

Offre de services intégrés en milieu rural
- OSIRIS -



Rapport de capitalisation

**METHODE DE DEPLOIEMENT DE L'OFFRE DE
SERVICES INTEGRES EN MILIEU RURAL
POUR L'INCLUSION SOCIALE ET ECONOMIQUE**

2019



LISTE DES ABREVIATIONS	3
INTRODUCTION	4
PRESENTATION DE LA METHODE DE DEPLOIEMENT DE L'OSIRIS	5
Pourquoi le deploiement de cette offre integree.....	6
Ou l'experience a-t-elle ete developpee.....	7
A quel besoin repond-elle	7
A qui s'adresse-t-elle.....	7
Qui peut y acceder et comment.....	
En quoi consiste cette offre.....	8
Comment se fait le deploiement de l'offre.....	9
L'approche globale.....	9
Les etapes de mise en place du dispositif d'inclusion sociale et economique.....	9/10
Les acteurs impliques.....	11
Le deploiement des services et des produits.....	12
Le deploiement des packages de services.....	13
Le partenariat multi-acteurs.....	14
Quel est le contexte du deploiement de l'offre.....	14
LES BLOCAGES, DIFFICULTES VECUS ET RESENTIS	15
Difficultes et faiblesses des services et produits : constats et solutions proposees.....	16/17/18
Difficultes et faiblesses des packages de services : constats et solutions proposees.....	19
Le partenariat multi-acteurs : des relations difficiles.....	20/21
Les 4 principaux points de blocage.....	22
LES REUSSITES OBSERVEES, VECUES, RESENTIES	23
Forces et succes des services et produits.....	24
Forces et succes des packages de services.....	25
Le partenariat multi-acteurs : une experience enrichissante pour tous.....	25
Les 4 points principaux de succes.....	26/27/28
RECOMMANDATIONS ET POINTS D'ATTENTION	29
Recommandations sur l'organisation generale du deploiement de l'offre de services.....	30
Recommandations sur les services proposees et leur articulation (package).....	31/32

LISTE DES ABREVIATIONS

ADG	Aide au Développement Gembloux
ADI	Assurance Décès/Invalidité
ANACIM	Agence Nationale de l'Aviation Civile et de la Météorologie
B2B	Be to Be
BSF	Bénéficiaires des Bourses de solidarité Familiale
COOP	Coopérative
COOPAM	Coopérative Agricole de Malicounda
COOPEC-RESOPP	Coopérative d'Épargne et de Crédit du Réseau des Organisations
COORDID	Coopérative pour le développement Inclusif de l'arrondissement de Djilor
CMU	Couverture de Maladie Universelle
CNAAS	Compagnie Nationale d'Assurance Agricole
CREE	Créez votre Entreprise
DUE	Délégation de l'union Européenne
FINRUR	Finance Rurale Sénégal
GERME	Gérez Mieux votre Entreprise
GRET	Groupe de Recherche et Etudes Technologiques
GRAIM	Groupe de Recherche et d'Appui aux Initiatives Mutuellistes
OP	Organisation de Producteurs
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSIRIS	Offre de Services Intégrés en milieu Rural pour l'Inclusion Sociale
PASA-MESOCC	Programme d'Appui à la Souveraineté Alimentaire-Mouvement d'Economie Solidaire
Communautaire et Coopérativiste	
PCA	Président de Conseil d'Administration
PEAAIC	Projet d'Extension de l'Assurance Agricole Indicielle en Casamance
PSV	Présidents de Section Villageoise
MEC	Mutuelle D'épargne et de Crédit
MS	Mutuelle de Santé
RESOPP	Réseau des Organisations Paysannes et Pastorales du Sénégal
SFD	Système Financier Décentralisé
SONACOS	Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal
SYDIV-Diobass	Synergie pour le Développement Intégré de la Vallée du Diobass
TEG	Taux Effectif Global
TRIE	Trouvez votre Idée d'Entreprise
UDAM	Union Départementale d'Assurance Maladie

INTRODUCTION

Le projet Offre de Services Intégrés en milieu Rural pour l'Inclusion Sociale (OSIRIS) est soutenu par l'Union Européenne dans le cadre de l'appel à proposition : « Favoriser l'autonomisation pour améliorer les moyens de subsistance des personnes marginalisées, vulnérables et dépendant de l'économie informelle, notamment grâce au développement des compétences, et à l'éducation et à la formation professionnelles » (Référence: EuropeAid/135181/C/ACT/Multi). Le montant du financement est de 5.090.800 € dont un subside de l'Union Européenne de 4.072.640 €. Il s'est déroulé sur une période de 4 ans, entre 2015 et 2018 et a été clôturé le 31 mars 2019.

Le projet est le fruit d'un partenariat solide entre Eclasio, le GRET, le GRAIM, la CNAAS, le RESOPP et la COOPEC-RESOPP sur la base de la plus-value de chacune des organisations.

L'objectif spécifique du projet est « d'améliorer la protection sociale et économique des populations rurales vulnérables dépendant de l'économie informelle, en déployant une offre de services coopératifs et mutualistes dans 8 régions du Sénégal ». Une aventure de telle envergure, du point de vue du financement (5.090.800 €), du temps de mise en œuvre (4 ans), des partenaires impliqués (2 ONG internationales, une ONG locale, une Société nationale, 2 faîtières nationales, 9 entités affiliées), des résultats atteints mérite d'être documentée.

L'objet de la capitalisation porte sur : « la méthode de déploiement d'une offre de services intégrés en milieu rural pour l'inclusion sociale et économique des personnes vulnérables ». L'enjeu de cette capitalisation est de transformer l'expérience du projet OSIRIS sur le déploiement d'une offre de services intégrés en milieu rural pour l'inclusion sociale en un savoir partageable dans le but d'améliorer les politiques publiques et les pratiques dans ce domaine.

Les acteurs de mise en œuvre du projet ont volontairement privilégié une capitalisation tournée vers l'avenir et vers l'opérationnalisation :

- Quels éléments de méthodologie pour le déploiement des services intégrés en milieu rural ?
- Que pouvons-nous conseiller à ceux qui voudront se lancer dans une action similaire ?

Pour ce faire, l'option d'une capitalisation interne a été prise. L'équipe du projet a été accompagnée par une personne ressource externe sur les aspects méthodologiques. En résumé, la méthodologie a consisté à :

- Elaborer des termes de références de la capitalisation validés avec par tous les partenaires de mise en œuvre ;
- Élaborer et valider un guide d'animation des ateliers locaux et un guide d'entretien avec les staffs des organisations partenaires de mise en œuvre ;
- Organiser des ateliers représentatifs des acteurs de mise en œuvre dans chacune des 9 zones d'intervention du projet. Les ateliers ont abordé toutes les thématiques développées (assurance santé, assurance agricole, entrepreneuriat, formation, articulation des services, partenariat entre acteurs de mise en œuvre). Dans chaque thématique les points suivants ont été traités : stratégie de mise en œuvre, le ressenti des acteurs, les résultats et impacts, réussites, facteurs favorables, défavorables, points d'attention, difficultés rencontrées, changements/transformation au niveau individuel et collectif, les effets imprévus, les relations partenariales, attentes par rapport à la capitalisation, etc.
- Organiser un focus group avec les responsables de chaque organisation partenaire de mise en œuvre où les mêmes points ont été abordés ;
- Traiter les informations issues des ateliers et des entretiens ;
- Rédiger le document final ;
- Restituer le document final en atelier réunissant toutes les catégories d'acteurs de mise en œuvre et des bénéficiaires.

Le présent rapport fait l'économie de l'expérience acquise dans le cadre de la mise en œuvre du projet OSIRIS :

- La première partie présente la méthodologie du déploiement de l'offre de services intégrés en milieu rural pour l'inclusion sociale. Il expose les raisons du déploiement de l'offre, les besoins qu'elle cherche à satisfaire, les cibles de l'offre, les étapes de déroulement de celle-ci, le contexte dans lequel l'expérience s'est réalisée ;
- La deuxième partie décrit les blocages et les difficultés vécus ou ressentis par les acteurs de mise en œuvre
- La troisième partie met le focus sur les réussites enregistrées et ressenties dans le cadre du déploiement de l'offre de services intégrés ;
- La dernière partie est consacrée aux recommandations et aux points d'attention ;



**PRESENTATION DE LA METHODE DE DEPLOIEMENT DE
L'OFFRE DE SERVICES INTEGRES EN MILIEU RURAL
POUR L'INCLUSION SOCIALE ET ECONOMIQUE**

Pourquoi le déploiement de cette offre intégrée ?

Le déploiement de de cette offre de services se justifie par le fait que la majorité de la population du Sénégal (secteur informel urbain et rural, journaliers et catégories sociales vulnérables) n'est pas couverte par les dispositifs formels de protection sociale, qui sont essentiellement axés sur la couverture des fonctionnaires et les salariés du secteur privé conventionnel. Or, l'écrasante majorité de la population rurale exerce dans le secteur agricole, qui compte très peu d'emplois salariés. C'est l'auto-emploi qui y est de rigueur, dans des systèmes organisationnels dominés par les exploitations familiales. Une autre partie de cette population s'active dans des unités artisanales peu évoluées. Ces populations rurales ont alors plutôt recours à des systèmes alternatifs de protection sociale :

- Les services des Institutions de Micro finance ;
- Les services coopératifs ;
- Les mutuelles de santé communautaires ;
- Les systèmes traditionnels de solidarité.

Par ailleurs, les modèles de protection et d'inclusion sociale pour des personnes dépendantes de l'économie informelle sont pour l'essentiel des modèles basés sur l'assistance. Ils sont généralement mis en œuvre par l'Etat et par les ONG œuvrant dans l'humanitaire pour venir en aide aux personnes vulnérables en situation de détresse. Le principal moyen d'intervention de ces modèles est la subvention. Cette subvention peut être en nature ou en cash transfert (libre ou conditionnel). La subvention est utile et nécessaire dans un contexte d'extrême pauvreté et lors de la survenance d'un choc soudain, violent et d'importante envergure. Cependant, la subvention se caractérise par :

- un accès limité (réservée aux plus vulnérables ponctuels ou structurels) ;
- une durée limitée au temps de l'intervention ;
- un poids important sur les finances publiques ;
- un effet pervers possible d'inhibition d'autonomie des bénéficiaires ;

C'est compte tenu de toutes ces raisons que les acteurs du programme OSIRIS proposent un modèle de protection sociale alternatif ou complémentaire plus durable pour les promoteurs et les utilisateurs mais aussi plus soutenable pour l'Etat. Il vise l'émergence d'un modèle économique viable qui fait coïncider une demande et une offre de services en protection sociale. Ce modèle résout de façon satisfaisante la problématique de vulnérabilité de ces populations et de leurs activités en ce qu'il renforce leur résilience face à plusieurs risques et aléas.

PRESENTATION DE LA METHODE DE DEPLOIEMENT L'OFFRE DE SERVICES

En quoi consiste cette offre ?

L'offre de services a 2 composantes.

