

**ENTREPRENEURIAT COMMUNAUTAIRE ET DEVELOPPEMENT TERRITORIAL:
L'EXPERIENCE DE LA FERME AGRICOLE DE L'UNION INTERPROFESSIONNELLE
DES AGRO-PASTEURS DE L'ARRONDISSEMENT DE RAO (UIAPR) DE GUELAKH
(SAINT-LOUIS)**

Sambou Ndiaye et Samba Mamadou Sow *

Une situation difficile et un partenariat international à l'origine d'une expérience réussie

L'expérience de l'Union interprofessionnelle des agropasteurs de Rao (UIAPR) permet d'analyser le passage d'une microentreprise familiale tournée vers l'élevage à la mise en place d'un dispositif de promotion de l'entrepreneuriat communautaire, voire du développement territorial. L'expérience débute à Guélakh, un petit village d'environ 200 habitants, composés pour l'essentiel de paysans et d'éleveurs nomades qui ont subi la sécheresse durant les années 1970. Il s'agit d'un village situé à une trentaine de kilomètres de la ville de Saint-Louis, au cœur des problématiques d'exode rural, de paupérisation, de vulnérabilité et de difficulté d'accès aux services sociaux de base.

Deux cousins issus de l'ethnie Peuhls décident en 1989 de mettre en place une microentreprise familiale à travers le groupement d'intérêt économique (GIE), dénommé « groupement des jeunes éleveurs de Guélakh ». Leur objectif était d'initier un processus de sédentarisation de l'élevage, caractérisé jusque-là par une transhumance historiquement saisonnière. L'un disposait d'une formation en sciences économiques (formation supérieure), tandis que l'autre était agent d'un centre de formation en tant que moniteur rural. Il faut souligner que le GIE a, dès le début de l'expérience, bénéficié de l'accompagnement d'un partenaire stratégique, qui lui a permis d'expérimenter l'élevage intensif en fixant les animaux sur place. Il s'agit de l'association humanitaire belge « Alkun ». Cette association et le GIE coopèrent dans le cadre d'échanges de chèvres qui étaient transférées de Belgique jusqu'à Guélakh pour servir de multiplication d'espèces. Le but était d'augmenter la productivité laitière et d'en tirer des produits dérivés (fromage, transformation des fruits et légumes) en vue de lutter contre l'insécurité alimentaire.

Vingt-cinq ans plus tard, cette initiative entrepreneuriale est plus large et débouche sur l'Union Interprofessionnelle des Agro-pasteurs de l'Arrondissement de Rao (UIAPR) de Guélakh couvrant plusieurs territoires (Mpal, Gandol, Gandiol, etc.). Cette évolution de la forme organisationnelle s'est accompagnée de l'élargissement du territoire d'intervention, du *membership* et des domaines d'intervention.

* Sambou Ndiaye est professeur chercheur à Université Gaston Berger de Saint-Louis.

Samba Mamadou Sow est socio-anthropologue spécialiste des questions de développement à l'Université Gaston Berger de Saint-Louis

UIAPR: bien plus qu'une ferme

L'Union couvre trois communes. Elle est particulièrement présente dans les villages de Ndilakhar, Guélakh, Boudiouck, Diassack, Fass, Boudioum, Lampsard, Gandiol et Ndiakher, qui constituent le socle de son territoire d'intervention. L'Union mobilise 145 riziculteurs, 137 agro-éleveurs, 113 femmes transformatrices et 60 pêcheurs. Au regard de l'extension et de la diversité de ses activités, la commune a enfin décidé d'octroyer en 2015 10 hectares à l'Union, qui servent d'espace agro-pastoral intégré de Guélakh Peulh. Au sein de la ferme se développent des activités d'élevage intensif, d'agriculture, de maraîchage, de pisciculture, de menuiserie, de transformation de produits agricoles et laitiers, de teinture, de formation professionnelle et d'éducation de base.

Tableau indicatif des principales activités de la ferme

Secteur	Activités
Agriculture	Maraîchage, riziculture, cultures de fourrages
Élevage	Vache, aviculture, élevage d'embouche
Commerce	Foire de Guélakh, les boutiques du <i>made in Guélakh</i> , les tissus de Guelak, le fromage de Guelak

Tous les acteurs de l'Union pratiquent régulièrement au moins une des trois activités principales, à savoir l'élevage, l'agriculture ou le commerce. Les services offerts par l'Union à ses membres varient selon les activités pratiquées. Ceux qui s'activent dans l'agriculture et dans l'embouche bénéficient d'étables équipées. Souvent, à côté des étables, on trouve une parcelle à vocation agricole aménagée par l'Union avec d'autres activités connexes telles que l'embouche.

