de rencontres de concertation/plaidoyer	Non déterminé	54 rencontres pour l'AUMN (en moyenne 1 par mois) ;	Rapports d'activités AUMN	Analyse documents ;	Annuelle
	Thèmes de plaidoyer abordés	3	Au moins 7 dont 4 nouveaux	Rapports d'activités AUMN	Analyse documents	Annuelle
212. Les capacités de plaidoyer des responsables de l'AUMN se sont améliorées	Nombre de formations sur les techniques de plaidoyer	-	1	Rapport de formation ; Rapports d'activités AUMN	Analyse documents	An 2
213. L'offre de services aux membres s'est renforcée	Types de services directs rendus aux membres	4	Au moins 7	Producteurs/trices ; Rapports d'activités AUMN et unions	Suivi activités des unions ; Analyse documents ; Entretiens	Annuelle

ANNEXES

ANNEXE 1 : IDENTIFICATION DES UNIONS

N°	Dénomination	Date de création	N° Récépissé	Date d'adhésion à l'AUMN	Zone d'implantation	Nbre de grpts	Nbre femmes	Nbre hommes	Filières (hortic/arbor/forest)
1	UGPL	9 AVRIL 1999	520/B/99	2001	-CR Darou Kh -CR Diokoul -CR Kab Gueye -Dépt Tivaouane -Dépt Kébémér -Région Thiès-Louga	30	344 1 090	380 466	Oignon ; Chou ; Pomme de terre ; Carotte ; Tomate Filao
2	UGPN	3 Février 2000	326/GRT/AA	2001	-CR Darou Khou -CR Taiba Ndiaye -CR Diender -Déprt Thiès -Départ Tivaouane -Région Thiès-Louga	24	503	411	Oignon ; Tomate ; Chou ; Pomme de terre ; Carotte
3	UGPAR	31 Janvier 1997	N°76 SN THS 2005 C 2689	2001	-CR Gandon -Arrdt Rao -Région St Louis	7	214 435	274 535	Oignon ; Chou ; Tomate ; Carotte
4	UF/THIEPPE	7 Septembre 2005	SNLGA 2005 C 870	2006	-CR Thieppe -Arrond Ndande -Départ Kébémér -Région Louga	17	950	1217	-Filao Oignon ; Chou ; Pomme de terre ; Tomate
5	UF/NOTTO	8 Décembre 1992	936/B/92	2001	-CR Notto -Arrond Pambal -Départ Tivaouane -Région Thiès	9 39	71 3 129	146 822	Filao ; Prosopis ; Chou ; Oignon ; Pomme de terre ; Carotte
6	UF/BAYAKH	29 Octobre 1993	747/B/93	2001	-CR Diender -Départ Thiès -Région Thiès	26	1700	35	Filao Chou ; Oignon ; Pomme de terre ; Tomate
7	UF/SAGUE	1998	?	2001	-CR Léona -Arrond Sakal -Départ Louga -Région Louga	28	600	700	Filao Chou ; Oignon ; Carotte ; Tomate

8	UGAPNS	13 Déc 1996	1631/B/96	2001	-CR Notto G Diama -Arrd Pambal -Départ Tivaouane -Région Thiès	7	192	196	Tomate ;Mangue ; Chou ; Oignon ; Piment ;Jaxutu ; Carotte
9	UF/MBORO	14 Sept 1993	643/B/93	2001	Commne Mboro -CR Darou Khoudos -Départ Tivaouane - Région Thiès	27	600	264	Filao ;Prosopis Chou ; Oignon ; Pomme de terre ; Carotte
10	UGPM	15 Déc1990	008648-MAM SNTHS 1992 C0577	2001	-CR Darou Khoudos -Arrdt Méouane -Départ Tivaouane -Région Thiès	101 122	643 1600	1453 2700	Filao ; Eucalyptus ; Chou ; Oignon ; Pomme de terre ; Tomate
11	UAP/KM	1993	79/B/93	2001	-CR Keur Moussa -Arrd Keur Moussa -Départ Thiès -Région Thiès	7	234	38	Piment ; Mangue ; Chou ; Oignon ; Pomme de terre ; Tomate ; Haricot ; Papaye ; Agrume
12	UGPAS	17 Juill 1996	SNLGA 2004 C0566	2001	-CR Léona -Arrd Sakal -Départ Louga -Région Louga	29	556	676	Chou ; Oignon ; Carotte; Tomate
13	APMFB	13 Fév 2009	SNTHS 2009 C0 334	2010	-CR Darou Khoudos -Arrond Méouane -Départ Tivaouane -Région Thiès	7 0	32 260	388 977	Carotte Chou ; Oignon ; Pomme de terre ; Tomate
14	FAP/DIANDER	18 Mars 1994	245/B/94	2002	-CR Diender -Arrond Keur Moussa -Départ Tivaouane -Région Thiès	23	1279	1631	Haricot; Mangue ; Chou ; Oignon ; Pomme de terre ; Tomate
15	CVD			2001	-Commune Kayar -Arrd Keur Moussa -Départ Thiès -Région de Thiès	1	75	185	Filao ; Chou ; Oignon ; Pomme de terre ; Tomate