- Une 1ère composante : accès à des services séparés ou en combinaison réduite. Il s'agit des produits suivants :
 - approvisionnement en intrants agricoles (semences certifiées, fertilisants, produits phytosanitaires, etc.) ;
 - petits équipements agricoles ;
 - commercialisation des excédents de production ;
 - conseil agricole ;
 - épargne ;
 - microcrédit et financement de la création d'entreprise ;
 - conseil à l'entrepreneuriat ;
 - assurance agricole qui permet d'assurer l'activité, les équipements ou les produits contre les risques liés à la production ;
 - assurance décès-invalidité ;
 - assurance santé qui permet de protéger la personne et sa famille contre le risque maladie ;
 - renforcement de capacité via des actions de formation et de sensibilisation.
- Une 2ème composante : accès à des packages de services pris de façon combinée. En effet, l'innovation apportée par le projet réside dans le regroupement de ces produits en packages en un seul lieu, à partir d'un seul point d'accès :

Package 1 : Pack Agriculteurs : crédit intrants et/ou équipements + assurance agricole perte récolte + assurance décès/invalidité + conseil agricole + remboursement du crédit en nature + commercialisation des excédents de production ;



Package 2 : Pack Eleveurs :
crédit embouche ou élevage
+
assurance mortalité bétail
+
assurance décès/invalidité
+
conseil financier et non financier

Package 3 : Pack Entrepreneurs : crédit financier + assurance décès/invalidité + conseil financier et non financier (structuration (phase identification et formalisation) et la concrétisation (phase de mise en œuvre) de projet personnel) ;

Package 4 (gratuit) : Eveil à l'entrepreneuriat : conseil à l'entrepreneuriat (structuration (phase identification et formalisation) et la concrétisation (phase de mise en œuvre) de projet personnel) + formation ;

Qui peut y accéder et comment ?

Toute personne âgée de 18 ans au moins, habitant dans la zone d'intervention qui adhère de manière libre et volontaire à une coopérative, à une mutuelle d'épargne et de crédit, à une mutuelle de santé partenaire du projet et qui formule une demande de service.

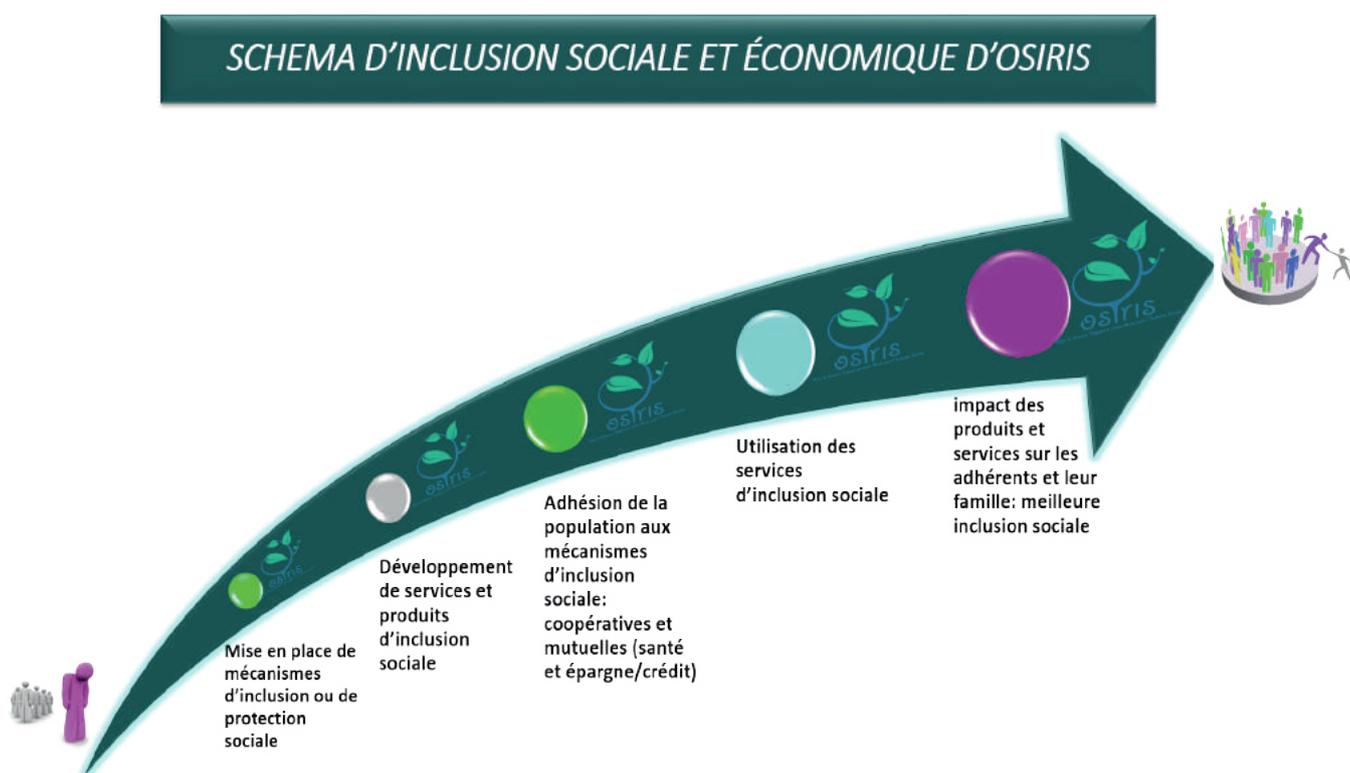
Comment se fait le déploiement de l'offre ? L'approche globale

Au plan général, la méthodologie du déploiement a consisté à :

- identifier des fournisseurs de services d'inclusion sociale et économique utiles à des populations vivant de l'économie informelle qui n'ont pas accès à l'offre traditionnelle/classique de protection et d'inclusion sociale : CSS, IPRES, IMP ;
- repérer et mobiliser des canaux de distribution innovants de ces produits (Mutuelles d'Epargne et de Crédit, coopératives de services, Mutuelles de Santé...);
- faciliter les négociations entre les fournisseurs et les distributeurs pour l'organisation de ces différents services en package pour faciliter la diffusion d'une offre adaptée aux populations vulnérables ;
- Susciter des partenariats durables entre les fournisseurs et les distributeurs de proximité (à travers des conventions) pour que les services arrivent aux usagers de façon durable.

Les étapes de mise en place du dispositif d'inclusion sociale et économique

De manière plus spécifique et détaillée, le déploiement de l'offre suit les étapes suivantes telles qu'indiquées dans ce schéma :



Etape 0 : Signature d'accord de partenariat global.

À la suite de l'accord de financement, les partenaires de mise en œuvre du projet ont signé une convention de partenariat qui fixe les modalités de collaboration, les obligations de chaque partie prenante (Eclasio, RESOPP, GRAIM, GRET, CNAAS et de la COOPEC-RESOPP), l'affectation des ressources. Au même moment un manuel de procédures administratives, financières et comptables a été adopté pour faciliter la gestion du projet. Le schéma ci-dessous visualise les liens entre les acteurs de mise en œuvre :

Etape 1 : Mise en place des outils d'Inclusion et de protection sociale.

Il s'agit essentiellement des coopératives de services, des mutuelles de santé et des mutuelles d'épargne et de crédit qui fournissent des services intégrés à leurs membres. Dans les anciennes zones d'intervention du RESOPP, les coopératives et la mutuelle d'épargne et de crédit étaient déjà créées et disposaient d'infrastructures. Dans les nouvelles zones d'intervention, il a fallu appuyer les populations dans la création de coopérative et dans la construction de leur siège. En attendant la construction des sièges des coopératives et agence de la mutuelle d'épargne et de crédit, le projet a loué des locaux pour abriter leur personnel technique et les services.

Etape 2 : Développement des services et produits d'inclusion sociale

(par exemple : épargne, crédit, fourniture d'intrants/équipements agricoles, assurance agricole, assurance santé, renforcement des capacités techniques et managériales, le conseil et l'appui à la création des microentreprises rurales, etc.); L'offre de base des coopératives et des mutuelles d'épargne et crédit (épargne, crédit, fourniture d'intrants/équipements agricoles, conseil agricole) existait déjà...

Le travail consistait à ajouter à cette offre de base l'assurance décès/invalidité, l'assurance agricole, l'assurance santé, l'appui à l'entrepreneuriat en associant d'autres fournisseurs. La formation dans la gestion et dans les aspects techniques y a été ajoutée pour renforcer l'employabilité des personnes vulnérables.

Cette nouvelle offre a été élaborée dans un esprit de packages de services plus structurées grâce à la facilitation de négociation entre fournisseurs et distributeurs.

Etape 3 : Adhésion de la population active de la zone d'intervention aux coopératives et mutuelles (épargne et crédit, santé) mises en place pour accéder aux services.

En effet, grâce au projet les organisations locales partenaires (coopératives, MEC et MS) mènent une intense sensibilisation auprès de la population active pour l'adhésion à ces institutions. Ceci renforce non seulement ces institutions en termes de sociétariat, en capacité d'intervention mais permet de connecter de manière durable les populations aux outils de la protection sociale et économique.



Etape 4 : souscription à un produit ou à plusieurs produits (package) fournis par les coopératives et les mutuelles d'épargne et de crédit (MEC), les mutuelles de santé (MS) en fonction des besoins spécifiques de chaque membre. Après l'adhésion, la cotisation et l'observation d'une période d'attente (pour certaines institutions : MS et MEC), les adhérents peuvent souscrire à un produit, à un pack adapté.

Etape 5 : l'utilisation régulière produit un impact positif sur l'état de protection sociale des usagers des services et sur leurs familles. Beaucoup de récits de vie montrent que l'utilisation régulière des packs de services peut améliorer notablement la protection sociale et économique des membres usagers.

PRESENTATION DE LA METHODE DE DEPLOIEMENT L'OFFRE DE SERVICES

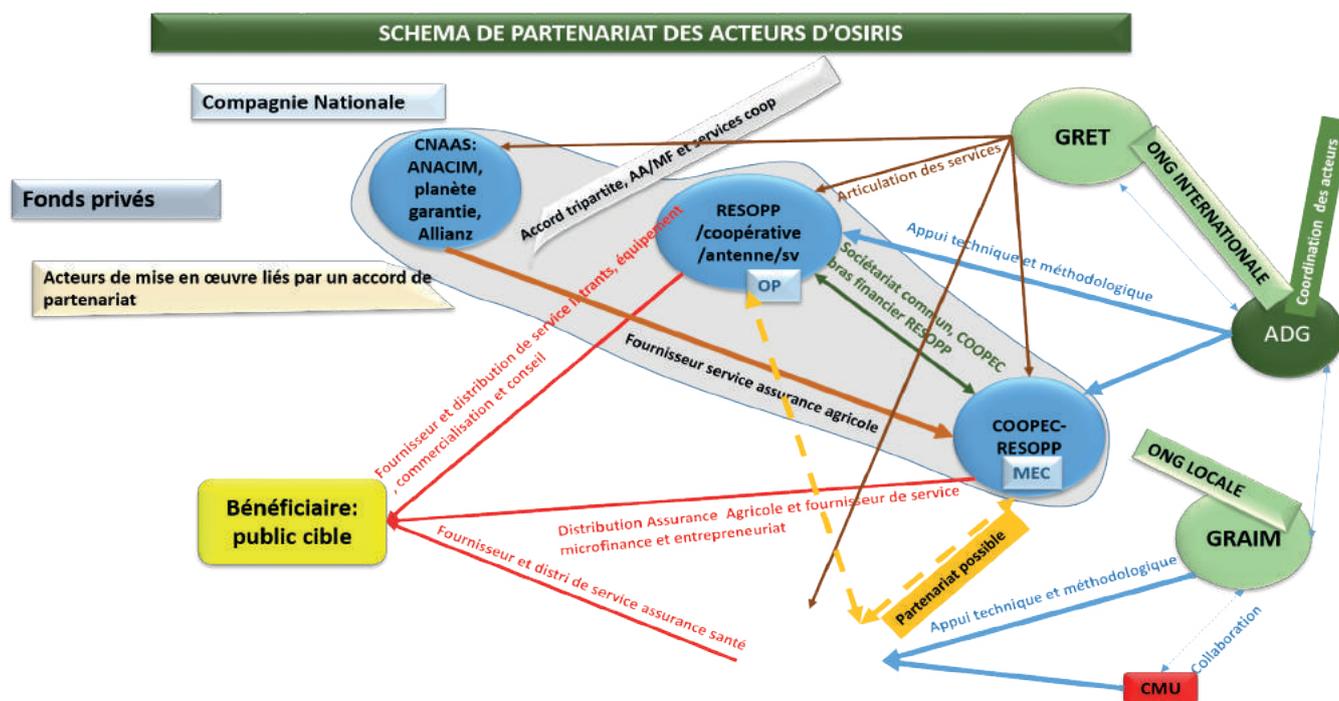
Les acteurs impliqués dans le développement du modèle sont :

Les ONG (locales et internationales : ADG, GRET et GRAIM) ont pour rôle d'initier l'action, de contractualiser avec les bailleurs, de coordonner les acteurs et d'assurer le rapportage (ADG), d'appuyer les bénéficiaires et des fournisseurs de services ; elles se désengagent à la fin du projet.

Les fournisseurs de services sont les coopératives agricoles du RESOPP, les Mutuelles d'épargne et de crédit du RESOPP, les Mutuelles de santé, la Compagnie Nationale d'Assurance Agricole (CNAAS), Allianz, etc.

Les distributeurs sont les coopératives agricoles du RESOPP, les Mutuelles d'épargne et de crédit du RESOPP, les Mutuelles de santé qui sont des organisations de proximité sociale et géographique. Ce n'est pas étonnant que ces organisations se retrouvent à la fois au niveau fournisseurs et distributeurs car en effet elles disposent d'une offre de base en plus du canal de distribution qu'elles peuvent jouer pour les autres fournisseurs des secteurs structurés.

En dehors des partenaires d'appui (ONG internationales et locales), les principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre du modèle sont des organisations locales qui ont vocation à être pérennes (mutuelle d'épargne et de crédit, mutuelles de santé, coopératives agricoles, sociétés d'assurances).



Les fournisseurs et les distributeurs sont liés par des protocoles d'accord avantageux pour les bénéficiaires et dont la durée va au-delà de la vie du projet.

Exemple : Protocole tripartite entre la Compagnie d'Assurance, la mutuelle d'épargne et de crédit et la Coopérative

La CNAAS (Compagnie Nationale d'Assurance Agricole), la COOPEC (Coopérative d'Épargne et de Crédit du RESOPP) et le RESOPP (Réseau des Organisations Paysanne et Pastorales du Sénégal) ont établi un accord permettant aux membres de ce réseau d'accéder à l'assurance perte récolte classique à un taux de 2% du montant du crédit). En situation ordinaire ce taux est de 7 à 9 % pour les souscripteurs. Cet accord comporte des mécanismes de révision et durera tant que toutes les parties y trouvent leur compte.

Les clients achètent les services adaptés à leur situation et à celle de leur activité (qualité/prix/proximité). Tant que l'offre coïncide à leur demande et à leurs moyens, ils continueront d'acheter les produits des services offerts

Le déploiement des services et des produits

Ce point expose en détail la stratégie de déploiement des différents services proposés aux populations.

L' Assurance agricole

Pour mettre en œuvre l'assurance agricole indiciaire, une étude sur le développement des indices a été réalisée pour les principales spéculations (mil, arachides, maïs, niébé) des zones d'intervention du projet. Compte tenu des résultats de l'étude (cherté des indices consécutive au risque très élevé), les régions de Louga et de Saint-Louis ont été écartées pour cette assurance. Il a suivi la commande, l'achat des pluviomètres automatiques par la CNAAS et leurs installations par l'ANACIM, seule structure habilitée.

Ensuite un protocole tripartite a été négocié et signé entre la CNAAS (en tant que fournisseur de l'assurance), la COOPEC-RESOPP (en tant qu'IMF et distributeur) et le RESOPP (en tant qu'union de coopératives regroupant les producteurs bénéficiaires). Les sensibilisations des producteurs ont été menées avant le démarrage de la campagne sous-pluie avant et pendant le dépôt des demandes de crédit au niveau de la COOPEC. Puis, on suivi les souscriptions des candidats à l'assurance. La souscription à l'assurance est volontaire, elle peut être liée au crédit ou pas. Le constat est que les souscriptions volontaires liées au crédit sont de loin les plus fréquentes.

En fin de campagne, les sinistres sont constatés et indemnisés proportionnellement aux pertes subies.

Quant aux assurances classiques (assurance agricole classique perte de récolte, assurance mortalité de bétail), leurs mise en œuvre a été juste précédé d'une signature de convention tripartite entre les mêmes organisations citées plus haut.

L'Entrepreneuriat

La stratégie de mise en œuvre a consisté à :

- recruter un conseiller en entreprise dans chaque zone d'intervention du projet au sein de l'institution de microfinance partenaire, la COOPEC-RESOPP. Les conseillers sont au nombre de 9 ;
- faire la mise à niveau des conseillers en rapport avec les objectifs du projet et le rôle qui est attendu d'eux ;
- déployer les conseillers sur le terrain auprès des micros entrepreneurs ;
- élaborer le guide du conseiller en entreprise ;
- former le conseiller dans l'utilisation du guide ;
- organiser une formation de formateur en TRIE, CREE, GERME label BIT

La Formation

La stratégie de mise en œuvre est axé sur :

- la mise à la disposition du RESOPP d'un responsable de formation à plein temps ;
- la réalisation d'un diagnostic des besoins en formation des membres du RESOPP et de la COOPEC ;
- l'élaboration d'un plan de formation du RESOPP
- le déroulement des formations ;
- l'élaboration d'une offre de formation du centre de formation du RESOPP (un catalogue de 25 modules de formation) ;
- l'appui à l'accréditation du centre comme établissement de formation professionnelle

L'Assurance santé

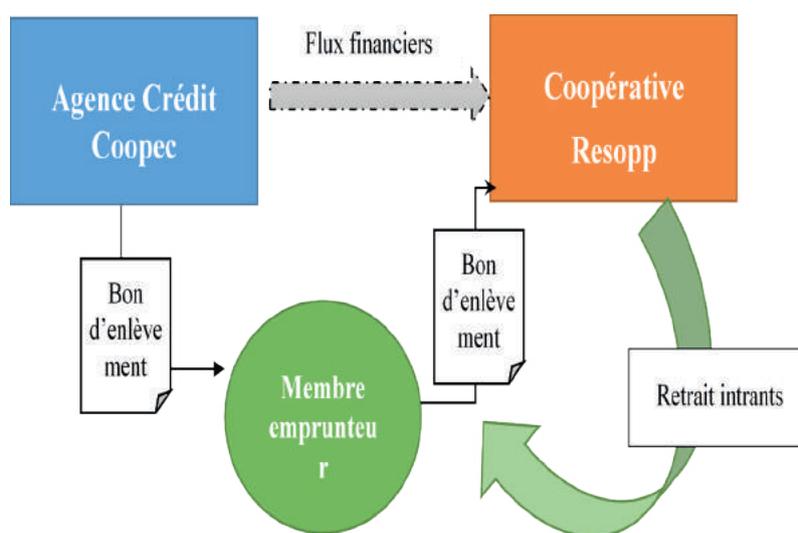
Une étude sur l'état des lieux de l'assurance santé a été réalisée couvrant toutes les zones d'intervention. A la suite de cette étude le projet a appuyé la création des mutuelles de santé là où il n'en existait pas, la fusion là dans les communes où il en avait plus qu'une conformément à l'option de la CMU, la restructuration des mutuelles qui n'étaient pas alignées sur la stratégie DECAM. Les populations ont été sensibilisées pour l'adhésion à ses mutuelles.

PRESENTATION DE LA METHODE DE DEPLOIEMENT L'OFFRE DE SERVICES

Le déploiement des packages de services

La stratégie de mise en œuvre se résume à Bâtir les packages de services sur l'offre traditionnelle de services des coopératives et de la mutuelle d'épargne et de crédit;

Le Pack Agriculteurs est construit sur le crédit campagne de la COOPEC qui existait déjà. La COOPEC finançait la campagne agricole (intrants+ équipements+ façons culturales + opérations post récolte) des membres des coopératives du RESOPP. La COOPEC donnait aux agriculteurs de l'argent (pour l'achat des services) et un bon à faire valoir auprès de la coopérative pour l'enlèvement des intrants et des équipements qui existent au magasin. Les deux institutions (coopératives et MEC) se retrouvent périodiquement (fin de journée, fin de semaine, fin de campagne, etc.) pour faire des compensations comme visualisé à travers le schéma ci-dessous.



A cela on ajoute en premier lieu en 2015 l'assurance décès/invalidité pour d'une part de protection sociale de la famille de l'emprunteur en cas de décès ou d'invalidité et d'autre part celle de la mutuelle contre les impayés. En 2016, l'assurance agricole perte de récolte indicielle et classique selon les zones et en 2017 la possibilité de remboursement du crédit en nature et la commercialisation des excédents de production à travers la coopérative. Il faut noter cependant que la possibilité de commercialiser sa production, l'achat au comptant d'intrants et d'équipement a toujours existé au niveau des coopératives (services classiques).

Le Pack Eleveurs: dans la même logique est construit sur le crédit embouche ou élevage. A ces crédits, ce sont ajoutées successivement l'assurance décès/invalidité, l'assurance mortalité bétail, le conseil financier et non financier;



Le Pack Entrepreneurs :

crédit financier + assurance décès/invalidité + conseil financier et non financier est mis en place sur le même principe de progression



Le partenariat multi-acteurs

La stratégie de mise en œuvre du partenariat multi-acteurs est bâtie sur :

- les partenariats préexistants :
- entre le RESOPP, la COOPEC, le GRET et Eclasio dans le cadre de programmes et projets précédents (PASA-MESOCC, FINRUR) ;
- entre le RESOPP, la COOPEC, le GRAIM et Eclasio dans le cadre de la mise en œuvre du programme SYDIV-Diobass ;
- Ces anciens partenaires et la CNAAS ont été approchés pour la mise en place d'un nouveau partenariat en vue du montage de la mise en œuvre du projet OSIRIS sur ma base de la plus-value de chaque acteur ;
- le partenariat a démarré depuis la conception de l'action puisque chacun devait apporter son expertise dans le domaine qu'il maîtrise ;
- la négociation et la signature de convention de collaboration ;
- la définition de manuel commun de procédures administratives, financières et comptables ;
- la négociation d'un plan de partage des ressources et de contribution au cofinancement (budget split) ;
- la définition de plan de gouvernance et de gestion du partenariat (comité trimestriel de coordination, réunion mensuelle d'équipe du projet, réunion locale d'équipe dans les zones d'intervention, réunions thématiques, réunions b2b, etc.) ;

Quel est le contexte du déploiement de l'offre ?

