



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



EVALUATION

Projet De Croissance Économique,
Ordre De Service 5

Évaluation À Mi-Parcours

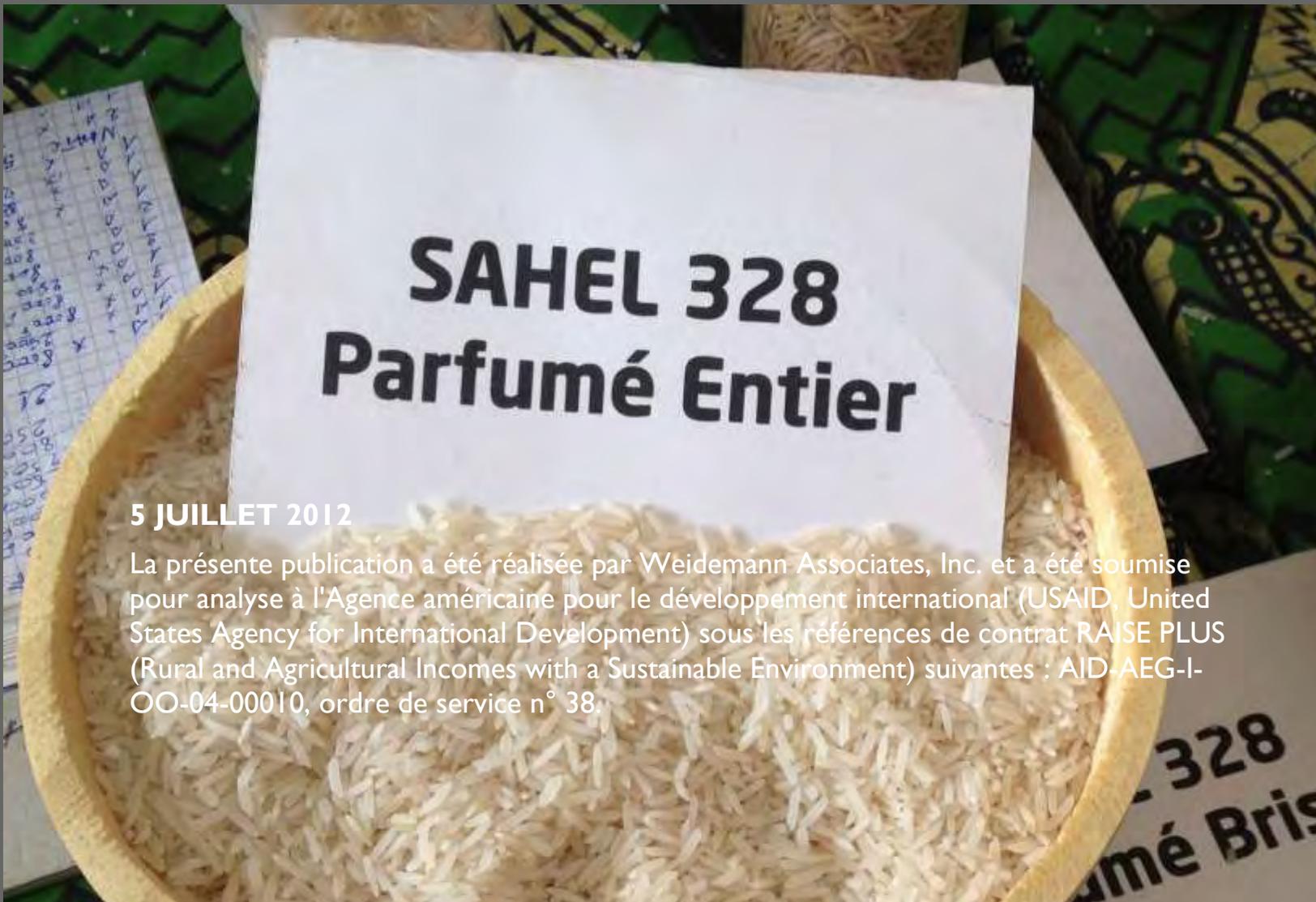
5 Juillet 2012

La présente publication a été réalisée par Weidemann Associates, Inc. et a été soumise pour analyse à l'Agence américaine pour le développement international (USAID, United States Agency for International Development) sous les références de contrat RAISE PLUS (Rural and Agricultural Incomes with a Sustainable Environment) suivantes : AID-AEG-IOO-04-00010, ordre de service n° 38.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

PROJET DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE, ORDRE DE SERVICE 5 ÉVALUATION À MI-PAROURS



**SAHEL 328
Parfumé Entier**

5 JUILLET 2012

La présente publication a été réalisée par Weidemann Associates, Inc. et a été soumise pour analyse à l'Agence américaine pour le développement international (USAID, United States Agency for International Development) sous les références de contrat RAISE PLUS (Rural and Agricultural Incomes with a Sustainable Environment) suivantes : AID-AEG-I-OO-04-00010, ordre de service n° 38.

PROJET DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE, ORDRE DE SERVICE 5

ÉVALUATION À MI-PAROURS

Soumis par :

Weidemann Associates, Inc.

Rédigé par :

Auteur principal : Dr Ismael Ouedraogo

Auteurs contributeurs : Mamadou Ba, Maimouna Savane

Soumis à :

USAID/Sénégal

Numéro de contrat :

AID-AEG-I-OO-04-00010, ordre de service n° 38.

MENTION LÉGALE

Les avis présentés par les auteurs dans cette publication n'expriment pas nécessairement l'opinion de l'Agence américaine pour le développement international (USAID) ni celle du gouvernement des États-Unis.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	3
ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	4
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	6
Conclusions principales	7
Volet 1 : Amélioration de la productivité agricoles et des liens avec le marché	7
Volet 2 : Renforcement du cadre de politique agricole	8
Volet 3 : Amélioration des infrastructures rurales et de l'accès aux capitaux	9
Volet 4 : Renforcement des capacités des institutions et des ressources humaines	10
PRÉSENTATION DES RECOMMANDATIONS	11
Volet 1 : Amélioration de la productivité agricoles et des liens avec le marché	11
Volet 2 : Renforcement du cadre de politique agricole	11
Volet 3 : Amélioration des infrastructures rurales et de l'accès aux capitaux	11
Volet 4 : Volet 4 : Renforcement des capacités des institutions et des ressources humaines	12
Domaines transversaux	12
Recommandations pour l'initiative FTF dans le cadre du suivi du projet PCE	13
INTRODUCTION ET CONTEXTE	14
OBJECTIFS ET PROBLÉMATIQUES ÉTUDIÉES.....	16
Objectif	16
Problématiques étudiées	17
COLLECTE DE DONNÉES, MÉTHODOLOGIE ET OUTILS.....	19
Analyses documentaires	19
Entretiens	19
Visites de terrain	20
Analyse des données.....	21
Guide des entretiens.....	21
Réunions recapitulatives	21
Limites de l'étude	21
RESULTATS.....	22
Volet 1 : Amélioration de la productivité agricoles et des liens avec le marché	22
Volet 2 : Renforcement du cadre de politique agricole	26
Volet 3 : Amélioration des infrastructures rurales et de l'accès aux capitaux	28

Volet 4 : Renforcement des capacités des institutions et des ressources humaines	29
QUESTIONS EXAMINEES	31
Volet 1 : Amélioration de la productivité agricoles et des liens avec le marché	31
Volet 2 : Renforcement du cadre de politique agricole	32
Volet 3 : Amélioration des infrastructures rurales et de l'accès aux capitaux	34
Volet 4 : Renforcement des capacités des institutions et des ressources humaines	35
Stratégie et questions transversales : genre, adaptation au changement climatique, communication, partenariats et science, technologie et innovation	36
Questions générales examinées.....	38
LEÇONS APPRISES ET MEILLEURES PRATIQUES.....	41
CONCLUSIONS	43
RECOMMANDATIONS	44
Volet 1 : Amélioration de la productivité agricoles et des liens avec le marché	44
Volet 2 : Renforcement du cadre de politique agricole	45
Volet 3 : Amélioration des infrastructures rurales et de l'accès aux capitaux	46
Volet 4 : Renforcement des capacités des institutions et des ressources humaines	47
Domaines transversaux	47
Recommandations pour FTF	49
BIBLIOGRAPHIE.....	50
ANNEXES	52
Annexe 1 : Termes de references de l'évaluation à mi-parcours	52
Annexe 2 : Plan de travail de l'évaluation à mi-parcours	57
Annexe 3 : Liste des personnes contactée.....	69
Annexe 4 : Résumés des entretiens realises au cours des visites de terrain.....	72
Annexe 5 : Tableau des indicateurs du PCE TO 5.....	92
Annexe 6 : Rapport préliminaire - Retour de l'USAID/PCE sur le rapport d'évaluation à mi-parcours.....	102

REMERCIEMENTS

L'équipe en charge de l'évaluation à mi-parcours du projet Croissance économique de l'USAID/Sénégal, ordre de service n° 5 (PCE TO5), souhaite remercier chaleureusement la centaine de personnes ayant accepté d'être interrogées et de fournir des conseils et des commentaires pour permettre la réalisation de cette évaluation. La société International Resource Group/PCE basée à Washington a donné le contexte historique du projet PCE TO5. L'équipe PCE TO5 du Sénégal a fait preuve d'ouverture et n'a cessé d'apporter son soutien à l'évaluation. Elle a généreusement accepté de participer à nos nombreux entretiens et nous a fourni les coordonnées de membres du Gouvernement, ainsi que des bénéficiaires et des partenaires du projet. Nous avons également été en mesure de bénéficier des précieux conseils de l'USAID/Sénégal au moment du lancement de cette évaluation, ainsi que de ses commentaires très constructifs dans le cadre des réunions de bilan. Par ailleurs, nous avons reçu un accueil très chaleureux de la part du Ministère de l'Agriculture dans le cadre de notre mission.

Nous souhaiterions remercier tout particulièrement Mme Fatou Thiam, Représentante technique du Chargé des Contrats dans le cadre de la mission, qui a toujours su trouver le temps de répondre à nos questions et d'accueillir avec indulgence les quelques changements apportés au calendrier de l'évaluation ; Mme Jennifer Harte, Représentante technique du Chargé des Contrats du projet PCE TO5, et M. Aaron Brownell, Responsable principal du Bureau de Croissance Economique (BCE), qui nous ont apporté de précieux conseils lors des réunions de bilan ; M. Andrew Keck, Directeur de Projet, qui a su non seulement se rendre disponible pour la présentation du projet et l'organisation des réunions, mais s'est également chargé de répondre à mes nombreux appels ; M. Matar Gaye, que nous connaissons depuis des années et qui a répondu à toutes nos demandes d'informations complémentaires ; et enfin, M. Jean-Michel Voissard, Responsable principal de la Chaîne de Valeurs, qui, par son efficacité, a permis d'organiser nos visites sur le terrain dans les zones d'intervention du projet. MM. Ada Diack de Richard Toll, Serigne Modou Mbaye de Kaolack et Souleymane Gaye de Kolda ont organisé de façon magistrale les entretiens avec les partenaires et les bénéficiaires du projet. M. Djibril Gorgui Diallo, Directeur, Direction de l'Analyse, de la Prévision et des Statistiques (DAPS), a montré un vif intérêt pour cette évaluation tout en participant dynamiquement aux dernières réunions de bilan. Nous souhaiterions également remercier l'équipe Weidemann, à savoir M. Paul Fengler, Chef de Projet, pour son soutien sans faille, et Mme Elina Pavlova, Associée au Programme, pour son appui.

Par ailleurs, nous tenons à exprimer tout particulièrement nos remerciements à Mme Daba Fall, Responsable de l'Approvisionnement de Vital Industries, pour avoir bien voulu prolonger son séjour à Richard Toll et décaler son retour à Dakar de quelques jours dans le but de s'entretenir avec nous. De même, M. Goule Gueye, Directeur de SODEFITEX/BAMTAARE installée dans la ville de Tambacounda, a offert de son temps pour présenter son partenariat avec le projet. M. Ibrahima Sall, Président des entreprises Coumba Noor Thiam à Thiagar (région de Saint-Louis), a bien voulu nous recevoir deux fois malgré une pluie inattendue qui a non seulement rendu la route difficilement praticable, mais également interrompu notre premier entretien. Trois femmes exceptionnelles ont réellement fait bonne impression en dirigeant d'une main de fer des entreprises principalement masculines : il s'agit de Mmes Penda Gueye Cissé, Présidente de FEPRODES, une entreprise de St-Louis, Korcka Diaw, Présidente de GIE Malal Yoro Gueye, une entreprise de Richard Toll, et Nimma Diayté, Présidente de GIE Boubou Deme, une entreprise de Paoskoto (région de Kaolack).

Cordialement,

Dr Ismael Ouedraogo,

Mamadou Bâ et Maimouna Savané

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AaA	Année après année
AC	Agriculture contractuelle
ACEP	Alliance de crédit et d'épargne pour la production
ANCAR	Agence nationale de conseil agricole et rural
BAMTAARE	Bureau d'appui aux méthodes et techniques pour l'agriculture, les activités rurales et l'environnement
BFPA	Bureau de la formation professionnelle agricole
BPA	Bonnes pratiques agricoles
CEDEAO	Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest
CFA	franc CFA, monnaie sénégalaise
CMS	Crédit mutuel du Sénégal
CNAAS	Compagnie d'assurance agricole du Sénégal
CNCAS	Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal
CNT	Coumba Noor Thiam
CORAF	Conseil Ouest et Centre africain pour la recherche et le développement agricoles
CTS	Centre de traitement des semences
CV	Chaîne de valeurs
DA	Direction de l'agriculture
DAPS	Direction de l'analyse, de la prévision et des statistiques
DCA	Development Credit Authority
DHORT	Direction de l'horticulture
DISEM	Division des semences
ENSA	École nationale supérieure d'agriculture
FEPRODES	Fédération des groupements et associations de femmes productrices de St-Louis
FEWSNET	Famine Early Warning System Network (Réseau de systèmes d'alerte précoce contre la famine)
FIARA	Foire internationale de l'agriculture et des ressources animales
FTF	Feed the Future (Initiative alimentaire pour l'avenir)
GOANA	Grande offensive agricole pour la nourriture et l'abondance
GIE	Groupement d'intérêt économique
GPS	Système de géo localisation
GS	Gouvernement sénégalais
HA	Hectare(s)
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
IRG	International Resources Group
ISFAR	Institut supérieur de formation agricole et rurale
ISRA	Institut sénégalais de recherches agricoles
LOASP	Loi d'orientation agro-sylvo-pastorale
MA	Ministère de l'agriculture
MEC	Mutuelle d'épargne et de crédit
NAC	Numéro d'article du contrat
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
NERICA	New rice for Africa
ONG	Organisation non-gouvernementale
PASE	Plan d'atténuation et de suivi environnemental
PERSUAP	Rapport d'évaluation des pesticides et plan d'action pour une utilisation sans danger
PGP	Programme de gestion des performances
PINORD	Plate-forme des initiatives du Nord

PNAR	Plan national pour l'autosuffisance en riz
PNIA	Programme national d'investissement agricole
PPP	Partenariat public-privé
REPROSENER	Réseau de production des semences Nerica
RESOPP	Réseau des organisations paysannes et pastorales du Sénégal
RGSA	Réponse globale à la sécurité alimentaire
S&E	Surveillance et évaluation
SAE	Services d'appui aux entreprises
SAED	Société nationale d'aménagement et d'exploitation des terres du delta du fleuve et des vallées de la Falémé
SEDAB	Sahélienne d'entreprise de distribution et d'agrobusiness
SODEFITEX	Société de développement et des fibres textiles
SOENA	Société d'encadrement agricole
SPCRS	Société de promotion et de commercialisation du riz sénégalais
VFS	Vallée du fleuve Sénégal
UNIS	Union nationale interprofessionnelle des semences
USAID	USAID (Agence américaine pour le développement international)
USAID/ERA	USAID/Projet d'éducation et de recherche en agriculture
USAID/PCE	USAID/Projet de croissance économique
USDA	Département américain de l'agriculture
ZFS	Zone forestière du Sud

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

L'objectif de cette évaluation à mi-parcours du Projet de croissance économique, ordre du Contrat de service (Task Order) n° 5 (PCE TO5) consiste à définir les progrès réalisés jusqu'à ce jour et à identifier les domaines d'amélioration, ainsi que les actions qui permettront aux différents acteurs d'atteindre les objectifs fixés. Mis en œuvre par International Resource Group (IRG), le projet de croissance économique TO5 a été lancé le 6 avril 2009 pour une durée de quatre ans et demi (jusqu'au 13 novembre 2013) sous l'égide du programme SAGIC IQC (Support for Accelerated Growth and Increased Competitiveness, Indefinite Quantity Contract). Son budget maximal a été initialement estimé à 47 192,452 dollars, 21,1 millions de dollars n'ayant pas encore été utilisés à la fin de l'exercice fiscal 2011. L'adoption de la stratégie Feed the Future (FTF), mise en place par l'USAID/Sénégal en février 2011, a recentré les priorités du projet PCE TO5 sur les chaînes de valeurs de cette initiative : maïs, mil, riz irrigué et riz pluvial. En raison d'une réduction globale des ressources disponibles pour l'initiative Feed the Future, l'USAID a informé IRG dès le milieu de l'exercice fiscal 2011 de la baisse de 33 % des ressources proposées dans le budget 2012 du projet¹. Parallèlement à l'exclusion des chaînes de valeurs des priorités FTF, le projet a commencé à réduire les dépenses dans certaines activités en prévision des prochaines coupes budgétaires. Si la modification du budget annoncé pour l'exercice fiscal 2012 ne concerne que les ressources obligatoires et non le plafond, l'USAID a néanmoins informé IRG d'un éventuel abaissement du plafond pour garantir l'équilibre du projet.

L'objectif du projet PCE TO5 consiste à renforcer la sécurité alimentaire et à réduire la pauvreté par la mise en place d'un ensemble d'activités complémentaires de façon à atteindre le but principal de l'initiative FTF : *réduire durablement la pauvreté et la faim, améliorer la croissance équitable du secteur agricole et renforcer l'état nutritionnel de la population sénégalaise*. Le projet représente plus précisément un instrument clé dans le but d'atteindre deux (des quatre) objectifs de premier niveau définis par la stratégie Feed the Future mise en place par l'USAID/Sénégal : la croissance inclusive du secteur agricole d'une part et l'augmentation des échanges commerciaux d'autre part.

L'évaluation a reposé exclusivement sur les quatre domaines en complète synergie avec la stratégie Feed the Future de l'USAID/Sénégal : (i) Accroissement de la productivité agricole et des liens avec le marché ; (ii) Renforcement du cadre politique ; (iii) Amélioration des infrastructures post-récolte et de l'accès aux capitaux ; et (iv) Volet 4 : Renforcement des capacités des Institutions et des Ressources humaines. L'évaluation a été menée à partir du 15 mars 2012 jusqu'au mois d'avril 2012 au Sénégal par une équipe de trois consultants sous la supervision de Weidemann Associates, Inc.

Dans l'ensemble, malgré une réduction significative du budget qui a entravé ses activités dès 2011, le projet PCE TO5 (ou tout simplement le projet PCE) a enregistré des progrès encourageants tout au long des trois années (avril 2009 - mars 2012) de mise en œuvre par rapport aux objectifs fixés. Toutefois, les réalisations se sont parfois montrées inégales d'un volet à un autre au cours de ces trois années, en grande partie à cause des coupes budgétaires et des autres difficultés rencontrées. Ce résumé présente les principales conclusions des travaux d'évaluation, accompagnées d'une série de recommandations à l'attention du projet et l'initiative FTF de l'USAID.

¹ Selon les estimations de IRG, la baisse est de 27% par rapport au budget annuel moyen de la valeur du contrat de TO5.

CONCLUSIONS PRINCIPALES

VOLET I : AMELIORATION DE LA PRODUCTIVITE AGRICOLES ET DES LIENS AVEC LE MARCHÉ

Le programme PCE est avant tout un projet de développement des chaînes de valeurs. Il assimile ses activités en faveur du développement des chaînes de valeurs à un processus de promotion des exportations : les produits sont des ressources locales de première nécessité et sont écoulés sur le marché des exportations de Dakar, le plus grand débouché urbain du pays, où ils sont en concurrence avec les importations. Le défi à relever dans le cadre de ce volet consiste à mettre en œuvre une agriculture contractuelle (AC) qui implique les petits agriculteurs cultivant des céréales de première nécessité pour le marché national. Un défi d'autant plus difficile que le succès de l'agriculture contractuelle en Afrique s'est limité aux exportations internationales de fruits et de légumes ou au traitement local de produits horticoles.

Les dispositions prises par le projet en matière d'agriculture contractuelle comprennent la vente de gré à gré (à un prix fixé dès que les produits sont plantés) par des producteurs à un promoteur (à savoir un acteur achetant des produits en grande quantité, pouvant également tenir le rôle de fournisseur d'intrants), une institution financière proposant des crédits pour la fourniture d'intrants en nature au producteur par le fournisseur d'intrants/promoteur, ainsi que l'acceptation des bonnes pratiques agricoles (BPA) par le producteur, auquel le projet apporte son aide afin de lui permettre de produire la qualité que le marché attend.

Dans la chaîne de valeurs du maïs, qui fut la première à accueillir un programme d'agriculture contractuelle, le projet a permis de simplifier la signature de trois contrats officiels distincts entre deux parties simultanément. Dans la vallée du fleuve Sénégal (VFS), où le programme est actuellement en cours d'intégration en partenariat avec le responsable d'une rizerie/un promoteur, le projet a pour objectif de simplifier la signature d'un contrat intégré par trois parties différentes. Parallèlement, le projet apporte son soutien à tous les acteurs de la filière rizicole intégrés verticalement dans le but d'améliorer et de formaliser leurs relations avec leur réseau de producteurs. Le projet a déterminé que les producteurs de mil et de riz pluvial mettent l'accent sur la consommation familiale et n'ont que de petites quantités à vendre. Néanmoins, ces producteurs se sont montrés très intéressés par l'acquisition de semences certifiées dans le but d'augmenter leur productivité.

Les activités de production des semences mises en place par le projet couvrent les principales étapes de la chaîne d'approvisionnement : soutien financier et technique à la production de semences de base par l'Institut sénégalais de recherches agricoles (ISRA), rénovation de deux laboratoires de certification des semences à Richard Toll et Kaolack, soutien à un partenariat public-privé pour le développement d'une usine de traitement des semences, développement de la capacité de l'union des producteurs de semences de riz irrigué de Saint-Louis et de celle de l'association des producteurs de semences de riz pluvial de Kolda, introduction et diffusion de différentes variétés de riz aromatique certifié par l'organisation de séances de démonstration, mise en place de partenariats en partage de coûts, utilisation obligatoire de semences certifiées dans le cadre d'une agriculture contractuelle, et déploiement d'efforts communs en faveur de la promotion de différentes variétés de riz aromatique dans leur version irriguée (S177, S328, S329) et pluviale (Nerica 1). En 2011, les producteurs de semences ont généré 400 tonnes de semences certifiées, soit une quantité suffisante pour assurer la plantation de 3 000 ha. Les travaux de rénovation du laboratoire de semences de Kolda ont toutefois pris du retard, tout comme la mise en place du partenariat public-privé (PPP) pour le développement d'une usine de traitement des semences.

La mise en œuvre formelle d'une agriculture contractuelle dans la chaîne de valeurs du maïs a produit d'excellents résultats jusqu'en 2011/2012. La surface sur laquelle a été semé le maïs dans le cadre de ce programme est passé de 968 ha en 2009/2010 à 3 270 ha en 2010/2011 et la production a été quasiment

multipliée par 8 (de 1 120 tonnes à 8 442). En 2011/2012, le projet avait engagé six promoteurs et sollicité l'aide de trois institutions de crédit, soit respectivement 5 et 2 de plus qu'au moment où le programme a été lancé.

Il convient de s'arrêter un peu plus longuement sur deux bonnes pratiques.

- Le développement d'une base de données de géo-référencement à laquelle les producteurs ont été formés et à partir de laquelle ils sont désormais en mesure de surveiller l'avancement de leurs activités, de la phase de plantation à la phase de récolte, champ par champ. Au fil du temps, cet outil permet de mettre en place un véritable processus de traçabilité. La formation a permis de responsabiliser les femmes l'ayant suivi dans la mesure où elles ont eu la possibilité de développer leurs connaissances en matière de culture du riz au même rythme que leurs homologues masculins.
- La rédaction des manuels de formation *Le chemin du bon riz* et *Le chemin du bon maïs* au sujet des bonnes pratiques agricoles ; ces ressources viennent compléter le système de gestion de la base de données de géo-référencement.

La promotion du riz aromatique cultivé dans la vallée du fleuve Sénégal et financé par le projet lors de la Foire internationale de l'agriculture et des ressources animales 2012 (FIARA) a connu un énorme succès. Selon les responsables du projet, le stand aurait accueilli environ 1 500 personnes par jour. Les responsables de rizerie soutenus par le projet ont vendu 74 tonnes de riz aromatique pour un volume de vente de 30 millions de francs CFA (soit environ 64 000 dollars).

La culture du maïs a connu au cours de la saison 2011/2012 une difficulté majeure en raison du niveau élevé de ventes parallèles, résultat de plusieurs facteurs simultanés : augmentation des prix du marché au-delà du prix contractuel, faibles précipitations entraînant une récolte peu abondante et imposition par le promoteur de prix d'intrants plus élevés aux producteurs. Ces derniers n'en ont pris conscience qu'au moment de la livraison de leurs céréales conformément à leur contrat.

Le projet doit restaurer très rapidement la confiance qu'il avait commencé à bâtir entre les différentes parties et trouver une solution pour les producteurs au sujet des arriérés bancaires. Pour assurer la pérennité du plan d'agriculture contractuelle dans la chaîne de valeurs du maïs, le projet doit travailler en collaboration avec les producteurs et les promoteurs et veiller à la mise en place d'un mécanisme susceptible de garantir la flexibilité des prix contractuels afin de limiter les risques de vente parallèle.

VOLET 2 : RENFORCEMENT DU CADRE DE POLITIQUE AGRICOLE

Le projet a été chargé d'aider le Gouvernement sénégalais à mettre en place des réformes politiques dans trois domaines clés de la *Loi d'orientation agro-sylvo-pastorale* (LOASP) : le développement agricole, le financement des zones rurales et la réforme agraire. Le projet apporte son soutien à des groupes de travail créés par le Ministère de l'Agriculture qui se sont attelés à la rédaction des décrets nécessaires à la mise en œuvre des lois.

La mise à disposition ponctuelle de données agricoles d'une grande précision est une première approche en matière de réforme politique dans la mesure où des données de cette nature sont essentielles à la prise de décision dans ce domaine. Le projet est parvenu à aider l'agence de gestion des statistiques agricoles, la Direction de l'Analyse, de la Prévision et de la Statistique (DAPS), à améliorer l'efficacité, la fiabilité et la ponctualité des données utilisées dans le cadre des études sur l'agriculture du pays. Ces progrès sont le fruit d'une assistance technique qui a permis d'introduire des méthodes d'échantillonnage plus efficaces, d'un soutien financier qui a veillé à la mise à disposition des outils et des équipements nécessaires et de l'organisation de formations sur le thème de la gestion et de l'analyse des données. Aujourd'hui, un travail qui, il y a encore peu de temps, nécessitait l'intervention de trois personnes peut

être réalisé par un seul agent. La DAPS a élargi son échantillonnage en interrogeant non plus 3 600 foyers mais 6 300 tout en intégrant de nouvelles variables pour surmonter les difficultés liées à la sécurité alimentaire, à la nutrition et aux sources de revenus non agricoles. En 2011, le projet a présenté à la DAPS un système d'imagerie satellite gratuit dans le but de perfectionner davantage ses enquêtes et de mettre finalement en place un système d'avertissement précoce.

Dans d'autres domaines, le projet souffre d'un manque de volonté politique de la part du Gouvernement sénégalais, tout particulièrement sur la question épineuse de la réforme agraire. Au Sénégal, la réforme agraire répond à plusieurs objectifs : (i) harmoniser les droits fonciers traditionnels avec la législation coloniale dont le pays a hérité et la loi musulmane ; (ii) encourager les investissements et le développement économique dans les zones rurales ; (iii) aider à promouvoir la décentralisation ; et (iv) améliorer l'accès des femmes à la terre.

En matière de réforme politique, dans des domaines aussi vastes que la loi d'orientation agro-sylvo-pastorale et la réforme agraire, les travaux d'un projet ne peuvent suffire, à eux seuls, à garantir le succès des initiatives. Il est nécessaire de pouvoir compter sur la volonté politique du gouvernement, ainsi que sur les efforts coordonnés de donateurs pour offrir le soutien et l'expertise nécessaires au gouvernement et lui permettre de s'attaquer aux réformes. En matière de réforme agraire, la participation active des communautés rurales, et notamment des femmes habitant dans les zones rurales, est indispensable. Des outils comme un système de gestion de l'exploitation des terres seraient utiles au projet.

VOLET 3 : AMÉLIORATION DES INFRASTRUCTURES RURALES ET DE L'ACCÈS AUX CAPITAUX

La majeure partie des activités de ce volet est consacrée à la mise en œuvre d'un programme officiel encadrant la signature des contrats. Dans le cadre de ce volet, le projet a essayé d'introduire de nouveaux instruments financiers et d'apporter son soutien à la DCA (Development Credit Authority) de l'USAID en aidant les banques à avoir accès au programme. Les travaux de développement de l'infrastructure rurale réalisés dans le cadre du projet (création d'entrepôts dans les villages) ont été freinés en raison de coupes budgétaires.

Le projet s'attelle actuellement à deux domaines particulièrement très intéressants pour tous les acteurs de la chaîne de valeurs :

- Par l'entremise d'une société de crédit-bail, Locafrique, des producteurs ont en effet été en mesure d'acquérir 15 tracteurs. Par ailleurs, la signature d'un accord à propos de l'acquisition d'une rizerie est également en cours de discussion. Ces résultats sont très importants car ils montrent que les investisseurs sont en mesure d'obtenir des prêts bancaires à moyen terme sans avoir toutefois à proposer leurs biens personnels en garantie. Dans un programme de crédit-bail, le matériel ou le local représente précisément l'objet de la garantie.
- Le projet a signé un Protocole d'Accord avec la CNAAS (Compagnie d'assurance agricole du Sénégal) dans le but de simplifier la procédure d'assurance agricole pour les producteurs. Dans la vallée du fleuve Sénégal, ainsi que dans la zone forestière du Sud, les risques climatiques sont si importants que la souscription à une police d'assurance agricole est une décision économique raisonnable.

Au cours de l'exercice fiscal 2011, le montant total des prêts gérés par le programme de la DCA s'est élevé à 8 millions de dollars. Au second trimestre 2012, ce sont près de 3,6 millions de dollars qui ont été prêtés, dont 1,6 millions de dollars directement émis par des institutions de crédit rurales.

De nombreux résultats du projet sont consignés deux fois, une première fois dans le volet et une seconde fois dans la chaîne de valeurs, ce qui représente une préoccupation majeure. Le projet doit veiller à ce que

de telles répétitions se produisent le moins souvent possible. Une certaine confusion règne au sujet de l'importance à accorder au volet pour qu'il soit en mesure de définir officiellement les dispositions de l'agriculture contractuelle. L'une des solutions consisterait peut-être à intégrer l'activité de ce volet dans la chaîne de valeurs.

VOLET 4 : RENFORCEMENT DES CAPACITES DES INSTITUTIONS ET DES RESSOURCES HUMAINES

Les acteurs de la chaîne de valeurs visés par ce volet sont les suivants : (i) les groupes de producteurs exerçant dans les chaînes de valeurs et les domaines d'intervention cibles ; (ii) les entreprises privées impliquées dans le traitement des produits céréaliers ; (iii) les agences publiques et les ONG ; et (iv) les centres de formation et les institutions de recherche.

Première initiative de cette nature au Sénégal, le master professionnel mis en place à l'École nationale supérieure d'agriculture (ENSA) à l'Université de Thiès peut être considéré comme l'une des bonnes pratiques. Quatorze étudiants entrent en deuxième année de ce cursus professionnel. L'ENSA a utilisé les frais de scolarité des étudiants réglés par le projet PCE pour constituer un capital de 70 000 dollars pendant trois ans et ainsi apporter son soutien aux activités d'un consortium d'universités africaines. Par ailleurs, 60 % des étudiants participant à ce programme ont obtenu des propositions d'emploi de la part d'entreprises agro-alimentaires locales.

Parmi les résultats obtenus par le programme de renforcement des capacités pour les trois directions du Ministère de l'agriculture (statistiques, agriculture et horticulture) figurent la formation à la conception et à l'analyse des politiques agricoles dispensée en 2011 à 125 membres du personnel du Ministère de l'Agriculture, l'utilisation d'un logiciel d'analyse statistique, ainsi que la mise en place de méthodes et d'outils pour la collecte, la gestion et l'analyse des données statistiques.

Par son organisation de la formation soutenue par le projet, le Bureau de la formation professionnelle agricole (BFPA) a gagné en envergure de façon significative. L'une de ces formations a permis de former 76 personnes, dont 34 femmes, en bureautique. Une autre a présenté les méthodes et les outils de collecte, de gestion et d'analyse de données statistiques (25 personnes), une troisième a abordé la conception et la mise en œuvre des politiques agricoles (24 personnes) dans le but d'aider le personnel à rédiger des comptes rendus d'analyse, à mettre en place des politiques de développement sectoriel et à émettre des propositions de programmes. Toutes ces formations ont été très bien accueillies par les participants et ont permis de valoriser le profil du BFPA.

En 2011, le projet a également assuré (par l'intermédiaire de partenaires sous contrat) la formation de 157 entreprises agroalimentaires dans le cadre de l'approche de *contractualisation* du projet, ainsi que de quelque 22 200 producteurs en leur apprenant les techniques de production de semences et de produits de qualité. En raison des coupes budgétaires, le projet a néanmoins été contraint d'abandonner d'autres programmes de formation.

Le faible taux de participation des femmes à toutes ces formations a été l'objet de préoccupations. L'une des suggestions consiste donc à encourager leur implication. Par ailleurs, le Ministère de l'Agriculture a souffert des coupes budgétaires qui ont retardé ou freiné son programme de renforcement des capacités institutionnelles.

PRÉSENTATION DES RECOMMANDATIONS

VOLET 1 : AMELIORATION DE LA PRODUCTIVITE AGRICOLES ET DES LIENS AVEC LE MARCHÉ

- Utiliser le coût de production des unités et le calcul des prix de parité à l'importation, aider les producteurs et les promoteurs à mettre en place un mécanisme qui soit en mesure de définir les prix des contrats et de réduire les ventes parallèles.
- Mettre en œuvre un accord sous la forme d'un seul contrat global dans la zone forestière du Sud pour renforcer la transparence et la collaboration dans le cadre du processus et permettre d'établir des relations de confiance à long terme entre les parties.
- Identifier rapidement les difficultés et les surmonter, veiller à consulter fréquemment les parties dans le cadre du programme d'agriculture contractuelle.
- Lancer les mesures pilotes définies dans le cadre du programme d'agriculture contractuelle dans la chaîne de valeurs du riz pluvial. Le projet PCE peut compter sur le soutien du promoteur local, la Sahélienne d'entreprise de distribution et d'agrobusiness (SEDAB).
- Cibler les grands marchés urbains pour le riz aromatique cultivé dans la vallée du fleuve Sénégal et le maïs de la zone forestière du Sud, les usines de traitement locales où les contraintes logistiques et les besoins en termes de surface agricole sont plus simples à gérer qu'à Dakar.
- Terminer le plan de développement mis au point pour les laboratoires de certification des semences à Richard Toll et Kaolack.
- Aider les rizeries et les fournisseurs de semences à établir des codes de bonnes pratiques et à mener des audits techniques. Les enseignements tirés dans d'autres pays (en Mauritanie, par exemple) indiquent que de nombreuses personnes qui ont investi dans des rizeries ne disposent pas des connaissances nécessaires à leur exploitation.