16	FENAGIEH			2001	-CR Darou Khoudoss -CR Diender -Départ Tivaouane -Départ Thiès -Région Thiès	3	69	60	Pomme de terre ; Chou ; Oignon ; Tomate ; Piment ;Jaxatu
17	UNPMS			2001	-CR Sangajkam -Arrond Sangalkam -Départ Rufisque -Région Dakar	20	258	699	Mangue ; Haricot ; Papaye ; Oignon ; Pomme de terre ; Tomate
TOTAL						366	7 988	8 749	
						464	9 960	14 820	
TOTAL GENERAL							16 737		
							24 770		
POURCENTAGE F/H							48%	52%	
							40%	60%	

NB : Les données en gras sont recueillies lors des investigations sur le terrain

ANNEXE 2 : FICHE D'IDENTIFICATION DES MEMBRES DU BE

Prénoms et Nom	Fonction dans le BE	Sexe (H/F)	Age (ans)	Nbre d'années en fonction	Niveau d'instruction et de formation
Massèye Diongue	Président	H	65	6	-
Mohamet Dia	1 ^{er} Vice Président	H	48	2	-
Aida Cissé	2 ^{ème} Vice Président	F	55	2	CM2
Arame Dème	Trésorière Générale	F	49	4	3 ^{ème} secondaire
Ngoné Diop	Trésorière Adjoint	F	48	4	3 ^{ème} secondaire
Ndèye Fatou Ndao	Secrétaire Générale	F	55	12	3 ^{ème} secondaire
Malick Bâ	Secrétaire Général Adjoint	H	54	2	3 ^{ème} secondaire

ANNEXE 3 : FICHE D'IDENTIFICATION DES MEMBRES DU CA

N°	Prénoms et Nom	Sexe	Age (ans)	Nbre d'années dans le CA	Union d'origine	Fonction au sein de l'union	Groupement d'origine	Fonction au sein du groupement
1	Massèye Diongue	H	65	6	UNPMS	Président	Gorom 1	Président
2	Mohamet Dia	H	48	6	UF/Thieppe	Président	Tobène 1	Président
3	Aida Cissé	F	55	12	UGPN	Responsable femmes	Darou Khoudos	Présidente
4	Cheikh Ndoye	H	46	12	UAP / K. M.	Secrétaire	GIE Dara	Président
5	Ibrahima Gning	H	65	12	FENEGIEH	Président	GIE Tangor	Président
6	Ndèye Fatou Ndao	F	55	12	UF/Mboro	Secrétaire	Takku-Liggey	Secrétaire
7	Malick Bâ	H	54	12	UGPL	Président	GIE Lompoul	Président
8	Arame Dème	F	49	12	UF/Bayakh	Secrétaire	GIE Diender	Secrétaire
9	Ngoné Diop	F	48	12	UF/Notto	Secrétaire	GIE Mbar Diop	Secrétaire
10	Baka Gueye	H	50	12	UGPAR	Président	GIE Kalassane	Président
11	Soyibou Kâ	H	57	12	UGPAS	Président	GIE Dental	Président
12	Mamadou Nar Diop	H	50	10	UF/Sague	Président	GIE Sague	Président
13	Mamadou Ndiaye	H	60	12	UGPM	Président	Santhie Touba Ndiaye	Président
14	Mor Ndoye Thioune	H	45	8	UGAPNS	Président	GIE Ségueul	Président
15	Matar Ndoye	H	43	2	FAP/Diender	Président	GIE Keur Matar	Président
16	Cheikh Djité	H	66	4	CVD Kayar	Secrétaire	CVD	Secrétaire
17	Cheikh Awa Boye	H	62	4	APMFB	Président	Fass Boye	Président