Quant aux commerçants membres, ils bénéficient d'un microcrédit rotatif sans intérêt de l'Union, remboursable au bout de 6 mois. Les montants qui au début de l'Union tournaient autour de 25 000 F évoluent actuellement entre 135 000 et 250 000 F. Le mode de paiement est moins rigide que celui des banques. Les frais des sociétaires se limitent aux 4 000 F CFA versés comme dossier de crédit. Selon un des membres, « *Notre ancrage à l'UIAPR constitue un avantage considérable. L'UIAPR nous appuie vraiment dans nos différentes activités telles que le commerce, l'agriculture et l'élevage. L'avantage est que l'Union n'exige pas d'intérêts aux membres ayant contracté de crédit. Les seuls frais que les membres doivent supporter, c'est l'achat du carnet de membre [...]. La limite de cette initiative spécifique est que les appuis techniques et financiers aux membres sont assez faibles. Nous souhaiterions que l'Union puisse augmenter les sommes allouées aux membres, que les appuis techniques soient améliorés pour que l'ensemble des membres puissent devenir indépendants vis-à-vis de l'appui constat de l'Union* ».

Il faut constater aussi que l'Union constitue un dispositif d'appui à l'entrepreneuriat familial ou individuel de ses membres. À travers ses membres, l'Union exploite 40 hectares destinés à la riziculture et dispose de 13 fermes d'élevage intensif (avec pratique d'insémination artificielle), tout en disposant de deux magasins de stockage de denrées de première nécessité. Enfin, des expériences d'aviculture, de pisciculture, d'horticulture, de transformation de fruits et légumes (confiture, miel et autres produits connexes), de transformation laitière (fromage) sont développées dans la ferme.

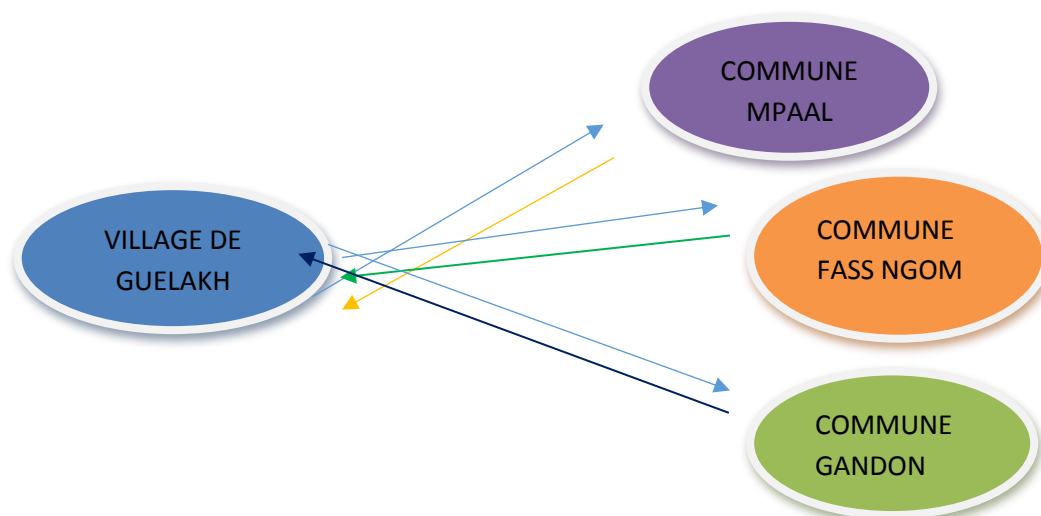
La réalisation de toutes ces activités s'est accompagnée de l'expérimentation d'innovations techniques (dans le domaine agricole et pastoral, notamment) avec l'appui d'ONG belges et françaises. L'Union œuvre enfin à la facilitation de l'accès de ses membres aux facteurs de production (terre, microcrédit, matériel, formation).

Encadré 2: témoignage sur les mécanismes d'entrepreneuriat au sein de l'Union





« Chaque personne membre de l'Union se voit attribuer une parcelle d'un hectare, si jamais il n'a pas de terre. L'Union l'aide à construire un puits, à disposer d'une étable d'embouche, s'il veut faire également de l'élevage. En outre, nous l'accompagnons pour que la parcelle soit cultivable en lui octroyant un petit crédit de démarrage. Nous lui donnons également tous les petits conseils pour bien entretenir ses activités. L'objectif visé est de permettre aux membres pauvres de parvenir au moins à nourrir leur famille. Nous pensons que c'est le seul moyen d'éradiquer la pauvreté et de mieux installer un développement local durable».