VOLET 2 : RENFORCEMENT DU CADRE DE POLITIQUE AGRICOLE

- Collaborer avec le Bureau d'analyse macro-économique de l'Institut sénégalais de recherches agricoles (ISRA) pour consigner les difficultés clés rencontrées dans le cadre des réformes.
- Poursuivre l'analyse des différentes possibilités politiques dans le cadre du programme de subvention des engrais du Gouvernement sénégalais initié en 2011.
- Poursuivre l'analyse des différentes options politiques en matière de semences, y compris au niveau du commerce régional, et publier un ensemble de recommandations.
- Collaborer avec les autres donateurs pour élargir l'expertise et le soutien apportés au Gouvernement sénégalais dans la mise en œuvre de la *Loi d'orientation agro-sylvo-pastorale*, et proposer un financement pour permettre de renforcer la participation des communautés rurales et des représentantes féminines dans les groupes de travail politiques.
- Encourager le Ministère de l'Agriculture à clarifier les rôles et les responsabilités de la Direction régionale de Développement rural (DRDR) et de la Division des Semences (DISEM). Les laboratoires de certification des semences de Richard Toll et Kolda sont gérés par la DISEM, alors que celui de Kaolack est administré par la DRDR.

VOLET 3 : AMÉLIORATION DES INFRASTRUCTURES RURALES ET DE L'ACCÈS AUX CAPITAUX

- Veiller à ce que les bénéficiaires recrutent des responsables et proposent des formations pendant une période appropriée.
- Développer un plan permettant de promouvoir la création d'une usine de production de bio-carburant à partir de sous-produits de riz de type Coumba Noor Thiam dans la vallée du fleuve Sénégal.

VOLET 4 : VOLET 4 : RENFORCEMENT DES CAPACITES DES INSTITUTIONS ET DES RESSOURCES HUMAINES

- Proposer des formations sur le thème de la définition et de l'analyse du prix de parité à l'importation et présenter en parallèle les dispositions du programme d'agriculture contractuelle du projet PCE.
- Demander aux étudiants dont les études sont financées de rédiger des articles sur les conclusions clés de leurs travaux, puis les diffuser.
- Mettre au point des stages ou des programmes d'immersion en faveur des étudiants de l'ENSA et de l'Institut supérieur de formation agricole et rurale (ISFAR) de Bambey. Les étudiants pourraient être amenés à travailler sur le terrain de façon à aider à résoudre les problèmes ponctuels.
- Insister, dans les programmes de formation, sur le fait que le concept de chaîne de valeurs s'applique à l'ensemble des secteurs et non pas à une seule entreprise. C'est ce que fait d'ailleurs Michael Porter, à l'origine de ce concept de chaîne de valeurs, qu'il appelle « système de valeurs », en précisant que toutes les entreprises participant à ce système génèrent de la valeur.
- Encourager la collaboration entre la DAPS et la Société nationale d'Aménagement et d'Exploitation des terres du Delta du fleuve et des vallées de la Falémé (SAED) dans le cadre de l'utilisation d'images satellite pour collecter et analyser les données agricoles dans la vallée du fleuve Sénégal.

DOMAINES TRANSVERSAUX

- Collaborer plus étroitement avec les groupes de femmes partenaires du projet dans les deux zones d'intervention pour découvrir des façons inédites de simplifier l'accès à la terre par les femmes.
- Consigner dans les rapports d'avancement la capacité du projet à respecter les recommandations environnementales.
- Placer le Responsable de la Communication, du Suivi/Evaluation sous l'autorité du Directeur du Projet, plutôt que sous celle du Responsable senior des Réformes politiques, de la Communication et du Suivi/Evaluation. Cette réorganisation permettrait au responsable de la Communication de travailler directement avec tous les responsables et hiérarchiques directs à la mise en œuvre de la stratégie de communication du projet et de pouvoir répondre de façon identique à toutes leurs demandes. L'équipe s'est en effet rendu compte que le responsable de la Communication serait plus efficace si cette latitude lui était donnée.
- Informer le Gouvernement sénégalais et les autres intervenants des différents travaux mis en œuvre par le projet par la publication d'une série de brochures analytiques, dont le contenu serait plus technique que celui de la Lettre d'Informations qui s'adresse à un public plus large. Dans la mesure où le contenu et le public cible des brochures et de la lettre d'informations sont différents, les deux publications ne devraient pas être redondantes.
- Promouvoir la technologie des biocarburants produits à partir de sous-produits de riz cultivé dans la vallée du fleuve Sénégal (point précisé dans le volet 4).
- Améliorer l'archivage des documents du projet pour en faciliter l'accès. Mettre régulièrement à jour les informations suivantes dans les dossiers : contrat, états d'avancement, gestion des performances et tableaux des indicateurs, études/évaluations, liste des bénéficiaires et des partenaires par volet et par région, supports de communication et thèses des étudiants dont les études sont financées.
- Définir des objectifs 2013 plus réalistes pour les indicateurs étant donné qu'il n'est plus possible de modifier les objectifs 2012.
- Évaluer régulièrement les contrôles qualité internes des données.

RECOMMANDATIONS POUR L'INITIATIVE FTF DANS LE CADRE DU SUIVI DU PROJET PCE

- Poursuivre l'approche adoptée en matière de chaîne de valeurs, et notamment l'agriculture contractuelle, dans le cadre des opérations de suivi du projet PCE.
- Former les acteurs de la chaîne de valeurs à la définition des coûts de production et des prix de parité à l'importation pour aider à la fixation des prix contractuels.
- Promouvoir les infrastructures post-récolte par la mise au point d'un plan de développement de la chaîne de valeurs cohérent qui insiste sur la pertinence du partage des équipements entre les différents acteurs du secteur privé, le recrutement et la formation de responsables compétents.
- Collaborer, dans le cadre des travaux de réforme politique, avec les autres donateurs dans le but d'offrir le soutien et l'expertise nécessaires au Gouvernement sénégalais pour mettre en œuvre des réformes pertinentes. Encourager la participation des Présidents des communautés rurales et des femmes des zones rurales aux groupes de travail politiques dans le cadre du processus de réforme.

INTRODUCTION ET CONTEXTE

Dans le cadre du plan stratégique inter agence Feed the Future (FTF), mené par le Bureau de Croissance Economique de l'USAID/Sénégal, le Projet de Croissance Economique, ordre de service n° 5 (PCE TO5) apporte son soutien au gouvernement sénégalais dans le but de renforcer la sécurité alimentaire et de réduire la pauvreté par la promotion d'un secteur privé à la fois productif et compétitif. Mis en œuvre par International Resource Group (IRG), le projet de croissance économique TO5 a été lancé le 6 avril 2009 pour une durée de quatre ans et demi (jusqu'au 13 novembre 2013), sous l'égide du programme SAGIC IQC, dans le but de participer à la réponse présidentielle globale pour la sécurité alimentaire (GFSR), devenue par la suite l'initiative Feed the Future. Avec un budget maximal initialement estimé à 47 192 452 dollars pour l'ensemble de la période couverte par le projet, le programme est géré par International Resource Group (IRC) qui préside le plan SAGIC IQC depuis 2005. En 2009, le programme SAGIC a été rebaptisé Projet de croissance économique du Sénégal (PCE Sénégal). Lors de la clôture de l'exercice fiscal 2011, le contrat disposait encore de 21,1 millions de dollars.

L'objectif du projet PCE TO5 consiste à renforcer la sécurité alimentaire et à réduire la pauvreté par la mise en place d'un ensemble d'activités complémentaires de façon à atteindre le but principal de l'initiative Feed the Future : *réduire durablement la pauvreté et la faim, améliorer la croissance équitable du secteur agricole et renforcer l'état nutritionnel de la population sénégalaise*. Le projet représente plus précisément un instrument clé dans le but d'atteindre deux (des quatre) objectifs de premier niveau définis par la stratégie Feed the Future mise en place par l'USAID/Sénégal : la croissance inclusive du secteur agricole d'une part et l'augmentation des échanges commerciaux d'autre part. (Les deux autres objectifs principaux de l'initiative FTF, à savoir l'amélioration de l'état nutritionnel et la gestion des ressources, sont pris en charge par d'autres projets.) Il est prévu que le projet atteigne les résultats intermédiaires fixés par l'initiative FTF dans le cadre des deux principaux objectifs du projet PCE. Ces résultats comprennent, entre autres, l'accroissement de la productivité agricole, l'amélioration de l'accès aux capitaux, des marchés et du cadre de politique agricole, ainsi que le Renforcement des capacités des Institutions et des Ressources humaines. (PCE aborde également le résultat intermédiaire « amélioration des infrastructures rurales » dans le cadre de l'objectif « amélioration des marchés ».)

Dans le but de contribuer aux objectifs et aux résultats fixés par l'initiative FTF, la stratégie du projet a consisté à encourager l'« officialisation » d'un système de transaction commerciale traditionnellement informel en se concentrant sur les chaînes de valeurs prioritaires de l'initiative FTF (maïs, mil et riz) ainsi que sur les zones d'intervention (vallée du fleuve Sénégal et zone forestière du Sud). Les objectifs de mission des quatre responsables senior du projet PCE représentent les volets du projet : (i) Politique, transport, commerce et communication ; (ii) Accès au capital ; (iii) Développement des capacités et recherche appliquée ; (iv) Chaînes de valeurs, semences et infrastructure. Ces volets sont divisés en sous-tâches correspondant aux différents numéros d'article du contrat.

L'adoption de la stratégie FTF de l'USAID/Sénégal en février 2011 a conduit le projet PCE à abandonner plusieurs chaînes de valeurs (bétail, produits laitiers et céréales d'exportation) et à n'en conserver que trois : ris, maïs et mil. (La quatrième chaîne de valeurs de la FTF, Pêche, est traitée par un autre projet.) Peu de temps après, mais sans aucun rapport avec la stratégie du Sénégal, des ressources ont été retirées de l'initiative Feed the Future. L'USAID/Sénégal a donc informé IRG que son budget 2012 serait plafonné à 7,5 millions de dollars au lieu des 11,2 millions prévus (soit une réduction de 33 %)². Pour anticiper la prochaine coupe budgétaire, le projet a ainsi mis en route quelques changements, dont le retrait de certaines activités pourtant déjà planifiées dans le calendrier 2011. Ces modifications ont

² Selon les estimations de IRG, la baisse est de 27% par rapport au budget annuel moyen (de 10.3 millions) de la valeur du contrat de TO5,

provoqué des réactions d'amertume auprès des partenaires et des bénéficiaires du projet. Si la modification du budget annoncé pour l'exercice fiscal 2012 n'a concerné que les ressources obligatoires, l'USAID a néanmoins informé IRG d'un éventuel abaissement du plafond, ce qui aurait des conséquences en termes d'extension. Si l'abaissement du plafond se concrétise, le projet serait dans l'obligation de réduire certaines de ses activités 2012.

En parallèle, le projet a dû procéder à quelques changements au niveau du personnel en 2010 et 2011. Certains, comme la réduction du nombre d'expatriés travaillant sur le projet et leur remplacement par des experts nationaux, étaient prévus. D'autres, en revanche, ne l'étaient pas. C'est le cas notamment des départs du Directeur du Projet, ainsi que du responsable senior et des responsables hiérarchiques des chaînes de valeurs. Tous les postes ont été de nouveau pourvus, à l'exception du poste de responsable senior du transport, du commerce et des relations public-privé. Le projet est actuellement dirigé par un Directeur de Projet expatrié et quatre responsables techniques senior, épaulés par le responsable senior du Renforcement des capacités des Institutions et des Ressources humaines, un Expert Sénégalais assumant les fonctions de Directeur de Projet Adjoint. Le responsable senior des réformes politiques, de la communication, du suivi/évaluation, ainsi que le responsable senior de l'accès aux capitaux sont également des experts sénégalais. L'équipe comporte un autre expatrié, le responsable senior des chaînes de valeurs. (Le projet a également recruté un Expert Sénégalais au poste de responsable senior des finances et de l'administration.)

Le projet PCE TO5 couvre quatre domaines clés de la stratégie FTF du Sénégal, tous étroitement liés au programme d'accélération de la stratégie de croissance et des investissements nationaux du gouvernement sénégalais. (Un cinquième domaine clé, l'alimentation, est traité par le projet Yajeende de l'USAID.) Ces quatre domaines clés couverts par l'initiative FTF et les quatre volets dont s'occupe le projet PCE TO5 sont les suivants :

1. Accroissement de la productivité agricole et des liens avec le marché au niveau des chaînes de valeurs du riz (riz pluvial ou irrigué), du maïs et du mil.
2. Renforcement du cadre politique dans le domaine agricole par la gestion des contraintes clés ayant l'impact le plus large sur l'agriculture et par la mise en place de réformes susceptibles de développer l'environnement économique, comme notamment la mise en œuvre intégrale de la loi sur l'agriculture de 2004 et la poursuite des discussions sur la propriété foncière.
3. L'amélioration des infrastructures rurales post-récolte, y compris l'accès aux capitaux, dans le but de garantir l'augmentation de la productivité agricole à long terme. Le programme de l'USAID/Sénégal propose aux investisseurs des formations sur le thème de l'entrepreneuriat ainsi qu'un support technique pour les aider à concrétiser leurs projets tout en développant des mécanismes de prêt par l'intermédiaire de garanties de portefeuilles de prêts octroyés par la DCA (Development Credit Authority).
4. Le Renforcement des capacités des Institutions et des Ressources humaines dans le but de garantir l'accès à une agriculture de deuxième génération au Sénégal et d'assurer son développement. Ce volet a pour objectif de jeter les bases de la croissance par une approche orientée vers le marché, et en permettant notamment l'accès aux capitaux, la formation des investisseurs à la gestion commerciale, le développement d'une production et d'un traitement efficaces, la promotion de la professionnalisation des coopératives ou des organisations de producteurs, ainsi que le renforcement des capacités au sein des institutions civiles et publiques associées.

Le projet PCE a recruté quatre responsables techniques senior, chacun d'entre eux coordonnant les différents travaux menés au sein d'un volet. Les volets du projet correspondent aux quatre volets cités plus haut mais leur intitulé diffère légèrement :

- Chaînes de valeurs (au lieu de « Accroissement de la productivité agricole et des liens avec le marché »)
- Accès aux capitaux (au lieu de « Infrastructure rurale et accès aux capitaux »)
- Politique, commerce et communications (au lieu de « Renforcement du cadre de politique agricole »)
Renforcement des capacités des Institutions et des Ressources humaines et recherche appliquée (au lieu de « Augmentation des capacités des institutions et des ressources humaines »)

Au fil des années, le projet a toutefois présenté ses travaux de différentes manières. L'année 2009 s'est articulée autour de trois numéros d'article de contrat et sept volets intermédiaires. Le rapport annuel 2010 s'est appuyé sur cinq volets (réforme politique et communications, renforcement des capacités et recherche appliquée, infrastructure, commerce et partenariat public-privé, et enfin accès aux capitaux). Le programme 2011, quant à lui, a présenté quatre volets principaux (chaînes de valeurs, politique, commerce et communications, accès au financement, et renforcement des capacités et recherche appliquée). Dans son programme et ses états d'avancement 2012, le projet présente désormais ses travaux, à la demande de l'USAID, selon sept thèmes (en complément des domaines transversaux introduits dans le programme 2011 du projet) :

- Chaînes de valeurs
- Infrastructure rurale
- Secteur des semences (que l'USAID/Sénégal considère comme un secteur stratégique et qui est géré par le responsable senior des chaînes de valeurs)
- Accès aux capitaux
- Accès aux marchés et commerce (il s'agit en grande partie de la surveillance des pratiques de corruption et des barrages routiers le long du corridor Dakar-Bamako)
- Réforme politique
- Renforcement des capacités des Institutions et des Ressources humaines

Ces différentes présentations des travaux du projet permettent finalement d'aborder les domaines clés de l'initiative FTF. Il n'en reste pas moins qu'une répartition systématique et cohérente des volets principaux et intermédiaires aurait permis de simplifier grandement l'analyse des résultats du projet au fil des années.

OBJECTIFS ET PROBLÉMATIQUES ÉTUDIÉES

OBJECTIF

L'objectif de cette évaluation à mi-parcours consiste à définir les progrès réalisés jusqu'à ce jour et à identifier les domaines d'amélioration, ainsi que les actions qui permettront aux différents acteurs d'atteindre les objectifs fixés. L'évaluation s'est appuyée sur les quatre domaines cités ci-dessous tout en s'attendant à des problématiques transversales :

1. Accroissement de la productivité agricole et des liens avec le marché au niveau des chaînes de valeurs du riz (riz pluvial ou irrigué), du maïs et du mil.
2. Renforcement du cadre de politique agricole par la gestion des contraintes ayant l'impact le plus large sur l'agriculture.
3. Amélioration des infrastructures rurales post-récolte, y compris l'accès au financement, dans le but de garantir l'augmentation de la productivité agricole à long terme.

4. Renforcement des capacités des institutions et des ressources humaines dans le but de garantir l'accès à une agriculture de deuxième génération au Sénégal et d'assurer son développement.

PROBLÉMATIQUES ETUDIÉES

Comme demandé, l'équipe en charge de l'évaluation a étudié dans quelle mesure le partenaire chargé de la mise en œuvre avait atteint les objectifs 1 et 2 définis par l'USAID/Sénégal et le Bureau de Croissance Economique : la croissance inclusive du secteur agricole d'une part et l'augmentation des échanges commerciaux, d'autre part. Plus précisément, l'évaluation a permis de mesurer les progrès réalisés dans les quatre volets définis par l'USAID/PCE TO5, ainsi que dans les thèmes transversaux suivants : Genre, Communication, Adaptation aux changements climatiques, Partenariat, ainsi que Technologie, Sciences et Innovation. L'évaluation a également proposé des recommandations sur la façon d'entretenir la dynamique initiée, de faire évoluer les activités conformément à la stratégie FTF, d'apporter des modifications adaptées/stratégiques en fonction des réalités budgétaires et de garantir la réussite de la transition lorsque le contrat arrivera à son terme en 2013.

L'équipe chargée de l'évaluation s'est penchée sur les quatre volets s'inscrivant dans le contexte de la stratégie FTF du Sénégal, sur la solidité des approches du projet, sur la qualité de la gestion globale du projet PCE TO5, sur la pertinence et l'efficacité des dispositions d'IRG et du projet PCE en termes de contributions/ressources, sur la couverture des bénéficiaires et les réponses apportées, ainsi que sur la probabilité de maintenir la dynamique du projet au-delà du mois de novembre 2013. L'équipe a également été chargée de noter les bonnes pratiques et les enseignements tirés de cette expérience et a été amenée à répondre aux questions suivantes pour chacun des volets et des thèmes transversaux :

- Dans les domaines qui posaient problème, le projet est-il parvenu à achever dans les délais les activités planifiées ?
- Les contributions/services du projet ont-ils atteint la population cible conformément aux statistiques prévues ?
- Dans quelle mesure les groupes cible ont-ils pu exploiter les contributions/services proposés par le projet ?
- Des mécanismes formels ou informels ont-ils été mis en place pour impliquer les intervenants clés ?
- Quelles sont les adaptations nécessaires afin d'atteindre les objectifs de la stratégie FTF de l'USAID/Sénégal ?
- Est-il possible d'atteindre les résultats planifiés dans l'environnement organisationnel privé ou public actuel ? Ces résultats répondent-ils aux objectifs définis par la stratégie FTF ?
- Les activités ont-elles été correctement coordonnées et ont-elles permis de renforcer l'efficacité des processus ?
- Les volets étaient-ils adaptés au mandat FTF au fil des années ? Étaient-ils pertinents (combinaison appropriée) ?
- Dans quelle mesure les volets sont-ils pertinents ? Les objectifs définis sont-ils réalistes ?
- Les approches adoptées en termes d'intervention au cours des 30 premiers mois du projet PCE étaient-elles propices à un développement durable ?
- Quelles approches ont dû être adaptées pour garantir le développement durable dans le cadre de la stratégie FTF ?
- Le projet est-il mis en œuvre conformément aux prévisions ? Sa transition avec l'initiative FTF s'est-elle déroulée comme prévu ?
- Les responsables du projet ont-ils mis en place les relations nécessaires avec les agences gouvernementales/organisations privées ?

En complément, l'équipe a répondu aux questions suivantes propres aux volets ou aux domaines :

Volet 1 : Amélioration de la productivité agricoles et des liens avec le marché

1. L'approche par chaîne de valeurs s'est-elle révélée efficace ? Depuis l'approbation de la stratégie FTF, l'approche crée-t-elle une dynamique en faveur de l'objectif FTF et le développement durable d'un point de vue fonctionnel ?
2. La dynamique de productivité et du mécanisme de l'offre et de la demande s'est-elle améliorée conformément aux attentes du projet ?
3. Dans quelle mesure les activités mises en place pour augmenter la productivité et développer les relations commerciales qui en découlent ont-elles permis d'améliorer les échanges commerciaux ?

Volet 2 : Renforcement du cadre de politique agricole

1. Les réformes politiques identifiées ont-elles été suffisamment ambitieuses et pertinentes compte tenu des priorités du gouvernement sénégalais ?
2. L'approche mise en place dans le cadre des réformes politiques a-t-elle été efficace ?
3. Les résultats attendus sont-ils réalisables dans le contexte politique actuel ?
4. Quels obstacles juridiques, réglementaires ou administratifs doivent être levés pour attirer les investissements et améliorer la compétitivité du secteur privé ?
5. Quelles sont les adaptations nécessaires afin de remplir les objectifs politiques de la stratégie FTF de l'USAID/Sénégal ?

Volet 3 : Amélioration des infrastructures rurales et de l'accès aux capitaux

1. Les résultats attendus sont-ils réalisables compte tenu des instruments financiers actuellement disponibles ou des autres facteurs institutionnels ?
2. Les améliorations souhaitées au niveau des infrastructures post-récolte sont-elles correctement ciblées pour permettre le développement des activités nécessaires à la réalisation des objectifs du projet ?
3. Que signifie cette expérience pour les relations public-privé au Sénégal à l'avenir ?
4. Quels changements doivent être effectués pour accélérer et améliorer le processus d'établissement des PPP ?

Volet 4 : Renforcement des capacités des institutions et des ressources humaines

1. Dans quelle mesure les institutions publiques et privées ont-elles été développées ou renforcées ?
2. Quels sont les progrès réalisés par IRG et le projet de croissance économique en matière d'identification, de définition et de mise en œuvre des activités de renforcement des capacités au sein du gouvernement sénégalais et du secteur privé ?
3. Les activités de renforcement des capacités identifiées sont-elles suffisamment ambitieuses et

Intervenants recrutés par l'équipe	
Catégorie	Effectif
USAID/Sénégal (réunions de bilan)	6
IRG Washington	2
PCE Dakar	10
Postes PCE sur le terrain	3
Ministère de l'agriculture	8
Projets USAID et autres projets	9
Formation et recherche	6
Direction régionale du développement rural	4
Laboratoire et traitement des semences	3
Institutions de crédit sur le terrain	4
Promoteurs	4
Bénéficiaires	49
Total	108

- pertinentes compte tenu des priorités de la stratégie FTF ?
4. L'approche s'est-elle révélée aussi efficace que prévu dans les objectifs d'USAID et la stratégie de l'initiative FTF ?

Stratégie et questions transversales : Genre, adaptation au changement climatique, communication, partenariats et science, technologie et innovation.

1. Le projet PCE TO5 prend-il suffisamment en compte ces difficultés lors de la conception et la mise en œuvre des activités ?
2. Le PCE TO5 respecte-t-il la viabilité environnementale et en tient-il compte dans le cadre de ses activités ? Quels enseignements ont-été tirés au niveau environnemental ? Comment se matérialisent-ils ?
3. Le projet PCE TO5 investit-il dans des domaines qui ne rentrent pas dans le cadre de la mission TO5 de la stratégie FTF et/ou des priorités ou des orientations du programme USAID/Sénégal ?
4. Dans quelle mesure le système de suivi du projet peut-il satisfaire aux exigences en matière de production de rapports ?
5. Le projet PCE travaille-t-il en collaboration avec la direction de l'USAID pour planifier les efforts nécessaires et les cibler correctement tout en garantissant la pérennité et la mise en œuvre des objectifs prospectifs de l'USAID d'ici le mois de novembre 2013 ? (Plan de travail et stratégie de clôture y afférente)

Suite à l'évaluation des différents volets et à l'analyse des difficultés transversales, l'équipe a publié le résultat de ses recherches, ses conclusions et ses recommandations tout en proposant des actions correctives pour les phases de conception, de réalisation, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation du projet USAID/PCE TO5, ainsi que des actions permettant de renforcer et/ou améliorer les résultats.

COLLECTE DE DONNÉES, MÉTHODOLOGIE ET OUTILS

L'équipe d'évaluation a préparé ce rapport à partir d'analyses documentaires, d'entretiens, de visites de terrain et d'analyses de données tout en s'appuyant sur des guides d'entretien et des réunions d'équipes.

ANALYSES DOCUMENTAIRES

L'équipe a analysé des documents mis à sa disposition par le projet, l'USAID et le Gouvernement sénégalais pour comprendre dans ses moindres détails la stratégie Feed the Future (FTF) du Sénégal, les activités du projet PCE TO5 et la politique agricole du gouvernement sénégalais. Si l'évaluation n'avait pas pour objet de comparer les résultats obtenus et les objectifs fixés, l'équipe a néanmoins procédé à des comparaisons de cette nature pour émettre des hypothèses de test sur le terrain et permettre d'approfondir les connaissances sur le projet. L'équipe a procédé à une analyse documentaire non seulement avant les entretiens et les visites de terrain, mais également tout au long de la phase d'évaluation afin de vérifier les références et de lever certaines zones d'ombre. L'USAID/Sénégal et IRG ont mis tous les documents nécessaires à la disposition de l'équipe avant la phase d'évaluation et ont continué de le faire après l'arrivée du Chef d'équipe à Dakar. L'équipe a également collecté des informations auprès des partenaires du projet et consulté des ouvrages sur Internet.

ENTRETIENS

Au total, l'équipe a interrogé plus de 100 personnes (voir la liste des personnes rencontrées à l'annexe 3), dont environ 70 % directement sur le terrain. En ce qui concerne les critères de sélection, l'équipe s'était

fixée comme objectif de rassembler des informations au sujet (i) des quatre volets, (ii) des trois chaînes de valeurs, (iii) des deux zones d'intervention (vallée du fleuve Sénégal et zone forestière du Sud) ; et (iv) des experts faisant partie des équipes des différents projets et des principales catégories d'intervenants impliqués dans ces volets, ces chaînes de valeurs et ces zones géographiques. À la demande de l'équipe, le projet a mis le personnel à sa disposition pour qu'il puisse être interrogé, fourni les coordonnées de personnalités officielles publiques à contacter à Dakar et dans la région et proposé quelques partenaires et bénéficiaires à visiter sur le terrain. L'équipe a essayé de rencontrer des groupes de femmes, des producteurs, des responsables de traitement, des producteurs de semences, des promoteurs et des institutions de crédit dans les deux zones d'intervention. Dans le cadre d'évaluations de cette nature, il est indispensable d'encourager les détenteurs d'informations à rester objectifs. Il s'est avéré que les personnes interrogées ont fait preuve de franchise en donnant leurs avis, tant en termes d'éloges que de préoccupations (voir le résumé des entretiens menés sur le terrain à l'annexe 4).

L'équipe a sollicité tous les principaux intervenants du programme PCE TO5 (voir la liste des intervenants interrogés par l'équipe dans l'encadré de la page 19).

- L'équipe a demandé des précisions et des conseils auprès de l'USAID/Sénégal à propos du champ d'application, de la conformité environnementale et du contrôle qualité des données.
- Le Chef d'Equipe a rencontré IRG à Washington pour préparer la mission. L'équipe PCE du Sénégal a présenté le projet à l'équipe, qui a interrogé des responsables senior en charge des quatre volets et des problématiques transversales. L'équipe a rendu plusieurs fois visite aux membres du programme PCE pour clarifier les données collectées sur le terrain.
- L'équipe a également sollicité individuellement ou collectivement des bénéficiaires et des partenaires du projet pour évaluer leurs connaissances et leur compréhension des activités du projet et obtenir leur opinion au sujet de l'impact du projet sur leurs opérations, leurs activités et leurs moyens de



Entretien de groupe dans la région de Kolda

subsistance. Parmi les bénéficiaires et les partenaires figuraient des agriculteurs, des groupes de producteurs et des coopératives commerciales, des « promoteurs » (gros acheteurs de produits agricoles et fournisseurs d'intrants en parallèle), des prestataires de services, des institutions financières, ainsi que des représentants du Gouvernement sénégalais et d'autres partenaires de développement. Les entretiens se sont déroulés à Dakar et dans les zones d'intervention du projet de la vallée du fleuve Sénégal et de la zone forestière du Sud.

VISITES DE TERRAIN

Les visites de terrain ont couvert les cultures de riz irrigué et les systèmes d'exploitation agricoles de la vallée du fleuve Sénégal et de la zone forestière du Sud. L'équipe a parcouru plus de 600 km du 26 au 30 mars dans la vallée du fleuve Sénégal (St Louis, Richard Toll, la région de Rosso et Ross Bethio) et plus de 1 500 km du 2 au 7 avril dans la zone forestière du Sud (Kaolack, Nioro, Tambacounda, Kolda et les villages environnants). Au cours de ces visites, l'équipe d'évaluation a interrogé les bénéficiaires et les partenaires du projet tout en observant assez rapidement la qualité et l'impact du projet sur le terrain, notamment au niveau des infrastructures et des équipements post-récolte. Les résumés de ces visites sont joints à l'annexe 4.

ANALYSE DES DONNÉES

L'équipe a comparé les données recueillies lors de ces visites et les rapports fournis par le projet tout en analysant des statistiques agricoles mises à sa disposition par la DAPS dans le but de mettre les réalisations du projet PCE TO5 en perspective. L'équipe s'est également appuyée sur les données des différentes publications afin d'évaluer les progrès réalisés par le projet et les éventuelles améliorations à mettre en œuvre.

GUIDE DES ENTRETIENS

L'équipe a mis au point deux grandes lignes directrices pour la réalisation des questionnaires. La première avait pour objectif de permettre à l'équipe de préciser chaque jour la liste des difficultés ayant été surmontées et celles devant faire l'objet de nouveaux efforts lors d'une prochaine occasion. La deuxième a été mise au point dans le but d'interagir avec les agriculteurs, les groupes de producteurs, les coopératives commerciales et les promoteurs, de recueillir des informations sur leur compréhension des objectifs et de l'approche du projet, ainsi que d'obtenir leur opinions sur l'impact actuel du projet et son éventuelle efficacité après sa clôture.

RÉUNIONS RÉCAPITULATIVES

L'équipe a organisé des réunions récapitulatives quotidiennes en fin de journée pour recueillir les opinions de chaque participant, évaluer les progrès, prendre des notes et préparer la journée suivante. L'organisation régulière de réunions a été un facteur clé qui a permis à l'équipe de rester concentrée sur les priorités et de respecter les délais.

LIMITES DE L'ÉTUDE

L'équipe a interrogé des personnes clés choisies parmi les bénéficiaires et les partenaires du projet, dont le profil ne correspond pas à un échantillon « représentatif » d'un point de vue statistique. L'évaluation ne s'est pas appuyée sur le prélèvement d'un échantillon aléatoire stratifié avec une erreur d'échantillonnage prédéterminée à partir d'une liste complète de bénéficiaires et de partenaires du projet. Les délais ne l'auraient pas permis et les avantages des données recueillies n'en auraient pas justifié le coût. Au contraire, avec l'aide des membres du projet, l'équipe d'évaluation avait décidé de prélever un échantillon raisonné de personnes interrogées dans le but de rassembler des informations au sujet (i) des quatre volets, (ii) des trois chaînes de valeurs, (iii) des deux zones d'intervention (vallée du fleuve Sénégal et zone forestière du Sud) ; et (iv) des experts faisant partie des différentes équipes de projet et des principales catégories d'intervenants impliqués dans ces volets, ces chaînes de valeurs et ces zones géographiques.

En raison des contraintes de temps, une petite majorité de visites et d'entretiens prévus n'ont pas pu être réalisés conformément au calendrier initial. Le lundi de Pâques (9 avril) et la fête de l'indépendance du Sénégal (4 avril) sont tombés en pleine période d'évaluation. Si l'équipe a malgré tout travaillé ces jours-là, certains entretiens n'ont pas pu être reprogrammés. L'équipe n'a ainsi pas pu rendre visite à des producteurs de riz pluvial dans la région de Vélingara, ni à une grande rizerie. Elle a également été contrainte d'annuler son déplacement dans une petite rizerie exploitée sous la forme d'une coopérative par un groupe de femmes. Lors de conflits de calendrier avec des intervenants basés à Dakar, l'équipe est malgré tout parvenue à mener des entretiens par téléphone, comme ce fut le cas avec Pape Sène du programme USAID Yajeende, Paco Sereme du Conseil Ouest et Centre africain pour la recherche et le développement agricoles (CORAF) et Cheikh Ngane du projet USAID E-ATP (Expanded Agribusiness and Trade Promotion).

RÉSULTATS

Cette partie contient un examen des principaux résultats obtenus par le PCE TO5 dans les quatre volets exposés dans le Champ d'application. Comme indiqué plus haut, le PCE TO5 couvre ces quatre volets mais présente une structure différente. En trois ans de mise en œuvre, il a obtenu des résultats significatifs qui contribuent à la réalisation de l'objectif essentiel de l'initiative FTF au Sénégal, l'augmentation de la croissance équitable dans le secteur rural. Quelques difficultés sont apparues au cours de cette période, et il faudra par ailleurs effectuer des ajustements et des améliorations pour consolider et transposer ces résultats à plus grande échelle.

VOLET I : AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ AGRICOLES ET DES LIENS AVEC LE MARCHÉ

L'objectif déclaré des activités du projet liées aux chaînes de valeurs est d'« aider les agriculteurs à acquérir des compétences, constituer un capital et nouer des liens contractuels et financiers qui leur permettront d'accroître leur part des marchés alimentaires sénégalais d'une manière durable et rentable ». Le PCE assimile ses activités de chaîne de valeurs à une activité de promotion des exportations dans laquelle les produits sont des denrées alimentaires de base locales, le marché d'exportation est Dakar et les produits locaux sont amenés à concurrencer directement les importations en termes de qualité et de prix.

Le mécanisme utilisé pour mettre en œuvre cette activité, un système de « contractualisation », est caractéristique du projet. Il s'agit d'un accord formel d'agriculture contractuelle (AC) qui implique des producteurs vendant à terme (à un prix fixé au moment de la plantation) à un groupeur (un gros acheteur de produits faisant également office de fournisseur d'intrants), une institution financière fournissant des crédits pour acquérir des intrants livrés en nature aux agriculteurs par le fournisseur d'intrants/groupeur et des producteurs qui acceptent d'utiliser de bonnes pratiques agricoles communiquées par le groupeur et/ou un fournisseur de services d'informations participant au projet.

« L'agriculture contractuelle offre un nouvel espoir pour une agriculture africaine en déclin », selon le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD). Toutefois, le succès que rencontre l'AC en Afrique se limite en grande partie, pour l'heure, aux cultures de rente destinées à l'exportation ou à la transformation locale (fruits et légumes, y compris les tomates transformées au Sénégal, le coton, la canne à sucre, le thé et les produits laitiers). Pour USAID et pour le Sénégal, l'importance du système d'AC du PCE réside dans le fait que ce mécanisme est appliqué aux céréales de base, principalement produites par de petits exploitants, en particulier dans la chaîne de valeurs maïs. De manière générale, l'AC formelle ne concerne pas la production de cultures vivrières destinée au marché intérieur car dans ce domaine, les groupeurs ont tendance à miser sur une valeur faible, d'importantes quantités conservées pour la consommation domestique, des coûts de transaction élevés liés au groupement de petits volumes dispersés et un risque élevé de vente parallèle. Le PCE a relevé le défi de démontrer que les petits producteurs de cultures vivrières peuvent axer leur activité sur le marché, pour peu que les méthodes et conditions appropriées leur soient fournies – tout comme les petits exploitants ont été incités à produire des fruits et légumes pour l'exportation à l'échelle mondiale.

Le projet a adopté une approche pragmatique dans ses activités liées aux chaînes de valeurs. Dans les chaînes de valeurs maïs et mil de la



zone forestière du Sud (ZFS), dans lesquelles le système d'AC existe depuis la saison 2009-2010, le PCE facilite l'établissement de trois contrats distincts entre : (i) les producteurs et le fournisseur d'intrants/groupeur ; (ii) les producteurs et l'institution financière ; (iii) le fournisseur d'intrants/groupeur et l'institution financière. Dans la pratique, en 2010-2011, l'accord contractuel conclu avec VITAL n'a pu être mis en place qu'au moment de la récolte. Également dans la VFS, le projet travaille à améliorer les activités des riziers/fournisseurs d'intrants intégrés verticalement qui ont déjà institué leur propre système d'AC avec des producteurs. Ces sociétés – par exemple le GIE Yoro Malal Yoro Gueye, l'entreprise Coumba Noor Thiam (CNT), le GIE Naxadi Deret, la Fédération des groupements et associations de femmes productrices de la région de St-Louis - FEPRODES) – ont bâti leur activité sur ce qu'il restait des accords d'AC gérée par l'État (par l'intermédiaire de la SAED, de la CNCAS et de l'ancien conseil de commercialisation du riz) après la libéralisation du secteur rizier sénégalais opérée dans les années 1990. Comme la SAED le faisait à l'époque, ces sociétés fournissent des intrants à crédit (sur leurs fonds propres), des services de préparation des terres et de récolte ainsi que des services d'information, en échange d'une production de paddy achetée aux agriculteurs avant récolte à un prix avantageux (9 000 CFA par sac de 80 kg) pour alimenter leurs usines. Enfin, les activités du projet menées dans la chaîne de valeurs du riz de montagne de la ZFS sont axées sur la fourniture de semences certifiées, considérée comme le meilleur point d'entrée dans cette chaîne.

Le projet inclut également des activités en amont, telles que la production et la promotion de semences certifiées, notamment de variétés de riz aromatique : Sahel 177, S328 et S329 pour le riz irrigué et Nerica 1 pour le riz pluvial. (Au-delà des chaînes de valeurs qu'elle a établies comme priorités, l'initiative FTF cherche à accroître la disponibilité de variétés stratégiques et à renforcer les capacités des acteurs privés et publics impliqués dans ce secteur ainsi que leur faculté d'adaptation au marché.) Le projet collabore avec l'Institut sénégalais de recherches agricoles (ISRA), détenteur des droits exclusifs de production des semences de base, afin d'améliorer ses activités et de répondre à la demande du marché. Il travaille également avec les cultivateurs de semences de la VFS et de la ZFS pour les aider à mieux planifier leurs activités, de sorte à fournir des semences certifiées aux producteurs. Le PCE soutient les travaux d'infrastructure clés visant à moderniser les stations de l'ISRA dédiées aux semences (à Fanaye dans la VFS et à Nioro du Rip dans la ZFS), rénover/créer des laboratoires de certification des semences et réhabiliter des installations de traitement des semences. Les activités en aval incluent la promotion de l'entreposage des céréales (appelé « stocpiling ») afin d'aider les transformateurs de céréales à fonctionner toute l'année.

Le tableau ci-dessous (Tableau I, page 24) présente les résultats année après année de ce volet du projet. Ils indiquent que la transposition des réalisations à plus grande échelle progresse de manière satisfaisante en termes de surface emblavée et de rendement obtenu, en particulier pour le maïs, secteur dans lequel le projet a initié son approche d'agriculture contractuelle (AC) formelle. Ce mécanisme a contribué à augmenter les prix agricoles pour les producteurs participants. L'augmentation des superficies est considérée ici comme un succès parce qu'elle a lieu avec des producteurs suivant une approche de contrat de production inédit et exigeant. Néanmoins, des rendements de mil et de riz plus faibles qu'escomptés suscitent des inquiétudes. Si les rendements devaient continuer de baisser, au lieu d'augmenter et se de stabiliser à un haut niveau, la durabilité de la « contractualisation » ne sera pas assurée. En raison de restrictions budgétaires, l'action menée en matière d'AC pour le mil a été d'une envergure moindre que pour le maïs. Les prévisions relatives à la chaîne de valeurs riz sont cependant favorables. L'approche du projet basée sur l'AC se renforce dans la chaîne de valeurs de la vallée fluviale irriguée, les nouvelles variétés de riz aromatique introduites par le projet ayant atteint des pics de 10 tonnes/ha, dépassant de 70 % la moyenne établie à 6 tonnes/ha. De même, les essais des variétés Nerica indiquent des rendements moyens de 2,4 tonnes/ha et des pics à 4 tonnes/ha, en comparaison avec des rendements actuels d'1,3 tonne/ha. Enfin, des chaînes de valeurs compétitives permettront d'obtenir une productivité durable et une production accrue – des agriculteurs qui produisent pour répondre à la demande du marché –, y compris au moyen de ce mécanisme efficace de contrat agricole formel.

TABLEAU I : RESULTATS CLES PAR CHAINE DE VALEURS

Chaîne de valeurs	Indicateur	Référence	Résultats EF2010	Résultats EF2011
Maïs	Surface (ha)	1 196	968	3 270
	Production (tonne)	873	1 120	8 442
	Rendement (kg/ha)	730	1 157	2 582
	Quantité vendue (tonne)	648	541	5 782
	Marge brute (CFA/ha)	82 180	105 998	224 214
Mil	Surface (ha)	244	332	1 439
	Production (tonne)	239	347	968
	Rendement (kg/ha)	982	1 045	673
	Quantité vendue (tonne)	129	200	323
	Marge brute (CFA/ha)	54 100	51 683	74 074
Riz irrigué	Surface (ha)	3 718	3 926	14 350
	Production (tonne)	19 530	25 570	73 474
	Rendement (kg/ha)	5 252	6 513	5 120
	Quantité vendue (tonne)	2 415	4 323	30 537
	Marge brute (CFA/ha)	297 591	347 144	241 613
Riz pluvial	Surface (ha)			60
	Rendement (kg/ha)			1 900
	Marge brute (CFA/ha)			249 313

Rapport S&E du PCE, 2011, 2012

D'autres éléments essentiels du succès de PCE dans ses activités de chaîne de valeurs comprennent :

- La progression des accords de *contractualisation* dans la ZFS, avec un groupeur et un établissement de crédit en 2010 et six groupeurs et quatre établissements de crédit en 2011, ce qui a permis de quasiment quadrupler la surface cultivée, comme indiqué dans le tableau.
- L'introduction de variétés de riz aromatique dans la VFS (S177, S328 et S329) et la ZFS (Nerica 1) populaires chez les producteurs et les consommateurs. Près de 400 tonnes de variétés aromatiques ont été produites pendant l'exercice 2011.
- Le renforcement de l'association des cultivateurs de semences de riz irrigué dans la VFS et de riz Nerica dans la ZFS.
- En 2011 également, 5 tonnes de semences de base ont été produites et 970 tonnes de semences certifiées ont été distribuées aux agriculteurs, répondant toutes aux attentes les concernant.
- La construction de deux laboratoires de certification à Richard-Toll (VFS) et Kaolack (ZFS).

L'équipe d'évaluation a identifié les meilleures pratiques suivantes pour ce volet du projet.

- Le chemin du bon maïs et le chemin du bon riz sont des supports visuels simples mais efficaces qui enseignent aux producteurs de bonnes pratiques agricoles pour la production de maïs et de riz destinés au marché.
- L'introduction d'une base de données géo-référencées, un système sophistiqué mais facile à mettre en œuvre, permet aux producteurs de suivre pour chaque parcelle la production des cultures de la plantation à la récolte, et de fournir un outil de traçabilité. Cet outil donne davantage de moyens aux agriculteurs, en particulier aux femmes et groupements de femmes.

Il est préoccupant que le projet, parce qu'il suit les directives de l'initiative FTF pour estimer la marge brute qui, pour ce qui est des coûts, ne comptabilise que les intrants monétaires (chaque intrant représentant au moins 5 % du coût total), ne prenne pas en compte la valeur imputée de la famille et du matériel agricole. Il est néanmoins difficile de comparer la marge brute d'un agriculteur utilisant le travail de sa famille et celle d'un agriculteur ayant une famille moins nombreuse et recourant davantage à une main d'œuvre salariée. Aux fins de la négociation des contrats, les coûts de production ne devraient pas être calculés uniquement en fonction des intrants monétaires.

En 2011-2012, le projet s'est heurté à un obstacle. Son système d'AC, qui avait bien fonctionné en 2010-2011 avec un taux de remboursement des crédits de 100 %, a rencontré des difficultés au cours de la saison 2011-2012. Certains producteurs de maïs ont commencé à pratiquer la vente parallèle lorsque les prix à la récolte ont atteint 175 à 185 CFA/kg sur les marchés ruraux, ce qui est largement supérieur au prix contractuel avant récolte établi initialement à 135 CFA/kg (revalorisé ultérieurement à 145 CFA/kg). Cette situation a été aggravée par des facteurs extérieurs : une pluviométrie faible et le fait qu'un groupeur, sans avertir les producteurs, a récupéré le coût le plus élevé des intrants sur le produit des ventes lorsque les producteurs ont livré leur maïs.³ Un mécanisme est donc nécessaire pour les situations où le prix du marché au comptant s'écarte de manière substantielle (à la hausse ou à la baisse) du prix contractuel. Le fait que de nombreux producteurs ne comprennent pas encore pleinement la nature juridique des contrats vient encore aggraver le problème. Comme l'a déclaré le responsable d'un groupement : « Je signe, mais cela ne m'engage en rien ». L'introduction du programme public de subvention des intrants, qui conduit les producteurs à attendre des intrants qui arrivent systématiquement tard et dans des quantités trop faibles pour être réellement utiles, met également en péril la mise en œuvre du système d'AC.

La promotion de l'utilisation des poids et mesures est un domaine dans lequel le projet peut aider les groupeurs de la VFS. Dans le cadre du système d'AC du projet, VITAL a fait progresser son taux de remboursement lors de la saison des pluies 2010-2011 à 95 % alors que ce taux ne s'élevait qu'à 60 % à la saison basse précédente (contre-saison chaude), lorsque l'entreprise ne participait pas encore au projet. Le rizier s'est néanmoins plaint du fait que les producteurs livraient des sacs pesant 60 à 65 kg au lieu des sacs de 80 kg promis. Il est surprenant de constater que les acteurs de la chaîne de valeurs riz ont continué d'effectuer des transactions basées sur le volume pour leur paddy, alors que dans la ZFS et le bassin arachidier, les négociants et producteurs de mil et de maïs pèsent depuis longtemps les céréales qu'ils échangent.

Le groupeur/fournisseur d'intrants joue un rôle important dans les accords d'AC mis en place dans le cadre du projet, mais VITAL (rizier) et la SODEFITEX/BAMTAARE (prestataire de services de développement des entreprises) hésitent à se lancer dans la fourniture d'intrants en raison de leur absence de savoir-faire en la matière. En réalité, le travail effectué par le projet sur l'entreposage par crédit-stockage (qui implique un tiers chargé de gérer les stocks) pourrait permettre à des riziers tels que VITAL de ne pas servir de fournisseurs d'intrants.

Le projet a achevé la construction/réhabilitation de deux laboratoires de certification des semences (à Richard-Toll et Kaolack) sur les cinq prévus par l'initiative FTF et la DISEM. (La DISEM avait choisi le laboratoire de Dakar plutôt que celui de Diourbel, proposé par FTF.) Les nouveaux laboratoires marquent un progrès considérable en comparaison avec les installations antérieures et ont déjà contribué à la mise

³ La SODEFITEX (Société de développement et des fibres textiles) a acheté des intrants au prix du marché faute de disponibilité des intrants subventionnés. Elle a inséré au contrat une disposition prévoyant que les intrants seront fournis au prix du marché, bien que le contrat mentionne également les intrants subventionnés et meilleur marché, et indiqué que son taux de remboursement était de 84,5 % en 2009-2010 et de 98 % en 2010-2011 (dans la comptabilisation relative à ses activités de semences). Il s'est ensuite avéré qu'en avril 2012, le taux de remboursement était de 48,8 %.

en circulation de semences de base et de semences certifiées (voir p. 23). En revanche, ils sont mal entretenus. En outre, les techniciens de laboratoire qui sont en contact avec des substances et produits chimiques potentiellement dangereux contenus par les échantillons de semences à tester ne disposent pas d'équipement de protection (blouses, masques, gants). (Une mission concurrente du Peace Corps a fait le même constat, et le projet se prépare à remédier à ce problème.) S'agissant des installations de traitement des semences, le projet s'est employé à favoriser l'établissement d'un PPP pour moderniser le centre de Richard-Toll et à mettre en place un partenariat avec un opérateur privé pour en créer une à Kaolack. (L'installation située à Kaolack n'était pas encore totalement achevée lorsque l'équipe s'est rendue dans la région.)⁴

Sur le plan théorique, l'utilisation d'intrants monétaires (représentant chacun au moins 5 % du coût total) pour calculer la marge brute, comme le préconise le système de suivi et d'évaluation de FTF, rend difficile la comparaison entre les producteurs. Avec cette méthode, un producteur qui s'appuie sur la main d'œuvre familiale peut présenter une marge brute supérieure à celle du même producteur qui étend ensuite son activité et emploie des travailleurs. Qui plus est, lorsque les intrants monétaires sont les seuls coûts pris en compte, le coût total estimé de la production sera peu élevé, ce qui affaiblit le pouvoir de négociation des producteurs lors de la discussion des prix contractuels.

Il convient de s'intéresser à la question de la traduction du terme « value chain » en français, car le projet tente de distinguer ce concept de la notion concurrente de « filière ». Le terme au pluriel, « chaîne de valeurs », en est la meilleure traduction car il concerne un secteur entier (ce qui est le cas dans le cadre du projet) dans lequel de nombreuses entreprises créent de la valeur, tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Au singulier, le terme « chaîne de valeur » se traduit « valuable chain » en anglais et désigne par exemple une chaîne en or.

Dans l'ensemble, ce volet reste le principal atout du projet, à qui il pourrait permettre d'être transposé à plus grande échelle au sein de cette sphère.

VOLET 2 : RENFORCEMENT DU CADRE DE POLITIQUE AGRICOLE

La réforme de la politique agricole est un processus connu pour être complexe et extrêmement lent au Sénégal, comme dans beaucoup d'autres pays. Le PCE a été chargé de faire progresser la mise en œuvre de la Loi d'orientation agro-sylvo-pastorale (LOASP), adoptée en 2004 après une longue période de gestation. Son application est depuis au point mort. Par exemple, seuls 8 des 52 engagements qu'elle contient ont fait l'objet de décrets d'application. Le projet a concentré son action sur trois des neuf domaines thématiques qui constituent la LOASP : le financement rural, les programmes de développement agricole et les régimes fonciers. Il a renoncé à traiter un quatrième domaine identifié de la réforme de la politique agricole qui a trait à la reconnaissance officielle des professions agricoles, en raison de restrictions budgétaires. USAID prévoit cependant de résoudre cette question au moyen d'un autre mécanisme, en réponse à une demande du Ministère de l'agriculture.

Le projet n'a pas réalisé de grandes avancées sur la question des régimes fonciers en raison de l'absence de volonté politique de la part du Gouvernement du Sénégal et de l'ampleur du problème. Les questions relatives aux régimes fonciers menaçaient en effet de faire échouer l'adoption de la LOASP et ont finalement été supprimées de la législation ; à l'article 23, cette loi ordonne qu'une législation distincte relative à la réforme agraire soit présentée dans les deux ans suivant l'adoption de la LOASP. Huit ans plus tard, aucune mesure n'a été prise en ce sens. Au Sénégal, comme dans la plupart des pays d'Afrique, la réforme agraire est complexe car elle intéresse de nombreux objectifs contradictoires : (i) harmoniser

⁴ Note: Cette partie porte sur la composante amélioration de l'infrastructure du sous-secteur semences. La deuxième composante, accroissement de la qualité des semences de base et de semences certifiées par les secteurs public et privé sont couverts ailleurs, notamment dans « autres éléments essentiels du succès de PCE (p. 28) et tout au long du document.

divers droits fonciers traditionnels, y compris ceux des éleveurs, qui sont souvent en conflit avec les agriculteurs sédentaires, l'héritage du droit colonial et le droit musulman, dans certains cas ; (ii) mettre en place des mesures incitatives pour favoriser l'investissement et le développement économique dans les régions rurales ; (iii) faire progresser l'objectif politique de décentralisation en transférant la gouvernance des régimes fonciers aux collectivités locales. Il convient d'ajouter un quatrième objectif : (iv) améliorer l'accès des femmes à la terre. De son côté, le Programme national d'investissement agricole (PNIA) envisage de créer un organisme public (Structure chargée de l'aménagement foncier et de l'équipement rural) pour promouvoir l'investissement dans les régions rurales.

Un savoir-faire est nécessaire dans l'ensemble de ces domaines, et la participation des collectivités locales sera essentielle pour faire avancer ce processus. Lors d'un séminaire de formation sur la politique agricole parrainé par le projet, organisé en décembre 2011 et auquel ont participé 28 professionnels de la communication, le représentant du Ministère de l'Agriculture (selon le projet) a reconnu que peu de progrès avaient été réalisés dans la réforme agraire. Il a cependant signalé que le Ministère travaillait sur un instrument essentiel : un plan directeur d'occupation des sols, le Plan d'application et d'occupation des sols (PAOS).

Le renforcement des capacités de la DAPS visant à réaliser en temps utile une enquête nationale fiable sur l'agriculture constitue une réalisation majeure du projet, susceptible d'avoir des effets durables. Ce programme de renforcement des capacités et de soutien technique tient lieu d'activité relative à la réforme de la politique agricole, car la fourniture en temps voulu de données précises sur l'agriculture est essentielle pour la prise de décisions politiques. Depuis 2009, le projet a fourni à la DAPS des méthodes et outils d'enquête sur l'agriculture – 150 systèmes mondiaux de localisation (GPS) et 150 motocyclettes – et formé 300 agents de terrain. Pour localiser un foyer et mesurer des champs, la DAPS a dorénavant besoin d'un agent de terrain au lieu de trois et d'un GPS au lieu de deux piquets et d'une corde. Son échantillon d'enquête est passé de 3 600 à 6 300 foyers et de nouvelles variables ont été ajoutées au questionnaire, notamment le niveau de sécurité alimentaire, de nutrition et des sources de revenus non agricoles. En 2011, le projet a fait connaître à la DAPS des banques d'images satellite gratuites afin d'améliorer son enquête et à terme de mettre en place un système d'alerte rapide. Quatre professionnels ont été formés à l'utilisation de cette technologie à l'Université d'État du Michigan. Selon le Directeur de la DAPS, les données de l'enquête sur l'agriculture ont gagné la confiance du public depuis 2009, grâce à leur fiabilité et leur actualité. Il a déclaré avec fierté que le système d'enquête sur l'agriculture du Sénégal était devenu un modèle pour la région.

Figurent parmi les initiatives du projet au titre de ce volet :

- Le lancement d'une réforme de la politique relative aux semences pour soutenir l'ISRA dans la production de semences de base en temps voulu et dans des quantités appropriées pour les cultivateurs de semences en créant une unité de production de semences.
- Une évaluation du programme public de subvention des engrais.
- La fourniture d'une aide au Ministère de l'Agriculture en vue de rédiger le premier rapport actualisé sur la mise en œuvre de la LOASP (prévu sur une base annuelle), couvrant la période comprise entre 2004 et 2010.
- Le soutien au Ministère de l'Agriculture pour la révision du programme d'investissement national (PNIA). Dans le cadre du PNIA, parallèlement au soutien d'un programme de subvention des intrants, le Gouvernement du Sénégal a lancé des initiatives ambitieuses dont les grands objectifs n'ont pas encore été atteints, comme la Grande offensive pour la nourriture et l'abondance (GOANA) et le programme d'autosuffisance en riz d'ici 2012. FTF soutient ces deux initiatives.

En conclusion, l'amélioration du système d'enquête sur l'agriculture du pays est le résultat obtenu au titre de ce volet du projet qui est susceptible de durer, grâce à la méthodologie et aux outils d'analyse ayant été intégrés au système. Toutefois, à l'instar de la plupart des activités soutenues par l'État, sa viabilité

dépendra de l'appui financier dont il bénéficiera. Dans la mesure où ce système reste opérationnel, il pourrait en effet devenir l'une des meilleures pratiques, comme le soutient le directeur de la DAPS.

VOLET 3 : AMÉLIORATION DES INFRASTRUCTURES RURALES ET DE L'ACCÈS AUX CAPITAUX

L'accès au capital est axé sur (i) le développement de modèles financiers et de la formation en la matière des acteurs des chaînes de valeurs pour appuyer le système d'agriculture contractuelle formelle dans le secteur céréalier ; (ii) l'introduction de nouveaux instruments financiers ; (iii) la fourniture d'un soutien technique aux garanties de la Development Credit Authority (DCA) de l'USAID, en particulier pour l'agriculture ; (iv) la formation du personnel des institutions financières au crédit dans le secteur agricole.

L'action du projet visant à améliorer l'accès aux capitaux est essentiellement centrée sur le système de *contractualisation* mis en avant dans le volet consacré aux chaînes de valeurs. Ces deux volets concernent les mêmes acteurs clés des chaînes de valeurs, portent sur les mêmes questions, notamment les accords conclus avec les groupements/fournisseurs d'intrants et les institutions financières, et conduisent les producteurs à mettre en pratique le système d'AC. Des résultats similaires sont également souvent rapportés dans le détail pour les deux volets. Par exemple, les accords contractuels conclus au titre du volet 3 sont considérés comme des activités relatives aux « liens avec le marché ». En outre, ils traitent tous deux du système de crédit-stockage en cours d'établissement entre le projet et VITAL. Ils indiquent enfin les mêmes résultats pour les 17 testeurs d'humidité du maïs et les 25 testeurs d'humidité du riz.

Les réalisations accomplies dans le cadre de ce volet sont énumérées ci-dessous.

- La facilitation par le PCE d'un service de crédit à moyen terme par l'intermédiaire de la société de crédit Locafrique constitue un résultat important, compte tenu de la pénurie touchant ce type de crédit. Les banques, lorsqu'elles accordent un crédit, exigent des garanties que de nombreux emprunteurs ne possèdent pas. Cette activité du projet, dans laquelle le matériel constitue la garantie, a permis l'acquisition de 15 nouveaux tracteurs par des groupements de producteurs en 2011 et d'un moulin à riz par le GIE Naxari Deret, qui doit être livré en 2012.
- L'assurance-récolte comme instrument d'adaptation au changement climatique est une autre innovation encourageante visée par le projet au titre de ce volet. Ledit projet a conclu un accord de partenariat public-privé avec la société d'assurance agricole CNAAS et le Gouvernement du Sénégal. L'objet de ce partenariat était de protéger les producteurs. À la lumière de l'expérience difficile de 2011-2012, cet instrument offre un potentiel considérable.

Le PCE a soutenu le programme de la Development Credit Authority (DCA) de l'USAID au Sénégal en collaborant étroitement avec des banques. Au cours de l'exercice 2011, 2 516 prêts soutenus par la DCA ont été émis, représentant un montant total de 7 millions de dollars. La DCA n'est pas nécessairement liée aux activités relatives aux chaînes de valeurs menées par le projet. Les établissements de crédit rural ont cependant exprimé leur intérêt pour ce service, susceptible d'améliorer l'accès au crédit des acteurs des chaînes de valeurs. Le rapport qui vient d'être publié et couvre la période allant de janvier à mars 2012 indique que les prêts accordés dans le cadre du programme de la DCA atteignent au total 3,6 millions de dollars, 1,6 million ayant été octroyé par l'Alliance de crédit et d'épargne pour la production (ACEP). En impliquant les banques par le biais du mécanisme d'agriculture contractuelle formelle, le projet favorise l'accès des producteurs aux intrants agricoles dans les chaînes de valeurs riz et maïs. Il collabore également avec les exploitants qui utilisent le système d'AC (dans la VFS) pour améliorer leurs activités, ce qui permet d'élargir l'accès aux intrants des riziculteurs.

Dans le cadre de ce volet, le projet a financé deux moulins à riz pour un groupement de femmes et lancé une nouvelle mesure, souvent absente de ce type de subventions ou d'accords de partage des coûts : la formation des femmes (16 dans ce cas-ci) dans leurs activités. Il a également présenté du matériel de

battage aux producteurs. En 2011, le projet a mis un terme à son engagement dans la construction d'entrepôts dans des villages en raison de restrictions budgétaires, mais aussi parce qu'il a estimé qu'il n'y avait pas de raison suffisante de poursuivre cette activité et de ne pas la confier aux acteurs eux-mêmes. À ce stade, le projet avait déjà achevé la construction de cinq petits entrepôts à céréales et commencé à apporter un soutien financier à la SODEFITEX pour perfectionner un silo de 1 000 tonnes. La SODEFITEX n'a pas encore mené ce projet à bien car elle n'est pas en mesure d'obtenir suffisamment de maïs pour le silo, ce qui montre que l'investissement n'aurait pas abouti à un résultat satisfaisant.

Pour conclure, le projet a fait connaître dans le cadre de ce volet un système de crédit-bail novateur aux acteurs des chaînes de valeurs. Il a travaillé à la mise au point d'un programme d'assurance-récolte prometteur, dont un pays comme le Sénégal a grandement besoin en raison de précipitations en baisse ou irrégulières. Il a également fait un bon travail avec la DCA, en favorisant la création de trois nouvelles garanties spécialement destinées au secteur agricole (y compris à la FEPRODES, un groupement de femmes) et en aidant les détenteurs actuels à étendre l'utilisation des garanties fournies par la DCA.

Le chevauchement et la répétition des résultats en matière d'accords d'agriculture contractuelle indiqués dans ce volet et dans celui consacré aux chaînes de valeurs est un sujet de préoccupation. Ces deux volets du projet sont complémentaires, mais ce problème réclame de limiter les répétitions dans les comptes rendus relatifs aux réalisations du projet.

VOLET 4 : RENFORCEMENT DES CAPACITES DES INSTITUTIONS ET DES RESSOURCES HUMAINES

Le PCE est axé sur le renforcement des capacités de quatre acteurs clés des chaînes de valeurs : (i) les groupements de producteurs exerçant leurs activités dans les chaînes de valeurs et domaines d'intervention cibles ; (ii) les entreprises privées intervenant dans la transformation des produits céréaliers ; (iii) les organismes d'appui agroalimentaire, y compris les établissements publics et les ONG ; (iv) les établissements de formation et de recherche agricoles. L'objectif du projet pour ce volet est de développer les compétences requises pour faire en sorte qu'une masse critique d'acteurs sénégalais du secteur agroalimentaire (des petits entrepreneurs aux décideurs) comprenne et mette en pratique l'approche basée sur les chaînes de valeurs.

En 2011, le PCE a organisé, par l'intermédiaire du Bureau de formation professionnelle agricole (BFPA), plusieurs formations bien accueillies au sein de trois directions nationales du Ministère de l'Agriculture : agriculture (DA), statistique (DAPS) et horticulture (DHORT). Ces sessions, conçues pour aider le personnel à produire des rapports analytiques et des politiques et propositions de développement sectoriel, ont porté sur l'utilisation d'applications bureautiques de base (76 membres du personnel, dont 34 femmes, ont participé), sur des méthodes et outils de collecte, gestion et analyse de données statistiques (25 membres du personnel, dont 4 femmes, ont participé) et sur l'élaboration et la mise en œuvre de politiques agricoles (24 membres du personnel, dont 6 femmes, ont participé). Soulignant l'utilité de ces ateliers pour les participants, le directeur du BFPA a indiqué que certains d'entre eux avaient fait remarquer qu'ils étaient censés réaliser des analyses de politiques mais ne comprenaient pas vraiment ce que cela signifiait. « Il est surprenant que le Sénégal n'ait pas fait beaucoup de progrès dans la réforme de la politique agricole », ont-ils déclaré. Une société de conseil s'est occupée d'un programme de renforcement des capacités destiné à l'Agence nationale de conseil agricole et rural (ANCAR), un organisme privé.

La deuxième réalisation majeure obtenue au titre de ce volet est l'élaboration d'un programme de Maîtrise sur deux ans en industrie agroalimentaire à l'École nationale supérieure d'Agriculture (ENSA) de l'Université de Thiès. L'objectif de ce programme, le premier du genre au Sénégal, est de former la prochaine génération d'entrepreneurs de l'agroalimentaire pour lancer l'approche de développement basée sur les chaînes de valeurs au Sénégal. Les 14 étudiants ont la possibilité de rédiger des thèses

reposant sur des domaines d'intérêt des acteurs des chaînes de valeurs dans les zones d'intervention. En 2011, le projet a parrainé sept étudiants de l'ENSA (en maîtrise et dans les programmes de génie agricole de l'école). Deux sujets de recherche doivent être soulignés : les déterminants du coût de production et les incitations à la vente pour le maïs, et la faisabilité de la production de biogaz à l'échelle des exploitations et des villages dans la région du fleuve Sénégal.

En 2011, le projet a fourni une formation – par l'intermédiaire de partenaires sous contrat, à l'instar des autres activités de renforcement des capacités – à 157 entreprises du secteur agroalimentaire sur le système de *contractualisation* et à environ 22 200 producteurs sur la production de semences et de produits de qualité dans les chaînes de valeurs couvertes par le projet. La même année, alors que le projet se préparait à subir des restrictions budgétaires, il a revu ses priorités et a dû reporter ou supprimer plusieurs programmes de renforcement des capacités alignés sur la stratégie de l'initiative FTF au Sénégal. (Voir le tableau figurant à la page suivante sur les restrictions budgétaires).

Des restrictions budgétaires ont conduit à reporter les programmes de renforcement des capacités prévus pour l'exercice 2011 suivants :

- Renforcement du Réseau national des chaînes de valeurs en tant que pôle d'excellence potentiel (activité transférée à l'USAID/ERA) ;
- Programme de renforcement des capacités de l'ANCAR : (i) construction participative de la demande de conseils techniques et de services de soutien ; (ii) méthodes et outils pratiques pour les professionnels de la vulgarisation agricole ; (iii) formation à l'approche basée sur les chaînes de valeurs ;
- Formation de petits entrepreneurs du secteur agroalimentaire en matière de stratégies de commercialisation des produits ;
- Formation en gestion des entrepôts de céréales dans la région centrale ;
- Formation des spécialistes et professionnels sur des technologies relatives aux semences ;
- Échange thématique et rencontres entre les parties prenantes à organiser dans la VFS et la ZFS sur les sujets suivants : (i) offensive conjointe contre le striga, menace majeure pour la production céréalière ; (ii) perspectives pour le riz pluvial ; (iii) débat national sur la politique agricole en général ou sur une question essentielle s'y rapportant.

En conclusion, ce volet du projet a été touché par des restrictions budgétaires et le Ministère de l'Agriculture a souhaité bénéficier davantage du soutien du projet au renforcement des capacités de ses directions. Malgré ces restrictions, les résultats obtenus sont considérables, en particulier la réalisation remarquable du programme de maîtrise sur deux ans en industrie agroalimentaire. Il s'agit du premier programme du genre au Sénégal, et d'autres pays pourraient suivre cet exemple. Un sujet de préoccupation signalé par le projet lui-même concerne la participation des femmes aux activités de renforcement des capacités, qui reste faible.

QUESTIONS EXAMINÉES

VOLET I : AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ AGRICOLES ET DES LIENS AVEC LE MARCHÉ

L'approche basée sur les chaînes de valeurs s'est-elle révélée efficace ? Depuis l'approbation de la stratégie de l'initiative FTF en février 2011, cette approche a-t-elle créé une dynamique pour la réalisation de l'objectif de transposition à plus grande échelle d'une manière viable sur le plan fonctionnel ?

L'approche basée sur les chaînes de valeurs du projet est efficace car elle est ciblée (axée sur la demande effective du marché) et pragmatique (promotion de deux variantes de contrat, tout en travaillant à améliorer l'efficacité des accords d'agriculture contractuelle existants). Elle a permis d'ouvrir de nouveaux marchés (maïs commercial et riz aromatique) aux producteurs, de fournir des assurances pour que les banques leur accordent davantage de crédits et d'introduire des variétés, pratiques et outils nouveaux afin d'accroître la productivité et la réactivité face à la demande du marché des producteurs. En témoigne l'augmentation de la surface emblavée (voir le Tableau 1, partie Résultats). En 2011, l'accroissement de la superficie emblavée année après année représentait 237 % pour le maïs, 333 % pour le mil et 266 % pour le riz irrigué. L'augmentation de la production a atteint 654 % pour le maïs, 179 % pour le mil et 187 % pour le riz irrigué. À tous les niveaux, les acteurs des chaînes de valeurs ont salué le projet pour avoir mis en pratique une approche bien pensée et structurée. Le programme a conduit un nombre plus important de petits producteurs (1 à 4 ha par ménage) à pratiquer une production commerciale du maïs. Le mécanisme d'agriculture contractuelle a permis de fournir un accès satisfaisant aux intrants qui ont amélioré le rendement du maïs. L'AC a également été lancée en 2010, avec un prix contractuel plus élevé (125 CFA/kg) que le prix du marché de l'époque (95 CFA/kg). Le projet a enclenché une dynamique en étendant ce mécanisme à de plus en plus de régions de la VFS et de la ZFS. Toutefois, en raison des difficultés rencontrées en 2011-2012 dans la chaîne de valeurs maïs, de nombreux acteurs de la ZFS attendent à présent que le projet révèle son véritable potentiel.

Le projet a enclenché une dynamique, comme l'indiquent les améliorations année après année obtenues depuis l'adoption du programme de l'initiative FTF en février 2011 et pendant la saison de production 2011-2012. Dans la chaîne de valeurs maïs, il a permis de passer d'un groupeur, qui gérait quelques centaines de tonnes de maïs en 2009-2010, à six groupeurs⁵ engagés par contrat à acheter 12 000 tonnes de maïs au cours de la saison 2011-2012. Il a également entraîné l'augmentation du nombre d'établissements de crédit, porté de un à trois.⁶ Avant l'intervention du PCE, ces établissements accordaient de manière systématique moins de crédits aux intrants que ce que les producteurs demandaient, pour minimiser les risques. Par exemple, le Crédit mutuel du Sénégal (CMS) a indiqué que son portefeuille de crédits était passé de 91 472 430 CFA pour 48 bénéficiaires en 2010-2011 à 225 354 900 CFA pour 202 bénéficiaires à la saison 2011-2012. Dans la VFS, le projet a travaillé aux côtés des producteurs de semences pour produire près de 400 tonnes de semences de riz certifiées, permettant d'emblaver 3 300 ha. Toutefois, comme mentionné précédemment, la situation difficile qui prévaut actuellement dans la ZFS risque de faire échouer le projet dans la région. En novembre 2010, le

⁵ Le SODEFITEX/BAMTAARE (Société de développement et des fibres textiles/Bureau d'appui aux méthodes et techniques pour l'agriculture, les activités rurales et l'environnement), la SOENA (Société d'encadrement agricole), le RESOPP (Réseau des organisations paysannes et pastorales du Sénégal), la SEDAB (Sahélienne d'agro-business), les Établissements Tamedou et les Établissements Tool Baye.

⁶ La CNCAS (Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal), le CMS (Crédit mutuel du Sénégal) et l'ACEP (Alliance de crédit et d'épargne pour la production).

CMS présentait un taux de remboursement de 100 % pour la saison 2010-2011, mais pour la saison 2011-2012, ce taux ne s'élevait en avril 2012 qu'à 51 %.

En ce qui concerne cette question cruciale, les acteurs des chaînes de valeurs n'attendent pas du projet qu'il fournisse uniquement une aide financière ou qu'il se lance dans la négociations de prêts, mais qu'il favorise le dialogue entre les trois parties et garantisse la poursuite du programme pour la prochaine ou les deux prochaines saisons. Un engagement constant du projet permettrait aux banques d'être raisonnablement assurées que les agriculteurs obtiennent une production suffisante. Elles seraient ainsi plus enclines à rééchelonner les paiements des prêts contractés par les producteurs et à en octroyer de nouveaux pour poursuivre la mise en œuvre du programme. Le projet lui aussi a intérêt que le programme continue, pour trouver et tester un mécanisme qui minimiserait le risque que le problème se reproduise.

Les dynamiques de la productivité/de la demande et de l'offre du marché se sont-elles améliorées selon les attentes du projet ?

Les dynamiques de la demande du marché, qui ont entraîné une élévation de la productivité et de l'offre, ont fonctionné jusqu'à la saison 2011-2012 dans la chaîne de valeurs maïs. Cette dynamique est enclenchée par l'identification et l'expansion par le projet de la demande du marché (maïs et mil commerciaux et demande élevée de riz aromatique à Dakar), réalisées en favorisant l'établissement d'accords contractuels entre producteurs, établissements de crédit et groupeurs et en promouvant les semences certifiées et certaines pratiques et techniques afin de renforcer les capacités des producteurs et des transformateurs à produire des produits de qualité. Les rendements de maïs ont plus que doublé en 2010-2011, en comparaison avec l'année précédente. Les rendements de riz ont obtenu des résultats moins satisfaisants (baisse imputée à la livraison tardive des intrants et à des retards dans la préparation des sols pour la production de basse saison), bien qu'une augmentation importante du rendement ait été observée dans des parcelles de démonstration, atteignant 10 tonnes/ha, comparés à des rendements moyens établis à 5 à 6 tonnes/ha. Une demande forte a permis d'absorber l'offre des producteurs, témoignant d'un « marché » performant.

Dans quelle mesure les activités mises en place pour augmenter la productivité et développer les relations commerciales qui en découlent ont-elles permis d'améliorer les échanges commerciaux ?

L'amélioration de la productivité et des liens avec le marché ont permis d'augmenter les surplus commercialisés de maïs, de mil et de riz des producteurs. Cependant, depuis la mise en place en de FTF Sénégal, le PCE a mis l'accent sur le marché intérieur et non sur les échanges commerciaux régionaux. Par exemple, dans les villages de Bantancountou Maoundé et Touba Sadou (région de Kolda), la surface emblavée en maïs est passée respectivement de 2 à 8 ha et de 8 à 24 ha. Les producteurs, et en particulier ceux de la région de Kolda, qui avaient déjà cultivé du maïs pour leur consommation personnelle, ont étendu leur production à tel point qu'aujourd'hui, le maïs est considéré comme une culture commerciale. Grâce à l'AC formelle, les producteurs disposent d'intrants qui leur permettent d'étendre la surface cultivée mais aussi d'appliquer les volumes préconisés à leurs terres, ce qui entraîne l'accroissement de la productivité, avec des rendements de maïs atteignant 2 à 3 tonnes/ha au lieu de 1-3 tonne/ha en moyenne.

VOLET 2 : RENFORCEMENT DU CADRE DE POLITIQUE AGRICOLE

Les réformes politiques identifiées ont-elles été suffisamment ambitieuses et pertinentes compte tenu des priorités du gouvernement sénégalais ?

Le projet avait à l'origine défini un programme de réforme de la politique agricole plus ambitieux, mais il a été contraint de cibler trois domaines politiques en raison de restrictions budgétaires, intervenues suite à son alignement sur la stratégie de l'initiative FTF. Les trois domaines choisis (agriculture, financement

rural et régimes fonciers) sont pertinents au regard des priorités du GS. En ce qui concerne la réforme agricole en particulier, on observe une absence visible de volonté politique de la part du GS de faire avancer les choses. Le projet est allé au-delà de ce noyau de réformes pour faire progresser la politique du pays en matière de semences, afin d'appuyer la production céréalière en temps voulu et dans des quantités appropriées, ainsi que pour évaluer le programme public de subvention des engrais.

L'approche mise en place dans le cadre des réformes politiques a-t-elle été efficace ?

L'aide fournie par le PCE à la DAPS (par le biais d'un soutien financier, d'une aide technique apportée par des experts américains et du renforcement des capacités) a été très efficace. Le projet a mis en place une approche pour aider les groupes de travail sur les politiques du Ministère de l'agriculture à mettre au point des projets de décret à soumettre à l'examen du Ministère de l'Agriculture (MA). Cette approche n'a toutefois pas produit les résultats escomptés en raison d'une absence de volonté politique de la part du GS de se confronter aux questions délicates de réforme des politiques. Les hauts fonctionnaires du MA reconnaissent que depuis l'adoption de la LOASP, aucune initiative concrète n'a été lancée pour élaborer des décrets destinés à appliquer cette loi.

Les résultats prévus sont-ils réalisables dans le cadre politique actuel ?

Les élections présidentielles sont terminées, mais la nouvelle administration ne sera totalement en place qu'après les élections législatives prévues pour cet été. L'environnement politique sera probablement en pleine mutation pendant quelque temps, avec une éventuelle intervention constante du gouvernement.⁷ Cependant, dans la mesure où la DAPS n'est pas touchée de manière très importante par le renouvellement du personnel, le projet devrait pouvoir consolider les résultats obtenus en soutenant cet organisme.

Quels obstacles juridiques, réglementaires ou administratifs doivent être levés pour attirer les investissements et améliorer la compétitivité du secteur privé ?

La principale préoccupation pour les non-résidents qui souhaiteraient investir dans la VFS (et ailleurs au Sénégal) reste la garantie de l'accès aux terres, avec les mécanismes d'exécution des contrats (qui pourraient être utilisés par les autorités locales). Ceci ne signifie pas nécessairement acquérir des terres, mais plutôt garantir les droits des usagers sur une durée raisonnable afin de permettre un retour sur investissement satisfaisant. D'un côté, les communautés rurales s'insurgent lorsque le gouvernement central tente d'attribuer l'espace rural directement, et d'un autre côté, il existe des exemples dans lesquels l'attribution de terres par les dirigeants des communautés rurales n'a pas été transparente. Pour les femmes, l'accès aux terres demeure un problème, même lorsqu'elles ont acquis un pouvoir économique. La Fédération des groupements et associations de femmes productrices de Saint-Louis (FEPRODES) dispose d'un organisme de micro-financement bien administré, la Mutuelle d'épargne et de crédit (MEC), mais rencontre des difficultés pour octroyer des financements aux femmes productrices parce que les droits fonciers appartiennent invariablement aux membres masculins des foyers.

Par ailleurs, la politique de subvention des intrants du Gouvernement du Sénégal (GS) fausse le fonctionnement du marché et touche les producteurs cherchant à étendre leur activité. Nombre de producteurs tombent dans le piège consistant à attendre des engrais qui arrivent généralement tard, sont de mauvaise qualité et fournis dans des quantités insuffisantes. Ce système décourage les importateurs d'intrants potentiels, qui sont désavantagés pour vendre leurs importations. Cela pourrait d'autre part pousser les quelques sociétés disposant d'un permis d'importation des intrants subventionnés à s'entendre

⁷ Le 19 avril, le président a baissé le prix de détail du riz, du sucre et de l'huile, respectant ainsi une promesse de campagne. Des prix plus bas, selon la manière dont ils sont administrés, peuvent potentiellement faire diminuer les prix payés aux producteurs.

pour faire augmenter les prix des engrais, pour que les subventions accordées par le gouvernement augmentent avec le temps. La situation est encore aggravée par le fait que le programme public de subvention des intrants n'est pas axé uniquement sur l'augmentation de la production rizicole mais aussi sur le soutien à un secteur arachidier en déclin.

Existe-t-il des adaptations notables requises pour atteindre les objectifs politiques de la stratégie d'USAID/FTF Sénégal ?

L'un des enseignements tiré est que le succès de la réforme de la politique agricole est possible lorsque les donateurs coordonnent leurs efforts pour coopérer avec les gouvernements. C'est par exemple grâce aux efforts conjoints de l'USAID et de la Banque mondiale que la réforme du sous-secteur du riz au Sénégal a abouti. Quelques années auparavant, l'USAID a pu faire adopter des réformes dans la libéralisation des politiques céréalières au sein de l'Office du Niger au Mali, qui jouait le rôle de la SAED pour le développement de la riziculture dans ce pays, en collaborant étroitement avec la Banque mondiale et l'Union européenne. S'agissant de la réforme agricole, par exemple, des groupes de travail sur les politiques doivent être encouragés grâce à une composition adéquate d'experts et à la participation de dirigeants locaux, et des groupements de femmes doivent être financés pour que de nouveaux progrès soient réalisés. Certains donateurs pourraient fournir un appui aux experts, d'autres soutenir la participation de communautés rurales, et d'autres encore aider à la planification de l'occupation des sols pour soutenir la réforme.

VOLET 3 : AMÉLIORATION DES INFRASTRUCTURES RURALES ET DE L'ACCÈS AUX CAPITAUX

Les résultats attendus sont-ils réalisables compte tenu des instruments financiers actuellement disponibles ou des autres facteurs institutionnels ?

Le projet ne réalisera pas l'ensemble des activités prévues avec le mécanisme de financement existant. Comme nous l'avons montré précédemment, plusieurs activités prévues par le plan de travail de l'exercice 2011 ont été reportées. Ces retards sont le résultat de la réponse stratégique du projet aux restrictions budgétaires. Il a par exemple réduit ou reporté ses engagements dans les infrastructures post-récolte, s'efforçant à la place de favoriser les PPP, comme dans le cas de l'installation de traitement des semences à Richard-Toll, des entrepôts ou de la plate-forme de transformation du riz pour les GIE. Le projet a toutefois mené deux missions à bien, la construction de laboratoires de certification des semences à Richard-Toll et Kaolack. Il a également fourni le matériel nécessaire à l'établissement par un organisme privé d'une installation de traitement à Kaolack. À Kolda, il prévoit par ailleurs d'achever la rénovation (ou la construction) du laboratoire de certification des semences et de faciliter la création d'une installation privée de traitement des semences.

Les améliorations souhaitées au niveau des infrastructures post-récolte sont-elles correctement ciblées pour permettre le développement des activités nécessaires à la réalisation des objectifs du projet ?

Les laboratoires de certification des semences et les installations de traitement sont nécessaires pour transposer les activités essentielles à la réalisation des objectifs du projet à plus grande échelle. Les interventions antérieures du projet en matière d'amélioration des infrastructures n'étaient pas ciblées de manière appropriée (comme dans le cas du silo de Tambaounda, car la SODEFITEX devait être en mesure d'en construire ou d'en rénover elle-même). Le projet a depuis réduit ses activités en subventionnant la construction d'entrepôts. Encourager les prêts bancaires ou les mécanismes de crédit-bail pour aider le secteur privé à acquérir des entrepôts de céréales est une meilleure ligne d'action. Par exemple, le plus gros rizier, le CNT, qui consacre environ 6 millions de francs CFA chaque année aux

bâches de toile destinées à protéger le paddy entreposé en plein air, devrait souhaiter dépenser autant voire plus dans des mensualités pour acquérir un entrepôt à crédit ou par crédit-bail.

Qu'indique cette expérience sur les possibilités futures de partenariats public-privé (PPP) au Sénégal ?

Le Sénégal a élaboré une législation sur les PPP qui couvre les biens construits par l'État, mais les résultats obtenus sont plutôt mauvais lorsqu'il s'agit des petits et moyens PPP, tels que celui initialement envisagé par le projet pour l'installation de traitement de semences. Le PCE n'a cependant qu'une expérience limitée en la matière, ce qui ne lui permet pas de tirer des conclusions définitives quant au potentiel des PPP au Sénégal. Toutefois, le fait que ce PPP limité ait mis tant de temps à se mettre en place n'est pas un signe encourageant. Les autres formes de PPP mises en œuvre entre le projet et des sociétés privées n'entrent pas dans cette catégorie.

Quels changements doivent être effectués pour accélérer et améliorer le processus d'établissement des PPP ?

Il faut adopter une méthode simplifiée, qui n'implique pas de transférer des biens construits par l'État à une entité du secteur privé. Le projet examine actuellement une proposition de ce type, qui supposerait une forme d'accord de location ainsi que l'établissement de conditions afin d'assurer l'entretien des infrastructures. Cependant, le projet pourrait gagner à s'appuyer sur une organisation existante plutôt que d'essayer de créer une coopérative à cette fin. Il doit veiller à ce qu'un gestionnaire compétent ait été formé à la gestion de l'installation en question.

VOLET 4 : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES INSTITUTIONS ET DES RESSOURCES HUMAINES

Dans quelle mesure les institutions publiques et privées ont-elles été développées ou renforcées ?

Le projet a poursuivi son objectif de renforcement des capacités de ses groupes cibles : producteurs, entreprises du secteur agroalimentaire, organismes de soutien publics et des ONG et établissements de formation et de recherche en agriculture. Ses réalisations en termes de nombre de personnes formées ont été tout à fait remarquables, comme exposé dans la partie consacrée aux résultats. Le programme de renforcement des capacités a touché de nombreuses personnes, et le BFPA indique que la formation professionnelle a retrouvé la place qui lui revient au sein du Ministère de l'agriculture. Une agricultrice dirigeante de la VFS a affirmé que la formation aux meilleures pratiques, associée à la formation en gestion de base de données, lui avait permis de devenir un ingénieur agricole accompli. « Je peux à présent défier quiconque pour ce qui est des techniques de production de riz irrigué », a-t-elle déclaré.

Quels sont les progrès réalisés par IRG et le projet de croissance économique en matière d'identification, de définition et de mise en œuvre des activités de renforcement des capacités au sein du gouvernement sénégalais et du secteur privé ?

Le PCE a conduit des évaluations des chaînes de valeurs et utilisé une évaluation des besoins ainsi que des ateliers de suivi pour définir et mettre en œuvre des activités de renforcement des capacités pour le GS et le secteur privé. Ce processus s'est révélé efficace pour définir les besoins et les demandes en matière de formation. Auparavant, les ateliers étaient davantage orientés sur la carrière que sur les besoins de l'organisme, et par conséquent de nombreux participants démissionnaient après leur formation, privant ainsi l'organisme des bénéfices apportés par ces formations. Le projet a également travaillé avec les établissements de crédit pour les inciter à conclure des accords d'AC et réalisé des progrès dans le renforcement des capacités techniques et de gestion des entreprises privées. Il a notamment contribué à renforcer les accords d'AC du CNT et de Naxadi Deret, aidé l'association nationale des producteurs de

semences (l'UNIS) dans la VFS à rédiger un plan d'action sur trois ans et mis en place le Réseau de production des semences Nerica (Reprosener) dans la ZFS.

Les activités de renforcement des capacités identifiées sont-elles suffisamment ambitieuses et pertinentes compte tenu des priorités de la stratégie FTF ?

Le projet a dû revoir à la baisse ses activités de renforcement des capacités en raison de restrictions budgétaires. Ces restrictions ont créé un malaise entre le projet et les organismes publics qui avaient intégré à leurs programmes l'aide apportée par le projet. Cependant, même avec ces coupes budgétaires, les initiatives de renforcement des capacités du projet ont obtenu de bons résultats, avec notamment 14 diplômés d'un programme de formation longue durée (maîtrise). Entre 2010 et 2011, le nombre de personnes ayant bénéficié de formations courte durée est passé de 20 356 à 24 000, et les organismes/organisations ayant reçu une aide est passé de 27 à 31.

L'approche s'est-elle révélée aussi efficace que prévu dans les objectifs d'USAID et la stratégie de l'initiative FTF ?

Malgré les restrictions budgétaires, le projet a été plutôt efficace dans le renforcement des capacités des organismes et des organisations reposant sur des communautés, suite à USAID/FTF. Les organisations locales ont été formées aux bonnes pratiques agricoles par le biais de supports tels que « le bon chemin du riz » et « le chemin du bon maïs ». Les groupements de producteurs sont très impressionnés par l'introduction par le projet de la gestion de base de données géo-référencées, qui leur permet de surveiller leur système de production dans le temps et l'espace.

STRATÉGIE ET QUESTIONS TRANSVERSALES : GENRE, ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE, COMMUNICATION, PARTENARIATS ET SCIENCE, TECHNOLOGIE ET INNOVATION

Le PCE TO5 tient-il compte de manière appropriée des questions transversales dans l'élaboration et la mise en œuvre des activités ?

L'intégration de la question du Genre inclut le ciblage des activités liées aux chaînes de valeurs qui impliquent des femmes dans le cadre social actuel, y compris dans la production et la transformation du riz pluvial. Cela comprend également le ciblage des organisations de femmes comme la FEPRODES et d'autres organisations dirigées par des femmes, telles que le GIE Malal Yoro Gueye dans la VFS et le GIE Boubou Deme dans la ZFS. Le projet tient compte des questions liées au Genre dans ses programmes de renforcement des capacités et ventile les résultats par sexe. La participation des femmes aux activités de renforcement des capacités reste toutefois peu élevée (inférieure à 25 %).

Le changement climatique (CC) a été introduit récemment dans le programme du PCE. Le projet a depuis montré de quelle manière il contribue, dans ses activités, à l'adaptation au CC. Celles-ci incluent la promotion de variétés de riz à court terme, le développement d'une agriculture de conservation en collaboration avec Wula Naafa, des techniques agricoles permettant de réduire l'infestation par le striga de la production de mil et le programme d'assurance-récolte. Le projet a par ailleurs organisé une formation sur le CC pour les agents de l'ANCAR. En outre, l'usine de biogaz d'une capacité de 70 kW (construite pour l'entreprise Coumba Noor Thiam grâce à une subvention) utilise des balles de riz, réduisant ainsi la pollution par les déchets solides dans la VFS, et constitue une mesure d'atténuation du CC car elle réduit la consommation d'électricité produite à partir de combustibles fossiles.

La communication est prise en compte, mais vraisemblablement pas en tant que question transversale, car la chargée de communication dépend du responsable de la réforme des politiques, du suivi et de l'évaluation (S&E) et de la communication. Le projet a engagé une agence professionnelle locale à

laquelle il fait appel au besoin – par exemple pour produire des supports de communication attrayants pour le programme de formation des agriculteurs du projet et la promotion du riz aromatique, à l’image de la Foire internationale de l’agriculture et des ressources nationales (FIARA) organisée récemment. Dix documents relatant des réussites axées sur les chaînes de valeurs maïs, mil et riz ont été élaborés durant les exercices 2010 (5) et 2011 (5). Plusieurs activités du projet ont été publiées sur YouTube, comme le programme sur le riz Nerica, le laboratoire de certification des semences de la DISEM à Richard-Toll, les activités de renforcement des capacités et la promotion des produits locaux. La mise en place d’un bulletin d’information électronique, de films d’information et d’une couverture médiatique des visites sur le terrain est proposée dans le plan de travail pour 2012.

Le transfert d’une installation de certification des semences appartenant à l’État au secteur privé constitue un exemple de partenariat public-privé (PPP). Cependant, pour le projet, un PPP peut également constituer une forme de collaboration structurée, y compris au moyen d’accords de partage des coûts. Les partenariats peuvent aussi prendre la forme d’un mémorandum d’accord ou d’un contrat d’ordres d’achat avec les groupements et les organismes de collecte de données. Grâce à ces accords, les partenaires du projet renforcent leurs capacités, qui perdureront probablement au-delà de la fin du projet. Pendant l’exercice 2011, par exemple, le projet a mis en place 28 partenariats de ce type. L’objectif fixé pour 2012 est de 44.

Le projet porte sur les sciences, la technologie et l’innovation grâce aux activités suivantes : l’introduction de semences certifiées (y compris le riz aromatique pour le riz irrigué et pluvial et le maïs hybride), la gestion de bases de données géo-référencées pour les producteurs, des méthodes de collecte et d’analyse de données statistiques et l’introduction d’une installation de production de biocarburant pour réduire la pollution par les déchets solides et l’utilisation de combustible fossile.

Le PCE TO5 respecte-t-il la viabilité environnementale et en tient-il compte dans le cadre de ses activités ? Quels sont les enseignements retenus en matière de protection de l’environnement ? De quelle manière ont-ils été dégagés ?

Le PCE respecte les réglementations environnementales, en application des directives énoncées dans son Plan d’atténuation et de suivi environnemental (PASE) et son Rapport d’évaluation des pesticides et plan d’action pour une utilisation sans danger (PERSUAP), rédigés en collaboration avec Wula Naafa. USAID/Sénégal a indiqué à l’équipe d’évaluation que le PCE n’est pas tenu de fournir un formulaire d’examen environnemental (FEE) ou un rapport d’examen environnemental (REE). Concernant les travaux de génie civil, le PCE se conforme aux directives environnementales en vue d’un examen environnemental. Il indique que par le passé, il a échoué à un ou deux contrôles (visite du site avant le lancement de travaux de génie civil) qui n’ont pas eu de conséquences (le site du laboratoire de semences est situé sur un site préexistant et pas sur un nouveau site).

Le projet PCE TO5 investit-il dans des domaines qui ne rentrent pas dans le cadre de la mission TO5 de la stratégie FTF et/ou des priorités ou des orientations du programme USAID/Sénégal ?

Le PCE est entièrement aligné sur les chaînes de valeurs de l’initiative FTF et sur d’autres domaines fondamentaux de FTF (y compris les transports et les échanges commerciaux). L’équipe d’évaluation n’a rencontré aucune activité du PCE TO5 ne faisant pas partie de la stratégie de FTF. Le rapport annuel du PCE pour l’exercice 2011 contient encore des activités relevant de l’Ordre de Service n° 6, qui sont clairement identifiées comme telles.

Dans quelle mesure le système de suivi du projet peut-il satisfaire aux exigences en matière de production de rapports ?

Le système de S&E du projet satisfait aux exigences en matière de production de rapports pour les volets ainsi que les questions transversales. La ventilation des données par sexe, la technologie et l’innovation

ainsi que les partenariats sont reflétés dans les indicateurs du projet. Le système de S&E garde par ailleurs une trace des évaluations environnementales des travaux de génie civil. Les exemples de réussites et la plupart des documents de communication sont facilement accessibles, cependant, le projet doit encore élaborer un bulletin d'information régulier pour diffuser ses résultats ou une banque rassemblant les principaux extraits d'émissions d'actualités portant sur ses activités.

Le projet PCE travaille-t-il en collaboration avec la direction de l'USAID pour planifier les efforts nécessaires et les cibler correctement tout en garantissant la pérennité et la mise en œuvre des objectifs prospectifs de l'USAID d'ici le mois de novembre 2013 ? (Plan de travail et stratégie de clôture y afférente)

USAID et le PCE tiendront deux sessions informelles sur l'objectif de la réforme de la mise en œuvre et des achats, qui vise à accroître les financements d'USAID allant directement aux partenaires locaux. La clôture du projet d'ici à novembre impliquerait la diminution progressive des activités techniques trois à six mois auparavant. C'est-à-dire au milieu de 2012-2013. Le projet a pourtant besoin de temps pour mettre en œuvre un système flexible de tarification des contrats afin de renforcer son mécanisme d'agriculture contractuelle formelle. Une stratégie de clôture n'est pas recommandée, si les ressources permettent de la reporter.

QUESTIONS GÉNÉRALES EXAMINÉES

En plus des questions relatives aux différents volets, l'équipe d'évaluation a étudié des questions de portée générale, comme l'a requis l'USAID/Sénégal.

Le projet est-il parvenu à accomplir les activités prévues pour chaque secteur d'intérêt examiné, dans les délais impartis ?

Le PCE TO5 n'est pas parvenu à accomplir toutes les activités prévues dans les délais impartis. Ce projet a connu une période de restructuration pour s'adapter à la stratégie FTF, ainsi qu'au plan de réduction budgétaire anticipée. Par conséquent, les activités suivantes ont été reportées ou supprimées : la réhabilitation du laboratoire de certification des semences à Kolda (reportée), du laboratoire de certification des semences à Ziguinchor (non situé dans la zone d'intervention) et à Dakar (supprimées), la réhabilitation des installations de transformation des semences (reportée à Richard-Toll et Kaolack). On note également une baisse des activités au niveau de la chaîne de valeurs des cultures de mil. Les travaux réalisés comprennent la construction des laboratoires de certification des semences à Richard-Toll et Kaolack. Une installation privée de transformation des semences a été conçue à Kaolack grâce à une subvention de projet accordée à la société privée.

Les intrants/services fournis par le projet ont-ils atteint la population cible et respecté les chiffres prévus ?

La portée du projet a été satisfaisante jusqu'à ce jour, avec une tendance à constamment dépasser les valeurs fixées en termes de nombres de sociétés, de personnes et d'organisations communautaires autosuffisantes assistées, ainsi que de partenariats B2B. (Voir le tableau ci-dessous)

TABLEAU 2 : INTRANTS/SERVICES FOURNIS PAR LE PROJET AUX POPULATIONS CIBLES

Services fournis par le projet aux populations cibles	Objectif 2011	Résultats 2011
Nombre d'institutions/d'organisations entreprenant un renforcement de capacités/compétences grâce à l'assistance du gouvernement des États-Unis	27	121
Nombre d'entreprises privées, d'organisations de producteurs, d'associations des consommateurs d'eau, d'associations professionnelles et commerciales, et des organisations communautaires grâce à l'assistance du gouvernement des États-Unis	800	1 698
Nombre de membres faisant partie des organisations de producteurs et des organisations communautaires grâce à l'assistance du gouvernement des États-Unis	24 000	36 141
Entreprises, organisations de producteurs, associations des consommateurs d'eau, associations professionnelles et commerciales, et organisations communautaires ayant acquis de nouvelles technologies ou pratiques de gestion grâce à l'assistance du gouvernement des États-Unis	600	1 581

Rapport S&E du PCE, 2011, 2012

Dans quelle mesure les groupes cibles ont-ils utilisé les intrants/services fournis par le projet ?

Manifestement, le projet a fourni de précieux services à ses groupes cibles au fil des années. Au cours des visites de terrain entreprises par l'équipe d'évaluation, de nombreux bénéficiaires et partenaires ont spontanément fait l'éloge du projet et des services qu'il a fournis, tels que la base de données géo-référencées, les bonnes pratiques agricoles (BPA) et l'accès au crédit sur intrants grâce au système d'agriculture contractuelle. Un producteur de semences a affirmé que sa famille ne peut plus manger de riz non aromatisé. Le chef de la DAPS a déclaré que, désormais, aucune personne ne mettait en doute la précision et la fiabilité des statistiques agricoles du Sénégal, et que le système sénégalais était devenu la référence dans la région.

Des mécanismes formels ou informels ont-ils été mis en place pour faire participer les principaux intervenants ?

Le projet a mis en place des mécanismes tant formels qu'informels pour faire participer les intervenants. Les mécanismes formels englobent les bons de commande, les partages de coûts et les protocoles d'accord avec des partenaires, ainsi que les arrangements d'agriculture contractuelle qui lient les producteurs, les groupeurs et les banques. Cependant, le projet maintient également des relations informelles avec les apprentis et les bénéficiaires assistés par les principaux agriculteurs soutenus par le projet. Quant aux mécanismes informels, ils désignent les réunions informelles effectuées avec des bénéficiaires et d'autres partenaires.

D'importantes adaptations sont-elles nécessaires dans le secteur d'intérêt pour accomplir les objectifs de la stratégie FTF de l'USAID/Sénégal ?

Des modifications sont requises dans plusieurs domaines. Les arrangements d'agriculture contractuelle requièrent un mécanisme flexible de tarification des contrats dans le but de minimiser la vente parallèle et les défauts bancaires. Les réformes politiques, et plus particulièrement la réforme agricole, nécessitent la coordination des donateurs et la participation des communautés rurales. De plus, une approche coordonnée est requise pour favoriser l'investissement des infrastructures post-récolte. Enfin, le

processus d'établissement des partenariats public-privé devrait être examiné afin d'éviter toute difficulté liée aux transferts de propriété de l'État au secteur privé.

Les résultats prévus sont-ils réalisables dans l'environnement organisationnel du secteur privé ou public actuel, et répondent-ils aux objectifs tels que décrits dans la stratégie FTF ?

Une bonne avancée devrait être réalisable au niveau de deux principaux objectifs, compte tenu des conditions suivantes : (i) l'accroissement de la productivité agricole vis-à-vis des chaînes de valeurs pour les cultures de riz et de maïs (tant au niveau du rendement que de la qualité), grâce à une introduction de la certification des semences et des bonnes pratiques agricoles ; et (ii) le renforcement des capacités de la DAPS et de l'ENSA. Toutefois, en raison de la rotation du personnel, un certain soutien s'avère nécessaire après 2013, pour former davantage de personnel et ainsi assurer une certaine continuité. L'ENSA semble en mesure d'accomplir les résultats fixés pour le programme de la maîtrise, grâce aux subventions extérieures des universités africaines.

Les activités ont-elles été correctement menées à bien et le rendement a-t-il été satisfaisant ?

L'équipe d'évaluation n'a observé, et n'a été informée, d'aucun problème majeur en ce qui concerne la coordination du projet. Néanmoins, la rotation importante du personnel, le temps d'adaptation à la stratégie FTF et les réductions budgétaires, ont dû présenter de sérieuses difficultés. Les excellents résultats obtenus indiquent toutefois que le projet a été géré et coordonné de manière efficace par les Responsables, et ce, malgré des circonstances difficiles.

Les volets – adaptés au mandat FTF avec le temps – sont-ils appropriés (convenablement équilibrés) ?

Afin de répondre aux besoins spécifiques de l'USAID, le projet est structuré selon sept thèmes ou sous-volets. Une fois regroupés, ces sous-volets couvrent les quatre domaines principaux de la FTF dont il est fait mention ici. Cependant, une répartition cohérente des volets et des sous-volets faciliterait nettement l'évaluation au fil des années. En effet, les activités se recoupent parfois, et les regrouper pour former des volets et des sous-volets permettrait davantage de clarifier la structure du projet et d'aider à coordonner ces mêmes activités. Une logique implacable réside dans le fait de combiner les activités des chaînes de valeurs à celles qui ont trait à l'accès aux capitaux et à la formation des producteurs aux bonnes pratiques agricoles, ainsi que dans le fait de combiner la réforme stratégique avec le renforcement des capacités institutionnelles. Les responsables des domaines intersectoriels doivent directement s'entretenir avec le directeur ou le directeur adjoint du projet, et ne pas passer par d'autres collègues. Ces responsables des domaines intersectoriels doivent collaborer de manière égale et directe avec tous les autres responsables afin d'être efficaces sur tous les plans du projet.

Dans quelle mesure les volets sont-ils appropriés ?

Les domaines couverts par les volets ont rapport avec la FTF. Cependant, puisque certaines activités se recoupent, il leur serait profitable d'être restructurés pour les mêmes raisons expliquées précédemment. Aussi, il convient de préciser que les facteurs temps et financement doivent être évoqués pour une telle proposition.

Les objectifs fixés sont-ils réalistes ?

Les objectifs fixés ne sont pas réalistes en partie car ils ne reflètent pas les réductions budgétaires (ex : la quantité de mil vendue est égale à 8 % de l'objectif préalablement fixé) ; d'autre part, les objectifs auraient dû être réajustés dans certains cas, lorsque les résultats ont dépassé de cinq à dix fois les chiffres prévus (ex : le nombre de partenariats B2B a atteint 1 292, alors que l'objectif fixé était de 86). Une évaluation interne de la qualité des données est également nécessaire pour évaluer la précision de ces

données. Le responsable des activités de suivi et évaluation occupe ce poste depuis peu et n'a pas encore mis en place une telle évaluation de la qualité des données.

Les approches d'intervention sont-elles encore valides malgré une durée de vie du projet de 2 ans et demi ?

L'approche des chaînes de valeurs mise en œuvre par le projet reste valide même après trois ans d'opération du projet. Les acteurs de la chaîne de valeurs apprécient ce système. Toutefois, il est nécessaire pour le projet de travailler sur le mécanisme de tarification des contrats.

Quelles approches d'intervention doivent-elles être adaptées pour garantir une certaine durabilité sous la nouvelle stratégie FTF ?

Les acteurs de la chaîne de valeurs doivent développer de meilleurs moyens pour faire respecter les contrats par voie de procédure d'arbitrage, et non nécessairement par le biais des tribunaux. Il est important pour toute réforme politique, et plus particulièrement pour la réforme agricole, d'être mise en œuvre par des efforts de coordination entre donateurs. Une réforme ne peut pas être réalisable par une seule personne. Le développement des infrastructures devrait davantage faciliter le crédit/crédit-bail ou le partage des coûts, la création d'un plan de développement, l'embauche d'un gestionnaire de projet et l'engagement de la FTF à former ce dernier pendant une période de temps suffisante.

Les approches d'intervention sont-elles utilisées pendant les deux premières années et demie du PCE pour en favoriser la durabilité ?

Les approches de chaînes de valeurs et de renforcement des capacités institutionnelles contribuent grandement à l'élaboration d'une base solide pour la durabilité. Cependant, cette base ne perdurera que si un certain soutien est fourni une fois le projet fermé. D'ici à la fermeture du projet, il est nécessaire de faciliter la création d'un mécanisme de tarification des contrats et d'aider à réparer le crédit des producteurs qui ont été forcés d'accumuler des arriérés à cause de leurs emprunts.

Le projet est-il mis en application/passe-t-il à la stratégie FTF, comme prévu ?

Le projet est passé à la stratégie FTF et il est entièrement aligné avec cette dernière depuis 2011. Il est axé sur les chaînes de valeurs prioritaires de la FTF, bien que les volets du projet ne soient pas parfaitement identiques aux quatre volets dont il est fait mention dans cette évaluation.

Les responsables du projet ont-ils établi les liens nécessaires avec les agences gouvernementales et les organisations privées ?

Le projet a établi d'excellentes relations avec les agences gouvernementales et les organisations privées. Les acteurs de chacun de ces secteurs sont très reconnaissants des interventions du projet, car ils ont pu tirer profit de leurs relations avec celui-ci.

LEÇONS APPRISSES ET MEILLEURES PRATIQUES

L'évaluation a pris note des leçons apprises et des meilleures pratiques tirées du projet.

L'agriculture contractuelle pour des petits producteurs locaux de céréales de base pour le marché intérieur est possible, à condition que de bons outils et conditions leur soient procurés. Le NEPAD a déploré l'absence de système d'agriculture contractuelle, et l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) a énoncé une mise en garde quant au fait que l'agriculture contractuelle ne

serait pas judicieuse sur le plan économique pour ce qui est de la production de céréales de base (à l'exception des graines et semences pour la fabrication de la bière, et des cultures irriguées par l'État). Dans le cadre de la facilitation du projet, les producteurs dont la production était principalement pour la consommation domestique au cours des dernières années, ont commencé à voir la culture de maïs comme une culture commerciale. L'agriculture contractuelle existe déjà pour les cultures de riz irriguées. Le projet aide à formaliser et renforcer ces arrangements, tout en étendant le système à d'autres producteurs.

La construction d'infrastructures peut être relativement simple. Cependant, son contrôle et sa maintenance requièrent une attention particulière de la part du projet. Les projets doivent s'assurer que des plans de développement sont mis en place, qu'un gestionnaire ou un technicien compétent soit engagé par les bénéficiaires et qu'une assistance technique soit fournie au gestionnaire sur une période de temps suffisante afin de s'assurer que l'opération est viable. Cela s'applique aux investissements publics et privés. Pour ce qui est des investissements publics, comme les laboratoires de certification des semences, un plan de développement doit être préparé pour veiller à ce qu'une participation raisonnable aux frais encourus puisse être réclamée pour une partie du montant total. Aussi, un technicien qualifié doit être recruté et formé, cela étant principalement dû au fait que le technicien actuel devra être remplacé lorsqu'il prendra sa retraite.

Les prix de parité à l'importation sont un outil précieux et les acteurs concernés par le système d'agriculture contractuelle devraient être formés à leur utilisation. Les prix de parité à l'importation permettent de mesurer les proportions que les agriculteurs doivent produire pour le marché, pour ensuite évaluer la compétitivité de la production locale face aux importations. Le Réseau de systèmes d'alerte précoce contre la famine (FEWSNET), programme financé par l'USAID, a depuis longtemps préconisé l'utilisation des prix de parité à l'importation dans les analyses de la sécurité alimentaire. Dans le cadre des négociations sur l'agriculture contractuelle, ils indiquent le niveau tarifaire des produits locaux, qui serait l'équivalent du coût des produits importés, proposé aux groupeurs et transformateurs – et ce, uniquement si la qualité des produits locaux est la même que celle des biens importés. Cela permet de détecter plus facilement les pratiques tarifaires déloyales lors de négociations de prix.

Meilleure pratique : l'introduction de la collecte de données géo-référencées par les réseaux d'agriculteurs. Le projet a formé ses 27 partenaires impliqués dans la collecte de données à se servir de GPS et de système de cartographie, afin d'améliorer la précision des superficies et de fournir une traçabilité des zones des réseaux d'agriculteurs. Les agriculteurs ont répondu de manière enthousiaste ; beaucoup d'entre eux ont avoué que cela les a aidés à devenir experts en gestion agricole.

Meilleure pratique : le développement de guides de production agricole pour les cultures de riz et de maïs. Ces guides – « Le chemin du bon riz » et « Le chemin du bon maïs » – sont des guides de formation simplifiés, en forme d'affiche, qui traitent des meilleures pratiques de production et de récolte afin accroître les rendements et la qualité commerciale du maïs et du riz paddy.

CONCLUSIONS

Dans l'ensemble, le Projet de croissance économique, Ordre de Service n° 5 (USAID/PCE TO5) de l'USAID/Sénégal a accompli d'excellents progrès au cours de ses trois années de mise en œuvre, en dépit des difficultés rencontrées. L'équipe du PCE TO5 est passionnée par son travail et croit fermement pouvoir faire une différence au niveau des chaînes de valeurs prioritaires de l'initiative FTF. L'évaluation des partenaires et des bénéficiaires, effectuée par l'équipe d'évaluation, renforce en général cette conviction. Le projet, cependant, fait face à quelques défis au sein de la chaîne de valeurs des cultures de maïs ; un problème devant être rapidement traité afin de maintenir le rythme du projet dans la zone forestière du Sud.

L'approche de chaîne de valeurs est sûre ; dans l'ensemble, les résultats sont très bons au niveau des activités de chaîne de valeurs du projet. Le système formel d'agriculture contractuelle (la « *contractualisation* ») est devenu sa signature ; c'est ainsi qu'il est reconnu par tous les acteurs. L'important pour le programme USAID/FTF est le fait que le projet démontre qu'un système formel d'agriculture contractuelle peut être mis en place, non seulement pour les productions de fruits et légumes pour les marchés d'exportation et les usines de transformation locale, mais également pour les petits producteurs locaux de céréales de base pour le marché intérieur. L'agriculture contractuelle a de nombreux avantages. Le système garantit à tous les agriculteurs un accès aux intrants nécessaires. Il oblige les producteurs à utiliser des semences certifiées. Aussi, afin de soutenir ce système, le projet a introduit les meilleurs outils à utiliser, tels qu'une base de données géo-référencées pour gérer les réseaux de producteurs, ou des affiches simples, mais efficaces, pour former les agriculteurs à la production de produits de qualité, basée sur l'adéquation produit/marché (c'est-à-dire qui répond à la demande du marché). L'agriculture contractuelle a également contribué à l'augmentation des prix à la production. L'introduction de variétés locales de riz aromatisé a autant capté l'attention des producteurs que celle des consommateurs, et a permis de renforcer davantage l'impact du projet sur les importations de riz au Sénégal.

D'autres réussites importantes au sein du projet concernent le renforcement de l'agence d'analyses statistiques du pays, afin de permettre un accès à des données fiables et à jour. La création d'un programme universitaire de maîtrise professionnelle sur deux ans est une première au Sénégal ; cette avancée est susceptible d'inspirer le reste de la région. En ce qui concerne les activités d'accès aux capitaux, le projet peut être félicité pour avoir facilité l'accès au programme de crédit/crédit-bail, qui a permis aux producteurs d'acheter des équipements agricoles. Son régime d'assurance-récolte promet d'avoir un impact important, une fois mis en place.

Le projet rencontre toutefois quelques obstacles. Un problème majeur a été, pour le projet, de retrouver son dynamisme au sein de la chaîne de valeurs pour le maïs, suite à la saison désastreuse de 2011/2012, qui a vu de nombreux producteurs incapables d'honorer leurs contrats, et/ou qui n'avaient d'autre choix que celui d'utiliser l'argent pour rembourser leur crédit. La principale cause de ce problème venait du fait que le prix contractuel de la pré-récolte s'est trouvé être bien plus faible que les prix du marché au moment de la récolte, ainsi que du fait que la production fut peu satisfaisante en raison d'une mauvaise pluviométrie. Le projet doit porter toute son attention sur ce problème. Une autre préoccupation concerne le manque de volonté politique de la part du gouvernement, ce qui a entravé le développement, au sein du projet, de réformes en matière de politique. Enfin, les réductions budgétaires ont forcé le projet à reporter ou abandonner certaines de ses initiatives. Ces retards et restrictions d'activités ont été observés par les bénéficiaires. Cependant, le projet a consenti beaucoup d'efforts pour expliquer la situation à ses partenaires et ses intervenants afin de regagner leur confiance.

RECOMMANDATIONS

VOLET I : AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ AGRICOLES ET DES LIENS AVEC LE MARCHÉ

- **Assister les producteurs et les groupeurs à mettre au point un mécanisme pour établir les prix contractuels dans le but de minimiser la vente parallèle.** Ce mécanisme fixerait des prix plancher et plafond, entre lesquels les producteurs et les groupeurs négocieraient des prix contractuels au moment des semis et de la récolte. Voici les étapes nécessaires :
 - Le prix plancher désigne le prix en dessous duquel les producteurs devraient refuser de produire ; en d'autres termes, il désigne leur prix de réserve. Ce prix plancher correspondrait au coût unitaire de production, qui prend en compte tous les coûts de production. Ces derniers comprennent les apports monétaires, ainsi que la main-d'œuvre familiale et l'utilisation de ses propres équipements agricoles. Le prix plafond, ou le point de référence pour les produits locaux, correspond au prix de parité à l'importation, à la porte de la ferme, dûment ajusté au titre des différences de qualité.
 - Le contrat stipulerait que le prix plancher sera garanti aux producteurs, avec dans la mesure du possible, l'application d'une marge raisonnable, mais serait payé un prix plus élevé qu'à la porte de la ferme, plus proche du prix de parité à l'importation, lorsque les conditions le permettent. Si, au moment des semis, de telles conditions de marché s'orientent vers un prix de parité à l'importation, à un niveau proche ou en dessous du coût unitaire de production, les producteurs ne devraient pas être encouragés à produire pour le marché.
 - Le point de référence représenté par des prix franco à bord (FOB) fixés par l'exportation ou les marchés à terme de grains lors d'échanges commerciaux, n'est pas utilisable car l'écart creusé avec le coût de production est trop grand pour établir des négociations sérieuses.
 - Le prix de parité à l'importation est un outil efficace, qui indique si les producteurs peuvent concurrencer les importations au vu des conditions du marché. Cela permet également de détecter plus facilement les offres tarifaires déloyales faites aux producteurs par les groupeurs, et aux groupeurs par les transformateurs. Le PCE a parrainé plusieurs études qui utilisent cet outil au sein des chaînes de valeurs pour le riz et le maïs. Tous les acteurs des chaînes de valeurs doivent être formés et tirer parti de leur formation.
- **Mettre en place le système d'agriculture contractuelle dans la zone forestière du Sud.** Après avoir été informés que le projet mettait en place un système d'agriculture contractuelle dans la vallée du fleuve Sénégal, tous les acteurs de la chaîne de valeurs de la zone forestière du Sud ont déclaré que ce système devrait également être mis en place pour la chaîne de valeurs des cultures de maïs. Ce système rend le projet plus transparent et collaboratif, et aide également à bâtir un lien de confiance durable entre les parties.
- **Faciliter des consultations plus fréquentes entre les parties au niveau du système d'agriculture contractuelle (en cours de saison) afin d'identifier et de résoudre tout problème susceptible de survenir, et ce, le plus rapidement possible.** De nombreuses réunions entre les producteurs et les groupeurs ont eu lieu afin de fixer les prix contractuels. Les établissements de crédit, cependant, n'ont pas rencontré les producteurs et les groupeurs, surtout au moment de la récolte, ce qui aurait pourtant pu être utile afin de se préparer à la situation difficile vécue lors de la saison 2011/2012.
- **Mettre à l'essai un système d'agriculture contractuelle, au sein des cultures de riz de plateau.** Jusqu'alors, les activités de la chaîne de valeurs relatives aux cultures pluviales de riz

ont été limitées à la production et à la distribution de semences certifiées Nerica. Le projet a fait part de son intention de mettre à l'essai un système d'agriculture contractuelle au sein de sa chaîne de valeurs, car les producteurs de cultures pluviales sont perçus comme produisant uniquement pour la consommation domestique. Le PCE devrait se réjouir du fait que le service local de la SEDAB, un fournisseur/groupeur d'intrants, soit très optimiste à l'idée de voir les producteurs de riz pluvial produire pour le marché. Les petits agriculteurs de la région de Kolda ont uniquement produit du maïs pour la consommation domestique, mais ont commencé à voir la culture de maïs comme une culture commerciale une fois que le système d'agriculture contractuelle du PCE leur a ouvert l'accès aux crédits et aux intrants. La SEDAB pense que les producteurs de riz pluvial auront une réaction aussi positive que les agriculteurs de maïs, s'il leur est donné la même opportunité.

- **En plus de Dakar, cibler un autre large marché urbain pour le riz aromatisé de la vallée du fleuve Sénégal, et des usines locales de transformation du maïs pour les cultures de maïs de la zone forestière du Sud.** À cause des contraintes logistiques et des exigences relatives à la dimension du lot, les groupeurs et les producteurs pourraient renforcer leur avantage compétitif s'ils ciblent des marchés plus proches de leurs sites de production. Il est cependant vrai que la durée de vie du projet et les contraintes budgétaires pourraient rendre cela irréalisable.
- **Terminer le plan de développement des laboratoires de certification des semences à Richard-Toll et Kaolack.** C'est dans l'intention du projet, surtout après la mission d'enquête du Peace Corps à Richard-Toll. Le plan de développement devrait traiter de l'établissement et de l'harmonisation de la taxe pour tester les semences d'essai et détailler l'utilisation des ressources (travail de concierge, équipement de protection pour les techniciens, fournitures de bureau).
- **Mener un audit technique sur les rizeries et les producteurs de semences pour les aider à mettre en place leur propre code de bonnes pratiques.** En plus de mettre en place une approche de chaîne de valeurs et des opérations promotionnelles d'exportations, le PCE envisage d'aider les agriculteurs et les propriétaires de rizeries à mettre en place leurs propres meilleures pratiques, qui seront acceptées par les autorités publiques. Pour les agriculteurs, par exemple, la DISEM aurait simplement besoin de s'assurer que les acteurs ont bien leurs contrôles de qualité interne en place, et d'effectuer des vérifications en guise de confirmation. C'est une bonne idée, mais cela part du principe que tous ces opérateurs soient bien informés de tous les aspects de leurs entreprises. D'autres leçons tirées de cette opération concernent le fait que de nombreuses entreprises ne possèdent pas une telle connaissance. Un audit technique sur les opérations de ces acteurs servirait à leur montrer là où les résultats sont bons, et là où il y a encore du travail à faire. La prochaine étape consisterait à partager ces informations avec eux et les habiliter à formuler de meilleures pratiques.

VOLET 2 : RENFORCEMENT DU CADRE DE POLITIQUE AGRICOLE

- **Collaborer avec l'ISRA/BAME pour rédiger des notes de politique sur des réformes clés.** Le Bureau d'analyse macroéconomique (BAME) a été créé pour mener des analyses de politique et communiquer des informations aux décideurs politiques. Le projet devrait collaborer avec le BAME pour faire part de ses résultats clés aux décideurs publics et politiques. Alternativement, il peut mettre en place un programme avec le Bureau de la formation professionnelle agricole (BFPA) pour former le personnel du Ministère de l'agriculture à en faire autant. Cela permettra d'assurer une certaine continuité, une fois le projet clôturé.
- **Poursuivre l'analyse des différentes options politiques vis-à-vis du programme de subventions du GS.** Le projet a entrepris une étude sur les engrais selon un modèle structure-comportement-rendement en mettant l'accent sur les subventions du gouvernement. Il a fourni les résultats au Ministère de l'agriculture, et a mené et soutenu un groupe de travail qui a élaboré des mesures administratives et politiques pour en améliorer l'accès, l'utilisation et la qualité.

- **Poursuivre l'analyse des options dans la politique semencière, y compris au niveau des échanges commerciaux régionaux.** Les états membres de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) ont désormais convenu que toute variété de semences ayant fait l'objet d'un processus d'homologation dans un pays, peut être exportée vers un autre pays, sans restriction. À l'exception des semences hybrides et génétiquement modifiées, les agriculteurs peuvent utiliser des semences provenant de la récolte précédente, plutôt que d'acheter de nouvelles semences certifiées. Il est possible que cette pratique réduise la demande de semences certifiées proposées par les producteurs de semences. Ou alors, il est toujours possible que les producteurs de semences aient des charges financières trop lourdes et se retrouvent à faire face à une telle baisse de la demande. Le projet devrait préparer les producteurs de semences à la vente de semences certifiées au sein du marché régional.
- **Collaborer avec les donateurs pour assister le GS dans la mise en œuvre de la Loi d'orientation agro-sylvo-pastorale (LOASP).** La collaboration avec les donateurs pour faciliter la mise en œuvre de réformes politiques a été utile au Sénégal et ailleurs. Cette leçon devrait être, en particulier, appliquée à la LOASP et à la réforme sur la propriété foncière. L'appui fourni par le projet aux groupes est une approche sensée. Cependant, ces groupes de travail pourraient davantage se faire entendre s'ils étaient appuyés par les donateurs. Ces groupes devraient également être dotés d'un certain degré d'expertise pour pouvoir traiter les nombreux – et souvent hostiles – objectifs de la réforme sur la propriété foncière. La participation des communautés rurales dans ces débats constitue un élément essentiel, tout comme celle des femmes.
- **S'entretenir avec le Ministère de l'agriculture pour clarifier les rôles et les responsabilités de la DRDR et de la DISEM.** Une certaine confusion subsiste en ce qui concerne le fait de savoir quelle agence gouvernementale gère les laboratoires de certification des semences. Dans l'ensemble, c'est la DISEM (Division des semences) qui en a la charge ; à Kaolack et Kolda, les laboratoires sont en effet dirigés par le personnel de la DISEM. Toutefois, à Kaolack, le laboratoire est géré par la DRDR (Direction régionale du développement rural). C'est peut-être la raison pour laquelle les tests sont effectués différemment à Richard-Toll (test anonyme, frais non perçus), à Kaolack (test non anonyme, frais non perçus) et à Kolda (test anonyme, frais perçus, mais aucun accès aux fonds disponibles).

VOLET 3 : AMÉLIORATION DES INFRASTRUCTURES RURALES ET ACCÈS AUX CAPITAUX

- **S'assurer que les gestionnaires payés soient embauchés par des bénéficiaires et qu'ils reçoivent une formation dispensée par le projet, et ce, sur une période de temps suffisante.** Quant aux bénéficiaires, ils recevront les infrastructures et l'équipement requis, de la part du projet. Le projet, qui travaille sur l'élaboration du plan de développement pour le plan de transformation des semences, doit garder cela en tête. Un autre exemple montre que le projet a fourni de l'équipement à un groupe composé de femmes et en a formé 16 d'entre elles à l'utilisation de ce même équipement. Le projet doit assurer un suivi de cette formation. Malgré une méfiance justifiable, les institutions financières seraient prêtes à financer les équipements pour les groupes de femmes, par exemple. Cependant, le groupe doit démontrer ses capacités à gérer un tel équipement et à générer des revenus suffisants pour pouvoir rembourser son emprunt.
- **Développer un plan pour encourager la création de l'usine de biocarburants, produits à partir de sous produits de riz (Coumba Noor Thiam), dans la vallée du fleuve Sénégal.** Les opérateurs riziers ont depuis longtemps trouvé une utilisation de la paille et du son de riz, dont ils se servent pour nourrir les animaux. Il ne reste plus désormais qu'à créer une usine de biocarburants pour faire bon usage de ces sous-produits. Ce cas d'expérience réussie devrait être utilisé en vue d'encourager d'autres agriculteurs à se servir de cette technologie.

VOLET 4 : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES INSTITUTIONS ET DES RESSOURCES HUMAINES

- **Fournir une formation sur la détermination et l'analyse des prix de parité à l'importation, ainsi qu'une formation au système d'agriculture contractuelle du PCE.** Les formations doivent être fournies à quatre groupes cibles (producteurs, entreprises agro-industrielles privées, institutions financières, ONG et institutions de recherche et de formation). Comme précédemment mentionné au sein du volet 1, les prix de parité à l'importation sont utiles pour évaluer la concurrence potentielle de la production locale et ils permettent de détecter plus facilement les pratiques tarifaires déloyales lors de négociations de prix.
- **Demander à des étudiants parrainés de rédiger des comptes rendus faisant état de leurs résultats, qui seront rendus publics.** Aussi instructive que puisse être la thèse, seules les personnes prenant part à la soutenance de la thèse de l'étudiant, pourront savoir quelles informations elle renferme. Une fois le document finalisé, il est probable qu'il soit oublié sur une étagère.
- **Développer un programme de stage ou un cours d'immersion pour les étudiants de l'ENSA et de l'ISFAR de Bambey.** Bien que le travail effectué par les étudiants de l'ENSA sur la thèse traite de problèmes perçus par les acteurs de la chaîne de valeurs, cela reste un travail académique. Il est souhaitable que les étudiants aillent sur le terrain pour aider à résoudre des problèmes ponctuels. Par exemple : des étudiants peuvent travailler avec des groupes producteurs pour maîtriser les complexités liées aux dépenses budgétaires et aux prix de parité à l'importation ; ou peuvent aider les producteurs au moyen de processus de gestion de la qualité. Cela pourrait aider les acteurs de la chaîne de valeurs et fournir une expérience pratique aux étudiants.
- **Dans le cadre des programmes de formation, mettre l'accent sur le concept de chaîne de valeurs appliqué à toute une filière, plutôt qu'appliqué à une seule entreprise.** Michael Porter a développé le concept de chaîne de valeurs dans le but de renforcer la situation concurrentielle d'une entreprise, mais plus tard, il a appliqué ce concept à l'ensemble des entreprises ; concept qu'il a d'ailleurs baptisé par la suite « le système de valeurs ». Il a ainsi reconnu que toutes les entreprises participant au sein de ce système généraient des valeurs. Cela provoque une situation avantageuse pour chaque partie lorsque les entreprises de la chaîne d'approvisionnement sont axées sur la demande du marché du produit. C'est ce concept de chaîne de valeurs que met en pratique le projet sur le terrain, et sur lequel il parle dans ses rapports : il conviendrait d'insister sur ce concept lors des programmes de formation.
- **Favoriser la collaboration entre le DAPS et la SAED pour l'utilisation d'images satellites afin de collecter et d'analyser les données agricoles au sein de la vallée du fleuve Sénégal.** La SAED, dans le cadre de son mandat sur la vallée du fleuve Sénégal, doit rapporter les données agricoles concernant cette zone et les communiquer à la DAPS pour que cette dernière puisse donner une vue d'ensemble pour tout le Sénégal. Pendant plusieurs années, la SAED a utilisé l'imagerie satellite pour collecter des données. En partageant leurs expériences respectives au sein de ce domaine, ces deux agences en tireront certainement profit.

DOMAINES TRANSVERSAUX

- **Travailler avec des groupes composés de femmes pour trouver des moyens innovants qui permettent l'accès à la terre par les femmes.** Il y a de puissants groupes de femmes, tels que la FEPRODES et les GIE dirigés par des femmes (le GIE Malal Yoro Gueye dans la vallée du fleuve Sénégal et le GIE Boubou Deme dans la zone forestière du Sud), avec lesquels le projet peut mettre en place des projets pilotes ayant pour but de leur permettre l'accès aux terres. Présenter de telles expériences fournirait un point d'entrée au débat national sur l'accès des femmes à la terre.

- **Le projet doit être réalisé afin de documenter la manière dont ont été appliquées les directives environnementales dans les rapports sur son avancement.**
- **Faire en sorte que la chargée de communication soit sous la tutelle directe du directeur du projet, et non pas sous celle d'un autre responsable.** Les lignes de communication se coupent au sein de tous les volets et de tous les domaines intersectoriels ; c'est pour cette raison qu'il est préférable de ne pas faire de rapport directement à un seul responsable. Ce point relève d'une question de convenance, plutôt que d'efficacité, puisque la chargée de communication reste l'experte dans ce domaine. Selon l'équipe d'évaluation, cela pourrait être plus efficace si la chargée de communication pouvait s'entretenir directement avec tous les responsables du projet, en vue de mettre en place une stratégie de communication partagée pour le projet.
- **Débuter une série de dossiers d'analyse pour informer le GS et tout autre intervenant du travail effectué dans le cadre du projet.** Les dossiers, de deux à cinq pages chacun, devraient par exemple traiter des questions politiques, des chaînes de valeurs, des instruments financiers novateurs, de Genre, et du changement climatique. Les dossiers sont plus détaillés et techniques que les cas d'expériences réussies et que ce qui est généralement mentionné dans les bulletins d'information ; ces derniers étant des méthodes de communication destinées à un auditoire large. Ces dossiers sont aussi l'occasion pour les thèses des étudiants parrainés par le projet, d'être synthétisées de manière convaincante. Actuellement, ces thèses ne sont pas toujours faciles à comprendre et sont souvent oubliées sur des étagères, à amasser la poussière. Ces dossiers pourraient accompagner la page de notes de politique préparée en collaboration avec l'ISRA/BAME.
- **Faire avancer la technologie permettant de produire du biocarburant à partir de sous-produits de riz, dans la vallée du fleuve Sénégal (voir le volet 4).** En plus de l'introduction des semences certifiées et du riz aromatisé, le projet sur le biocarburant est l'une des principales innovations – sinon l'unique innovation – présentée par le projet. Elle a fait l'objet d'un cas d'expérience réussie et de quelques rapports. Cependant, un effort plus important s'impose.
- **Améliorer l'archivage des documents du projet pour faciliter leur accès.** Le projet a fourni un CD contenant les documents du projet. Toutefois, la liste des documents est uniquement datée. Cette liste doit être mise à jour régulièrement et une structure en dossiers doit être utilisée. Voici quelques exemples de dossiers : contrat du projet, rapports sur l'état d'avancement ; plan de gestion des performances et tableau d'indicateurs économiques ; études et évaluations ; liste des bénéficiaires et des partenaires, répartis par volet et par région ; documents de communication ; thèse des étudiants parrainés ; etc.
- **Fournir des objectifs relatifs aux indicateurs de rendement plus réalistes pour 2013 (si cela est encore possible).** Dans certains cas, les indicateurs sont nettement inférieurs aux objectifs fixés, et dans d'autres cas, ils sont largement supérieurs, malgré les réductions budgétaires. Cela indique que les objectifs fixés ne devraient pas être revus à la baisse à cause des réductions budgétaires.
- **Régulièrement effectuer des évaluations internes de la qualité des données.** Ces contrôles doivent être réalisés chaque semestre, par le personnel responsable des activités de suivi et d'évaluation. Ils permettront de s'assurer que les partenaires du projet suivent les directives concernant la collecte de données et qu'ils collectent des données fiables. Ces contrôles permettraient d'aider le projet à se préparer pour la mission d'évaluation interne de la qualité des données.

RECOMMANDATIONS POUR FTF

- **Continuer la mise en œuvre de l'approche de chaîne de valeurs dans le cadre des opérations de suivi du PCE.** L'initiative FTF doit, précisément, renforcer le système d'agriculture contractuelle pour les petits producteurs de produits alimentaires de base, qui a été mis en place par le PCE, tout en restant pragmatique vis-à-vis des autres arrangements contractuels qu'il supporte. En renforçant le système d'agriculture contractuelle, cela permettra de surmonter des obstacles majeurs en matière d'amélioration de la sécurité alimentaire. Ces obstacles peuvent être : l'accès limité des producteurs au marché et aux capitaux ; les faibles capacités des producteurs à produire des produits de qualité ; la faible confiance des institutions financières en la capacité et la volonté des producteurs à rembourser leur crédit. L'USAID/FEWS est devenu un fervent partisan de l'utilisation des prix de parité à l'importation pour les analyses de la sécurité alimentaire. La FTF devrait continuer de faire la promotion de son utilisation pratique du système d'agriculture contractuelle.
- **Encourager l'établissement d'infrastructures post-récolte avec un plan de développement de chaîne de valeurs cohérent, qui mette l'accent sur le partage des coûts au sein du secteur privé.** Il convient d'encourager l'établissement d'infrastructures post-récolte et d'autres infrastructures, tout en restant axé sur les chaînes de valeurs, et de développer un plan cohérent qui mette l'accent sur le partage des coûts entre les acteurs du secteur privé. Dans certains cas, il est nécessaire de faciliter l'accès des acteurs de la chaîne de valeurs au financement pour qu'ils puissent bâtir des infrastructures post-récolte.
- **Pour ce qui est des réformes politiques, il serait judicieux de collaborer avec d'autres donateurs pour fournir du savoir-faire et des mesures d'encouragement afin que le GS mette en place des réformes significatives.** Les chances pour un donateur et un projet de réussir sur une zone étroite et particulière (ex : une fenêtre d'exportation), sont bonnes ; cependant, les chances de succès lors du traitement d'un problème complexe, telle que la réforme sur la propriété foncière (qui devrait promouvoir l'égalité d'accès des femmes et des hommes à la terre), sont extrêmement faibles.

BIBLIOGRAPHIE

FALL, Abdoulaye. Compétitivité du riz sénégalais : étude comparée avec le riz thaïlandais.

MINOT, Nicholas. Contract Farming in Africa: Opportunities and Challenges (Washington, D.C., Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, 2011). Accessible à : http://www.aec.msu.edu/fs2/aamp/Kigali%20Conference/Minot_Contract_farming_in_Africa.pdf

République du Sénégal. *Loi d'orientation agro-sylvo-pastoral*, Loi n° 2004-16 du 4 juin 2004 (Dakar, Sénégal, JO n° 6176 du samedi 14 août 2004).

République du Sénégal. Programme national d'investissement agricole (PNIA), Plan d'investissement 2011-2015 (Dakar, Sénégal, République du Sénégal, 2010).

République du Sénégal. Résultats définitifs de la campagne agricole 2011/2012.

DUNSTAN, Spencer et FALL, Abdoulaye. Africa Rice Development Sector Study, Senegal Report (Washington, D.C., Société financière internationale, 2011).

USAID. Import/Export Parity Price Analysis, FEWSNET Markets Guidance, n° 1 May 2008. Accessible à : http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADL964.pdf

USAID. Senegal Feed the Future Multi-Year Strategy (Washington D.C., Gouvernement des États-Unis, 2011).

USAID. Documents relatifs au Projet de croissance économique, Ordre de service n° 5 (PCE TO5). Plans de travail des années 2009, 2010, 2011 et 2012

- Rapports annuels des années 2009, 2010 et 2011 ;
- Rapports trimestriels des années 2011 (trimestres 2 et 3), 2012 (trimestres 1 et 2) et 2011 (trimestre 2), note spéciale, memorandum USAID/Sénégal, 5 juillet 2011 ;
- Plan de contrôle du projet (PCP), août 2011 ;
- Plan d'atténuation et de suivi environnemental (PASE) ;
- Rapport d'évaluation des pesticides et plan d'action pour une utilisation sans danger (PERSUAP)
- Cas d'expériences réussies des années 2010 et 2011 ;
- Plan de gestion des performances de 2011 ;
- Termes de référence (CNT, SEDAB, SODEFITEX, Diagne et frères, CARITAS, GIE Kissal, Union de GIE NGORA)
- Répertoire PCE du personnel technique sous le PCE TO5 ;
- Répertoire des bons de commande et des conseillers sous le PCE TO5, années 2010 – 2012, 15 mars ;
- Formation sur l'approche « chaînes de valeurs », session destinée aux agences de conseil agricole et d'appui au monde rural, 14 – 19 décembre 2009
- KELLY, Valérie et al. Analyse de la filière engrais au Sénégal et de son évolution sur la période 2000 à 2010.
- Technologie Développement Consultance (TDC). Diagnostic approfondi du dispositif de cession des engrais subventionnés.

Contenu de sites web et articles

The Value Chain

(La chaîne de valeurs)

“A firm’s value chain is part of a larger system that includes the value chains of upstream suppliers and downstream channels and customers. [Michael] Porter calls this series of value chains the *value system*.”

Traduction : « La chaîne de valeurs d’une société fait partie d’un système plus large qui comprend les chaînes de valeurs de fournisseurs en amont, jusqu’aux réseaux et aux clients en aval. Michael Porter désigne cette série de chaînes de valeurs par le *système de valeur*. »

Accessible à : <http://www.netmba.com/strategy/value-chain/>

Contract farming offers fresh hope for Africa’s declining agriculture

(L’agriculture contractuelle : un espoir pour freiner le déclin du secteur agricole africain)

“Contract farming arrangements can also fill in the void left by governments in the wake of liberalisation by providing access to inputs, technologies, credit and other services. Due to its immense potential, contract farming has been given a central role in the latest strategy by the Partnership for Africa’s Development (NEPAD) to revive the continent’s agriculture.”

Traduction : « L’ agriculture contractuelle peut également combler le vide laissé par les gouvernements dans le sillage de la libéralisation du secteur, en fournissant un accès aux crédits sur intrants, aux technologies, au crédit et à d’ autres services. Grâce à son potentiel considérable, l’ agriculture contractuelle devrait jouer un rôle majeur au sein de la dernière stratégie du Nouveau partenariat pour le développement de l’ Afrique (NEPAD), ayant pour finalité de faire revivre le secteur agricole sur le continent. »

Accessible à : <http://www.worldagroforestry.org/projects/relma/pdfs/Policy%20Brief%20-%20Contract%20Farming.pdf>

Thai Scientists Discover Gene Responsible for Aromatic Rice

(Des scientifiques thaïlandais découvrent le gène à l’ origine du riz aromatisé)

“The team has found that a genetic mutation is responsible for the fragrant aroma of jasmine rice. Of the 50,000 genes in Jasmine rice, eight genetic characters do not work. In laboratory tests, the team has successfully changed non-fragrant Japanese rice into fragrant rice. [...] the technique can be applied to improve other crops including wheat, corn and soybeans. Australian researchers have since repeated the feat.”

Traduction : « L’équipe a découvert qu’une mutation génétique est à l’origine de l’arôme parfumé du riz au jasmin. Parmi les 50 000 gènes que compte le riz au jasmin, huit caractéristiques génétiques ne fonctionnent pas. C’est avec succès que l’équipe de scientifiques est parvenu, au cours de tests effectués en laboratoire, à changer du riz japonais non aromatisé, en riz aromatisé. [...] la technique peut être utilisée pour améliorer d’autres récoltes, comme celles du blé, du maïs et du soja. Des chercheurs australiens ont depuis répété cet exploit. »

Accessible à : http://www.business-in-asia.com/thai_rice.htm

ANNEXES

ANNEXE I : TERMES DE REFERENCES DE L'ÉVALUATION À MI-PARCOURS

C.I CONTEXTE

Dans le cadre du plan stratégique de l'inter-agence Feed the Future (FTF), dirigé par le bureau pour la Croissance Economique de l'USAID/Sénégal, les activités du Projet de Croissance Economique (PCE), Ordre de Service n° 5 (TO5), se fondent sur les efforts passés et présents du Gouvernement sénégalais (GS), afin d'améliorer la sécurité alimentaire et faire reculer la pauvreté, grâce au développement d'un secteur privé productif et concurrentiel. À travers ce projet et d'autres, l'USAID/Sénégal soutient la stratégie de croissance accélérée du GS et le plan stratégique du pays. Le Bureau pour la Croissance économique de l'USAID/Sénégal tire partie de réussites antérieures pour mettre en œuvre l'initiative AGCI en faveur de la compétitivité globale africaine, l'essor continu du Centre ouest africain pour le commerce (WATH) à Dakar et Accra, et d'autres projets financés par l'USAID, tels que le projet USAID/Sénégal de Gestion des Ressources naturelles (« Wula Nafaa »). (Plus récemment, le portefeuille du Bureau pour la Croissance économique de l'USAID s'est développé, suite à la volonté de la FTF d'inclure un projet d'Education et Recherche en Agriculture (ERA), un projet conciliant l'agriculture et la nutrition (« Yaajeende ») et un projet de gestion concertée pour une pêche durable au Sénégal (COMFISH)). La stratégie FTF sénégalaise, et le PCE TO5 qui y est associé, ont été spécialement conçus pour s'appuyer sur les activités en cours du projet SAGIC (Appui pour une croissance accélérée et une compétitivité accrue) du bureau pour la croissance économique, et instaurer un Contrat portant sur une quantité indéfinie (IQC) 685-I-00-06-00005-00 accordé par l'USAID/Sénégal à l'International Resources Group (IRG) le 12 décembre 2005.

Le contrat SAGIC portant sur une quantité indéfinie offre une expertise et une gestion technique dans les domaines en rapport avec la croissance économique accélérée, la compétitivité accrue du secteur agricole, et les échanges commerciaux. Les quatre volets de ce contrat sont les suivants :

- Un développement des sous-secteurs stratégiques au moyen d'un modèle de services d'appui aux entreprises, ou d'autres techniques d'intervention récentes afin de favoriser une augmentation des échanges commerciaux, particulièrement ceux qui sont liés à l'Acte sur les Opportunités Croissance en Afrique (AGOA).
- Un développement des partenariats public-privé dans le but d'attirer des investissements découlant d'une prestation efficace des biens et services publics.
- Des réformes politiques pour contribuer à améliorer l'environnement des entreprises.
- Des services fiduciaires/de gestion et un renforcement de la capacité du gouvernement sénégalais.

Dans le cadre du contrat SAGIC, l'USAID a financé le TO5 le 16 avril 2009. La date d'achèvement de ce contrat est prévue le 30 novembre 2013. Sa finalité est d'améliorer la sécurité alimentaire et de faire reculer la pauvreté, grâce à un ensemble d'activités inter reliées. Les activités reflètent l'initiative FTF sénégalaise et sont étroitement liées au plan stratégique du pays conçu par le Bureau Croissance Economique. Par conséquent, le Projet de croissance économique TO5, mis en œuvre par le contrat SAGIC, est axé sur quatre points :

1. L'accroissement de la productivité agricole et des liens avec le marché s'orientant autour des chaînes de valeurs pour les cultures de riz, de maïs et de mil.
2. Le renforcement du cadre politique en surmontant les principaux obstacles ayant le plus gros impact sur l'agriculture. Dans le cadre du PCE TO5, l'accent est mis sur les réformes politiques

pour contribuer à améliorer l'environnement des entreprises, et plus particulièrement, pour garantir la mise en application totale de la Loi agricole de 2004, ainsi que la poursuite des débats sur la propriété foncière.

3. L'amélioration des infrastructures rurales post-récolte, en permettant l'accès aux capitaux pour garantir une productivité agricole à long terme. L'USAID/Sénégal fournit la formation à l'entrepreneuriat ainsi que l'assistance technique nécessaire au succès des investisseurs. Il développe également des systèmes de prêts, sous la forme de garanties à l'appui de portefeuilles de prêts, à travers l'Autorité de crédit au développement (DCA), et parvient à atteindre l'objectif du Gouvernement du Sénégal visant à favoriser les liaisons post-récolte pour une croissance économique durable dérivant de l'agriculture.
4. Le renforcement des capacités des institutions et des ressources humaines afin d'assurer l'accès et le développement d'une prochaine génération agricole au Sénégal. Ce volet constituera une base pour la croissance. Il inclut le renforcement à la hausse de la productivité par une approche de marché comprenant l'accès aux capitaux, la formation des investisseurs en gestion d'entreprise, l'accroissement de la productivité et la transformation, la professionnalisation des coopératives ou des organisations de producteurs, et le renforcement des capacités au sein des institutions à la fois publiques et privées.

C.II OBJECTIF DE L'ÉVALUATION PROPOSÉE

Cette évaluation se focalisera essentiellement sur le Projet de croissance économique de l'USAID : le PCE TO5. La finalité de cette évaluation à mi-parcours est d'évaluer les progrès accomplis à ce jour et d'identifier les améliorations susceptibles de faciliter l'atteinte des résultats fixés. De manière explicite, les volets du PCE TO5 à évaluer au cours de cette évaluation à mi-parcours, comprennent quatre domaines dépendant de la stratégie FTF sénégalaise, susmentionnés à la Section C.I :

1. L'accroissement de la productivité agricole et des liens avec le marché s'orientant autour des chaînes de valeurs pour les cultures de riz, de maïs et de mil.
2. Le renforcement du cadre politique en surmontant les principaux obstacles ayant le plus gros impact sur l'agriculture.
3. L'amélioration des infrastructures rurales post-récolte, en permettant l'accès aux capitaux pour garantir une productivité agricole à long terme.
4. Le renforcement des capacités des institutions et de ressources humaines afin d'assurer l'accès et le développement d'une prochaine génération agricole au Sénégal.

Après 30 mois de mise en œuvre (avril 2009 – octobre 2011), un examen approfondi de ces volets aidera à identifier les forces et les ajustements nécessaires aux approches d'intervention, à la nature des services, et à l'efficacité avec laquelle le projet fournit des intrants. Les évaluateurs externes effectuant cette évaluation recueilleront un éventail d'informations de référence de la part du personnel de l'USAID/Sénégal et de l'IRG pour s'assurer que les résultats et les recommandations sont basés sur une compréhension exacte du projet.

C.III QUESTIONS À ÉTUDIER

L'équipe d'évaluation étudiera dans quelle mesure le partenaire chargé de la mise en œuvre s'est occupé des objectifs 1 et 2 du bureau la croissance économique de l'USAID/Sénégal : Croissance du secteur agricole global et renforcement des échanges commerciaux. De manière plus explicite, l'évaluation mesurera les progrès accomplis par les quatre volets de l'USAID/PCE TO5, énumérés dans la section C.III ci-dessus, ainsi que certains thèmes de portée générale concernant le genre, l'adaptation au changement climatique, la communication, les partenariats, et la science, la technologie et l'innovation.

L'évaluation formulera des conclusions et des recommandations générales et spécifiques concernant les manières de maintenir le rythme et d'augmenter l'étendue des activités selon la stratégie FTF, et elle apportera les modifications les plus appropriées et stratégiques au projet, compte tenu des réalités budgétaires et de la préparation à une fin de contrat réussie en 2013. L'USAID/Sénégal est intéressée à connaître l'adéquation des volets mentionnés dans la section C.III dans le contexte de la stratégie FTF sénégalaise, la solidité des approches du projet, la qualité de la gestion globale du PCE TO5, l'adéquation et l'efficacité de la fourniture d'intrants/ressources vis-à-vis du projet IRG/PCE, le nombre et le pourcentage de réponses de bénéficiaires, et la possibilité globale de conserver le rythme du projet après le mois de novembre 2013. L'équipe d'évaluation rapportera également les bonnes pratiques et les leçons apprises en menant à bien les quatre volets et les thèmes d'ordre général.

L'USAID/Sénégal a l'intention d'utiliser des évaluations à mi-parcours pour systématiquement évaluer les progrès des programmes, pour ajuster des plans de travail futurs, basés sur une analyse des réalités sur le terrain, et pour apprendre avec l'expérience, l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la durabilité et l'impact qu'a eu USAID/PCE.

L'équipe d'évaluation s'engage à répondre aux questions suivantes concernant les quatre domaines d'intervention ainsi que les thèmes d'ordre général :

- Le projet est-il parvenu à accomplir les activités prévues pour chaque secteur d'intérêt examiné, dans les délais impartis ?
- Les intrants/services fournis par le projet ont-ils atteint la population cible et respecté les chiffres prévus ?
- Dans quelle mesure les groupes cibles ont-ils utilisé les intrants/services fournis par le projet ?
- Des mécanismes formels ou informels ont-ils été mis en place pour faire participer les principaux intervenants ?
- D'importantes adaptations sont-elles nécessaires dans le secteur considéré pour accomplir les objectifs de la stratégie FTF de l'USAID/Sénégal ?
- Les résultats prévus sont-ils réalisables dans l'environnement organisationnel du secteur privé ou public actuel, et répondent-ils aux objectifs tels que décrits dans la stratégie FTF ?
- Les activités ont-elles été correctement menées à bien et les résultats ont-ils été satisfaisants ?
- Les volets – adaptés au mandat FTF avec le temps – sont-ils appropriés (convenablement équilibrés) ?
- Dans quelle mesure les volets sont-ils appropriés ?
- Les objectifs fixés sont-ils réalistes ?
- Les approches d'intervention sont-elles encore valides malgré une durée de vie du projet de 2 ans et demi ?
- Les approches d'intervention sont-elles utilisées pendant les deux premières années et demie du PCE pour en favoriser la durabilité ?
- Quelles approches d'intervention doivent-elles être adaptées pour garantir une certaine durabilité sous la nouvelle stratégie FTF ?
- Le projet est-il exécuté conformément à la stratégie FTF, comme prévu ?
- Les gestionnaires du projet ont-ils établi les liens nécessaires avec les agences gouvernementales et les organisations privées ?

Ci-dessous figurent les questions sur divers aspects précis à étudier ; des réponses y seront données, au même titre qu'aux questions d'ordre général.

Volet 1 : Accroissement de la productivité agricole et des liens avec le marché

- L'approche de chaîne de valeurs a-t-elle su se montrer efficace ? Depuis l'approbation de la stratégie FTF en février 2011, est-elle exécutée rapidement en vue d'atteindre l'objectif FTF, lequel vise à renforcer à la hausse la productivité dans le temps ?
- Les dynamiques de la productivité/de l'offre et la demande du marché se sont-elles améliorées par rapport aux attentes du projet ?
- Dans quelle mesure le fait de mettre en place de telles activités, visant à améliorer la productivité et les liens avec le marché, a-t-il favorisé l'amélioration des échanges commerciaux ?

Volet 2 : Renforcement du cadre politique

- Les réformes politiques identifiées ont-elles été suffisamment ambitieuses et pertinentes vis-à-vis des priorités du gouvernement sénégalais ?
- L'approche visant à accomplir la réforme politique a-t-elle été efficace ?
- Les résultats prévus sont-ils réalisables dans l'environnement politique actuel ?
- Quelles barrières juridiques, réglementaires ou administratives seront levées pour attirer les investissements et rendre le secteur privé plus concurrentiel ?
- D'importantes adaptations ont-elles été nécessaires pour réaliser les objectifs politiques de la stratégie FTF de l'USAID/Sénégal ?

Volet 3 : Amélioration des infrastructures rurales et de l'accès aux capitaux

- Les résultats prévus sont-ils réalisables avec les instruments financiers actuels ou d'autres facteurs institutionnels ?
- Les améliorations des infrastructures post-récolte sont-elles bien ciblées afin d'appuyer le renforcement des activités, nécessaire pour atteindre les objectifs du projet ?
- Que suggère de faire cette expérience quant à l'avenir potentiel des partenariats public-privé (PPP) au Sénégal ?
- Que doit être changé pour accélérer et améliorer le système de partenariats public-privé ?

Volet 4 : Renforcement des capacités des Institutions et de ressources humaines

- Dans quelle mesure les établissements privés ou publics ont-ils été développés ou renforcés ?
- Dans quelle mesure IRG/PCE a-t-il fait des progrès pour ce qui est de l'identification, le développement et la mise en œuvre d'activités de renforcement des capacités au sein du Gouvernement du Sénégal et du secteur privé ?
- Le renforcement des capacités identifié a-t-il été suffisamment ambitieux et pertinent vis-à-vis des priorités de la FTF ?
- L'approche a-t-elle été aussi efficace, telle qu'elle est décrite dans les objectifs de l'USAID et dans la stratégie FTF ?

Stratégie et thèmes de portée générale : le genre, l'adaptation au changement climatique, la communication, les partenariats, et la science, la technologie et l'innovation.

- Le PCE TO5 prend-t-il en considération les questions de portée générale, de manière appropriée, au cours de la conception et de la mise en œuvre de l'activité ?
- Le PCE TO5 est-il conforme au développement durable et le représente-t-il dans le cadre de ses activités ? Quelles leçons en matière de respect de l'environnement ont été apprises ? Par quel moyen ont-elles été apprises ?

- Le PCE TO5 investit-il dans des domaines qui ne relèvent pas de la stratégie FTF TO5 et/ou de l'objectif actualisé ou du nouveau tournant que prend l'USAID/Sénégal ?
- Dans quelle mesure le système de suivi du projet peut-il répondre aux exigences visées ?
- Le PCE travaille-t-il avec la Direction de l'USAID pour élaborer suffisamment d'efforts ciblés, en vue d'assurer la durabilité et l'exécution des objectifs de l'USAID avant novembre 2013 ? (Plan de travail et stratégie d'élimination qui lui est associée)

Les volets de l'évaluation et les thèmes de portée générale doivent être traités au niveau des résultats, des conclusions et des recommandations. Les recommandations doivent inclure : les mesures correctrices vis-à-vis de la conception, la durée, l'exécution, le suivi et l'évaluation de l'USAID/PCE TO5, ainsi que les actions visant à renforcer et/ou améliorer les résultats issus du projet.

C.IV MÉTHODOLOGIE

L'équipe effectuant cette évaluation à mi-parcours examinera tous les documents appropriés concernant l'USAID/PCE, y compris ceux énumérés aux sections C.I et C.VII. L'équipe rencontrera et s'entretiendra avec des représentants du gouvernement sénégalais, des donateurs, des partenaires et d'autres partenaires à Dakar, et dans un échantillon d'autres localités ciblées.

L'équipe d'évaluation proposera sa propre méthodologie. Toutefois, on s'attend à ce que l'évaluation soit mise en œuvre grâce à une étude de documents, des entretiens auprès d'informateurs clés et des réunions en groupe de discussion. L'USAID/Sénégal s'attend à ce que l'analyse couvre au minimum tous les thèmes, les volets et les questions à étudier de la section III.

ANNEXE 2 : PLAN DE TRAVAIL DE L'ÉVALUATION À MI-PARCOURS

20 mars 2012 (révisé)

CONTEXTE

Dans le cadre du plan stratégique de l'inter-agence Feed the Future (FTF), dirigé par le Bureau Croissance Economique de l'USAID/Sénégal, le Projet de croissance économique (PCE), Ordre de Service n° 5 (TO5) soutient le gouvernement sénégalais (GS), afin d'améliorer la sécurité alimentaire et faire reculer la pauvreté, grâce au développement d'un secteur privé productif et concurrentiel. Le PCE TO5 a été financé le 6 avril 2009 pour une durée de quatre ans (la date d'achèvement prévue étant le 13 novembre 2013), par le bureau pour la croissance économique, dans le cadre du contrat SAGIC portant sur une quantité indéfinie, afin de contribuer à l'initiative Global Food Security Response (GFSR) sur la sécurité alimentaire, nouvellement appelée « Feed the Future ». L'adoption de la stratégie FTF par l'USAID/Sénégal, en février 2011, a amené le PCE TO5 à éliminer plusieurs chaînes de valeurs pour n'en garder que trois (pour les cultures de riz, de maïs et de mil), et d'équilibrer le personnel afin d'intégrer une réduction budgétaire de 45 % au début de l'année 2011. Actuellement, le PC TO5 se concentre sur quatre volets qui sont entièrement alignés sur la stratégie FTF sénégalaise, et sont étroitement liés à la stratégie de croissance accélérée du GS et au plan stratégique du pays. Ces quatre volets sont les suivants :

1. L'accroissement de la productivité agricole et des liens avec le marché s'orientant autour des chaînes de valeurs pour les cultures (pluviales et irriguées) de riz, de maïs et de mil.
2. Le renforcement du cadre politique en surmontant les principaux obstacles ayant le plus gros impact sur l'agriculture, en mettant l'accent sur les réformes politiques pour contribuer à améliorer l'environnement des entreprises, et plus particulièrement, pour garantir la mise en application totale de la Loi agricole de 2004, ainsi que la poursuite des débats sur la propriété foncière.
3. L'amélioration des infrastructures rurales post-récolte, en permettant l'accès aux capitaux pour garantir une productivité agricole à long terme. L'USAID/Sénégal fournit la formation à l'entrepreneuriat ainsi que l'assistance technique nécessaire au succès des investisseurs. Il développe également des systèmes de prêts, sous la forme de garanties à l'appui de portefeuilles de prêts, à travers l'Autorité de crédit au développement (DCA).
4. Le renforcement des capacités des institutions et de ressources humaines afin d'assurer l'accès et le développement d'une prochaine génération agricole au Sénégal. Ce volet constituera une base pour la croissance grâce à une approche de marché comprenant l'accès aux capitaux, la formation des investisseurs en gestion d'entreprise, le développement de la productivité et de la transformation, la promotion de la professionnalisation des coopératives ou des organisations de producteurs, et le renforcement de la capacité au sein des institutions à la fois civiles et publiques.

Mis en œuvre par International Resources Group (IRG) et ses partenaires, le PCE TO5 opère dans les régions prioritaires de l'USAID : la vallée du fleuve Sénégal, de Saint-Louis à Matam, et la zone forestière du Sud, qui comprend Ziguinchor, Sédhiou, Kolda, Kédougou, Tambacounda et Fatick.

OBJECTIF

La finalité de cette évaluation à mi-parcours est d'évaluer les progrès accomplis à ce jour et d'identifier les améliorations susceptibles de faciliter l'atteinte des résultats fixés pour le projet. Cette évaluation se focalisera essentiellement sur les quatre volets susmentionnés :

5. L'accroissement de la productivité agricole et des liens avec le marché s'orientant autour des chaînes de valeurs pour les cultures (pluviales et irriguées) de riz, de maïs et de mil.
6. Le renforcement du cadre politique en surmontant les principaux obstacles ayant le plus gros impact sur l'agriculture.
7. L'amélioration des infrastructures rurales post-récolte, en permettant l'accès aux capitaux pour garantir une productivité agricole à long terme.
8. Le renforcement des capacités des institutions et de ressources humaines afin d'assurer l'accès et le développement d'une prochaine génération agricole au Sénégal.

QUESTIONS À ÉTUDIER

L'équipe d'évaluation étudiera dans quelle mesure le partenaire chargé de la mise en œuvre du projet s'est occupé des objectifs 1 et 2 du Bureau la Croissance Economique de l'USAID/Sénégal : Croissance du secteur agricole global et renforcement des échanges commerciaux. De manière plus explicite, l'évaluation mesurera les progrès accomplis par les quatre volets de l'USAID/PCE TO5, énumérés dans la section C.III ci-dessus, ainsi que certains thèmes de portée générale concernant le genre, l'adaptation au changement climatique, la communication, les partenariats, et la science, la technologie et l'innovation.

L'évaluation fournira des conclusions et des recommandations générales et spécifiques concernant les manières de maintenir le rythme et d'augmenter l'étendue des activités selon la stratégie FTF, et elle apportera les modifications les plus appropriées et stratégiques au projet, compte tenu des réalités budgétaires et de la préparation à une fin de contrat réussie en 2013.

L'USAID/Sénégal est intéressée à connaître l'adéquation des volets mentionnés dans la section C.III dans le contexte de la stratégie FTF sénégalaise, la solidité des approches du projet, la qualité de la gestion globale du PCE TO5, l'adéquation et l'efficacité de la fourniture d'intrants/ressources par le projet IRG/PCE, le nombre et le taux de réponses de bénéficiaires, et la possibilité globale de conserver le rythme du projet après le mois de novembre 2013. L'équipe d'évaluation rapportera également les bonnes pratiques et les leçons apprises durant l'exécution des quatre volets et les thèmes d'ordre général.

L'USAID/Sénégal a l'intention d'utiliser des évaluations à mi-parcours pour systématiquement évaluer le progrès des programmes, pour ajuster des plans de travail futurs, basés sur une analyse des réalités sur le terrain, et pour apprendre avec l'expérience, l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la durabilité et l'impact qu'a eu USAID/PCE.

L'équipe d'évaluation s'engage à répondre aux questions suivantes concernant les quatre domaines d'intervention ainsi que les thèmes d'ordre général :

- Le projet est-il parvenu à accomplir les activités prévues pour chaque secteur d'intérêt examiné, dans les délais impartis ?
- Les intrants/services fournis par le projet ont-ils atteint la population cible et respecté les chiffres prévus ?
- Dans quelle mesure les groupes cibles ont-ils utilisé les intrants/services fournis par le projet ?
- Des mécanismes formels ou informels ont-ils été mis en place pour faire participer les principaux intervenants ?
- D'importantes adaptations sont-elles nécessaires dans le secteur d'intérêt pour réaliser les objectifs de la stratégie FTF de l'USAID/Sénégal ?
- Les résultats prévus sont-ils réalisables dans l'environnement organisationnel du secteur privé ou public actuel, et répondent-ils aux objectifs tels que décrits dans la stratégie FTF ?
- Les activités ont-elles été correctement menées à bien et les résultats ont-ils été satisfaisants ?

- Les volets – adaptés au mandat FTF avec le temps – sont-ils pertinents (convenablement équilibrés) ?
- Dans quelle mesure les volets sont-ils pertinents ?
- Les objectifs fixés sont-ils réalistes ?
- Les approches d'intervention sont-elles encore valides malgré une durée de vie du projet de 2 ans et demi ?
- Les approches d'intervention sont-elles utilisées pendant les deux premières années et demie du PCE pour en favoriser la durabilité ?
- Quelles approches d'intervention doivent-elles être adaptées pour garantir une certaine durabilité sous la nouvelle stratégie FTF ?
- Le projet est-il mis en application/passe-t-il à la stratégie FTF, comme prévu ?
- Les responsables du projet ont-ils établi les liens nécessaires avec les agences gouvernementales et les organisations privées ?

En plus de ces questions d'ordre général, l'équipe d'évaluation répondra aux questions suivantes, qui sont spécifiques aux domaines d'intervention et aux domaines intersectoriels.

Volet 1 : Accroissement de la productivité agricole et des liens avec le marché

1. L'approche de chaîne de valeurs a-t-elle su se montrer efficace ? Depuis l'approbation de la stratégie FTF en février 2011, l'approche est-elle exécutée rapidement en vue d'atteindre l'objectif FTF, lequel vise à renforcer à la hausse la productivité dans le temps ?
2. Les dynamiques de la productivité/de l'offre et la demande du marché se sont-elles améliorées par rapport aux anticipations du projet ?
3. Dans quelle mesure le fait de mettre en place de telles activités, visant à améliorer la productivité et les liens avec le marché, a-t-il favorisé l'amélioration des échanges commerciaux ?

Volet 2 : Renforcement du cadre politique

1. Les réformes politiques identifiées ont-elles été suffisamment ambitieuses et pertinentes vis-à-vis des priorités du gouvernement sénégalais ?
2. L'approche visant à accomplir la réforme politique a-t-elle été efficace ?
3. Les résultats prévus sont-ils réalisables dans l'environnement politique actuel ?
4. Quelles barrières juridiques, réglementaires ou administratives seront levées pour attirer les investissements et rendre le secteur privé plus concurrentiel ?
5. D'importantes adaptations ont-elles été nécessaires pour accomplir les objectifs politiques de la stratégie FTF de l'USAID/Sénégal ?

Volet 3 : Amélioration des infrastructures rurales et de l'accès aux capitaux

1. Les résultats prévus sont-ils réalisables au moyen de la série d'instruments financiers actuels ou d'autres facteurs institutionnels ?
2. Les améliorations des infrastructures post-récolte sont-elles bien ciblées afin d'appuyer le renforcement des activités, nécessaire pour atteindre les objectifs du projet ?

3. Que suggère de faire cette expérience quant à l'avenir potentiel des partenariats public-privé (PPP) au Sénégal ?
4. Que doit être changé pour accélérer et améliorer le système de partenariats public-privé?

Volet 4 : Renforcement des capacités des institutions et de ressources humaines

1. Dans quelle mesure les établissements privés ou publics ont-ils été développés ou renforcés ?
2. Dans quelle mesure IRG/PCE a-t-il fait des progrès pour ce qui est de l'identification, le développement et la mise en œuvre d'activités de renforcement des capacités au sein du GS et du secteur privé ?
3. Le renforcement des capacités identifié a-t-il été suffisamment ambitieux et pertinent vis-à-vis des priorités de la FTF ?
4. L'approche a-t-elle été aussi efficace, telle qu'elle est décrite dans les objectifs de l'USAID et dans la stratégie FTF ?

Stratégie et thèmes de portée générale : le genre, l'adaptation au changement climatique, la communication, les partenariats, et la science, la technologie et l'innovation.

1. Le PCE TO5 prend-t-il en considération les questions de portée générale, de manière appropriée, au cours de la conception et de la mise en œuvre de l'activité ?
2. Le PCE TO5 est-il conforme au développement durable et le représente-t-il dans le cadre de ses activités ? Quelles leçons en matière de respect de l'environnement ont été apprises ? Par quel moyen ont-elles été apprises ?
3. Le PCE TO5 investit-il dans des domaines qui ne relèvent pas de la stratégie FTF TO5 et/ou de l'objectif actualisé ou du nouveau tournant que prend l'USAID/Sénégal ?
4. Dans quelle mesure le système de suivi du projet peut-il répondre aux exigences fixées en matière d'objectifs visés ?
5. Le PCE travaille-t-il avec la Direction de l'USAID pour élaborer suffisamment d'efforts ciblés, en vue d'assurer la durabilité et l'exécution des objectifs de l'USAID avant novembre 2013 ? (Plan de travail et stratégie de fermeture qui lui est associée)

Les volets de l'évaluation et les thèmes de portée générale doivent être traités au niveau des résultats, des conclusions et des recommandations. Les recommandations doivent inclure : les mesures correctrices vis-à-vis de la conception, la durée, l'exécution, le suivi et l'évaluation de l'USAID/PCE TO5, ainsi que les actions visant à renforcer et/ou améliorer les résultats issus du projet.

OUTILS ET MÉTHODOLOGIE DE COLLECTE DE DONNÉES

L'évaluation sera mise en œuvre grâce à une étude de documents, des entretiens, des visites de terrain, et une analyse des statistiques agricoles, reposant sur les guides d'entretien et les fréquentes réunions d'équipe.

Étude de documents. L'équipe étudiera le document de projet et tout autre document pour acquérir une connaissance approfondie de la stratégie FTF, du PCE TO5 et de la politique agricole du GS. Bien que l'objectif premier de cette évaluation ne soit pas d'effectuer une comparaison entre les résultats attendus et les résultats obtenus, elle aidera toutefois l'équipe à formuler des hypothèses afin d'examiner plus en détails le domaine d'expertise et ainsi mieux comprendre le projet. De plus, bien que la plupart des documents aient dû être étudiés avant que l'équipe débute les entretiens et les visites sur le terrain, ils continueront d'être étudiés au cours de l'évaluation, afin de vérifier les références et clarifier certains points. L'USAID/Sénégal et l'IRG ont rassemblé plusieurs documents avant l'évaluation et ont continué

d'en rassembler après que le chef d'équipe est arrivé à Dakar. L'équipe cherchera d'autres documents publics, disponibles au Sénégal, y compris les documents traitant des statistiques agricoles.

Entretiens. L'équipe s'entretiendra avec toutes les parties prenantes du PCE TO5.

- Dès le début de ce travail demandé par USAID/Sénégal, l'équipe demandera des précisions et des conseils en ce qui concerne le champ d'application et discutera du plan de travail proposé, du programme ainsi que des grandes lignes du rapport. Elle proposera une vue d'ensemble de la mission lors du compte-rendu à faire à la fin du travail de terrain.
- L'équipe demandera au personnel du PCE d'effectuer une présentation du projet et s'entretiendra avec les cadres responsables du PCE, chargés des quatre volets et des questions de portée générale. L'équipe espère avoir des entretiens répétés avec les responsables du PCE et d'autres membres du personnel, afin de clarifier certaines informations obtenues sur le terrain.
- L'équipe s'entretiendra avec différents bénéficiaires et partenaires du projet, au cours d'entretiens individuels et de groupe, afin d'évaluer leurs connaissances et leur compréhension des activités menées au cours du projet. Ces entretiens seront également l'occasion de connaître la manière dont ils perçoivent l'impact du projet sur leurs exploitations, leurs entreprises locales et leurs moyens de subsistance. Les bénéficiaires et partenaires du projet regroupent les agriculteurs, les groupes de producteurs et les coopératives de commercialisation, les « revendeurs » (des commerçants, des transformateurs, et autres intermédiaires), les fournisseurs de services aux entreprises, les institutions de services financiers, ainsi que les représentants du GS et tout autre partenaire de développement. Les entretiens auront lieu à Dakar et ses environs, ainsi que dans les régions d'intervention du projet, c'est-à-dire dans la vallée du fleuve Sénégal et la zone forestière du Sud.

Visites de terrain. Ces visites permettront à l'équipe d'évaluation de s'entretenir avec les bénéficiaires et partenaires du projet, mais également d'observer directement la qualité et l'impact des réalisations du projet sur le terrain, et plus particulièrement en matière d'infrastructures et d'équipements ruraux, post-récolte. Dans la mesure du possible, les visites s'effectueront au sein des systèmes d'exploitation agricole pour les cultures de riz irriguées et pluviales, de maïs et de mil, situés dans la vallée du fleuve Sénégal et la zone forestière du Sud.

Analyse de données. L'équipe analysera des statistiques agricoles afin de s'inscrire dans la perspective des réalisations du PCE TO5. Elle utilisera les informations disponibles et secondaires sur les surfaces emblavées, les rendements, la production et les marges agricoles, liés aux chaînes de valeurs du projet.

Guides d'entretien. L'équipe développera deux ensembles de lignes directrices pour les entretiens. Le premier questionnaire traitera des questions à étudier afin de permettre à l'équipe de déterminer chaque jour, quels problèmes ont été traités de manière satisfaisante ou non, et qui restent à étudier dès que l'occasion se présentera. Le deuxième questionnaire sera conçu pour les agriculteurs, les groupes de producteurs, les coopératives de commercialisation et les « revendeurs » afin de récolter des informations relatives à leur compréhension de la finalité du projet et de son approche. Il permettra également de leur demander la manière dont ils perçoivent l'impact du projet au moment de l'évaluation et à sa fermeture.

Réunions d'informations au sein de l'équipe. Des réunions d'équipe régulières se sont avérées précieuses pour garder une équipe concentrée et toujours dans les délais impartis. L'équipe favorisera les réunions en fin de journée afin de recueillir les idées de chacun, évaluer sa progression, rédiger des notes et se préparer pour les prochaines tâches à effectuer.

TÂCHES ET ACTIVITÉS

L'évaluation sera mise en œuvre conformément au planning établi dans le tableau suivant, supposant que la situation politique harmonieuse actuelle perdure.

Tâches	Nombre de jours (6 jours de travail par semaine en Phase II)			Nombre total de jours – niveau d'effort	Chronologie
	Chef d'équipe	Evaluateur 1	Evaluateur 2		
Analyse de la mission de l'USAID et des documents de référence du projet	3	2	2	7	7 – 9 mars
Rédaction d'une ébauche du plan de travail	3	0	0	3	12 – 14 mars
Le chef d'équipe et l'IRG/Washington se réunissent	1			1	15 mars
Voyage du Chef d'Equipe sur Dakar	1	0	0	1	15 – 16 mars
Mobilisation de l'équipe / révision du plan de travail	1?	1?	1?	3?	17 mars
Réunions avec l'USAID/Sénégal	1	1	1	3	19 mars
Réunions avec l'IRG/PCE	1	1	1	3	20 mars
Livrable I – Plan de travail	11	4	4	19	
Visites sur place et entretiens à Dakar	4	4	4	36	21 – 24 mars
Entretiens sur les sites retenus	9	9	9	27	26 mars – 5 avril
Entretiens à Dakar	8	8	8		5 – 13 avril
Rédaction du 1 ^{er} draft (conclusions préliminaires)	4	4	4	12	14 – 18 avril
Compte-rendu à l'USAID/Sénégal et l'IRG/PCE	1	0,5	0,5	2	19 avril
Compte-rendu aux représentants du gouvernement sénégalais (Ministère de l'agriculture, DAPS et ANSD)	1	0,5	0,5	2	19 ou 20 avril

Livrable II – 1^{er} draft (conclusions préliminaires)	27	26	26	79	
Retour à Washington du Chef d'Equipe	1	0	0	1	20 avril
Première révision du 1 ^{er} draft	6	2	2	10	Étape complétée avant le 30 avril
Livrable III – Rapport préliminaire	7	2	2	11	
Analyse par l'USAID du rapport préliminaire	0	0	0	0	Étape complétée avant le 21 mai
Soumission du rapport d'évaluation final	3	1	1	5	Étape complétée avant le 21 juin
Livrable IV – Rapport final	3	1	1	5	

ÉQUIPE D'ÉVALUATION

L'équipe d'évaluation est constituée du Docteur Ismaël Ouedraogo, chef d'équipe et responsable principal pour évaluer les chaînes de valeurs et les volets du projet, ainsi que les questions de portée générale qui concernent le changement climatique ; Maïmouna Savane, évaluateur 1, responsable des activités de suivi/évaluation, ainsi que les volets du projet relatifs aux infrastructures rurales et à l'accès aux capitaux, ainsi que les questions de portée générale qui concernent le genre et les partenariats ; et Mamadou Ba, évaluateur 2, et responsable du renforcement des capacités des institutions et des ressources humaines, ainsi que les questions de portée générale qui concernent la communication et la science, la technologie et l'innovation. Tous les membres de l'équipe contribueront à l'effort général de l'évaluation.

AVANT-PROJET

- Remerciements
- Liste d'acronymes et d'abréviations
- Résumé analytique
- Table des matières
- Introduction et contexte
- Objectif et questions à étudier
 - Objectif
 - Questions à étudier
- Outils et méthodologie de collecte de données
 - Étude des documents
 - Entretiens auprès de bénéficiaires et de partenaires
 - Visites de terrain
 - Analyse
 - Guide d'entretiens
 - Limites de l'étude
- Résultats
 - Volet 1 : Accroissement de la productivité agricole et des liens avec le marché

Volet 2 : Renforcement du cadre politique

Volet 3 : Amélioration des infrastructures rurales et de l'accès aux capitaux

Volet 4 : Renforcement des capacités des institutions et de ressources humaines

Questions étudiées

Volet 1 : Accroissement de la productivité agricole et des liens avec le marché

Volet 2 : Renforcement du cadre politique

Volet 3 : Amélioration des infrastructures rurales et de l'accès aux capitaux

Volet 4 : Renforcement des capacités des institutions et de ressources humaines

Domaines intersectoriels

Questions générales

Conclusions

Leçons apprises

Recommandations et options stratégiques

Bibliographie

Annexes

Termes de Référence de l'Evaluation

Personnes et organisations contactées

Résumés des entretiens réalisés sur le terrain

Résumé du tableau d'indicateurs économiques

Programme détaillé de l'évaluation à mi-parcours

Vendredi 16 mars

- 22h00 Arrivée du chef d'équipe à Dakar

Samedi 17 mars

- 9h00 – 17h00 Réunion d'équipe et étude des documents

Lundi 19 mars

- 10h30 USAID/Sénégal
- 14h00 Présentation du PCE TO5 à l'équipe

Mardi 20 mars

- 9h00 Andy Keck, Directeur du PCE
- 11h00 Matar Gaye, Directeur adjoint du PCE et responsable des activités de renforcement des capacités
- 15h00 Jean-Michel Voissard, responsable des chaînes de valeurs

Mercredi 21 mars

- 9h30 Tidiane Ba, Division des semences (DISEM)
- 11h 30 Gorgui D. Diallo, Directeur, DAPS
- 14h30 Gabriel Bassene (retraité de la DISEM)
- 17h00 Maïmouna Lo Gueye, Secrétaire général du Ministère de l'agriculture

Jeudi 22 mars

- 9h30 Alioune Dieng, Directeur de l'ISRA/BAME retraité (analyse coût/bénéfices du PCE)
- 12h00 Abdourahmane Taye, BFPA
- 15h00 Souleymane Sarr, ANCAR

Vendredi 23 mars

- 9h00 Ibrahima Diakhoumpa, responsable de l'accès aux capitaux
- 10h00 Lamine Cissé, Responsable suivi/évaluation
- 13h00 Souleymane Wade, responsable de la réforme stratégique, la communication et des activités de suivi/évaluation

Samedi 24 mars

- Réunion d'équipe

Lundi 26 mars

- Voyage : Dakar – Saint-Louis
- Direction régionale du développement rural (DRDR), Saint-Louis
- Fédération des groupements et associations de femmes productrices de Saint-Louis (FEPRODES), Saint-Louis
- Plateforme des initiatives du Nord (PINORD), Saint-Louis
- Abdoulaye Fall, ISRA/Saint-Louis

Mardi 27 mars

- Voyage : Saint-Louis – Richard-Toll
- Coumba Nor Thiam (société productrice/commerçante de riz à grande échelle), Thiagar
- Réseau des producteurs de Boundoum, Boundoum
- VITAL (société productrice/commerçante de riz à grande échelle), Richard-Toll
- GIE Malal Yoro Guèye (société productrice/commerçante de riz à petite échelle, dirigée par une femme), Richard-Toll

Mercredi 28 mars

- Coumba Nor Thiam, Thiagar
- GIE Naxariderett (société productrice/commerçante de riz à petite échelle), Thiagar
- Union nationale interprofessionnelle des semences (UNIS), Richard-Toll
- Laboratoire des semences, Richard-Toll
- Centre de transformation des semences, Richard-Toll
- PCE Richard-Toll

Jeudi 29 mars

- Voyage : Richard-Toll – Dakar
- Ross Bethio, CNCAS
- 15h00 Saliou Ndiaye, ENSA de Thiès

Vendredi 30 mars

- 9h00 Idrissa Wade, ENSA de Thiès (à Dakar)
- 10h30 Macoumba Diouf, Directeur général de l'ISRA
- 12h00 Ibrahim Wade, Secrétaire permanent de la Stratégie de la croissance accélérée (SCA)

Samedi 31 mars

- Réunion d'équipe

Dimanche 1^{er} avril

- Voyage : Dakar – Kaolack

Lundi 2 avril

- Taïba Niassène : GIE Ousmane Thiam (chaîne de valeurs maïs)
- Paoskoto : GIE Boubou Deme (producteurs de maïs)
- Kaolack : Crédit mutuel du Sénégal
- Port de Kaolack : entrepôt SDV

Mardi 3 avril

- KASEC (entreprise commerçante de maïs)
- Unité privée de transformation des semences
- Laboratoire des semences
- Voyage: Kaolack – Tambacounda
- SODEFITEX

Mercredi 4 avril

- Voyage: Tambacounda – Kolda

Jeudi 5 avril

- Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal à Kolda (CNCAS)
- Alliance de crédit et d'épargne pour la production (ACEP)
- Réseau des producteurs de semences NERICA
- Réseau des producteurs de semences de maïs (affilié à la SEDAB)

Vendredi 6 avril

- Voyage: Kolda – Kaolack

Samedi 7 avril

- Voyage: Kaolack – Dakar

Lundi 9 avril

- Réunion d'équipe

Mardi 10 avril

- USAID/ERA
- USAID/Wula Nafaa
- USAID/Yaajeende
- Responsables PCE

Mercredi 11 avril

- ANSD
- Commissariat à la sécurité alimentaire (CSA)
- Banque mondiale/Projets Sénégal

Jeudi 12 avril

- Visites sur place à Dakar

Vendredi 13 avril – Mercredi 18 avril

- Rédaction du premier draft

Jeudi 19 avril

- Compte-rendu à l'USAID et à USAID/PCE

Vendredi 20 avril

- Compte-rendu des représentants du gouvernement sénégalais
- Le chef d'équipe rentre à Washington

Guide de questionnaire

Localité :

Date :

Personne interviewée* :

Organisation d'affiliation :

Contact :

1. Veuillez vous présenter (fonction) ?
2. Depuis combien de temps êtes-vous engagé(e) dans cette fonction ?
3. Que savez-vous de la nature et des objectifs du PCE ?
4. Quelles étaient vos attentes vis-à-vis du PCE aux débuts de vos interactions ?
5. Quelles interactions avez-vous eues avec le PCE jusqu'à présent ?
6. Veuillez donner des exemples saillants de la réussite du PCE vous concernant en particulier.
7. Avez-vous d'autres exemples de réussite du projet concernant d'autres personnes que vous-même ?
8. Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans vos interactions avec le PCE ?
9. Vos attentes ont-elles été satisfaites/décues à ce jour ?
10. Le projet est-il en train de réaliser ses objectifs ?
11. Que devrait faire le projet d'ici sa clôture (en Novembre 2013) pour réaliser les objectifs qu'il s'est fixés ?
12. Que laisserait alors le projet de tangible à sa clôture ?

Remarque : (*) pour les groupes, recueillir les noms et contacts de toutes les autres personnes

ANNEXE 3 : LISTE DES PERSONNES CONTACTÉES

USAID/Sénégal

Aaron BROWNELL, Chef par intérim, Bureau Croissance Economique
Mme Fatou THIAM, Responsable Suivi/Evaluation, Représentante Technique du Chargé des Contrats pour l'évaluation à mi-parcours
Jennifer HARTE, Bureau Croissance Economique, Représentante Technique du Chargé des Contrats pour USAID/PCE
Moustapha LY, Bureau Croissance Economique
Aminata NIANE BADIANE, Chef adjointe, Bureau Croissance Economique
Ousmane SANE, Bureau Croissance Economique

IRG, Washington

Philip DECOSSE
Melissa WATKINS

IRG/PCE, Dakar

Andrew KECK, Directeur du PCE
Matar GAYE, Directeur adjoint du PCE
Jean-Michel VOISARD, Responsable Chaînes de valeurs, PCE
Lamine CLISSE, Responsable Suivi/Evaluation, PCE
Soulèye WADE, Responsable senior, PCE
Abdou GUEYE, Renforcement des capacités, PCE
Ousmane FALL, « Policy », PCE
Ibrahima DIAKHOUMPA, Accès aux capitaux, PCE
Mamadou DIOP, Accès aux capitaux, PCE
Rose KANE, Chargée de la Communication, PCE
Ada DIACK, PCE Richard-Toll
Serigne MODOU MBAYE, PCE Kaolack
Souleymane GAYE, PCE Kolda

USAID/Projets Sénégal et autres projets

Pap SENE, Directeur de l'USAID/Yaajeende
Jeffrey POVOLNY, Directeur de l'USAID/Wula Nafaa
Jean-Michel BORIE, USAID/Wula Naafa
Patrice BEAUJAUT, USAID/Wula Naafa
Patrick GUILBAUD, Directeur de l'USAID/ERA
Demba FARBA MBAYE, Directeur adjoint de l'USAID/ERA
Mme Maty BOCOUM SARR, Coordinatrice ENSA, ERA
Cheickh NGANE, E-ATP
Paco SEREM, CORAF

Gouvernement sénégalais

Maïmouna LO GUEYE, Secrétaire général du Ministère de l'Agriculture (MA)
Tidiane BA, Chef DISEM, MA
Gorgui DJIBRIL DIALLO, Directeur DAPS, MA
Waly NDIAYE, Chef de division DAPS, MA
Alassane SECK, Chef de division DAPS, MA
Cheikh SADIBOU PENE, Chef de division DAPS, MA
Gabriel BASSENE, ancien chef DISEM, MA
Abdourahmane FAYE, Chef BFPA, MA

ISRA, Dakar

Alioune DIENG, BAME, ISRA
Macoumba DIOUF, Directeur Général de l'ISRA

Saint-Louis

Tacko DIAWARA NDAW, Direction régionale du développement rural (DRDR)
Mme Penda GUEYE CISSE, Présidente de la FEPRODES
Mme Aminata SALL, Vice-présidente de la FEPRODES
Abdoul BA, Gestionnaire de la FEPRODES
Djibril DIAW, Président du PINORD
Ibrahima LY, Coordinateur, PINORD
Abdoulaye FALL, ISRA

Richard-Toll

Ada DIACK, PCE
Ibrahima SALL, Président du CNT, Thiagar
Michel LO, Cadre industriel du CNT, Thiagar
Daba FALL, VITAL
Korka DIAW, Présidente du GIE Malal Yoro
Seydou NDIAYE, Gestionnaire de bases de données du GIE Malal Yoro Gueye
Cheikh DIALLO, Président du GIE Naxari Derett, Thiagar
Baba DIALLO, GIE Naxari Derett, Thiagar
Samba DIALLO, GIE Naxari Derett, Thiagar
Ousseynou NDIAYE, Président UNIS-Nord
Oumar DIOP, UNIS-Nord
Serigne SAER NIANG, UNIS-Nord
Malick BALDE, Technicien de laboratoire de certification des semences
M. DIOP, Directeur du CTS

Boundoum BARRAGE

Ndiawar DIOP, Président de l'Union des organisations paysannes
Abou DIOP, Président de la coopérative

RossBéthio

Seydou KANE, Chef
d'Agence CNCAS

Thiès

Dr Saliou NDIAYE, Directeur des études à l'ENSA

Paoskoto, région Kaolack

Mme Nimma DIAYTE, Directrice du GIE Boubou Deme
Mme Amy SARR
Mme Khoyane DIOUF, Président de Keur Gamou
Elimane DIOUF, GIE Bok Xol
Mamadou SECK, GIE Bok Xol
Sette Cissé, GIE Wenthiewy
Elimane DIALLO, GIE Wenthiewy
Babou FALL
Amath BAKHOUM, GIE Taku Liquey

Abdoulaye NDIAYE
Omar CAMARA
Felicien MALOU, Agent d'ANCAR
Omar NIASSE, Keur Mallé
Mendy THIOYE, GIE Wenthiewy

Taïba Niassène, région de Kaolack

Ousmane THIAM, Directeur du GIE Keur Mathiam Maty
El-Hadj ALIOU DIOUM, Directeur du GIE Japo Liguey

Kaolack

Falilou FAYE, DRDR
Seydou NDONGO, Technicien de laboratoire de certification des semences
Leyti DIOP, DRDR, Agent de terrain
Yahyia BA, Chef du Crédit mutuel du Sénégal (CMS)

Tambacounda

Goulé GUEYE, Directeur de BAMTAARE/SODEFITEX

Kolda

Souleymane GAYE, PCE
Oumar MBALLO, Technicien de laboratoire
Hassim KANDE, SEDAB
Youba DIEDHIOU, SEDAB
Mohamed CISSE, Président du REPROSENER
Seydou MANE, Agent de l'agence de crédit CNCAS
Ibrahima BADIANE, Chef intermédiaire de l'ACEP

Village de Bantoucountou Maoundé, Région de Kolda

Sékou KANDE, Président du GIE Kawral
Ibrahima KANDE, Membre du GIE Kawral
Bocar KANDE, Membre du GIE Kawral
Saloum MBALLO, Président du GIE Kawral Aynabe
Ousmane BALDE, Membre du GIE Kawral Aynabe
Oumar BALDE, Membre du GIE Kawral Aynabe
Fodé KANDE, Membre du GIE Kawral Aynabe
Alassane KANDE, Membre du GIE Kawral Aynabe

Village de Touba Sadou, Région de Kolda

Souleymane DIAMANKA, Président du GIE Kawral Touba Sadou
Sadou DIAMANKA, Membre du GIE Kawral Touba Sadou
El-Hadj Aliou DIAMANKA, Chef de Village
Moussa DIAMANKA, Membre du GIE Kawral Touba Sadou

ANNEXE 4 : RESUMES DES ENTRETIENS REALISES AU COURS DES VISITES DE TERRAIN

Vallée du fleuve Sénégal

Du 26 au 31 mars 2012

Ce résumé hebdomadaire présente les notes d'information qui ont été rédigées suite aux réunions entre l'équipe d'évaluation, PCE/USAID et aux entretiens avec les partenaires et les bénéficiaires du projet. Ces notes pourraient être rectifiées tout au long de l'évaluation, à mesure que l'équipe collecte de meilleures informations.

Date

Lundi 26 mars

12h00 Institution/organisation visitée

- Direction régionale du développement rural (DRDR), St Louis

Personnes rencontrées

- M^{me} Ndao Tacko Diawara, Directrice régionale de la DRDR

Principaux constats

- La DRDR joue un rôle dans le contrôle et la certification des semences produites par les fermes semencières, ainsi que dans la distribution auprès des producteurs, des variétés améliorées.
- Le soutien du PCE à la DRDR concerne les domaines suivants : (i) construction et équipement d'un nouveau laboratoire de contrôle des semences à Richard-Toll ; (ii) fourniture d'un groupe électrogène pour le laboratoire et d'un autre pour le centre de traitement des semences (CTS) ; (iii) élaboration d'un plan d'action pour le fonctionnement du CTS ; (iv) formation sur la certification des semences.

Succès attribués au projet

- Le laboratoire semencier de Richard-Toll est entièrement fonctionnel.
- La campagne menée par le PCE en faveur des différentes variétés de riz parfumé a attiré l'attention de beaucoup de personnes
- Un inspecteur des semences a été formé aux États-Unis.

Principales difficultés rencontrées

- La DRDR n'est pas parfaitement informée des activités du PCE dans sa région.
- Le laboratoire est géré par un technicien qui part à la retraite en décembre 2012.
- Le fait que le technicien du laboratoire régional soit sous l'autorité de la DISEM basée à Dakar crée une certaine confusion.

Suggestions pour faire des progrès

- Une relation officielle (un protocole d'accord) entre le PCE et la DRDR est nécessaire pour améliorer leur collaboration.
- Le PCE doit affiner le partenariat public-privé (PPP) pour transférer le CTS vers le secteur privé.
- Le Ministère de l'agriculture doit régler le problème du technicien qui part à la retraite.
- Le Ministère doit également clarifier les rôles et les responsabilités de la DDR et de la DISEM au niveau régional.

15h00 Institution/organisation visitée

- Fédération des groupements et associations des femmes productrices de St Louis (FEPRODES)

Personnes rencontrées

- M^{me} Cissé Penda Guèye, présidente ; M^{me} Aminata Sall, vice-présidente ; M. Abdoul Bâ, Assistant

Principaux constats

- La FEPRODES, créée en 1997 par M^{me} Cissé Penda Guèye (de formation comptable), comprend 346 groupes et associations de femmes et compte jusqu'à 38 000 membres. Elle vise à promouvoir les activités

rurales, l'accès à la terre et au crédit, ainsi que la sécurité alimentaire. C'est toutefois pour ses activités de production de semences et de micro crédit qu'elle est la plus connue. Elle a démarré ses opérations de microfinance avec une cotisation mensuelle de 50 francs CFA par membre et un crédit de 5 000 francs CFA. Une année plus tard, la FEPRODES présentait un solde créditeur de 7 millions de francs CFA. En 1999, la FEPRODES a été officiellement reconnue comme une institution de microfinance (IMF).

- La FEPRODES a réalisé que pour faire du bon travail, une mesure incitative était nécessaire. En effet, si un groupe de 80 femmes, par exemple, bénéficie d'un crédit pour cultiver 40 ha, chaque membre ne devait gagner qu'une partie infime du bénéfice global. La fédération a aujourd'hui décidé d'accorder un crédit à des emprunteurs individuels, membres officiels d'un groupe, plutôt qu'au groupe lui-même.
- En 2008, la FEPRODES était déjà partenaire de la SAGIC. Le PCE a apporté son aide à la FEPRODES dès 2009, avec des intrants pour la production de semences certifiées (40 ha) et de paddy (60 ha).

Succès attribués au projet

- Formation pour les femmes, intitulée « Faire preuve de bon sens », axée sur la gestion de leurs micro-entreprises.
- Formation sur les modalités contractuelles, destinée à aider la fédération à mieux organiser son réseau de membres, de fournisseurs et de clients.
- Formation sur les bonnes pratiques agricoles, destinée à produire des semences et du paddy de bonne qualité.
- En 2010/2011, la FEPRODES a multiplié par 10 (1 000 ha) la zone sur laquelle ont été cultivées des variétés améliorées.
- Promotion du riz local lors de la foire internationale de l'agriculture et des ressources animales (FIARA).

Principales difficultés rencontrées

- Manque d'espaces de stockage (pour les semences, le paddy et le riz usiné) pour pouvoir développer les activités de la fédération.
- Les femmes ont des difficultés à accéder à la terre et la plupart d'entre elles n'en possèdent aucune. Pour surmonter ce problème, la FEPRODES tente de nouer un partenariat avec les époux de ses membres en leur faisant comprendre qu'ils ont beau posséder la terre, ce sont leurs épouses qui ont accès à l'argent (par l'intermédiaire de l'IMF de la fédération) pour l'exploiter.

Suggestions pour faire des progrès

- Aider la fédération à construire un centre de stockage.

16h30 Institution/organisation visitée

- Plateforme des initiatives du Nord (PINORD)

Personnes rencontrées

- M. Djibril Diaw, président ; M. Ibrahima LY, coordonnateur

Principaux constats

- Créée en 2002 par OXFAM sous la forme du Programme d'appui des initiatives du Nord, dans le but de gérer les situations d'urgence cette année-là, la PINORD s'est depuis transformée en « plateforme » afin de promouvoir le riz produit dans la vallée du fleuve Sénégal, à travers la promotion de l'entrepreneuriat rural de St Louis à Bakel. En 2008, la PINORD avait déjà soutenu 15 micro-entreprises (ME). Elle en soutenait plus de 300 en 2011 et il est prévu qu'elle atteigne 1 000 ME d'ici à 2015.
- La PINORD propose des formations sur les bonnes pratiques agricoles et organise la promotion de la marque « RIVAL » qui fait référence à la fois au « riz de la vallée » et au terme « rival » (par opposition au riz importé).
- La PINORD est ambivalente quant à ses interactions avec le PCE. Elle indique que les bons de commande, basés sur les résultats, qui ont été signés avec le PCE ont pour conséquence le préfinancement des activités par la PINORD avant la présentation des livrables au paiement. La PINORD s'est rétractée sur le deuxième bon de commande qu'elle a qualifié de « risqué » car les livrables nécessitaient la signature de contrats qu'elle devait faciliter.

Succès attribués au projet

- La formation du PCE sur les bonnes pratiques agricoles a amélioré la qualité du riz produit dans la vallée.

Principales difficultés rencontrées

- La PINORD a affirmé avoir souffert de longs retards (4 à 5 mois) de paiement de leur bon de commande, ce que l'équipe d'évaluation n'a pas encore vérifié.

Suggestions pour faire des progrès

- La PINORD et le PCE devraient tirer les leçons de leur partenariat et trouver des mesures correctives afin de promouvoir l'approche de la chaîne de valeurs auprès des membres de la PINORD.

18h00 Institution/organisation visitée

- Institut sénégalais de recherches agricoles (ISRA), St Louis

Personnes rencontrées

- Abdoulaye Amadou Fall, directeur

Principaux constats

- Selon des études qu'il a menées, entre autres pour la Société financière internationale (IFC), le riz local présente un avantage comparatif par rapport au riz importé.
- Contrairement aux croyances populaires, il existe un marché pour le riz entier au Sénégal, notamment à Dakar.
- Le plus gros obstacle dans la chaîne de valeurs du mil réside dans la multiplication et la distribution de semences certifiées, selon l'étude sur la chaîne de valeurs du mil menée pour le PCE.
- L'aide du PCE apportée à l'ISRA a concerné la réhabilitation de la station de production de semences de Fanaye.

Succès attribués au projet

- Introduction de variétés de riz parfumé

Suggestions pour faire des progrès

- Pour que la contractualisation du PCE puisse s'implanter, les producteurs doivent apprendre à tenir compte des coûts « cachés », ainsi que des frais marginaux déboursés, lorsqu'ils préparent les budgets des cultures pour la négociation.
- Deux années supplémentaires seront nécessaires pour que l'approche soit internalisée par les participants de la chaîne de valeurs.

Date

Mardi 27 mars

10h00 Institution/organisation visitée

- Coumba Nor Thiam SUARL (CNT), Thiagar

Personnes rencontrées

- M. Ibrahima Sall, PDG

Principaux constats

- CNT est une entreprise intégrée verticalement : elle produit ses propres semences certifiées (à partir de semences de base) et du paddy, exploite une rizerie et distribue du riz à Saint-Louis, Dakar, Thiès, Kolda et Tambacounda. M. Sall et son père ont démarré l'entreprise en produisant du paddy sur 5 ha de terre qu'ils produisaient à l'aide d'une charrue tirée par un âne. Ils ont ajouté l'activité d'usinage du riz en 1989 après avoir rencontré des difficultés à vendre le paddy à des clients. Aujourd'hui, CNT exploite 7 000 à 9 000 ha
- CNT a développé son propre modèle de contrat avec quelques 3 000 producteurs de paddy qui alimentent son activité d'usinage du riz. Les producteurs reçoivent des intrants (semences certifiées et engrais) qu'ils remboursent en nature en se basant sur le prix établi de 9 000 francs CFA par sac de 80 kg de paddy. CNT émet un numéro pour chaque producteur afin d'effectuer un suivi qualité du paddy livré. Chaque fois que la qualité est inférieure à ce qui a été convenu, les producteurs qui ont fourni le paddy doivent payer pour le manque à gagner la saison de production suivante.
- CNT bénéficie d'un soutien du PCE depuis 2010. Le projet a introduit et financé 33 % du programme d'énergie renouvelable utilisant la biomasse, qui se sert des sous-produits des activités de paddy et d'usinage. CNT a également reçu le soutien du PCE pour sa production de semences certifiées (environ 5 % de ses besoins). Pour la campagne 2011/2012, le projet soutient le renforcement des capacités de CNT, notamment en ce qui concerne la collecte de données et les logiciels de base de données, et fournit une assistance technique pour l'établissement des contrats avec son réseau de producteurs.
- En ce qui concerne la question des femmes, CNT emploie des femmes dans les rizières et jusqu'à 100 femmes dans son usine de traitement du riz.

Succès attribués au projet

- Programme d'énergie renouvelable introduit par le projet.
- Système de S&E permettant un contrôle qualité au niveau des lots.
- Formation sur les modalités contractuelles.

Principales difficultés rencontrées

- Lors de la campagne 2011/2012, le soutien du PCE n'incluait pas les engrais.
- Le PCE n'a pas apporté son soutien pour la construction d'entrepôts, comme prévu. Chaque année, CNT dépense environ 6 millions de francs CFA en bâches pour protéger le paddy contre la pluie afin d'éviter le genre de pertes qu'il a subies en 2009/2010.
- Les oiseaux constituent une menace pour la production de paddy.

Suggestions pour faire des progrès

- Soutien pour la réhabilitation des systèmes d'irrigation.
- Développement d'une station de pompage pour remplacer les motopompes actuelles qui ne sont pas efficaces.

13h00 Institution/organisation visitée

- VITAL Agro-Industrie (dans les bureaux du PCE à Richard-Toll)

Personnes rencontrées

- M^{me} Daba Fall, directrice de la chaîne d'approvisionnement (achats de paddy)

Principaux constats

- VITAL est une entreprise de traitement du riz récemment créée dans la vallée du fleuve Sénégal. Elle exploite un silo et une rizerie dont la capacité est de 5 tonnes par heure. L'entreprise s'est préparée à augmenter sa capacité d'usinage et ses besoins actuels (15 000 tonnes) pour passer à 30 000 tonnes l'année prochaine.
- En 2009/2010, VITAL s'est lancé dans l'octroi de crédits aux producteurs pour les intrants, en échange de paddy. Non seulement l'entreprise VITAL s'est mise le CNCAS à dos, puisque celle-ci la percevait comme un concurrent, mais elle a également souffert d'un taux de non-recouvrement de 40 % de la part des producteurs de paddy (environ 100 millions de francs CFA de créances irrécouvrables). Depuis, le PCE a

convaincu VITAL de se confiner à son rôle de transformateur/consolidateur et de laisser la CNCAS assumer sa fonction de société d'octroi de prêts. Cependant, VITAL n'a pu établir des contrats avec les producteurs qu'une fois le paddy récolté. VITAL a uniquement pu assurer 3 000 tonnes de paddy mais a vu son taux de non-recouvrement chuter de 5 %.

- Pour la production hors-saison actuelle (mars à mai), le PCE propose son modèle de « contractualisation » à VITAL : il s'agit de dispositions contractuelles impliquant cinq parties, dont VITAL, la CNCAS et le groupe de producteurs constituant les partenaires principaux et le PCE et la SAED les institutions de soutien. VITAL a défini l'ambitieux objectif de 15 000 tonnes de paddy de bonne qualité. Les dispositions entreront en vigueur suite à un atelier organisé mi-avril, et non juste avant la plantation comme il avait tout d'abord été suggéré.

Succès attribués au projet

- L'entreprise VITAL a confiance au modèle de « contractualisation » multipartite du PCE et elle est encouragée par l'expérience de l'année dernière, même si elle doit encore récupérer 5 % de ses investissements.

Principales difficultés rencontrées

- Problèmes de poids et de mesures : il convient de passer de la vente au volume à la vente au poids (les sacs de paddy qui étaient censés peser 80 kg se sont tous avérés contenir entre 60 et 65 kg de riz et de la paille bourrée intentionnellement pour compenser le volume).
- Manque de nouveaux opérateurs professionnels dans les entrepôts, dont le rôle et la principale valeur ajoutée seraient de fournir de grandes quantités de paddy de bonne qualité sur des lieux déterminés.

Suggestions pour faire des progrès

- Mettre en œuvre le schéma de « contractualisation » pour la saison à venir, et tirer les leçons des saisons précédentes.
- Poursuivre l'accompagnement des producteurs de paddy sur les questions de la qualité et envisager l'introduction de critères de qualité pour le paddy et le riz blanc.

16h00 Institution/organisation visitée

- Groupement des producteurs de Boundoum, Boundoum

Personnes rencontrées

- Diawar Diop, président de l'Union de Boundoum (semences) ; Abdou Diop, président de l'Union des Coopératives de Collecte de Boundoum

Principaux constats

- Il existe deux entités distinctes au sein du groupe dans son ensemble, qui est une organisation de producteurs gérant l'approvisionnement en eau pour l'irrigation. Cette organisation collecte une redevance auprès des usagers de l'eau pour payer la SAED et entretenir le système d'irrigation. L'unité de production de semences fonctionne de façon indépendante et les producteurs de paddy constituent ses principaux clients.
- Les deux sous-groupes bénéficient d'un soutien du PCE en ce qui concerne les intrants et le renforcement des capacités en vue d'une production de semences et de paddy de bonne qualité.

Succès attribués au projet

- Assistance dans l'élaboration d'une base de données des semences afin de gérer l'offre et la demande.
- Création du laboratoire de contrôle des semences à Richard-Toll.
- Introduction de variétés de riz parfumé.

Principales difficultés rencontrées

- L'étendue de l'assistance au projet n'a pas fait l'objet d'une communication claire (attentes supérieures en termes d'assistance).

Suggestions pour faire des progrès

- Réhabilitation du centre de traitement des semences.

Date

Mercredi 28 mars

9h00 Institution/organisation visitée

- GIE Malal Yoro GUEYE, Richard-Toll

Personnes rencontrées

- M^{me} Korika Diaw, présidente ; M. Seydou Ndiaye, gestionnaire de base de données

Principaux constats

- 70 femmes constituent les membres du GIE. Il cultive 100 ha et exploite une rizerie collective d'une capacité de 38 tonnes par jour, pour laquelle les frais d'utilisation s'élèvent à 16 000 francs CFA par tonne.
- Le PCE a soutenu le GIE au cours des périodes de juin 2009 à mai 2011 et de juin 2011 à mai 2012. Le soutien du PCE a inclus des intrants (semences et engrais), l'élaboration d'un système de gestion des données avec fourniture d'un équipement informatique, une formation sur les bonnes pratiques agricoles, et une aide pour la création d'un réseau de fournisseurs et de clients.

Succès attribués au projet

- Introduction de riz parfumé dans la vallée du fleuve Sénégal, pour lequel le GIE a reçu plusieurs commandes qu'il n'a malheureusement pas pu honorer par manque de ressources.
- Le GIE a la capacité de produire des semences certifiées pour satisfaire les besoins de son réseau et n'aura pas besoin de l'assistance du PCE dans ce domaine lors de la saison de production à venir.
- De plus, grâce au projet, le réseau du GIE a développé son potentiel, passant de 100 ha à 400 ha.

Principales difficultés rencontrées

- La mise en œuvre du programme de soutien du PCE a pris du retard en raison des coupes budgétaires.
- Il existe une pénurie de semences de riz parfumé.
- La proposition du PCE de partager à 50/50 les frais de construction d'un entrepôt impliquerait une contribution du GIE de 9 millions de francs CFA. Si le GIE disposait de cette somme, il pourrait construire un entrepôt à lui tout seul (sans les mesures de protection de l'environnement).
- Les coupes budgétaires du PCE empêcheront également le GIE d'exploiter la capacité potentielle de production de son réseau (400 ha).

Suggestions pour faire des progrès

- Assurer une formation sur le contrôle qualité.
- Contribuer à la construction d'un entrepôt.

14h00 Institution/organisation visitée

- GIE Naxadi Deret, Thiagar

Personnes rencontrées

- M. Cheikh Diallo, président ; M. Baba Diallo, responsable d'exploitation ; M. Samba Diallo, comptable

Principaux constats

- Le GIE Naxadi Deret a été créé en 1987 (la même année que CNT qui est son voisin) mais fonctionne depuis 1989. Il compte 15 membres dont 5 femmes. Il exploite 250 ha.
- Tout comme CNT, le GIE fournit des intrants aux producteurs extérieurs au GIE afin d'augmenter l'approvisionnement en paddy de sa rizerie. Le GIE se vante de « faire mieux que la CNCAS » parce qu'il suit de près les producteurs à qui il fournit des intrants à crédit et qu'il obtient le remboursement intégral de ses crédits.
- Le GIE est sur le point d'acquérir une unité de traitement du riz de plus grande capacité afin de s'adapter au volume croissant de paddy qu'il obtient de sa production et de son réseau.
- Le soutien du PCE a démarré en juin 2011, sous la forme de semences et d'engrais pour 30 ha, d'équipement (GPS, testeur d'humidité), d'un renforcement des capacités, d'une base de données, ainsi que d'une assistance technique pour l'élaboration des contrats entre le GIE et les producteurs de paddy.

Succès attribués au projet

- La formation en gestion de bases de données (avec utilisation du GPS) a contribué à renforcer le GIE.
- La formation sur les bonnes pratiques agricoles a permis de produire un paddy de bonne qualité.
- Le PCE « a contribué à changer les mentalités et à apporter des changements dans la chaîne de valeurs du riz ».

Principales difficultés rencontrées

- Le PCE a été lent à prendre des décisions (en raison des coupes budgétaires).

Suggestions pour faire des progrès

- Continuer à promouvoir le riz parfumé.

16h00 Institution/organisation visitée

- Union nationale interprofessionnelle des semences, Nord (UNIS-Nord)

Personnes rencontrées

- M. Ouseynou Ndiaye, président ; M. Serigne Saer Niang, contrôleur financier ; M. Omar Diop, trésorier

Principaux constats

- L'UNIS est une association privée de producteurs de semences de riz. Elle compte 36 membres actifs mais seulement 18 sont opérationnels, dont 2 groupes de femmes. (Un membre qui ne participe pas à la production pendant une année est rayé de la liste des semenciers accrédités).
- Le PCE a soutenu la chaîne de valeurs des semences en 2009/2010 et en 2010/2011. Le soutien a inclus un renforcement des capacités en matière de réglementation sur la production de semences, la production et la promotion des semences de riz parfumé, la construction d'un nouveau laboratoire, et des groupes électrogènes. Le PCE achète la production de semences de riz parfumé des membres de l'UNIS afin de les distribuer.
- Le PCE s'est engagé à financer un nouveau centre de traitement des semences sur la base d'un partage des coûts avec l'UNIS mais a retiré son offre suite aux coupes budgétaires, laissant un déficit de financement de 45 millions de francs CFA.

Succès attribués au projet

- Renforcement des capacités en matière de bonnes pratiques agricoles et d'utilisation du GPS
- Production de semences de riz parfumé : le GIE Mame Oumar Niang a augmenté sa production de 25 % grâce au soutien du PCE.
- Promotion et commercialisation des semences de riz parfumé.

Principales difficultés rencontrées

- Trouver une solution pour créer une nouvelle chaîne de traitement des semences.

Suggestions pour faire des progrès

- Finaliser le schéma de PPP pour le centre de traitement des semences à venir.

17h00 Institution/organisation visitée

- Laboratoire de contrôle des semences, Richard-Toll

Personnes rencontrées

- M. Malick Baldé, technicien responsable du laboratoire

Principaux constats

- Le nouveau laboratoire semencier financé par le PCE a été achevé en mars 2011. Depuis, il a réalisé plus de 1 063 contrôles et analyses de semences et a rejeté 36 demandes de certification.
- Le laboratoire semencier est géré par la DISEM basée à Dakar mais compte également comme un centre régional et un actif pour la DRDR.

Succès attribués au projet

- Le processus de contrôle et de certification est anonyme et fiable parce que le technicien réalise des tests en anonymat total, qui sont répétés une seconde fois lorsque les semences sont nettoyées.

Principales difficultés rencontrées

- Le laboratoire est géré par un technicien qui part à la retraite en décembre 2012. Il n'y a aucune nouvelle recrue potentielle.
- Le laboratoire est relativement propre mais manque d'espace de stockage et d'étagères pour améliorer son apparence.

Suggestions pour faire des progrès

- Sensibiliser le Ministère de l'agriculture sur la question essentielle du recrutement pour le laboratoire.
- Compléter l'aménagement du laboratoire (étagères, espaces de stockage fermés) afin de le rendre plus professionnel.

18h00 Institution/organisation visitée

- Centre de Traitement des Semences (CTS)

Personnes rencontrées

- M. El Hadji Mamadou Diop, chef du CTS

Principaux constats

- Dans le centre de traitement des semences, les semences certifiées sont nettoyées, triées/calibrées et emballées.
- La chaîne de tri n'est pas efficace car elle ne peut traiter qu'une tonne de semences par heure au lieu de trois tonnes. Il manque également des éléments dans la chaîne, ce qui oblige à faire des opérations manuelles.
- La réhabilitation du centre a été reportée suite aux coupes budgétaires du PCE.

Succès attribués au projet

- Aucun jusqu'à maintenant.

Principales difficultés rencontrées

- Aucune source de financement n'a été clairement identifiée pour la réhabilitation du centre suite aux coupures budgétaires du PCE.

Suggestions pour faire des progrès

- Identifier des mécanismes de financement pour la réhabilitation du centre.
- Finaliser les dispositions du PPP pour le transfert du centre vers le secteur privé.

Date

Jeudi 29 mars – Ross Béthio

9h00 Institution/organisation visitée

- Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal (CNCAS)

Personnes rencontrées

- M. Seydou Kane, chef d'agence

Principaux constats

- La CNCAS de Ross-Béthio est l'agence principale de la CNCAS dans la vallée. Elle couvre 80 % des prêts en cours de la CNCAS. Son nouveau directeur est l'ancien gestionnaire de la chaîne de valeurs du maïs pour le PCE ; il connaît bien l'approche de la chaîne de valeurs du projet.
- Deux questions essentielles interdépendantes se posent dans la vallée du fleuve Sénégal : (a) garantir le remboursement des prêts (b) garantir la commercialisation du paddy, notamment celui des producteurs qui ont un prêt à rembourser auprès de la CNCAS.
- Par conséquent, le schéma de « contractualisation » multipartite du PCE a été implanté en 2010/2011 (entre la CNCAS, VITAL et les groupes de producteurs, avec le soutien du PCE et de la SAED) après la récolte et non avant la plantation. Pour la campagne hors-saison à venir (mars à mai), le schéma sera mis en œuvre avec la CNCAS, VITAL et les producteurs de paddy sélectionnés en 2012. Cette mise en œuvre aura lieu juste quelques semaines après la plantation. (Un atelier programmé mi-avril lancera le démarrage de ces dispositions.)
- Un autre impact positif des crédits accordés par la CNCAS réside dans le fait que l'agence exige que chaque producteur utilise des semences certifiées. Avec le soutien de la SAED, la CNCAS effectue des visites régulières sur le terrain dans les zones cultivées.
- En fonction de la solvabilité de la partie prenante engagée dans la chaîne de valeurs, et de sa volonté à contracter un crédit, le réseau de la CNCAS dans la vallée du fleuve Sénégal peut envisager de financer de l'équipement et des infrastructures de développement ainsi que du matériel éligible aux lignes de crédit de la BOAD.

Succès attribués au projet

- M. Kane a rejoint la CNCAS il y a deux mois et n'a pas de succès à rapporter à ce jour.

Principales difficultés rencontrées

- Les dispositions contractuelles démarreront juste quelques semaines après la plantation.

Suggestions pour faire des progrès

- La « contractualisation » est un schéma indépendant tant que les parties prenantes à la chaîne de valeurs sont fermement engagées à respecter leurs engagements.

15h00 Institution/organisation visitée

- École nationale supérieure d'agriculture (ENSA), Thiès

Personnes rencontrées

- Saliou Ndiaye, directeur des études

Principaux constats

- L'Institut national de développement rural (INDR) est devenu l'ENSA en 1982, s'inspirant des écoles d'agronomie de Paris-Grignon et du Maroc. Cela implique que les deux premières années sont consacrées à un cursus général (la préparation), c'est-à-dire que les étudiants issus d'autres écoles doivent suivre au moins une année de « prépa » avant d'aborder les branches spécialisées.
- Le PCE finance un programme de Master sur deux ans, spécialisé dans le développement des chaînes de valeurs, qui est organisé par l'Université d'État du Michigan, un des partenaires de l'IRG.

Succès attribués au projet

- Le programme de formation sur le développement des chaînes de valeurs est le premier Master de ce type dans la région.

Principales difficultés rencontrées

- Le PCE ne savait pas trop de quelle manière soutenir les étudiants du programme de Master.
- Il y a eu des retards dans l'acquisition de l'équipement (ex : matériel vidéo).

Suggestions pour faire des progrès

- Créer de meilleures relations avec d'autres programmes de formation (ex : Bambey).

Date

Vendredi 30 mars

10h30 Institution/organisation visitée

- Institut sénégalais de recherches agricoles (ISRA)

Personnes rencontrées

- Macoumba Diouf, directeur général

Principaux constats

- L'ISRA possède des stations dans 7 zones écologiques, qui sont essentielles pour ses activités semencières. C'est dans ces stations que les nouvelles variétés sont présentées aux producteurs.
- Suite à l'étude financée par le PCE pour évaluer le coût de production des semences de base de l'ISRA, ce dernier envisage de créer une unité autonome de production de semences. L'unité de production vendra des semences de base et génèrera des revenus pour l'ISRA, au même titre que la vente de vaccins.
- Le PCE a assisté l'ISRA dans le renforcement de ses capacités ; il était également prêt à financer les stations de recherche sur les semences de Fanaye dans la vallée du fleuve Sénégal et de Nioro du Rip, tout comme la vente de vaccins pour animaux.

Succès attribués au projet

- Production de semences de base pour les semenciers.
- Évaluation de la chaîne de valeurs et estimation du coût de production des semences de base de l'ISRA.

Principales difficultés rencontrées

- Le PCE n'a pas tenu ses promesses quant aux véhicules et à la réhabilitation d'une station de recherche supplémentaire.

Suggestions pour faire des progrès

- Réhabiliter les stations de recherche sur les semences afin de les rendre plus fonctionnelles.

Zone forestière du Sud
Du 2 au 7 avril 2012

Ce résumé hebdomadaire présente les notes d'information qui ont été rédigées suite aux réunions entre l'équipe d'évaluation, PCE/USAID et aux entretiens avec les partenaires et les bénéficiaires du projet. Ces notes pourraient être rectifiées tout au long de l'évaluation, à mesure que l'équipe collecte de meilleures informations.

Date

Lundi 2 avril

10h00 Institution/organisation visitée

- GIE Boubou Dème, Paoskoto

Personnes rencontrées

- M^{me} Nimna Diaité et autres membres (voir la liste de présence)

Principaux constats

- En 2010/2011, le projet a présenté le GIE à une institution de microfinance (Crédit mutuel du Sénégal - CMS) et à un « consolidateur » (SODEFITEX) afin de nouer un partenariat à travers trois contrats différents.
- Dans le contrat entre le GIE et SODEFITEX, les producteurs ont convenu de vendre une quantité donnée de grains au consolidateur à un prix établi (avant la récolte) en guise de remboursement du crédit bancaire accordé pour les intrants. Dans le contrat entre le GIE et le CMS les producteurs ont demandé qu'un crédit pour les intrants leur soit accordé en nature par le consolidateur/fournisseur d'intrants. Dans le contrat entre le CMS et SODEFITEX, la banque accepte de rembourser le consolidateur/fournisseur d'intrants de la valeur des intrants, dès que celui-ci livre les intrants aux producteurs, et le consolidateur/fournisseur d'intrants accepte en retour de déposer sur les comptes des producteurs, la valeur au comptant des grains livrés par les producteurs.
- Les GIE qui travaillent avec les consolidateurs ont accepté de mettre le maïs à disposition pour enlèvement dans 18 points de vente de consolidation dans des villages dénommés villages-pôles.

Succès attribués au projet

- Le GIE remercie le projet d'avoir encouragé une nouvelle approche, mieux intégrée que celle des projets précédents dont la perspective était trop étroite.
- La formalisation des dispositions contractuelles a aidé les producteurs à se responsabiliser face à leur activité, à renforcer leur solvabilité par rapport au crédit et à s'ouvrir à de nouveaux marchés.
- Les producteurs ont étendu la surface de plantation de maïs, passant de 80 ha gérés par un GIE avant le projet, à 199 ha exploités par 5 GIE et 19 producteurs indépendants.

Principales difficultés rencontrées

- Cette année (saison 2011/2012), les intrants subventionnés étaient de mauvaise qualité et ont été livrés tard (en juillet).
- La livraison tardive des intrants, associée à de faibles pluies, ont entraîné de mauvaises récoltes. Certains agriculteurs n'ont pas produit assez de maïs (ex : 600 kg/ha) pour rembourser les 800 kg/ha convenus dans le contrat.
- Le prix établi avant la récolte était trop bas par rapport aux prix du marché qui ont continué de monter, ce qui a incité certains producteurs à vendre leurs grains sur le marché libre.
- Le GIE attendait l'aide du PCE pour la construction d'entrepôts.
- Le GIE ne disposent pas de suffisamment de batteuses pour le maïs.

Suggestions pour faire des progrès

- Former les producteurs aux bonnes pratiques agricoles, y compris aux techniques de base de conservation des sols au niveau des racines des plantes.
- Assurer un suivi technique régulier et un accompagnement en matière de qualité sur les exploitations.
- Aider le GIE à devenir son propre fournisseur d'intrants et consolidateur de grains pour vendre directement aux transformateurs.

- Soutenir l'élaboration d'une base de données.

12h00 Institution/organisation visitée

- GIE Keur Mathiam Maty (GIE KMM), Taiba Niassène

Personnes rencontrées

- M. Ousmane Thiam, président du GIE, producteur de semences de maïs

Principaux constats

- Durant la saison 2009/2010, le PCE a fourni des intrants subventionnés et une assistance technique au GIE pour tester un programme sur cinq hectares. Le projet pilote a été concluant et a provoqué un grand enthousiasme la saison suivante, avec SODEFITEX agissant en qualité de consolidateur.
- Au cours de la saison 2011/2012, le PCE a développé ce programme en introduisant d'autres consolidateurs (SEDAP, SOENA et SODEFITEX) et institutions financières (ACEP, CNCAS, CMS) pour couvrir des zones de production différentes. La zone du GIE représente celle de SODEFITEX. Les banques ont des exigences différentes : L'ACEP demande 6 % de contribution personnelle au crédit ; la CNCAS 10 % et le CMS 23 %.
- La saison 2011/2012 n'a pas été très bonne. Face à l'augmentation du prix des intrants (même subventionnés), à savoir 15 250 francs CFA / sac de 50 kg de NPK ; 11 250 francs CFA / sac de 50 kg d'urée ; 1 050 francs CFA / kg de semences hybrides (contre 400 francs CFA pour des semences ordinaires), les producteurs ont demandé un prix avant récolte de 150 francs CFA / kg mais ont dû se contenter de 135 (après 3 jours de négociation). À mesure que la saison avançait avec difficultés et que les prix du marché continuaient d'augmenter, les producteurs ont néanmoins pu obtenir une augmentation du prix contractuel le portant à 145 francs CFA / kg.
- Dans le contrat, les intrants devaient être livrés le 1^{er} juin mais ont finalement été livrés après le 17 juillet, voire pas avant début août.
- Pendant ce temps, SODEFITEX n'a pas pu assurer les intrants aux prix subventionnés par le gouvernement, ce qui constituait la base du contrat avec les producteurs : le maïs hybride était à 2 875 francs CFA / kg au lieu de 1 250 ; le NPK à 17 000 francs CFA le sac de 50 kg au lieu de 15 230 ; et l'urée à 12 600 francs CFA le sac de 50 kg au lieu de 11 250. L'équipe a appris que SODEFITEX, qui avait indiqué dans le contrat que les intrants seraient vendus au prix auquel il les achèterait, a essayé de répercuter l'augmentation de prix sur les producteurs qui ont refusé.
- SODEFITEX semblait avoir cédé mais lorsque les producteurs ont livré les grains, SODEFITEX a répercuté l'augmentation de prix (qu'il a appelé « excédent ») et a crédité le compte des producteurs de montants inférieurs, ce qui a conduit la banque à envoyer des avis de créances douteuses aux producteurs.
- Le GIE Ndiobène, par exemple, a livré 33 249 tonnes, pour un prix attendu de 145 francs CFA / kg et un montant total attendu de 4 821 000 francs CFA sur son compte. Mais SODEFITEX n'a transféré que 3 619 799 francs CFA sur le compte du GIE, retenant la différence (1 201 309 francs CFA) qu'il considère comme le paiement de l'augmentation du coût des intrants que le GIE avait refusé de lui payer à la livraison des intrants. De la même manière, le GIE Keur Mathiam a livré 53 323 tonnes, s'attendant à un virement bancaire de 7 731 830 francs CFA sur son compte, mais n'a reçu qu'un dépôt de 5 558 370 parce que SODEFITEX avait retenu 2 173 460 francs CFA d'« excédent ».
- Dans les deux cas, la valeur des grains livrés dans le cadre du contrat qui établit le prix de 145 francs CFA / kg, est inférieure au crédit contracté. Le virement attendu du premier GIE (CFA) était lié à un crédit de 8 millions de francs CFA ; le second à un crédit de 9 millions de francs CFA. L'excédent appliqué par SODEFITEX a empiré leurs positions face à la banque qui a commencé à leur envoyer des messages de relance. Les GIE ont avancé que les récoltes (avec des semences hybrides plus chères), ont été mauvaises mais qu'en tant que leaders, ils souhaitaient demeurer dans le programme en livrant les grains, tout en prévoyant de négocier avec la banque pour rembourser le solde du crédit restant.

Succès attribués au projet

- Le programme du PCE a bien fonctionné l'année précédente.
- L'entrepôt de grains a été construit par le GIE avec le soutien financier du projet.

Principales difficultés rencontrées

- Problèmes relatés ci-dessus.

Suggestions pour faire des progrès

- Le PCE devrait faciliter une consultation tripartite (agriculteurs, consolidateur, institution financière) afin de trouver une solution pour le paiement de « l'excédent » prélevé par SODEFITEX, qui affaiblit encore la position des producteurs face au crédit.
- Adapter l'établissement du prix avant récolte afin de refléter les conditions du marché.
- Continuer à sensibiliser les producteurs sur l'importance des dispositions contractuelles.
- Promouvoir des dispositions contractuelles mieux intégrées, entre les producteurs, les consolidateurs et les institutions financières, afin de prévoir des consultations plus fréquentes.
- Se renseigner davantage sur la livraison des intrants afin d'éviter les retards de livraison.

Date

Mardi 3 avril

9h30 Institution/organisation visitée

- Direction régionale du développement rural (DRDR), Kaolack

Personnes rencontrées

- M. Falilou Faye, directeur ; M. Seydou Ndongo, technicien de laboratoire ; M. Leyti Diop, Agent de terrain

Principaux constats

- À la différence du laboratoire de contrôle des semences de Richard-Toll, dont la responsabilité incombe à la DISEM, le laboratoire semencier de Kaolack est géré par la DRDR. La DRDR soutient qu'une unité d'une administration (le laboratoire semencier) ne devrait pas être placée sous l'autorité d'une simple division (la DISEM) de la direction correspondante (la DA).
- Cependant, comme pour Richard-Toll, c'est la DISEM qui est l'ultime responsable de la certification des semences. Le mandat de la DISEM a été défini par un décret présidentiel qui supprime l'arrêté ministériel établissant le mandat de la DRDR.
- Alors que le technicien du laboratoire semencier de Richard-Toll effectue des tests anonymes puisqu'il reçoit des échantillons identifiés uniquement par des numéros, le technicien du laboratoire de Kaolack reçoit des échantillons précisant le nom et le lieu des fermes semencières. Le technicien enregistre les résultats des tests et les envoie à la DISEM qui détermine la certification en fonction de ces résultats.
- Le technicien travaille sans gants, ni blouse, ni masque. Le laboratoire est relativement propre mais de nombreux cartons et autres objets se sont entassés sur l'aire de travail et dans les espaces de stockage.
- La DRDR assure le contrôle des semences sur les parcelles et au laboratoire. La DISEM est chargée de la certification des semences et de la délivrance du certificat. La DRDR héberge un bureau des semences qui supervise les agents de contrôle dans toute la région de Kaolack.
- Le laboratoire fonctionne depuis juillet 2010. Il n'existe aucun manuel officiel des procédures pour le laboratoire même si l'assistant de laboratoire est tout à fait capable d'expliquer la manière dont il effectue son travail. L'assistant de laboratoire a déclaré être employé depuis novembre 2011 et avoir réalisé 240 tests depuis, toutes cultures confondues.

Succès attribués au projet

- Le laboratoire constitue un atout considérable pour l'industrie semencière de la région. Il n'existait pas de laboratoire à Kaolack avant le PCE et les échantillons de semences étaient envoyés à Diourbel pour l'analyse.
- Le technicien de laboratoire a été formé aux États-Unis.

Principales difficultés rencontrées

- Il n'existe aucun centre de traitement des semences à Kaolack. Celui qui est soutenu par le projet n'est pas encore construit mais l'équipement a été acheté (le centre était fermé lorsque l'équipe a essayé de visiter le site).
- La climatisation était en panne lorsque l'équipe a effectué la visite.
- Il semble difficile de maintenir la propreté du centre et cela risque d'empirer avec le temps.
- Il manque de statistiques pour pouvoir assurer la traçabilité des services fournis par les fermes semencières.

Suggestions pour faire des progrès

- Achever la construction d'un centre de traitement des semences. Un centre est en construction sous les auspices d'une association de production de semences de Kaolack.
- Exiger un engagement clair du gouvernement pour mettre en œuvre un plan d'action destiné à assurer une gestion adéquate et durable du centre.
- Envisager de faire payer les services du laboratoire (selon les directives de la DISEM ou de nouvelles directives à concevoir) et prévoir la création d'un système transparent pour l'utilisation des fonds, y compris pour la fourniture de gants, blouses et masques au technicien de laboratoire, le nettoyage des locaux, etc.

11h00 Institution/organisation visitée

- Crédit mutuel du Sénégal (CMS), Kaolack

Personnes rencontrées

- M. Yahya Ba, Gestionnaire de risques

Principaux constats

- Le CMS fonctionne dans la région depuis 1997. Il a démarré son partenariat avec le PCE en 2010/2011 autour de son programme sur le maïs dans le département de Nioro, avec SODEFITEX agissant en qualité de consolidateur. Le CMS accorde un crédit aux agriculteurs et se charge du paiement aux consolidateurs. En 2011, le montant considérable du crédit accordé par le CMS à 48 groupes de producteurs était de 91 472 430 francs CFA. Les producteurs ont livré pour 130 millions de francs CFA de grains à SODEFITEX qui a été capable d'acheter des quantités complémentaires, au delà des livraisons qui avaient été convenues avec les producteurs (à 125 francs CFA / kg).
- La saison 2011/2012 n'a pas été aussi bonne. Le CMS a accordé 225 354 900 de francs CFA à 202 bénéficiaires (à 12,50 % sur 9 mois) par l'intermédiaire de deux consolidateurs/fournisseurs d'intrants (SODEFITEX et SOENA). Il y a eu une pénurie d'engrais sur le marché et les consolidateurs n'ont pu ni respecter les délais (livraison mi-juillet 2011), ni assurer les quantités attendues par les agriculteurs.
- La production de maïs et le remboursement des crédits en ont été affectés. Lors de la saison précédente, le remboursement du crédit était pratiquement terminé en novembre 2010. Pour la saison 2011/2012, le taux de remboursement des crédits était de 51 % en avril 2012 alors que pour la campagne 2010/2011 le recouvrement des crédits était quasiment terminé en novembre 2011.
- Sur la base de cette expérience difficile, les producteurs de Taiba Niassène essaient d'élaborer leur propre système de distribution d'intrants.

Succès attribués au projet

- Grâce aux programmes du PCE, le CMS a accueilli de nouveaux clients avec un crédit moyen passant de 200 000 francs CFA à 3 millions de francs CFA.

Principales difficultés rencontrées

- En l'absence d'un schéma contractuel mieux intégré, les producteurs pourraient essayer de manquer à leurs engagements.
- Le PCE se concentre sur la mise en relation des agriculteurs et des consolidateurs mais il n'y a pas assez de suivi de ce partenariat en cas de désaccord.

Suggestions pour faire des progrès

- Le PCE devrait faciliter l'organisation d'une réunion entre le PCE et les partenaires contractuels (producteurs, consolidateurs, CMS) afin de trouver une solution à la mauvaise situation des producteurs face à leurs crédits pour la saison 2011/2012.
- Mettre en place un système de dispositions contractuelles mieux intégré pour la saison à venir.

16h30 Institution/organisation visitée

- SODEFITEX BAMTAARE, Tambacounda

Personnes rencontrées

- M. Goulé Guèye, directeur Bamtaare

Principaux constats

- Le BAMTAARE (Bureau d'appui aux méthodes et techniques pour l'agriculture, les autres activités rurales et l'environnement) est un jeu de mot signifiant « développement » en peul, la principale langue locale. Il s'agit d'un prestataire en services d'appui aux entreprises (SAE), créé pour accomplir le mandat, en matière de services publics, de l'entreprise privée SODEFITEX. Le BAMTAARE assure une formation et un renforcement des capacités pour les agriculteurs et tient des radios locales dans tout le sud-est du Sénégal. (SODEFITEX déploie également des activités agro-industrielles et met en œuvre un système de S&E.)
- SODEFITEX avait travaillé avec le SAGIC en 2006 sur le développement de la chaîne de valeurs du bissap et était ouvert à l'idée de nouer un partenariat avec le PCE sur le programme maïs en 2009. En raison de son expérience dans les schémas contractuels de SODEFITEX avec les agriculteurs de coton et de maïs, le BAMTAARE a accepté de jouer le rôle de consolidateur/fournisseur d'intrants dans le cadre du programme du PCE. C'est à ce titre que le BAMTAARE a signé deux contrats distincts, l'un avec les producteurs et l'autre avec l'institution financière, comme le décrivent les producteurs de la région de Kaolack. Le consolidateur/fournisseur d'intrants doit « préfinancer » les achats d'intrants avant d'être remboursé par la banque une fois que les producteurs reçoivent la marchandise. Le BAMTAARE a travaillé avec le PCE lors des précédentes campagnes agricoles : 2009/2010, 2010/2011, et 2011/2012.
- Lors de la saison 2011/2012, SODEFITEX a essayé d'acheter des intrants subventionnés pour les agriculteurs. Il a pensé qu'il obtiendrait les intrants subventionnés, comme la plupart des subventions pour

la production de coton, même s'il les obtient tardivement. De toute façon, SODEFITEX avait indiqué dans le contrat que les intrants seraient fournis au prix auquel il les achèterait (au prix coûtant). En raison de cette clause, SODEFITEX s'est senti en droit de répercuter la hausse du prix des intrants aux producteurs même après que ces derniers ont refusé de payer ce prix plus élevé à la livraison des intrants. M. Guèye a déclaré qu'il avait laissé entendre qu'un compromis aurait pu être trouvé si tous les producteurs avaient livré le volume de grains spécifié dans le contrat. SODEFITEX a vendu quelques 400 tonnes de maïs fournis par les producteurs à des transformateurs de Dakar pour 193 francs CFA le kilogramme et a conservé le reste (environ 700 tonnes) pour sa propre usine de traitement de maïs.

Succès attribués au projet

- Les zones cultivées, les rendements, la production et les prix ont augmenté au cours des campagnes 2009/2010 et 2010/2011. Les mêmes tendances étaient attendues pour la saison 2011/2012 jusqu'à ce que l'on rencontre des problèmes.

Principales difficultés rencontrées

- Le schéma contractuel du PCE (la contractualisation) avec les agriculteurs s'est heurté à une crise de confiance qui a touché les différentes parties (consolidateur, agriculteurs et institutions financières).
- Le préfinancement des intrants qui sont revendus aux producteurs comporte des risques que le BAMTAARE préférerait ne pas assumer en ne jouant que le rôle de consolidateur et non celui de distributeur d'intrants.
- En raison des problèmes rencontrés par de nombreuses parties prenantes cette année, M. Guèye pense que ce sont les intrants subventionnés qui ont considérablement contribué aux problèmes que rencontre le programme maïs du PCE : tout d'abord avec le PCE lors du projet pilote en 2009, puis les subventions gouvernementales en 2010/2011 (la valeur des intrants, utilisée pour le calcul du budget des récoltes, est néanmoins basée sur les prix du marché).

Suggestions pour faire des progrès

- Il est nécessaire d'organiser une réunion entre le PCE et les partenaires du projet (agriculteurs, SODEFITEX, SOENA, CMS) afin de trouver une solution pertinente pour le remboursement des crédits.
- Si les producteurs souhaitent obtenir un approvisionnement adéquat d'intrants dans les délais, ils ne devraient pas attendre les subventions gouvernementales pour les intrants.

Date

Jeudi 5 avril

8h00 Institution/organisation visitée

- Réseau des producteurs de semences de Nerica (REPROSENER), Kolda

Personnes rencontrées

- M. Mohamed Cissé, président de REPROSENER et producteur de semences certifiées

Principaux constats

- Le PCE a contribué à la création du réseau REPROSENER qui est devenu un GIE officiel avec 9 membres en juin 2011. 3 nouveaux membres l'ont rejoint en 2012. Le PCE a également soutenu le renforcement des capacités du GIE.
- Le GIE travaille sur un programme sur trois ans, destiné à déterminer la demande en semences des fermes semencières et des agriculteurs, afin de commander des semences de base auprès de l'ISRA, la seule institution habilitée à faire cela au Sénégal. L'ISRA pourrait avoir besoin de trois ans pour produire les générations successives de semences de base et parvenir aux semences de « prébase » vendues aux semenciers pour multiplication et transformation en semences certifiées (R1) vendues aux agriculteurs.
- Il existe un laboratoire de contrôle des semences à Kolda mais il est en mauvais état et facture 6 250 francs CFA par test. Les fermes semencières doivent également payer 120 francs CFA pour deux certificats délivrés pour chaque sac de 30 kg de semences certifiées (un à l'intérieur du sac et l'autre à l'extérieur).
- M. Cissé trouve que ces frais sont excessifs, en particulier parce qu'il ne sait pas comment les revenus générés sont utilisés.

Succès attribués au projet

- La création du GIE de producteurs de semences est une grande réussite pour l'industrie semencière de la région. Grâce à la formation du projet destinée à renforcer leurs capacités, les producteurs sont devenus des « experts en semences pour leur propre compte ».
- Depuis, le GIE a effectué 27 tests sur des espèces Nerica et a su élaborer un manuel des procédures pour le groupe.
- Le programme en cours, prévu pour trois ans, contribuera à s'assurer que les fermes semencières disposent de semences adéquates pour approvisionner les agriculteurs.

Principales difficultés rencontrées

- La pénurie de semences de base constitue un obstacle majeur au développement de l'industrie semencière.
- Il n'existe aucun centre de conditionnement des semences à Kolda. Le plus proche se situe à Vélingara (à 120 km) ou même à Tamabacounda.

Suggestions pour faire des progrès

- Réhabiliter le laboratoire semencier de Kolda et créer un centre de certification des semences à Kolda.
- Respecter l'évaluation des besoins en semences de base menée par le GIE, et transmettre ses commandes à l'ISRA pour une livraison, en temps voulu, de la quantité de semences de base souhaitée.
- Doter le Technicien de laboratoire d'une motocyclette.
- Revoir les frais (tests laboratoire et certificats) pris en charge par les producteurs de semences.
- Poursuivre le renforcement des capacités du GIE.

10h00 Institution/organisation visitée

- Caisse nationale de crédit agricole (CNCAS), Kolda

Personnes rencontrées

- M. Seydou Mané, agent de crédit ; Aliou Gueye, chef d'agence (en conférence téléphonique depuis Dakar)

Principaux constats

- Dans le cadre du programme 2011/2012 du PCE, la CNCAS a approvisionné les producteurs en intrants par l'intermédiaire de la SEDAB. Néanmoins, dans le cadre de ce programme, 70 % des producteurs ont remboursé leur crédit au comptant à la CNCAS et non en nature à la SEDAB.
- Le comité des crédits de la CNCAS a tenu deux sessions en mai et en juin afin d'examiner les demandes de crédit des producteurs. Les demandes sélectionnées sont envoyées au siège social à Dakar pour approbation. L'ensemble du processus peut prendre 15 à 20 jours.
- L'agence a présenté l'extrait d'une demande de crédit d'un agriculteur, qui consistait en un bref courrier précisant le montant demandé sans aucune autre information. Les autres informations sont fournies par le fournisseur d'intrants.

- La CNCAS n'a aucun problème de disponibilité des fonds pour financer les activités de commercialisation ou l'équipement. La CNCAS peut parfaitement financer de l'équipement à petite échelle pour des groupes de femmes mais il doit s'assurer que le groupe a la capacité d'exploiter cet équipement de façon à des profits afin de pouvoir rembourser le crédit.

Succès attribués au projet

- Aucun succès enregistré.

Principales difficultés rencontrées

- Les producteurs déposent souvent leurs demandes après la date butoir du 2 mai, recevant par conséquent les fonds et les intrants tard dans la saison.
- Les clauses du contrat ne sont pas toujours respectées lorsque les prix du marché augmentent au delà du prix prévu au contrat.

Suggestions pour faire des progrès

- Poursuivre le renforcement des capacités techniques des agriculteurs.
- Sensibiliser les acteurs de la chaîne de valeurs sur le respect des engagements contractuels.
- La CNCAS encourage le PCE à encadrer davantage les agriculteurs sur le terrain.

14h00 Institution/organisation visitée

- Laboratoire de contrôle des semences, Kolda

Personnes rencontrées

- M. Oumar Mballo, technicien de laboratoire

Principaux constats

- Le laboratoire de Kolda a été construit en 1989. Le laboratoire est supervisé par la DISEM pour les aspects techniques et par la DRDR au niveau administratif. Le technicien est donc un agent de la DISEM.
- Le laboratoire est en mauvais état. Il est régulièrement inondé lorsqu'il pleut en raison des trous béants dans le plafond et la toiture. Il manque des équipements de base, y compris 'une chambre froide.
- Le laboratoire facture les tests conformément aux directives de la DISEM (il s'agirait de 5 000 francs CFA au lieu des 6 500 francs CFA signalés par le REPROSNER). L'agent utilise apparemment les fonds pour entretenir sa motocyclette vieille de 10 ans, pour régler les frais de fonctionnement ainsi que pour quelques dépenses diverses.
- Le laboratoire analyse en moyenne 300 à 400 échantillons de semences par an, dont 60 échantillons de riz et 30 de Nerica.

Succès attribués au projet

- Aucun.

Principales difficultés rencontrées

- Les conditions sont difficiles, voire même insalubres pour le technicien.

Suggestions pour faire des progrès

- Construire un nouveau laboratoire ou réhabiliter l'existant.
- Améliorer les conditions de travail en fournissant des gants, des masques et des blouses, en assurant le fonctionnement du service et en mettant un bureau à disposition.
- Faciliter les déplacements du technicien.

15h30 Institution/organisation visitée

- GIE Kawrale et GIE Kawrale Ainabe, village de Batancoutou Maoundé, Kolda

Personnes rencontrées

- Sekou Kande, président ; Saloum Mballo ; autres (voir la liste en annexe)

Principaux constats

- Avant l'intervention du PCE, l'accès au crédit était difficile et les producteurs utilisaient principalement les intrants sur une petite parcelle afin de cultiver du maïs pour leur consommation personnelle.
- Dans le programme 2011/2012, les GIE disposaient de crédits pour acheter des intrants par l'intermédiaire de la SEDAB, leur fournisseur d'intrants habituel. La SEDAB a réussi à acheter les intrants subventionnés par le gouvernement et à les livrer à temps, excepté l'urée.
- Comme à leurs habitudes, de nombreux producteurs ont choisi d'attendre la deuxième pluie pour planter leur maïs mais la pluviométrie a été capricieuse et ces producteurs ont fini par planter leur maïs assez tard. Ceux qui ont planté plus tôt ont eu de meilleures récoltes. Le président d'un des GIE a expliqué qu'une

leçon qu'il avait apprise était de toujours planter à temps les « cultures à crédit », de façon à pouvoir rembourser le prêt.

- Cependant, certains GIE qui ont eu de mauvaises récoltes ont quand-même remboursé leur crédit en nature, même si les prix du marché étaient supérieurs aux prix contractuels.

Succès attribués au projet

- Grâce au programme du PCE, les producteurs ont pu accéder plus facilement au crédit et ont été capables de cultiver de plus grandes surfaces. Avant le programme, les GIE ne pouvaient emblaver que sur deux hectares environ alors qu'ils ont pu exploiter 7 à 10 hectares grâce au programme, et que le maïs a pu devenir une culture marchande.

Suggestions pour faire des progrès

- Envisager une meilleure manière de déterminer les prix contractuels de façon à refléter les conditions du marché.

18h00 Institution/organisation visitée

- SEDAB (Sahélienne d'entreprise de distribution et d'agrobusiness)

Personnes rencontrées

- M. Hassim Kandé ; Youba Diedhiou

Succès attribués au projet

- Le programme du PCE a aidé les producteurs à développer leurs activités grâce à un meilleur accès au crédit. Certains ont même réussi à obtenir deux prêts pour deux récoltes, y compris les cultivateurs de riz. (un producteur important peut demander un prêt pour lui et pour d'autres membres s'il n'a aucun prêt en cours à rembourser à l'institution de crédit.)

Principales difficultés rencontrées

- L'absence d'un centre de certification des semences à Kolda représente un sérieux problème. En outre, plusieurs producteurs ne maîtrisent pas encore les techniques de production.

Suggestions pour faire des progrès

- Créer un centre de certification des semences à Kolda.
- La SEDAB est convaincue que les dispositions contractuelles du programme du PCE peuvent être appliquées à la riziculture pluviale de la même façon qu'elles ont été appliquées avec les producteurs de maïs, qui ne produisaient du maïs que pour leur consommation personnelle puisqu'ils n'avaient accès ni au crédit ni au marché.

Date

Vendredi 6 avril

8h00 Institution/organisation visitée

- Alliance de crédit et d'épargne pour la production (ACEP)

Personnes rencontrées

- M. Ibrahima Badiane, chef de région ACEP, Kolda

Principaux constats

- L'ACEP accorde des crédits aux taux du marché mais elle est capable de rivaliser avec la CNCAS grâce à sa rapidité de traitement des demandes de crédit (48 à 72 heures). La décision est prise au niveau local plutôt qu'au bureau central de Dakar (excepté pour les prêts supérieurs à 15 millions de francs CFA).
- Dans le cadre du programme 2011/2012 du PCE, l'ACEP a accordé 42 millions de francs CFA de crédit à 40 groupes de producteurs par l'intermédiaire de SODEFITEX et de la SEDAB.
- La SEDAB a réussi à acheter les intrants subventionnés par le gouvernement alors que SODEFITEX n'y est pas parvenu, ce qui a créé une certaine confusion parmi de nombreux producteurs.

Succès attribués au projet

- L'ACEP a accordé plus de crédits aux producteurs car l'intervention du PCE a contribué à réduire le risque estimée par la banque. Par conséquent, la banque a pu augmenter son portefeuille de prêts, passant de 6 à 42 millions de francs CFA de crédit, et de 2 à 40 groupes de producteurs dans la région.

Principales difficultés rencontrées

- Conditions météorologiques difficiles.
- Manque d'un encadrement pro-actif des producteurs par le projet.

Suggestions pour faire des progrès

- Affiner le schéma contractuel et s'assurer que les modalités et conditions sont clairement comprises et acceptées par toutes les parties.
- Solutionner le problème des subventions aux engrais, qui crée des perturbations dans le fonctionnement de la chaîne de valeurs.
- Encourager SODEFITEX à améliorer son partenariat avec les agriculteurs et à jouer correctement son rôle de consolideur.
- Envisager, si possible, d'inclure une clause de variation de prix dans le contrat.

ANNEXE 5 : TABLEAU DES INDICATEURS DU PCE TO 5

N°	Affiliation au projet FTF	Nom de l'indicateur	Unité	Niveau de base (2009)	Objectif pour 2010	Résultats 2010	Objectif pour 2011	Résultats 2011	Objectif pour 2012	Objectif pour 2013
1	Indicateur 1 - Amélioration de la productivité agricole	Marge brute par unité de surface agricole ou de bétail du produit sélectionné	\$ US/ ha	Voir la ventilation par culture						
		MB riziculture irriguée	\$ US/ ha	469	N/A	716	499	562	629	849
		MB riziculture pluviale	\$ US/ ha	N/A	N/A	Non disponible	272	592	340	408
		MB maïs	\$ US/ ha	169	N/A	219	264	522	264	274
		MB mil	\$ US/ ha	112	N/A	107	109	173	134	181
2	Sous-indicateur 1.1 - Amélioration du renforcement de la capacité humaine et institutionnelle pour augmenter la productivité du secteur agricole	Nombre d'individus ayant bénéficié d'une formation à long terme sur la productivité du secteur agricole ou la sécurité alimentaire, financée par le gouvernement des États-Unis	Nbre	0	0	0	14	14	0	0
		Hommes				0	10	10	0	0
		Femmes				0	4	4	0	0

N°	Affiliation au projet FTF	Nom de l'indicateur	Unité	Niveau de base (2009)	Objectif pour 2010	Résultats 2010	Objectif pour 2011	Résultats 2011	Objectif pour 2012	Objectif pour 2013
3	Sous-indicateur 1.1 - Amélioration du renforcement de la capacité humaine et institutionnelle pour augmenter la productivité du secteur agricole	Nombre d'individus ayant bénéficié d'une formation à court terme sur la productivité du secteur agricole ou la sécurité alimentaire, financée par le gouvernement des États-Unis	Nombre d'individus uniques ayant été formés	3 279	12 590	20 356	24 000	22 328	56 600	96 400
		Hommes		1 856	11 768	15 267	18 000	18 595	42 450	73 300
		Femmes		1 423	752	5 089	6 000	3733	14 150	24 100
4	Sous-indicateur 1.2 - Amélioration du développement, de la diffusion, de la gestion et de l'innovation en matière de technologies	Nombre d'hectares supplémentaires exploités à l'aide de technologies ou de pratiques de gestion améliorées grâce à l'aide apportée par le gouvernement des États-Unis	Ha	0	75	74	10 380	11 592	24 770	32 540
		Riz (en ha)					4 380	4 723	9 580	16 120
		Maïs (en ha)					3 000	5 465	12 190	12 420
		Mil (en ha)					3 000	1 404	3 000	4 140
5	Sous-indicateur 1.2 - Amélioration du développement, de la diffusion, de la gestion et de l'innovation en matière de technologies	Nombre d'agriculteurs et autres ayant utilisé de nouvelles technologies ou pratiques de gestion grâce à l'aide apportée par le gouvernement des États-Unis	Nbre	0	3 165	4 338	9 960	19 973	29 330	55 810

N°	Affiliation au projet FTF	Nom de l'indicateur	Unité	Niveau de base (2009)	Objectif pour 2010	Résultats 2010	Objectif pour 2011	Résultats 2011	Objectif pour 2012	Objectif pour 2013
		Agriculteurs					9 900	19 973	29 210	55 600
		Entreprises								
		Autres					60	0	120	210
6	Sous-indicateur 1.2 - Amélioration du développement, de la diffusion, de la gestion et de l'innovation en matière de technologies	Nombre de nouvelles technologies ou pratiques de gestion pouvant être transférées, grâce à l'aide apportée par le gouvernement des États-Unis	Nbre	0	10	9	17	23	26	9
		Production (a)					13	14	18	4
		usinage (b)					1	5	4	4
		Production et usinage (a+b)					14	19	22	8
		Autre (c)					3	4	4	1
7	Sous-indicateur 1.2 - Amélioration du développement, de la diffusion, de la gestion et de l'innovation en matière de technologies	Nombre de nouvelles technologies ou de pratiques de gestion faisant l'objet de recherches grâce à l'aide apportée par le gouvernement des États-Unis	Nbre	0	6	10	20	20	20	20
		Production					8	8	8	8
		usinage					0	0	0	0
		Production et usinage					8	8	0	0
		Autre					12	12	12	12

N°	Affiliation au projet FTF	Nom de l'indicateur	Unité	Niveau de base (2009)	Objectif pour 2010	Résultats 2010	Objectif pour 2011	Résultats 2011	Objectif pour 2012	Objectif pour 2013
8	Sous-indicateur 1.2 - Amélioration du développement, de la diffusion, de la gestion et de l'innovation en matière de technologies	Nombre de ménages ruraux bénéficiant directement des interventions du gouvernement des États-Unis		0	14 300	20 420	23 900	36 141	56 600	96 400
9	Indicateur 1 - Amélioration de la productivité agricole	Quantité de semences de base produites		0	0	0	5	14	9	11
10	Indicateur 1 - