

# **UNE PROBLÉMATIQUE DE SANTÉ PUBLIQUE AU SÉNÉGAL: UNE RECHERCHE INTERVENTION QUALIMÉTRIQUE DU SEL IODÉ AU BÉNÉFICE DE TOUTES LES PARTIES PRENANTES**

**Thierno FALL**  
SWISS UMEF  
(Suisse)

## **RÉSUMÉ**

Ce travail répond à une question de santé publique sur la filière de sel iodé au Sénégal et montre qu'il est possible d'organiser la filière dans l'intérêt de tous les acteurs et des parties prenantes en transformant les coûts cachés en valeur ajoutée. Le démontrer, consiste à mettre en place des tableaux de bord socio-économiques au moyen de la recherche intervention qualimétrique testée par l'ISEOR et ses équipes de recherche depuis plus de 45 ans. Le Sénégal produit plus de 800 M tonnes de sel par an avec une exportation de 60% de la production. La consommation de sel non iodé selon les normes OMS est à l'origine de maladies endémiques comme le goitre, le crétinisme et la diminution de la masse osseuse chez les enfants et les femmes enceintes.

**Mots clés :** Coûts cachés – Qualimétrique – Changement – Recherche-intervention –Dysfonctionnements

## **INTRODUCTION**

Dans notre projet de recherche qualimétrique, pour avoir accès aux données nous nous rapprocherons de tous les acteurs et de toutes les parties prenantes. Il est connu qu'il existe des acteurs véreux adeptes de la corruption qui infectent la filière de sel iodé au Sénégal. Même les acteurs nuisibles au développement de la filière de sel seront approchés favorablement dans l'intérêt de toutes les parties. Le coût de notre projet de vulgarisation du sel iodé au Sénégal est évalué pour le comparer aux coûts cachés engendrés par la filière actuelle, ce qui d'ailleurs va nous permettre d'établir une balance commerciale. Notre recherche intervention nous mène vers pour une organisation de la filière du sel iodé au Sénégal selon les normes OMS dans une approche d'ordre qualimétrique.

Nous allons, en collaboration avec toutes parties prenantes, combiner des informations qualitatives, quantitatives et financières pour éviter de nous arrêter à l'analyse et, ainsi déboucher sur une application de nos résultats solidement discutés et validés au Sénégal.

La plupart des travaux sur notre problématique est l'oeuvre d'auteurs en médecine qui ont touché le problème sans proposer une solution. Nous allons régulièrement faire le chemin aller-retour entre le terrain et la littérature sur la

distribution du sel iodé au Sénégal, ce qui est pour nous un moyen de toucher les limites de ceux qui ont travaillé sur la question et d'améliorer le niveau de qualité de la production de connaissances scientifiques en gestion. Dans cette démarche, nous allons d'abord commencer par nos entretiens de terrain et ensuite nous intéresser à la littérature sur l'art. Il ne s'agit pas ici de faire une recension des écrits ou d'emprunter une démarche classique de recherche pour suivre les traces des auteurs. Notre voie sera une approche qualimétrique qui va impliquer tous les acteurs de la filière et nous serons nous même au cœur de ce dispositif de changement.

Notre revue de littérature nous servira de balise, de base de données pour avoir un aperçu des pratiques et des comportements à ce jour de tous les acteurs de la filière de sel au Sénégal et dans les autres pays qui reçoivent le sel du Sénégal afin de mieux affiner notre stratégie de recherche intervention. Dans notre approche qualimétrique, nous allons en collaboration avec toutes les parties prenantes démontrer aux acteurs de la filière de sel qu'il est bien possible d'améliorer la distribution et la vulgarisation du sel iodé. Il est important d'indiquer la voie à suivre et de montrer comment nous allons nous y prendre.

## **MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE INTERVENTION QUALIMÉTRIQUE**

“La recherche-intervention qualimétrique a pour objectif d'améliorer la qualité de l'observation scientifique des phénomènes immatériels, complexes et évolutifs dans le temps, comme dans le cas de l'organisation des parcours d'insertion. Elle a été développée depuis 1974 par le centre de recherche ISEOR et formalisée par ses fondateurs (Savall & Zardet, 2004). Elle permet d'articuler étroitement les données qualitatives, quantitatives et financières au travers de plusieurs étapes de co-construction des données avec les acteurs concernés, pour fiabiliser les informations et en retirer des règles générales”.

“À titre d'illustration choisie parmi de nombreux cas de performances cachées des structures d'insertion, l'évaluation qualimétrique se présente de la façon suivante, après plusieurs étapes de croisement et des données : une personne a retrouvé du courage et de la confiance en elle (donnée qualitative), cela évite notamment le placement de son enfant pendant au moins six semaines (données quantitatives) pour un coût de 150 € par jour, soit plus de 6 000 € de dépenses évitées (données financières)”

Nous allons d'abord identifier au Sénégal les acteurs de la filière que sont le ministère de la santé, le ministère du commerce, la direction des statistiques, les producteurs de sel, les vendeurs de sel, les transporteurs, les exportateurs, les intermédiaires, l'institut de technologie alimentaires ainsi que les mêmes acteurs dans les pays qui importent le sel du Sénégal.

Nous allons rencontrer tous les acteurs pour les sensibiliser et leur proposer notre projet de société dans une démarche triptyque: communication, coordination, coopération.

Ensuite, nous allons créer un cercle vertueux avec tous les acteurs de la filière du sel pour leur expliquer que nous pouvons ensemble relever le défi pour opérer un véritable changement en profondeur et sauver la filière de sel du chaos.

Nous savons que l'Etat du Sénégal dans le cadre de son programme de couverture de santé universelle prend en charge plus de 500.000 ménages qui sombrent dans la pauvreté et offre dans un élan de solidarité une carte d'égalité de chances aux plus démunis pour leur permettre d'accéder aux soins face aux maladies causées par la consommation de sel non iodé.

L'origine des dysfonctionnements de la filière vient en partie des producteurs de sel qui écoulent leur production en l'absence de toute norme. Il est nécessaire d'organiser en coopératives les producteurs de sel dans l'intérêt de tous les acteurs. C'est aussi le moyen de nous attaquer à la question du transport qui constitue un problème épineux de la filière. Il sera possible de s'occuper de la formation des producteurs dans le strict respect des normes d'iodation. Le programme est duplicable à l'échelle de tout le Sénégal. Le déroulement du programme dans un mouvement d'ensemble de toutes les parties prenantes et des acteurs de la filière nous conduit vers des résultats probants.

Les producteurs de sel seront organisés en coopératives dans les zones de grandes productions de sel qui sont les plus touchées au centre du pays puis progressivement sur toute l'étendue du Sénégal. Ainsi nous allons proposer aux producteurs de s'organiser et de travailler sur des normes et des programmes uniformes. L'objectif de ces coopératives est aussi un moyen d'obtenir un prix plancher inflexible toute l'année et toutes les saisons comme le prix de sel vacille en fonction des saisons et sous le diktat des intermédiaires.

Le second volet de notre programme est d'enclencher un programme de formation en collaboration avec l'institut de technologie alimentaire pour permettre aux producteurs de respecter les normes d'iodation de sel selon les directives de l'OMS.

## **UNE FLOTTE DE TRANSPORT INEXISTANTE**

Le troisième volet de notre intervention consiste à s'occuper du transport et de la livraison de sel dans le Sénégal. Il est important de mentionner ici que nous comptons sur notre propre flotte de transport pour convoyer le sel du Sénégal à l'intérieur du pays et vers la frontière malienne par exemple. La seule manière de régler le récurrent dilemme du transport est de disposer exclusivement de notre flotte. À ce jour, aucun producteur de sel ne dispose de sa flotte pour transporter le sel à l'intérieur du Sénégal. Les producteurs comptent sur des transporteurs qui passent de temps à autres pour organiser leurs livraisons. Transporter le sel est beaucoup plus cher que le prix d'une charge de sel. Ainsi disposer d'un parc de camions destinés à transporter uniquement le sel à l'intérieur du pays sera d'un apport considérable dans la maîtrise des charges.

Comme le Mali est le principal importateur du sel du Sénégal, nous allons installer un grand dépôt à la frontière entre le Sénégal et le Mali. Les transporteurs maliens font 1000 km de route pour chercher le sel au Sénégal. Si nous réduisons la distance le Mali ne fera plus que 100 km pour s'approvisionner en sel depuis ses frontières avec le Sénégal.

## **UN CONDITIONNEMENT ET UN PACKAGING INNOVANTS**

Les pays de la sous-région ouest africaine vont aussi s'approvisionner depuis les frontières entre le Sénégal et le Mali, ce qui fera un gain de temps et d'argent énorme pour tous les acteurs. Le même procédé sera utilisé pour approvisionner le reste du pays en sel ainsi que les ménages en conditionnement de 500g pour éviter toute manipulation du produit avec une politique des prix accessibles à tous. Il n'existe pas à ce jour de paquet de sel emballé par 500g selon les normes OMS destiné à la consommation des ménages. Il existe uniquement des sacs de 25 ou 50 kg de sel sur le marché vendus en portion de 100 à 500g. Le sac de 25 ou de 50 Kg une fois ouvert perd toute sa teneur en iode. L'innovation consiste à proposer aux producteurs, pour éviter toute manipulation du sel, de fabriquer des conditionnements de 500g qui seront directement destinés aux ménages.

Pour l'État du Sénégal, en terme de coûts, il est beaucoup plus intéressant d'organiser la filière de distribution de sel et de fournir du sel iodé aux consommateurs que de financer la couverture maladie universelle et d'offrir une carte d'égalité de chance aux plus démunis.

## **LES POLITIQUES PUBLIQUES ET LES GOULOTS D'ÉTRANGLEMENT**

Ioder le sel et organiser la filière de sel ne coûte pas cher. Mais il existe de véritables goulots d'étranglement, un cercle vicieux et une corruption en bande organisée hostiles à toute forme de changement des habitudes et des comportements. Intégrer les acteurs de ce cercle vicieux comme partie prenante de notre approche qualimétrique permet aussi de s'attaquer à une problématique récurrente au Sénégal et d'essayer de trouver une porte de sortie face à la corruption et aux goulots d'étranglement dans l'exécution des politiques publiques, même si notre ambition n'est pas ici de résoudre la récurrente question de la corruption dans ces pays en développement.

Mieux, nous allons relever tous les dysfonctionnements de la filière de sel et restons confinés dans l'organisation des 6 axes que sont: les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la formation intégrée, la communication-coordination-coopération et la mise en œuvre stratégique. Notre approche qualimétrique vise à résoudre un problème de santé publique, à transformer les coûts cachés en valeur ajoutée dans un effet miroir puis de faire un va-et-vient entre la littérature et le terrain.

## **LE SEL IODÉ RARE AU MALI**

Comme le Mali est le premier pays importateur du sel du Sénégal, nous allons nous intéresser sur le traitement de nos produits au Mali. Le Mali est l'étape charnière où transite le sel du Sénégal vers d'autres pays. Le Mali est un des acteurs de la vulgarisation du sel iodé en Afrique de l'ouest. Le Mali ne dispose pas de mairées salants qui lui permet de produire du sel iodé comme le Sénégal ou d'autres pays. Le Mali compte une petite unité de sel dans les mines de sel abandonnées de Tombouctou à 800 km de Bamako, une unité qui produit autour de 100 kg par mois.

Il est nécessaire de mentionner ici que notre projet ne concerne pas le Mali. Comme le Mali est le principal importateur du sel du Sénégal et un des victimes collatérales des méfaits du sel iodé du Sénégal, nous jugeons utile de s'intéresser à la distribution du sel iodé au Mali. Plusieurs pays de l'Afrique subsaharienne ont une frontière commune avec le Mali. Ainsi, ils passent par le Mali pour s'approvisionner en sel iodé du Sénégal. Pratiquement tout le sel qui transite par le Mali vient du Sénégal.

## **LES COÛTS DU PLAN D'ACTION**

“La première étape de l'évaluation qualimétrique commence par le calcul du coût des processus d'insertion. La plus grande partie du coût des processus d'insertion doit être considérée comme un Investissement Incorporel en Développement Qualitatif du Potentiel Humain (Savall & Zardet, 2004). Par exemple, si cent heures de travail sont consacrées dans une structure pour aider une personne à s'adapter aux normes sociales, cela ne doit pas être considéré comme un coût, mais comme un investissement qui peut être amorti sur plusieurs années. Cet investissement est calculé selon le critère de la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables (CHVACV). Le calcul consiste à partir de la totalité des charges du compte de résultat, en enlevant seulement les charges variables (le plus souvent en très faibles proportions dans le cas des structures d'insertion). Ces charges sont ensuite divisées par le nombre d'heures travaillées annuelles pour obtenir la valeur attendue moyenne d'une heure de travail réalisée par le personnel de la structure, y compris le personnel en insertion”.

Les acteurs que sont le ministère de la santé, le ministère du commerce, les exploitants de sel, les vendeurs détaillants, les exportateurs, les transporteurs, les fournisseurs de machines et d'intrants, les consommateurs ont tous des coûts qualitatifs, quantitatifs et financiers que l'enquête de terrain va déterminer. Pour identifier ces coûts, nous devons nous approcher de nos connaissances et des acteurs concernés pour accéder à ces données.

C'est une constante que les intermédiaires ne voudront jamais révéler les données de leur gain dans le trafic du sel non iodé qu'ils organisent eux-mêmes à l'intérieur du Sénégal ou vers les pays étrangers. Nos connaissances et les voies indiquées nous permettrons d'avoir des données en euro des gains de toutes les parties prenantes. Il est vrai que si nous nous engageons avec toutes les parties prenantes dans un partenariat gagnant-gagnant, les intermédiaires qui utilisent

leurs propres canaux de distribution dans leur trafic vont perdre des emplois et des gains conséquents. Ainsi pour éviter toute frustration, nous allons leur proposer une alternative pour compenser ces pertes en gain et en emploi dans l'intérêt de tous les acteurs.

Une estimation des coûts qualitatifs, quantitatifs et financiers nous permet d'établir une balance économique pour un bien commun à toutes les parties prenantes. Cette balance économique permet aussi de connaître les gains et les pertes de tous les intermédiaires pour leur proposer en conséquent un intéressement à hauteur de leur gain dans un cercle vertueux. Ici, nous allons allouer un quota de sel iodé à tous les intermédiaires pour leur permettre d'avoir un emploi décent et des revenus légaux. Il faut rassurer dans ce partenariat et démontrer qu'il est bien possible de gagner légalement le même gain dans un cercle vertueux au profit de toute la communauté au lieu d'emprunter des voies qui mènent vers le chaos.

## **CONCLUSION**

Les interventions sur les unités de sel iodé dans les zones les plus touchées par le déficit en sel iodé vont démontrer la faisabilité des tableaux de bord socio-économiques établis sur la base de la méthodologie de recherche-intervention qualimétrique. Tous les acteurs seront accompagnés et motivés à saisir la méthode proposée. Il est nécessaire de poursuivre ce travail de maillage du territoire en multipliant les unités de production par d'autres unités à l'échelle du Sénégal. La même méthode sera vulgarisée dans tout le Sénégal pour ce qui est de la formation, la maîtrise du transport qui est un des postes financiers le plus coûteux avant de généraliser le dispositif de pilotage socio-économique et de former tous les acteurs concernés.

## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES À L'APPROCHE SOCIO-ÉCONOMIQUE**

Savall H., Zardet V. (1992) Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts performances cachés, Paris, éditions Comptables Malesherbes-Eyrolles, 1992, 399 p.

Savall H., Zardet V. (2008) Mastering Hidden Costs and Socio-Economic Performance, Information Age Publishing, Charlotte (USA), 2008, 345 p, English translation of Maîtriser les coûts et les performances cachés, Paris: Economica, Prix Harvard-L'Expansion de Management Stratégique 1987 (1987, 6th edition 2015)

Savall H., Zardet V. (2011a) The Qualimetrics Approach, IAP Information Age Publishing, Charlotte (USA). 387 p, English translation of Recherche en sciences de gestion, approche qualimétrique. Observer l'objet complexe (2004). Paris : Economica

Savall H., Zardet V., Bonnet M. (2000, 2008), Releasing the untapped potential of enterprises through socio-economic management, also published in French : Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique and in Spanish : Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica, , Genève : ILO-BIT 180 p.

Savall H., Péron M., Zardet V., Bonnet M. (2015). Le capitalisme socialement responsable existe . Editions Management & Sociétés. France. Translated in English : Socially responsible capitalism and Management. Routledge. 2016.