ANNEXE 4 : CALENDRIER DE LA MISSION

Date	Activité
27/02	- Contractualisation avec le PADEN
	- Rencontre avec le coordonnateur de l'AUMN
28/02 au 03/03	- Revue documentaire - Elaboration d'une note méthodologique
05/03	- Séance de travail avec le BE et le coordonnateur de l'AUMN - Séance de travail avec l'UCP du PADEN
06 au 08/03	- Finalisation de la note méthodologique
14/03	- Rencontre avec le CA de l'AUMN
15/03	- Séance de travail avec le coordonnateur de l'AUMN - Rencontre avec le CDH/ISRA (équipe de 3 chercheurs)
16/03	- Rencontre avec le CA de l'Union Forestière de Notto - Séance de travail avec le gérant du dépôt de bois de Notto
17/03	- Rencontre avec les membres de groupements de l'UF/Notto : Ndiop Sao, Gouye Diama, Ségueul, Notto 2, Notto 3 , Bokk Juboo
19/03	- Rencontre avec le CA de l'Union Forestière de Bayakh
20/03	- Rencontre avec les membres des groupements de l'UF/Bayakh : Takku liggéey Mbawane, Takku liggéey Diender, Bokk jom Thor, Sopp Serigne Mansour de Santhiou Mame Ngor - Rencontre avec le coordonnateur de la cellule de mise en œuvre du plan d'aménagement de la bande de filao
21/03	- Rencontre avec équipe de la Direction ANCAR-zone des Niayes - Rencontre avec Chef d'antenne ARM de Thiès - Rencontre avec IREF de Thiès
22/03	- Rencontre avec Coordonnateur de SOS Sahel International
23/03	- Séance de travail avec le DRDR adjoint de Thiès
24/03	- Rencontre avec le CA de l'APMFB - Rencontre avec des membres individuels de l'APMFB
25/03	- Rencontre avec le CA de l'UGPM Mboro - Séance de travail avec l'assistant-comptable de l'UGPM - Séance de travail avec le gérant du dépôt de carburant de l'UGPM
26/03	- Rencontre avec les membres des groupements de l'UGPM Mboro : Santhiou Touba Ndiaye, Takku liggéey Mboro, Mbaye-Mbaye peul, Keur Madiagne
27/03	- Séance de travail avec le coordonnateur de l'AUMN
28/03	- Rencontre avec le CA de l'UGPL/Lompoul - Rencontre avec les membres des groupements de l'UGPL - Séance de travail avec l'agent forestier/Chef de triage de Diogo
29/03	- Rencontre avec le CA de l'UNPM
30/03	- Rencontre avec les membres des groupements de l'UNPM : GIE Mame Alassane Laye de Déni Birame Ndao , GIE Déni Guédj uni de Déni Guédj , groupement gor moom de Gorom 1
02/04	- Rencontre avec le CA de l'UF/Thieppe
03/04	- Rencontre avec les membres des groupements de l'UF/Thieppe
05/04	- Rencontre avec le CA de l'UGPAR
06/04	- Rencontre avec les membres des groupements de l'UGPAR : Kalassane, Ngaïna, Mboltim, Keur Saer, Ndialakhar, Ndoye Diagne
07 au 17/04	- Exploitation des données et rédaction rapport provisoire
18/04	- Rencontre avec le responsable de suivi-évaluation de la DCS
19 au 23/04	- Poursuite exploitation données et rédaction du rapport provisoire - Préparation de la restitution du diagnostic
24/04	- Séance de travail avec le conseiller en développement rural du BACDI - Séance de travail avec le Directeur de l'exploitation de l'ARM - Séance de travail avec la responsable de suivi-évaluation de la DH
27/04	- Séance de travail avec le coordonnateur de l'AUMN
02/05	- Atelier de restitution du diagnostic au CA de l'AUMN avec la participation du

	coordonnateur de l'AUMN et de l'UCP du PADEN
24/05	- Séance de travail avec coordonnateur AUMN et volontaire CECI
03 au 29/05	- Poursuite rédaction du rapport provisoire
25/06	- Séance de restitution/validation du rapport provisoire
26-27/06	- Finalisation du rapport
28/06	- Dépôt du rapport final