De manière spécifique, la pratique d'essaimage territorial permet à l'UIAPR de se positionner en incubateur d'entreprises. En effet, l'Union a reproduit le même modèle en miniature dans d'autres localités proches en vue d'accompagner ses membres à mettre en place leur propre ferme intégrée. Actuellement, trois autres mini-fermes ont été mises en place à Mpal, à Fass Ngom et à Gandon, qui constituent des villages-centres de communes.

L'UIAPR: incubateur de fermes intégrées



Légende

-  Territoire de promotion de développement économique local (UIAPR)
-  Territoire d'intervention et de concentration des membres de l'UIAPR
-  Territoire d'intervention et de concentration des membres de l'UIAPR
-  Territoire d'intervention et de concentration des membres de l'UIAPR

Exemples innovants en matière d'élevage et régénération naturelle

Les pratiques d'insémination artificielle et la revalorisation des produits laitiers en fromage fait de l'union un véritable cadre d'expérimentation technologique dans le secteur de l'élevage. L'Union semble se positionner comme un espace d'expérimentation d'innovations techniques, mais adaptées aux contextes et matériels locaux. Par exemple, la technique et les outils de stabulation des chèvres et des moutons ont été inspirés de coopérateurs belges, mais par la suite ont été repris et réadaptés par un artisan du territoire qui, au lieu d'utiliser le fer, a profité de la disponibilité du bois pour fabriquer son matériel. Ceci a permis à l'organisation d'éviter de dépendre des pièces de rechange et d'être propriétaire d'une innovation technologique mise à disposition des membres. En fin de compte, l'UIAPR s'investit beaucoup dans la valorisation du savoir-faire local en lieu et place d'une logique de transfert technologique.



Unité de transformation du lait (fromager de Guélakh)

L'UIAPR dispose également de plusieurs parcelles en jachère avec des déjections animales issues des fermes modernes de Guélakh. La pratique consiste à récupérer les déjections animales des différentes fermes en vue de fertiliser les terres. L'avantage de cette pratique est que celle-ci exempt les cultures de produits chimiques et, parallèlement, elle leur procure une qualité naturelle. Cette valorisation des sous-produits de l'élevage dans les pratiques agricoles, comme dans le cas des engrais fertilisants, a un impact positif sur le plan sanitaire, mais surtout sur le plan environnemental, au regard de l'effet protecteur des techniques de jachère sur l'écosystème. On note également l'expérimentation de la régénération naturelle assistée sur une parcelle en vue de lutter contre la désertification et de protéger l'environnement immédiat de la ferme.

L'UIAPR, un exemple d'entrepreneuriat social

L'intervention de l'expérience en matière d'éducation se présente comme un exemple d'entrepreneuriat social. C'est à travers les bénéfices tirés de ses activités que l'UIAPR s'est

investie dans la promotion de l'éducation préscolaire, primaire, secondaire et de la formation professionnelle. Avant la mise en place de l'Union, l'accès à l'école était un luxe pour les enfants de Guélakh à cause de la distance à parcourir pour s'y rendre. L'UIAPR a construit la première école du village en 2007, puis le préscolaire en 2009 et le CEM en 2015-2016. Pour toutes ces réalisations, l'Union a bénéficié de l'appui de l'État et de partenaires extérieurs : les amis de Guélakh (Luxembourg, Belgique et France).



Une parcelle de RNA

Au niveau primaire, on note l'existence de six cours (du Cours Initial - CI jusqu'au Cours Élémentaire Moyen 2 - CEM2) avec un nombre total de 300 élèves.

Ces derniers viennent du village de Guélakh et d'autres villages et hameaux autour de Guélakh. Le collège d'enseignement moyen (CEM) de Guélakh Peul dispose d'une classe de 6^{ème}, de deux classes de 5^{ème}, d'une classe de 4^{ème} et d'une classe de 3^{ème}, soit au total de 98 élèves et 6 enseignants. Le CEM abrite 6 salles de classe, dont 2 construites par l'État et 4 par l'Union.

En 2017 il a présenté sa première génération de candidats de 12 élèves au BFEM (Brevet de Fin d'Études Moyennes), dont 8 (70 %) ont réussi : le deuxième et troisième du centre d'examen provenaient du CEM de Guélakh. De l'avis du principal du CEM, 80 % des 98 élèves du CEM sont constitués de filles.