Le déploiement de l'offre de services intégrés s'est confronté à un certain nombre de facteurs défavorables.

Les facteurs défavorables liés au contexte et à l'environnement de l'intervention

Les facteurs défavorables qui sont identifiés sont :

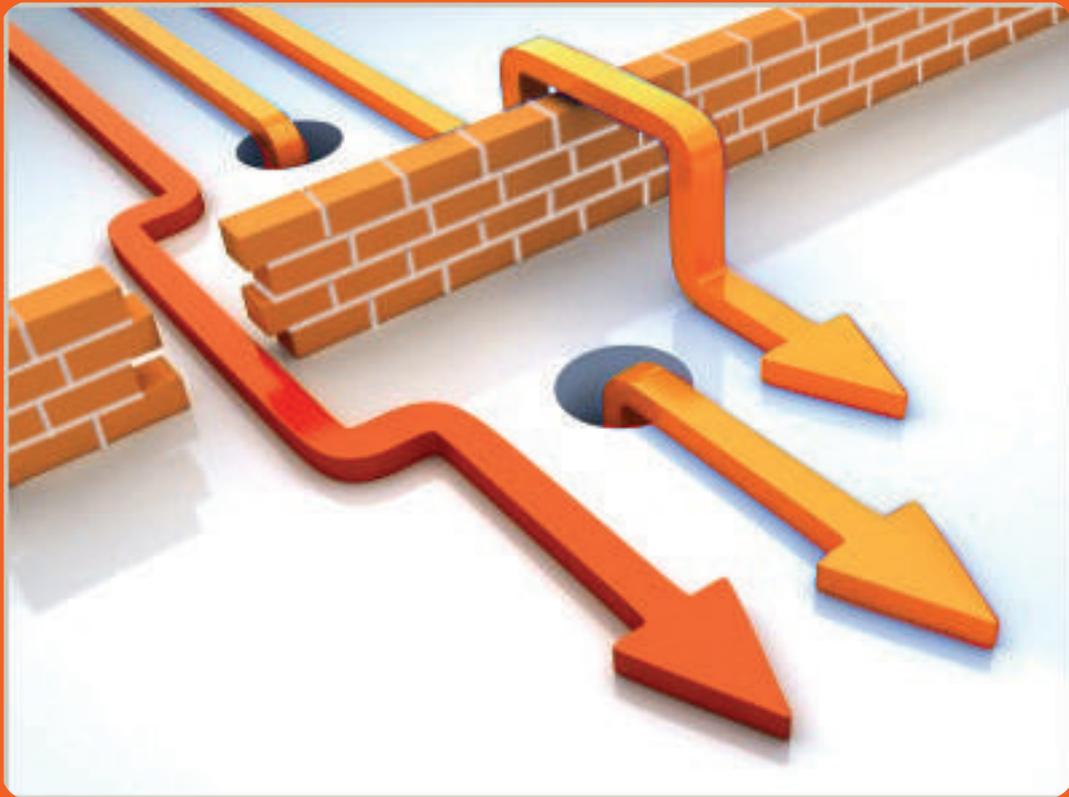
- L'agence de la Couverture de Maladie Universelle (CMU) s'est déployée sur le terrain après l'acceptation du projet OSIRIS. L'intervention de la CMU a bouleversé le schéma initial du projet. En effet, le projet prévoyait la mise en place d'une mutuelle nationale au sein du RESOPP avec des guichets dans chaque coopérative du réseau. Or la CMU prônait une commune, une mutuelle de santé. Le projet a dû s'aligner sur la stratégie de la CMU. Cet alignement sur la stratégie de la CMU a aussi perturbé le rôle et la position du GRAIM. Le GRAIM en tant que spécialiste de l'accompagnement des mutuelles de santé a collaboré plus étroitement avec la CMU qu'avec le RESOPP catalyseur de l'intervention du projet avec comme conséquence un faible nombre d'adhésion des membres du réseau aux mutuelles de santé ;
- Le déploiement de l'offre de services intégrés a été fait dans un contexte projet, donc, il y a des limites de temps et de durée que cela engendre et, forcément, des contraintes de résultats liés à

la subvention des bailleurs ;

- De manière générale, dans l'opinion, les assurances ne bénéficient pas d'un préjugé favorable. Il y a une attitude de méfiance chez les ruraux concernant les assurances. Cette méfiance a pu être largement réduite par le fait que les canaux de distribution sont des organisations de proximités dont les populations elles-mêmes sont membres (COOP, MEC, MS). Il s'y ajoute que les ONG d'appui sont bien connues dans ces zones ;

Les facteurs favorables liés au contexte et à l'environnement de l'intervention

- Le projet a aussi bénéficié d'un contexte propice du fait d'une volonté politique manifeste des autorités du Sénégal de développer l'assurance agricole et l'assurance santé. L'État du Sénégal subventionne à hauteur de 50% l'assurance agricole et l'assurance santé, ce qui constitue un sérieux coup de pouce.
- De manière générale, les ministères et services techniques de l'État ont réellement collaboré avec le projet même si il faut déplorer les absences systématiques de l'Agence de la CMU dans le Comité de pilotage du projet.



LES BLOCAGES, DIFFICULTES VECUS ET RESSENTIS

Difficultés et faiblesses des services et produits : constats et solutions proposées

Difficultés et faiblesses des services de produits d'assurance santé

Les Constats

Les difficultés majeures rencontrées sur le terrain et les faiblesses étaient surtout :

- le retard de versement de la contrepartie de l'Etat sur les cotisations des membres aux mutuelles de santé ;
- la grande majorité du sociétariat des mutuelles de santé est constituée de Bénéficiaires des Bourses de solidarité Familiale (BSF) et de Bénéficiaires des cartes d'égalité des chances (BCEC) en lieu et place des membres ordinaires/classiques (adhésion libre et volontaire) ;
- les prestataires manquaient de maîtrise des procédures de la CMU et cela a impacté négativement la prise en charge des bénéficiaires ;
- absence de convention de partenariat entre les mutuelles de santé et COOPEC a réduit les possibilités de collaboration poussée (accès au crédit, plan épargne santé, collecte des cotisations des membres des MS, adhésion des membres de la COOPEC aux MS). L'une des causes de cette insuffisance de collaboration est l'asymétrie institutionnelle des organisations. En effet, la COOPEC est une seule institution au niveau national, les mutuelles de santé sont locales ;
- plusieurs mutuelles de santé ne disposent pas de personnel dédié, qualifié et salarié ;
- les principes de mutualité ne sont pas encore très ancrés (beaucoup de gens ne cotisent que pour se soigner) ; si elles n'utilisent pas les services (parce qu'elles ne sont pas tombées malades dans la période, elles pensent avoir perdu la cotisation). Or d'autres personnes se sont soignées grâce à cette cotisation ;
- retard de renouvellement à la fin de la validité de la souscription ;
- faiblesse des ressources financières des Mutuelles de santé du fait principalement que plusieurs n'ont pas atteint leur taille critique ;
- l'identification des membres des mutuelles de santé manque de précision en l'absence du numéro de carte nationale d'identité de l'adhérent. En effet, c'est le seul critère discriminant (distinctif) ;
- On note une importante sélection adverse. On fait adhérer plus les malades que les personnes en bonne santé.
- L'assurance santé est difficilement intégrable dans les packages compte tenu du fait que les montants sont élevés (35.000 FCFA) pour une famille moyenne de 10 personnes. En effet il fait exploser le TEG si on l'intègre dans les conditionnalités et augmente très sensiblement le montant de crédit si on le prend comme intrant.



Les solutions proposées

Les solutions apportées sont les suivantes :

- La sensibilisation pour l'augmentation du sociétariat ordinaire (adhésion libre et volontaire) pour le renforcement de l'autonomie organisationnelle et financière des mutuelles de santé ;
- Le renforcement des formations en gestion administrative et financière (GAF) des dirigeants
- Equipement des mutuelles en ordinateurs et en outils et logiciel de gestion ;
- Préconisation de prendre l'assurance santé en dehors des packages ;

LES BLOCAGES, DIFFICULTES VECUS ET RESSENTIS

Difficultés et faiblesses des services de produits de l'assurance agricole

Les constats

Il a été noté :

- un nombre de pluviomètres automatiques très petit (11) si on les met en rapport avec l'étendue de la zone d'intervention (11 départements) et les objectifs du projet (12.500 souscriptions) ;
- une méconnaissance relative des membres des procédures de déclaration de sinistre pour les assurances classiques. A y voir de près, ceux sont plus les lenteurs et le manque de réactivités qui ont été à l'origine des plus grandes difficultés dans la prise en charge correcte des dossiers ;
- un manque de suivi des techniciens agricoles pour faire les déclarations de sinistre à temps (en ce qui concerne l'assurance perte de récolte classique) ;
- un non achèvement du processus de souscription dans certaines zones par négligence ou par le non respects des procédures entraînant des difficultés dans l'indemnisation des souscripteurs ;
- un déphasage entre le moment de passage des équipes de sensibilisation et la présence des bêtes à assurer ce qui ne facilite pas la souscription à l'assurance mortalité de bétail. De manière générale, la souscription à l'assurance mortalité de bétail nécessite plusieurs allers et retour avant de concrétiser la souscription (visite de sensibilisation, visite du vétérinaire pour relever les caractéristiques techniques des animaux qui ne sont pas en stabulation, signature de contrat d'assurance, retour du vétérinaire pour mettre les boucles aux bêtes assurées. Ceci peut être déroutant pour certains souscripteurs ;
- la méfiance des populations à l'assurance en générale ;
- les fenêtres des semis très courtes dans certaines zones pour l'assurance indicielle ;
- un blocage dans la chaîne de souscription ou d'indemnisation causé par un manque de motivation du vétérinaire ou de l'agent du service d'élevage. En zone rurale, les distances sont parfois énormes, si le nombre de bêtes à souscrire n'est pas important, le technicien fait un calcul rapide entre les frais engagés et la commission à recevoir de la CNAAS et très souvent il décide de ne rien faire car il n'y gagne pas grand-chose. Généralement, c'est le projet qui facilite les déplacements ;
- une ignorance par les agents du ministère de l'agriculture de l'élevage de la convention qui lie la CNAAS à leur ministère. Pour ceux qui le savent, ils ne maîtrisent pas les termes de cette convention car elle n'est pas disponible sur le terrain ;
- les procédures de souscription à l'assurance mortalité de bétail sont très lourdes (nécessitent plusieurs allers et retours).
- un manque de coordination entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel des organisations liées par une convention tripartite (CNAAS, COOPEC, RESOPP) pour la distribution de l'assurance agricole ;
- des lenteurs administratives et comptables dans le règlement des sinistres entre la CNAAS et COOPEC mais aussi dans le reversement des primes collectées par la COOPEC dans les livres de la CNAAS ;
- une insuffisance de moyens financiers de la COOPEC (fonds de crédit) et des coopératives (fonds d'approvisionnement en intrants et équipements), ce qui limite les possibilités de souscription (l'assurance étant liée au crédit) ;
- les retards de constat pour les assurances classiques ;
- la faible implication du personnel technique des organisations qui distribuent l'assurance

Les solutions proposées

A la suite des constats des difficultés qui entravent la mise en œuvre et l'attente des résultats, plusieurs solutions ont été proposées :

Les réunions trimestrielles du comité de coordination, les réunions mensuelles d'équipe (réunissant les points focaux des organisations partenaires), les réunions thématiques (entre acteurs de mise en œuvre d'un service ou produit) ont permis de régler plusieurs dysfonctionnements constatés

Plusieurs formations itératives ont été nécessaires pour les agents des ministères impliqués, le personnel technique et les partenaires. ces formations ont servi de cadre de dialogue et de concertation entre les acteurs;

Le manque de pluviomètres automatiques a été amoindri par la collaboration avec le projet PEAAC. Au final, une vingtaine de pluviomètres ont été installés dans la zone d'intervention

LES BLOCAGES, DIFFICULTES VECUS ET RESSENTIS

Difficultés et faiblesses du conseil à l'entrepreneuriat

Les constats

Les difficultés rencontrées et les faiblesses ont traits :

- à l'option prise de manière unilatérale par la COOPEC de recruter des jeunes sortants des écoles de formation inexpérimentés. Ils ont pris du temps pour trouver leurs marques ;
- à l'absence leur coaching et de leur suivi rapproché au sein de la COOPEC ;
- à la mobilité très réduite de certaines conseillères. En effet, au Sénégal, en dehors des régions du Sud, les femmes ne conduisent pas des motos (logistique mise à leur disposition par le projet) ;
- l'utilisation des conseillers dans d'autres tâches (recouvrement, gestion caisse, etc.) ;
- au coût de la formalisation jugé élevé par les micros entrepreneurs ;
- à l'obtention difficile du FRA (Autorisation de fabrication et de mise en marché) ;
- à l'insuffisance d'engagement de certains dans les initiatives entrepreneuriales collectives est un frein pour les plus motivés dans les groupes ;
- à la gratuité du service conseil en entrepreneuriat qui pose un problème de durabilité du service à la fin du projet. Contrairement au schéma de départ, la COOPEC n'a pas suffisamment de volume d'affaires pour maintenir cette fonction en son sein
- au taux d'analphabétisme des micros entrepreneurs est très élevé.



Les solutions proposées

Les solutions apportées aux difficultés rencontrées sont:

- le renforcement de capacités des conseillers par des formations complémentaires et des rencontres périodiques ;
- un suivi plus rapprochés des conseillers par les chefs de zone Eclasio ;
- l'organisation des déplacements combinés avec l'agent de crédit ou les chefs de zone pour réduire le problème de la mobilité ;
- le rappel à l'ordre de l'institution sur le respect des termes de référence des conseillers ;

Difficultés et faiblesses de la formation

Les constats

Les principales faiblesses et difficultés identifiées sont

- l'insuffisance de compréhension des objectifs du projet dans la formation. En effet, le projet met le focus sur deux aspects importants :
- le renforcement de l'employabilité des membres du RESOPP par la formation ;
- le développement de l'offre de formation du centre à travers l'élaboration des modules de formation ;
- Finalement, ce sont les formations routinières des producteurs et celles du personnel technique du RESOPP et de la COOPEC qui ont pris le dessus sur les deux autres ;
- l'absence de lien entre les personnes sélectionnées pour la formation et les micros entrepreneurs exprimant des besoins de formation ;
- les critères de choix des participants assez rigides ;
- le faible niveau d'instruction des personnes formées ;
- peu de jeunes formés du fait du vieillissement du sociétariat ;
- le manque de suivi des personnes formées ;
- non mise à disposition parfois de manuels ou des modules aux personnes formées ;
- l'illettrisme de certaines personnes à former ;
- la durée assez courte des formations ;



Les solutions proposées

Les solutions apportées aux difficultés rencontrées sont :

- le rappel des objectifs du projet, l'organisation de séance de travail et d'appui méthodologique ;
- un choix plus étudié des participants à la formation ;
- un effort d'adaptation des contenus de formation aux cibles et l'utilisation des formateurs qui comprennent les langues locales ;

Difficultés et faiblesses des packages de services

Les constats

Les difficultés majeures notées sont:

- la mise en avant des intérêts propres de chaque structure lors des négociations des conventions et dans le comportement de tous les jours, ne facilite pas le partenariat ;
- le manque d'appropriation des de certains protagonistes des packages a joué dans le manque de proactivité noté ;
- le manque de planification conjointe entre les structures qui fournissent un package de services. Or c'est lors de la mise en œuvre concrète que les difficultés et les blocages apparaissent causées par la résistance aux changements (confort dans la routine de tous les jours), l'obsolescence des procédures du fait parfois de la convention de partenariat signée pour la mise en place du package ;
- l'insuffisance de fonds pour faire face aux besoins des membres ;
- la mauvaise qualité des intrants et des quantités collectées pour le remboursement en nature induites souvent par des défaillances dans le contrôle ;
- les pénuries d'intrants (engrais subventionnés, semences certifiées) grippent souvent la machine car le bon à faire valoir n'est plus opératoire dans ce cas ;
- Les éléments de faiblesse ou de contrainte identifiés au bout de l'expérience sont :
- la cherté du dispositif technique à mettre en place au préalable (pluviomètres automatiques, développement des indices) ;
- le temps d'attente relativement long de la mise en place du dispositif technique (installation des pluviomètres par l'ANACIM) ;
- l'interdépendance des acteurs et des actions de sorte que si un acteur faillit à sa mission, tout le monde est bloqué ;
- dans certaines zones (Louga, en particulier), certains membres refuse de prendre du crédit et de l'assurance pour des raisons religieuses. Leur interprétation du coran les amène à adopter ce comportement. Aussi, certains membres refusent de prendre de crédit à cause des intérêts, des apports et des frais de dossier jugés élevés.



Les solutions proposées

Les solutions apportées sont:

- l'organisation des réunions de concertation, des séances de travail, des ateliers pour surmonter les difficultés;
- la recherche de moyens supplémentaires et des synergies avec les programmes de l'Etat ;
- la collecte de l'épargne des membres ;
- la recherche de convention d'approvisionnement en intrants et de commercialisation avec des sociétés de transformation de la place comme SONACOS.

LES BLOCAGES, DIFFICULTES VECUS ET RESSENTIS

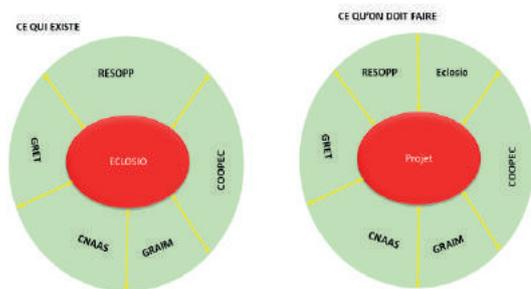
Le partenariat multi-acteurs : des relations difficiles

Les constats

Les relations partenariales entre les acteurs de mise en œuvre ont suscité beaucoup d'appréciations qui traduisent les difficultés vécues. Il ressort des ateliers et des entretiens les éléments suivants :

- la différence de culture institutionnelle, chaque acteur veut conserver ses procédures, ses habitudes, ne pas quitter sa zone de confort ;
- le manque de partage et de respect des décisions prises par le consortium à tous les échelons des organisations partenaires (niveau stratégique, niveau opérationnel) ;
- l'insuffisance ou le retard de remontée des blocages/difficultés et la célérité dans leur traitement par les membres du consortium ;
- absence d'instructions claires d'inscription comptable des primes collectées au sein du système d'information et de gestion de la COOPEC pour permettre le suivi et la sortie des informations fiables à temps voulu ;
- des retards de démarrage de la fourniture des paquets de services ;
- le manque d'appropriation du principe de cogestion qui rime forcément avec la coresponsabilité dans les avancées comme dans les difficultés ;
- les acteurs liés par le partenariat n'avaient pas forcément la même perception des mêmes enjeux. Certains étaient tiraillés entre la nécessité de collaboration et la volonté de s'affirmer en visibilité en tant qu'entité indépendante ;
- un faible engagement et proactivité de certains membres du consortium et de leur personnel technique ;
- le changement de positionnement de certaines organisations partenaires durant la période de mise en œuvre :
- d'acteur leader d'un volet à intervenant ponctuel ;
- le retard de démarrage d'activités et le manque de proactivité de certains acteurs ont amené les équipes de terrain d'Éclosio (organisation contractante) de prendre le lead de certaines activités au-delà de l'appui et de la supervision générale de la mise en œuvre ;
- non-respect des engagements sur l'articulation des services par les parties prenantes :
- non-respect des engagements de la COOPEC envers la CNAAS (retard dans le versement des primes d'assurance à la CNAAS ;

- retard de la CNAAS dans le règlement des sinistres envers la COOPEC ;
- retard de versement par la COOPEC de la contrepartie des bons d'enlèvement ;
- réticence des coopératives agricoles de partager les risques liés à la mise œuvre du bon d'enlèvement ;
- Une gestion interne de certains partenaires peu satisfaisante au regard des exigences d'un projet multi-acteurs d'une telle dimension. Ceci est à l'origine des difficultés chez certains partenaires à respecter la planification opérationnelle du projet et les délais de rapportage (comptabilité, collecte de données statistiques) ;
- Insuffisance de collaboration et de coordination entre les autres membres du consortium (RESOPP, COOPEC, CNAAS, GRET) en l'absence du chef de file (Éclosio) ;



- Comme on le voit, le point articulation des partenaires donne lieu à des commentaires les plus contradictoires : quand certains partenaires affirment les autres parties prenantes n'ont pas été proactives et engagées, celles-ci rétorquent les équipes d'Éclosio faisaient tout. La vérité est au milieu car ceci entraîne cela !
- Quant au GRET, il a préféré redéfinir sa position dans le projet. En effet, à la suite de son analyse du contexte d'intervention qui présentait des lourdeurs et des inerties dans lesquels il ne souhaitait pas intervenir, il a préconisé une intervention sur demande (exécution d'une activité précise lors d'une mission). Dans ces conditions, il n'était plus l'animateur de l'articulation des services que certains partenaires continuaient de voir en lui.

LES BLOCAGES, DIFFICULTES VECUS ET RESSENTIS

Le partenariat multi acteurs: des relations difficiles

Les contraintes notées sont :

- la très grande dépendance des acteurs qui sont dans un package : quand un seul partenaire n'assume pas son rôle, c'est toute la chaîne qui est grippée et tout le monde est affecté ;
- le dysfonctionnement affecte plus la réputation l'organisation qui est au bout de la chaîne (en contact avec les usagers/client) ou l'organisation la plus connue même si sa responsabilité personnelle n'est pas engagée ;



Les solutions proposées:

Les solutions les plus importantes préconisées et mises en œuvre sont :

- la concertation au-delà des instances régulières de coordination et de suivi. Il s'agit principalement des réunions thématiques qui réunissent les acteurs concernés par le problème, des réunions entre la structures concernée et le chef de file ;
- les formations et les mises à niveau thématiques ;
- l'organisation de plusieurs missions conjointes pour constater les dysfonctionnements et les régler sur place.

Les 4 principaux points de blocage

Qualité insatisfaisante des services offerts

Par moment la qualité des services offerts a été négativement affectée par :

- les ruptures dans la chaîne de gestion des demandes de souscription généralement au niveau de la coopérative ou au niveau de la mutuelle d'épargne et de crédit ;
- le manque de professionnalisme des agents (qualité des ressources humaines des coopératives et des mutuelles) ;
- la rupture de fonds, de trésoreries liées à la faible capacité financière des partenaires ;

Insatisfaction des souscripteurs aux différents services

L'insatisfaction des souscripteurs aux différents services résulte souvent de :

- la méconnaissance du processus déclaratif par le bénéficiaire ;
- les difficultés actuelles des mutuelles de santé causées par le non reversement de la contrepartie de l'Etat ;
- le retard d'indemnisation ou non indemnisation des sinistrés lié à la méconnaissance du processus déclaratif, au retard de versement des primes collectées par la COOPEC, aux lenteurs dans les procédures de la CNAAS ; A titre d'exemple il y a dans la zone de Louga des cas de sinistre non indemnisés ;

Relation difficile entre niveau stratégique/niveau opérationnel

Il a été noté un décalage entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel des organisations partenaires :

- souvent les informations détenues par les directions ne sont pas partagées avec les équipes de terrain ou arrivent tardivement ;
- faible encadrement des agents de terrain dans la maîtrise des procédures et des opérations qu'exige l'articulation des services (exemple : implémentation du bon d'enlèvement, procédures de souscription, procédures de déclaration de sinistre, etc.) ;
- manque de célérité à adresser les difficultés qui apparaissent dans l'articulation des services, à trouver des solutions et à faire évaluer les procédures
- dans certaines organisations, les agents de terrains peuvent décider de ne pas appliquer les décisions retenues de commun accord avec leur direction sans être recadrer par leurs supérieurs. Conséquences : non effectivité du système de bon d'enlèvement, retard, non achèvement de processus de souscription à l'assurance agricole, etc. Par nature, les organisations et les agents sont réfractaires aux changements, aux innovations. Seul un leadership fort et une détermination des dirigeants peuvent venir à bout de ces résistances ;

Localisation dispersée des différents produits et services

Les bureaux de la CNAAS et du GRAIM sont en dehors du siège des coopératives et des agences du RESOPP : ce qui rend quelque peu difficile la coordination des actions. Il faut cependant noter que la coordination avec les animateurs du GRAIM a été plus affectée que celle avec la CNAAS. Rappelons que les animateurs du GRAIM ont été affectés auprès de l'Union départementale des mutuelles de santé, ce qui était bien dans l'intention. Cependant, ils n'ont pas su garder un lien fort avec les autres acteurs du projet, avec le RESOPP en particulier. La non-proximité des différents services réduit l'accessibilité pour les bénéficiaires. Certains ont ainsi exprimé l'envie de trouver dans un seul lieu – type guichet unique – l'ensemble des services et produits proposés.



**LES REUSSITES OBSERVEES, VECUES,
RESSENTIES**

LES REUSSITES OBSERVEES, VECUES, RESSENTIES

Forces et succès des services et produits

Forces et succès des services et produits de l'assurance santé

Les principaux éléments de succès notés sont :

- une importante adhésion des populations à l'assurance santé;
- la signature de convention entre L'Union Départementale d'Assurance Maladie (UDAM) et la Coopérative pour le développement Inclusif de l'arrondissement de Djilor (COORDID) est une expérience intéressante. En effet, la convention a permis :
- d'une part aux membres de la coopérative de bénéficier de droits d'une réduction des droits d'adhésion, de l'annulation des délais observation ;
- d'autre part à l'UNDAM d'augmenter sensiblement son sociétariat, de pouvoir accepter des adhésions et des cotisations en nature grâce à la coopérative ;
- le renforcement de capacités des MS en gestion administrative et financière (GAF) et l'appui à l'élaboration de plan d'autonomisation financière

Forces et succès de la formation

La formation des auxiliaires vétérinaires a semblé très fortement répondre aux attentes des bénéficiaires et a eu, selon les témoignages, un impact très positif sur la réduction de la mortalité des petits ruminants et de la volaille.

Il en est de même de la formation des sections des femmes du RESOPP communément appelées «Dynamiques Féminines ». Les thématiques concernées sont l'aviculture, la transformation des céréales locales, des fruits et des légumes.

Les formations suivies de financement et d'accompagnement par les conseillers en entreprise ont été très appréciées par les bénéficiaires qui en demandent l'élargissement.

La formation a influencé l'adhésion des personnes au RESOPP et à la COOPEC.

Le fait de regrouper plusieurs personnes de divers horizons contribue au développement du portefeuille relationnel (de nouveaux contacts personnels et professionnel).

Forces et succès des services et produits de l'assurance agricole

L'introduction de l'assurance décès/invalidité est un important succès eu égard à la facilité d'implémentation et aux problèmes qu'elle résout dans les familles et dans les SFD. Le fait de trouver des noms locaux aux produits tirés des langues locales (karangue mbaay) permet de faciliter l'adoption des produits.

L'assurance agricole permet :

- d'éliminer la perte de la valeur d'un bétail mort ;
- aux producteurs d'emblaver plus de superficie cultivable puisqu'étant plus rassurés ;
- aux SFD d'investir plus dans les activités agricoles, le risque d'impayés étant réduit ;
- de retrouver un gain en cas de sinistre (les pertes seront indemnisées) ;

La souscription systématique de l'ensemble des producteurs de semence du RESOPP à l'assurance perte récolte.

On note également une prise de conscience de plus en plus grande chez les producteurs et chez les SFD de l'importance et du rôle de l'assurance dans leur secteur d'activité.

L'indemnisation non attendue des personnes ayant souscrit à l'assurance indiciaire perte de récolte dans l'arrondissement de Djilor a suscité des renouvellements spontanés de police d'assurance pour la compagnie suivante.

Forces et succès des services et produits du conseil à l'entrepreneuriat

Les éléments de forces de cette expérience sont :

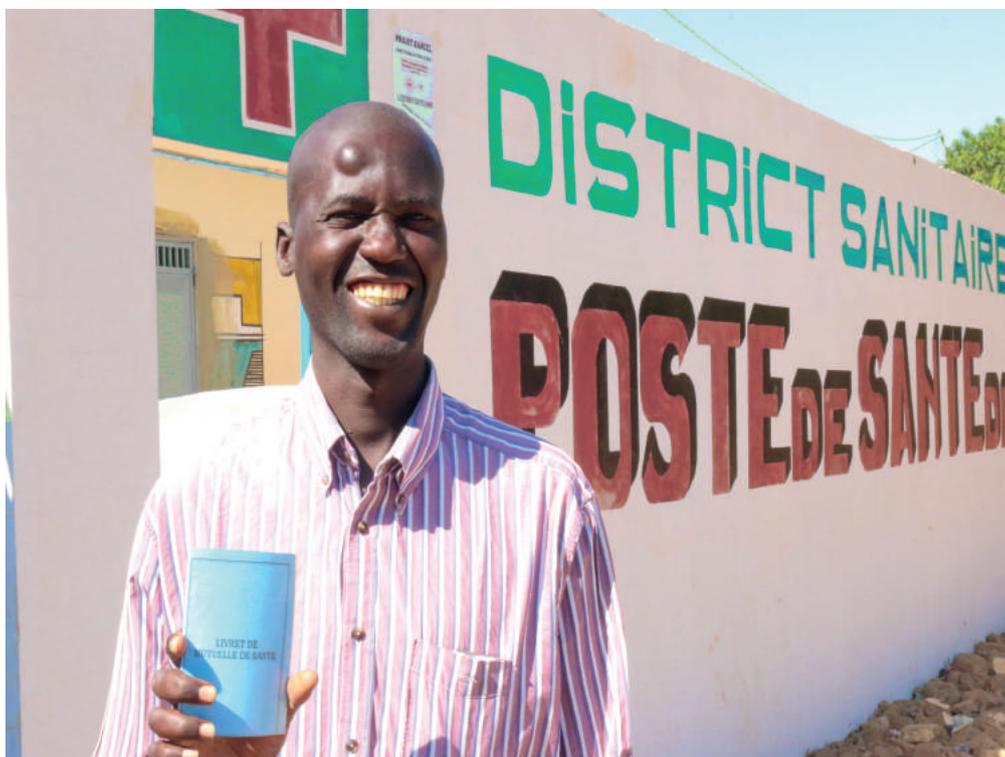
- le service de conseil à l'entrepreneuriat est gratuit dans le cadre du projet ;
- la formalisation des microentreprises ouvrent d'autres opportunités : accès au financement, aux marchés, etc. ;
- la fonction de conseil à l'entrepreneuriat est très pertinente dans le contexte actuel du Sénégal où l'une des voies de salut les plus sûres reste l'auto-emploi ;

LES REUSSITES OBSERVEES, VECUES, RESSENTIES

Forces et succès des packages de services

Les éléments de force et de succès qui sont les plus cités sont :

- la capacité de mise en relation de collaboration et de travail des acteurs complémentaires pour construire ensemble une offre adaptée pour une meilleure inclusion sociale et économique des populations vulnérables ;
- la mise en application du bon d'enlèvement (bon à faire avaloir) entre la coopérative et la COOPEC donne une solution concrète à la collaboration nécessaire entre les SFD et les coopératives en particulier et avec tout prestataire de services non financiers. C'est aussi une réponse satisfaisante à la problématique de détournement d'objectifs. En fin, il ouvre de larges possibilités à la finance islamique ;
- le système de remboursement du crédit en nature via la coopérative (par extension : le stockeur, le transformateur, l'exportateur) du coin permet de régler plusieurs problèmes :
- le financement sécurisé de la campagne par les institutions de financement ;
- facilite la commercialisation par l'agriculture contractuelle ;
- élimine les problèmes d'impayés, les PAR élevés des SFD en milieu rural pour prétexte de non commercialisation des récoltes ;



Le partenariat multi-acteurs : une expérience enrichissante pour tous

Les éléments de force qui sont les plus cités par les acteurs sont:

- la mise en place d'un réel partenariat multi-acteurs (6 organisations + 9 entités affiliées) qui va au-delà d'une simple cohabitation des structures partenaires et d'une fourniture parallèle de services ;
- l'élaboration de packages de services intégrés (Pack Agriculteurs, Pack Eleveurs, Pack Entrepreneurs, etc.) ;
- l'accessibilité des packages grâce à une seule demande et en un même lieu ;
- le renforcement mutuel de compétences et des connaissances grâce à la collaboration des acteurs ;
- la création d'un cadre favorable à l'innovation ;
- la reproductibilité du partenariat avec plusieurs options d'évolution (grande possibilité d'adaptation aux réalités locales et aux acteurs en relations) ;
- Il a été noté la naissance de nouveaux partenariats entre les partenaires de mise en œuvre du projet.

LES REUSSITES OBSERVEES, VECUES, RESENTIES

Les 4 points principaux de succès

Un modèle d'inclusion sociale et économique opérationnel

Le modèle d'inclusion sociale et économique est opérationnel car il s'appuie sur une vraie adaptation des services proposés aux besoins des populations et sur les outils de coopération et de mutualité renforcés par l'action d'OSIRIS.

Il ressort de manière unanime des ateliers et des entretiens que les services et les produits et les proposés sont adaptés aux besoins des personnes vulnérables dépendant de l'économie informelle. En effet, les services renforcent non seulement les moyens d'existence des producteurs (accès aux facteurs de production, financement, accès aux marchés, conseil entrepreneurial, etc.) mais aussi protègent la personne et sa famille (assurance santé, assurance décès/invalidité) et son activité (assurance agricole : mortalité de bail, perte de récolte, assurance tout risque agricole). Ceci a été facilité par le fait que :

- les services sont fournis par des organisations de proximité, expérimentées qui connaissent les besoins de leurs membres et qui interviennent déjà en milieu rural ;
- les services innovants sont bâtis sur une offre de base préexistante ;
- l'offre s'ajuste à la demande ;
- les bénéficiaires ont été impliqués à la conception des produits. Chaque produit a fait l'objet de présentation aux élus des coopératives, de la COOPEC aussi bien au niveau national que local avant la mise en œuvre pour recueillir leurs avis. Les produits n'ont pas été déployés en même temps dans toutes les zones, ce qui a permis de tester et de réajuster. Par ailleurs, le dispositif terrain du projet permettait de remonter les blocages et les difficultés rencontrées sur le terrain et les réajustements étaient apportés au fur et à mesure grâce à la flexibilité des acteurs (la CNAAS, en particulier).

L'offre de services proposée a permis de renforcer l'offre de base des coopératives des mutuelles d'épargne et de crédit et des mutuelles de santé qui sont des outils d'inclusion sociale et économique par excellence. Elle a aussi consolidé la place de ces institutions auprès de leurs membres et suscité de nouvelles adhésions. En fait, les coopératives et les mutuelles sont des institutions de proximité connues des populations, ce qui renforce la confiance. Le mode d'organisation de ces institutions est très proche des pratiques sociales et de solidarité des communautés locales.

Des produits plébiscités par les populations

L'assurance agricole a été bien accueillie par les producteurs si l'on en juge par les conclusions de l'étude 3ie et les témoignages des populations. Pratiquement, plus de 70% des producteurs veulent prendre de l'assurance agricole. En fait, le facteur limitant est le manque de liquidité pendant la période de souscription, ce que le pack Agriculteurs permet de résoudre ;

Le plébiscite a été encore plus intense pour les packages de services. En effet, l'enjeu était d'amener des organisations différentes à concevoir une offre intégrée, adaptée, cohérente, facile à comprendre et accessible à travers une seule demande et un seul point de services. D'autant plus que cette offre est adressée à une seule et même personne qui est selon les institutions un client ou un membre. L'élaboration des packages de services (Pack producteurs, Pack Eleveurs, Pack Entrepreneurs et Pack Eveil à l'entrepreneuriat) a été la plus grande réussite du projet. Cette élaboration de pack est une simplification et une facilitation de l'accès aux différentes offres. C'est aussi un exemple achevé de la synergie et de la mutualisation des efforts et des moyens.

LES REUSSITES OBSERVEES, VECUES, RESSENTIES

Monsieur Sayite Mbaye, commune de Dande, avait souscrit à l'assurance mortalité de bétail. Quelque temps après, son mouton est mort. Il a fait les démarches nécessaires pour l'indemnisation. Malheureusement le règlement de sinistre n'est pas aussi rapide qu'il l'espérait. Il commence alors à dire aux gens de se méfier des assurances. Quel temps après, il reçoit son chèque. Il décide alors d'avancer le montant reçu pour la souscription de plusieurs personnes dans son village à l'assurance mortalité de bétail.



Maguette Top, commune de Malicounda, avait souscrit à une police d'assurance mortalité bétail tout risque pour ses ovins de race Ladoum d'une valeur de 1.000.000 FCFA au niveau de la COOPAM. La prime d'assurance est de 10% seulement Il n'a eu à verser que 50.000 FCFA car l'Etat a prévu une subvention de 50%. Au bout de quelques mois un des moutons d'une valeur de 400.000 FCFA est mort. Le sinistre étant déclaré, la CNAAS l'a indemnisé à hauteur de 80% de la valeur de l'animal soit 320.000 FCA.

Moussa Sow, commune de Gamadji Saré, habite à 70 km de Ndioum (l'hôpital le plus proche). Il avait souscrit à l'assurance santé sans être très convaincu. Un membre de sa famille tomba malade et dut être immédiatement évacué à l'Hôpital. L'infirmier chef de poste lui dit : pour le déplacement de l'ambulance vous devez payer 25.000 FCFA si vous n'avez pas souscrit à l'assurance santé, si vous avez l'assurance cela vous revient à 5000 FCFA. Depuis, il fait partie des plus fervents défenseurs de l'assurance santé (la CMU).

Djibril Sall, commune de Guédé village, mon frère avait pris un crédit de 100 000F à la COORAD pour préparer la campagne agricole. Comme prévu, il a souscrit en plus à l'assurance décès invalidité à 1000F. Malheureusement mon frère est décédé avant d'avoir commencé à rembourser. Muni de son certificat de décès je me suis rendu à la COOPEC pour qu'il déclenche la procédure d'indemnisation. Je suis soulagé parce que s'il n'avait pas souscrit à l'assurance nous n'aurions pas pu payer le montant dû après sa mort.

Moustapha Dieng de Sibassor, avait abandonné les activités agricoles. Avec l'avènement du projet, il a repris l'agriculture en prenant le « Pack Agriculteurs ». Ainsi, il a emblavé 2 ha de mil et 2 ha d'arachide. A la récolte il a acheté un cheval et quelques ânes. Il a emblavé 10 ha la campagne suivante. Mieux, il a profité du conseil en entrepreneuriat pour formaliser son GIE et accéder au marché de collecte de la SONACOS (agrément de collecteur de graines d'arachide pour une valeur 50 millions de FCFA). Avec ses revenus désormais plus conséquents, il a pu bâtir une nouvelle maison. Aussi, sa famille bénéficie d'une assurance santé. C'est la raison pour laquelle il affirme : « les Packs ont changé positivement ma vie ».



LES REUSSITES OBSERVEES, VECUES, RESENTIES

Des souscripteurs satisfaits et qui changent leurs comportements

Malgré les quelques dysfonctionnements et réticences évoqués ci-dessus, les récits suivants montrent que plusieurs usagers sont satisfaits des services offerts. La souscription à ces services innovants a eu des effets positifs dans leur vie.

Ces témoignages sont l'expression orale de changements de comportement réels observés chez les bénéficiaires du projet. A Djilor par exemple, on a noté des renouvellements spontanés de souscription à l'assurance indicielle récolte. Certains agriculteurs souscrivent à l'assurance récolte non liée au crédit en l'absence de toute contrainte de financement. Les principes de sécurisation des revenus et de protection de la famille sont aujourd'hui compris par les populations. Cette nouvelle conscience de l'intérêt des assurances est une réussite importante car elle a dû pour s'installer passer par-dessus la méfiance naturelle des populations pour un système trop souvent perçu comme couteux et inopérant.

Des services accessibles à tous sans discrimination

Toutes les catégories sociales (femmes, jeunes, personnes vivant avec un handicap) ont accès à l'offre des coopératives, des mutuelles de santé, des mutuelles d'épargne et de crédit et à tous les packages dès lors que le requérant ou la requérante partage le lien commun de l'organisation, fasse une adhésion libre et volontaire et respecte les règles communes à tous. Pour rappel, 40% du sociétariat du RESOPP est constitué de femmes. Aucune discrimination n'est notée dans l'accès aux services.



RECOMMANDATIONS ET POINTS D'ATTENTION



RECOMMANDATIONS ET POINTS D'ATTENTION

Recommandations sur l'organisation générale du déploiement de l'offre de services

- **Connaitre les différents acteurs, leurs intérêts, leur motivation, leurs forces et faiblesses.** Il est très pénalisant de se rendre compte au milieu de la mise en œuvre du projet que le partenaire choisi ne fait pas l'affaire pour plusieurs raisons : objectifs divergents, manque de motivation, carences internes, absence de leadership fort des dirigeants ;

- **Fonder le choix des partenaires sur leur expertise, leurs capacités opérationnelles, leur implantation territoriale, etc.** Il n'est pas forcé d'avoir un seul partenaire pour un même service dans toutes les zones si on peut trouver un autre plus implanté et performant. Par exemple dans la distribution de l'assurance santé, le projet a dû s'adapter en collaborant avec l'UDAM. Le projet a préconisé la collaboration avec les mêmes fournisseurs, les mêmes distributeurs dans toutes ses zones d'intervention. En effet, c'est rare de voir une seule organisation/réseau couvrir tout le territoire national. Il est possible de construire l'offre avec plusieurs organisations/réseaux en tenant compte de leur implantation et atouts ce qui éviterait d'engager beaucoup ces ressources dans l'extension d'une organisation ;

- **Négocier les bases du partenariat avant l'acceptation du projet ou alors prévoir une étape 0 qui s'étale sur un trimestre où tous les outils de base sont finalisés et signés :**

- une convention de partenariat avec :
- une description très précise du rôle de chaque partenaire ;
- des instances de pilotage et de coordination : réunions et niveau de représentation approprié ;
- des échéances d'évaluation du partenariat différentes des réunions de coordination opérationnelle ;
- un budget détaillé et par partenaire y compris si cela s'applique :
 - la contribution au cofinancement ;
 - la part des frais administratifs ;
- un manuel de procédures administratives, financières et comptables ;
- un protocole entre fournisseurs et distributeurs d'un package de services qui devra prévoir aussi des périodes de revue et des modalités de renouvellement ;

- **Aménager un avis de non objectif du contractant pour éviter des conduites solitaires (recrutement personnel projet, mise en œuvre activités principales, études, grosses dépenses) ;**

Le contractant est le seul responsable devant le bail-

leur et garant de la bonne exécution de l'action. C'est pour cette raison qu'on doit lui donner les moyens d'agir face à des agissements non constructifs de certains codemandeurs. L'avis de non objection permet d'anticiper les difficultés de cette nature.

- **Adopter un code de conduite et de communication au sein du consortium.** Il a été noté des méfaits d'une communication mal gérée sur les organisations en partenariat. En effet, même en cas de vérité, des remarques sur un partenaire dites dans un cadre ou à un niveau inapproprié, sont contreproductives. Par ailleurs, il est important de privilégier un circuit de communication direct et fonctionnel et de mettre en copie les responsables hiérarchiques sinon très souvent l'information n'arrive pas à la personne concernée pour agir ;

- **Créer un lien fort entre les niveaux opérationnels et stratégiques au niveau de chaque organisation impliqués pour que :**

- le partage et le respect des décisions prises par le consortium à tous les échelons des organisations partenaires soit assuré ;
- la remontée des blocages et la sévérité dans leur traitement par les membres du consortium soit garantie ;
- le niveau opérationnel reçoive un coaching tourné vers l'implémentation et l'atteinte des résultats ;
- Avoir une ouverture d'esprit. Le partenariat multi-acteurs exige une grande ouverture d'esprit des protagonistes, des remises en causes des procédures internes ossifiées ;

- **Subventionner le dispositif technique, les infrastructures lourdes et l'équipe de projet lors de la phase développement.**

La mise en place et le développement des packages de services innovants en milieu rural demandent parfois la mise en place d'infrastructures logistiques coûteuses (pluviomètres automatiques, infrastructures de stockage, points de services, etc.) qui sont hors de portée des fournisseurs et des canaux de distribution. Il en est de même des études préalables (état des lieux, développement des indices, etc.) et d'un dispositif intense de sensibilisation. Les deux principaux protagonistes rechignent à les prendre en charge pour au moins les raisons suivantes :

- coût très élevé de ces infrastructures ;
- certains tombent dans le patrimoine de l'Etat (les pluviomètres automatiques seront la propriété de l'ANACIM)

RECOMMANDATIONS ET POINTS D'ATTENTION

Recommandations sur les services proposées et leur articulation (package)

Prévoir une révision des textes réglementaires des SFD partenaires.

En effet, l'intégration de nouveaux services et produits dans l'offre des SFD entraîne une modification des textes réglementaires (en particulier, la politique de crédit) dont seule une assemblée générale extraordinaire des sociétaires est habilitée à changer. Si la proposition de changement des textes réglementaires est en déphasage avec le calendrier habituel des Assemblées générales, certaines SFD rechignent à en supporter le coût ;

Mener une réflexion sur la simplification du processus de souscription à l'assurance mortalité bétail.

Il est très long et difficile et déroute les candidats à la souscription ;

S'assurer que chaque organisation impliquée a défini de nouvelles procédures comptables d'enregistrement des opérations liées aux nouveaux services mais aussi celles du suivi statistique désagrégé.

Quand les structures sont équipées d'un système de gestion, il faut s'assurer qu'il est revu pour prendre en charge les opérations liées aux nouveaux services. Très souvent en cas de procédures non claires, la réaction des agents est d'enregistrer les opérations dans de comptes « divers » ou parfois même ne rien enregistrer ;

Promouvoir le guichet unique pour faciliter l'accès aux packages de services.

Il est important, que les usagers/clients puissent à partir d'une seule demande, d'un seul point de services avoir accès à un package de services. A défaut, avoir à partir d'un point de services, une information globale sur les compléments de l'offre de base. Les fournisseurs et les distributeurs doivent s'organiser en conséquence ;

S'assurer que chaque organisation impliquée a défini de nouvelles procédures comptables d'enregistrement des opérations liées aux nouveaux services mais aussi celles du suivi statistique désagrégé.

Quand les structures sont équipées d'un système de gestion, il faut s'assurer qu'il est revu pour prendre en charge les opérations liées aux nouveaux services. Très souvent en cas de procédures non claires, la réaction des agents est d'enregistrer les opérations dans de comptes « divers » ou parfois même ne rien enregistrer ;

S'appuyer sur les canaux de distribution de proximité car ils sont indispensables pour la diffusion et l'adoption des services en milieu rural

en raison de leur connaissance de la cible et de la confiance que celle-ci leur accorde. En effet, certains grands fournisseurs de services n'ont pas vocation à être présents physiquement partout dans les milieux reculés comme les populations rurales n'iront pas les trouver dans leurs bureaux.

Prévoir des moments fréquents de concertation (sectoriels et b&b).

L'élaboration et la mise en œuvre des packages de services sont consommatrices de temps de concertation, il est donc important d'en prévoir suffisamment. Il est tout aussi important de privilégier des séances de travail aux messages sans réponses ou aux ping-pongs stériles de messages

Veillez à la simplification et à la clarification de toutes les procédures de souscription et de règlement des sinistres pour que cela soit compris par tous, les clients en particuliers.

Pour se faire, chaque service, chaque package doit disposer d'une plaquette qui décrit le service, comment accéder, en cas de sinistre quel dossier on doit fournir, à qui on doit s'adresser

Faciliter l'implantation des prestataires indépendants pour la fonction conseil à l'entrepreneuriat.

Pour la durabilité de la fonction qui est très utile aux micros entrepreneurs et à leurs micros entreprises, pour l'indépendance du conseil et pour son efficacité, il serait plus judicieux que le conseiller soit un prestataire indépendant (freelance ou rattaché à un cabinet). Les contraintes actuelles pour qu'une telle solution prospère sont que le volume d'affaire est encore très faible en milieu rural et le micro entrepreneur n'est pas encore dans les dispositions psychologique de payer la prestation. Une possibilité reste la formation des agents de crédit au conseil en entrepreneuriat pour l'intégrer à leur service.

RECOMMANDATIONS ET POINTS D'ATTENTION

Veiller à ce que chaque partenaire acteur dans le package joue pleinement son rôle. L'engagement et la motivation sincère de l'ensemble des parties prenantes sont des préalables à toute construction d'un package de services intégrés. En effet, la construction des packages entraîne une très grande dépendance entre fournisseurs et distributeurs des services de sorte que quand un seul partenaire n'assume pas son rôle, c'est toute la chaîne qui est grippée et tout le monde est affecté. Le dysfonctionnement affecte plus la réputation de celui qui est au bout de la chaîne (en contact avec les usagers/client) même si sa responsabilité personnelle n'est pas engagée ou l'acteur le plus connu. La construction d'une offre de services intégrés met en rapport des fournisseurs et des canaux de distribution qui ont acquis un bon niveau de professionnalisme ;

Penser à faciliter l'installation des mutuelles de santé par l'affectation de siège dans le patrimoine bâti de l'Etat ou des communes ;

Identifier clairement les membres sociétaires des différentes organisations fournisseurs et distributeurs (coopératives, MEC, MS) pour pouvoir suivre les membres et les services pris et rendre possibles les croisements de données et la mutualisation des services, etc. Ceci n'est possible qu'en relevant le numéro de carte d'identité nationale (CNI), seul élément discriminant facilitant la recherche dans plusieurs bases de données ;

Identifier clairement les membres sociétaires des différentes organisations fournisseurs et distributeurs (coopératives, MEC, MS) pour pouvoir suivre les membres et les services pris et rendre possibles les croisements de données et la mutualisation des services, etc. Ceci n'est possible qu'en relevant le numéro de carte d'identité nationale (CNI), seul élément discriminant facilitant la recherche dans plusieurs bases de données ;

Impliquer une tierce partie qui n'est ni fournisseur ni distributeur durant la phase de développement pour faciliter les négociations. L'élaboration d'une offre en packages de services intégrés nécessite l'intervention d'une tierce partie pour la facilitation des négociations, pour débloquer quand la machine est grippée entre les fournisseurs de services et les distributeurs. C'est généralement les organisations d'appui qui jouent ce rôle. En effet, très souvent les rapports de force sont déséquilibrés entre les fournisseurs (parfois, acteurs professionnels du secteur privé, féroces en affaire) et les distributeurs (très souvent organisations de proximité plus tournées vers le social) ;

Accorder une grande célérité au processus d'indemnisation des sinistrés joue un grand rôle dans l'adoption du produit d'assurance chez les producteurs. A contrario, les effets négatifs des retards sont probablement plus importants dans la contre-publicité du produit et dans la perte de confiance et l'image de marque de l'assureur et/ou de son représentant local ;

Appuyer les Mutuelles de santé à développer leur sociétariat naturel (adhésions en dehors des indigents (BSF et BCEC) qui sont enrôlés et pris en charges par l'Etat) ;

Trouver une solution d'assurance décès/invalidité pour les +65 quitte à augmenter le taux. En milieu rural, les plus de 65 restent encore actifs dans les exploitations familiales et dans les ateliers arti-

Mener une réflexion sur le Taux Effectif Global (TEG) par les autorités compétentes. Le taux a été identifié comme une contrainte à la mise en place d'une offre de services intégrés car en rendant les services obligatoires, leurs coûts entrent dans le calcul du TEG, s'ils restent optionnels, leur taux d'adoption et de généralisation évoluent lentement. Pour l'instant des moyens de contournement artisanaux efficaces sont trouvés mais il faudrait s'interroger sur leur légalité. En effet, pour contourner le dépassement du taux effectif global (TEG) par les institutions de financement et le manque de liquidité chez les producteurs pendant la période de souscription correspondant à la période de soudure, il est préconisé de prendre l'assurance comme un intrant. En fait on ajoute le montant de l'assurance au compte d'exploitation de l'activité qui sera par la suite déduit du montant de crédit pour le compte de l'assureur par la SFD. Ceci veut concrètement dire que le producteur rembourse les frais de l'assurance au moment de rembourser le crédit. Peut-être que la réglementation évoluera un jour pour prendre en charge la résolution de cette question ;

Le projet OSIRIS est financé par l'Union Européenne et mis en oeuvre par Eclasio et ses partenaires

Eclasio

Eclasio est l'ONG de l'Université de Liège. Née en 2018 du rapprochement entre Aide au Développement Gembloux (ADG) et Univer-sud-Liège, Eclasio renforce des initiatives respectueuses de l'humain et de l'environnement et contribue à l'exercice des droits fondamentaux des populations.



Le Réseau des Organisations Paysannes et Pastorales du Sénégal (RESOPP) est une union de coopératives rurales légalement reconnue dont les membres pratiquent principalement l'agriculture et l'élevage ainsi que les activités de transformation et de commercialisation qui y sont liées



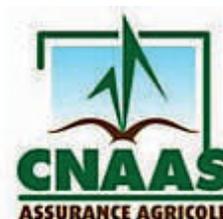
La COOPEC-RESOPP, Coopérative d'épargne et de crédit du RESOPP est une Institution de microfinance. Elle a comme principales activités: Epargnes (épargne à vue, épargne à terme et épargne nantie lié au crédit) ; Crédits ; transfert d'argent, la Formation des membres (éducation financière) et la finance Digitale



Le GRAIM (Groupe de Recherche et d'Appui aux Initiatives Mutualistes) est une ONG de développement dont la naissance est fortement liée à l'émergence des mutuelles de santé communautaires dans la région de Thiès, avec la création de la 1ère du genre au Sénégal, à Fandène, en 1989.



Fondé en 1976, le Gret, Groupe de recherche et d'échanges technologiques est une ONG internationale de développement, de droit français, qui agit du terrain au politique, pour lutter contre la pauvreté et les inégalités. Ses professionnels interviennent sur une palette de thématiques afin d'apporter des réponses durables et innovantes pour le développement solidaire.



La CNAAS, la compagnie nationale d'assurance agricole du Sénégal qui oeuvre dans la stratégie nationale de gestion du risque agricole du Sénégal.