SYNOPTIQUE sur l'Évolution de l'ACCÈS AUX SERVICES SOCIAUX DE BASE AU SEIN DE L'UNION		
Services OFFERTS	effectif 1989	RÉSULTATS en 2017
Élèves ayant accès à l'école	0	683
Formation professionnelle	0	112
Femmes alphabétisées	0	187
Présence de structures scolaires	0	04
Présence de structures sanitaires	0	01
Renforcement de capacité	0	450

Grâce à l'Union, en 2017, près de 300 enfants de Guélakh et des villages voisins ont pu aller à l'école primaire, 98 sont inscrits au CEM, 5 poursuivent le préscolaire et 8 une formation professionnelle. Au total, 112 jeunes ont reçu une formation professionnelle, 187 femmes ont été

alphabétisées et 450 personnes ont été formées dans différents domaines liés aux métiers de l'agriculture.

Selon la témoignage d'un élève de l'école Guelak :

« Notre école s'appelle « école Guélakh Peul ». Je suis élève de CM2. Je suis fier d'être dans cette école car les conditions d'études s'y prêtent. En 2017 nous avons présenté 17 élèves au concours d'entrée en sixième et les 8 sont admis au Collège d'Enseignement Moyen (CEM). Parmi ces 8 élèves, 2 étaient respectivement deuxième et troisième du centre d'examen.

Ici, durant les heures de récréation nous avons accès à la nourriture. À la sortie, nous regagnons rapidement nos maisons, car l'école est toute proche de chez nous. Vice-versa, si nous devons aller à RAO, nous serions obligés d'y passer toute la journée ou, au pire des cas, de quitter nos familles pour s'y installer durant toute l'année scolaire ».

Après le collège, les élèves du CEM de Guélakh sont obligés de migrer vers les Lycées de Mpal (20km) ou de Saint-Louis (30 Km), ce qui pose de réels risques de déperdition et de décrochage scolaire. D'autres contraintes sont notées, telles que le maintien des filles à l'école, la présence de l'agrobusiness à proximité, à savoir la société de culture légumière (SCL) qui attire la main-d'œuvre juvénile sous forme d'ouvriers agricoles. Selon le surveillant du CEM,

« les jeunes garçons, face à l'appât du gain à travers les travaux journaliers à la SCL, préfèrent quitter les bancs pour se livrer à des travaux générateurs de revenus ».

Les principaux réinvestissements au sein de l'UIAPR concernent la construction et la mise en fonctionnement d'une « case des tout-petits », d'une école primaire, d'un collège, d'un atelier de teinture et d'un centre d'alphabétisation. Ces activités ont été financées à partir de ressources générées par l'Union.

Les impacts de l'UIAPR en termes de création d'emplois, d'amélioration des revenus, de revitalisation des ressources territoriales ou, encore, de promotion des couches vulnérables ont, en retour, renforcé le poids sociopolitique des leaders de l'Union dans la contrée. L'UIAPR a fortement contribué à la démocratisation de l'accès aux services sociaux de base (SSB) tels que l'eau, la santé, l'éducation, non sans négliger la formation professionnelle.

Les facteurs clés du succès de l'UIAPR

Les innovations organisationnelles, économiques, techniques et sociales ont pu être réalisées grâce à une conjonction de facteurs multiples. Comme hypothèses, on peut relever : l'intégration de l'agriculture et de l'élevage ; la démarche de soutien à l'autonomisation socio-économique en lieu et place d'un simple appui financier (encadrement, apprentissage sur le tas mais rémunéré, réalisation d'activités d'utilité publique, etc.) ; la conciliation de l'appui à l'entrepreneuriat familial en facilitant l'accès aux facteurs de production (terre, matériel) et l'engagement pour le développement territorial (conciliant bien commun, bien privé et bien public) ; la démarche endogène, inclusive et autogérée ; l'ancrage territorial marqué et le partage d'un idéal commun ; le leadership sobre et humble avec des leaders habitant le territoire et partageant le mode de vie des habitants malgré leur niveau d'instruction élevé (niveau secondaire et supérieur) ; la tendance

à la totalisation en investissant tout domaine jugé utile et disposant de potentialités au sein du territoire.

En effet, du point de vue organisationnel, un mode de structuration simple valorisant l'autonomie des commissions a permis de responsabiliser les membres de l'UIAPR et représente, très probablement, un facteur important du succès de cette Union. À côté de l'assemblée générale, qui regroupe tous les membres, un comité de gestion restreint composé du président et des responsables de volets a été mis en place. Dans ce comité, on trouve également les commissions féminines et une mutuelle d'épargne et de crédit. L'expérience de l'UIAPR démontre une tendance à la totalisation (cela consiste à intervenir dans tout domaine jugé utile ou présentant des opportunités) soutenue par une approche multisectorielle, voire intégrée. Les services de l'UIAPR concernent presque tous les domaines d'activités socio-économiques dans la mesure où cela présente un intérêt pour ses membres. La démarche intégrée a permis d'articuler agriculture, élevage, microcrédit et insertion socio-économique, d'une part, et, d'autre part, éducation préscolaire, élémentaire, secondaire et formation professionnelle. En réalité, l'UIAPR démontre que l'intégration des activités dans une perspective de revitalisation socio-territoriale apporte une valeur ajoutée articulant entrepreneuriat communautaire et développement territorial, ce qui explique la forte reconnaissance sociale dont l'Union dispose auprès des populations locales.

Le succès de l'UIAPR tient également au fait qu'elle offre un espace d'apprentissage, voire de renforcement, de la dynamique d'autonomisation socio-économique des jeunes, des femmes, des producteurs, ce qui en fait un espace d'habilitation socioéconomique d'entrepreneurs ruraux.

Un autre élément clé de l'expérience de l'UIAPR concerne son approche endogène et autonome qui lui permet d'éviter toute dépendance vis-à-vis de l'État ou des partenaires internationaux et de miser plutôt sur la valorisation des savoir-faire locaux et du matériel local. Cette dynamique auto-promotionnelle est la garantie même de la viabilité de l'Union.

Sur un autre plan, la gestion sobre de la ferme a renforcé le sentiment d'identification des habitants à l'Union et l'a positionnée comme un espace de tissage du lien social et de cohésion sociale.

Néanmoins, malgré les résultats engrangés, on constate un niveau de vie simple : aucun bâtiment d'apparat et une seule voiture utilitaire servant à transporter le matériel de la ferme. Selon le président de l'Union, « *l'Union vise une dynamique dont le créneau est de valoriser le savoir-faire local avec peu d'argent pour principe. Beaucoup d'argent ne garantit pas toujours une solution durable* ».

L'UIAPR face à ses difficultés

Les entretiens réalisés auprès des autorités de la commune de Gandon semblent dire que l'UIAPR n'entretient pas de relations de partenariat avec les collectivités locales (CL) où elle est implantée. Un des responsables de la commune de Gandon confirme cette assertion en ces propos :

« Je n'ai pas d'informations à fournir sur l'UIAPR. Je n'ai jamais été au courant de leurs activités, leurs dirigeants ne m'ont pas informé. La moindre des choses est que nous puissions

être mis au courant de ce qui se passe dans notre commune en tant qu'élus locaux. Ceci n'est pas le cas de ce qui se passe avec UIAPR ».

En plus de l'éloignement de son milieu, l'Union doit aussi faire face au décalage entre le foisonnement et la dispersion des activités par rapport à ses capacités humaines, techniques et financières. C'est ce qui explique que l'un des grands risques constitue l'essoufflement de la dynamique avec, notamment, l'élargissement du territoire d'intervention, ainsi que la densification du nombre de membres, alors que le socle organisationnel ne semble pas toujours être solide.

Les nouveaux membres ne relevant pas de la même ethnie, ni du même territoire (n'appartenant pas à la microentreprise familiale initiatrice de l'expérience) exigent plus de responsabilité dans la gestion de l'Union, accentuant les comportements protectionnistes des pionniers. Sur un autre plan, on note une certaine réticence chez un certain nombre de leaders de la collectivité locale (les hommes politiques du territoire, les hommes d'affaires, certains notables, etc.), qui considèrent les responsables de l'Union comme de potentiels adversaires politiques au regard de leur forte popularité dans la zone. Ainsi, les multiples services fournis par l'UIAPR à la communauté en termes d'entrepreneuriat social ont engendré un certain sentiment de gêne auprès des hommes politiques locaux. Enfin, la présence de l'agrobusiness, avec des exploitations agricoles à grande échelle situées sur le même territoire et disposant de moyens techniques et financiers, menace la ferme intégrée de Guélakh.

Toutefois, ces éléments de contrainte ne remettent pas en cause la pérennité et la viabilité de l'expérience de l'UIAPR, qui reste un exemple positif et une expérience importante dans le processus de développement économique et humain de la zone.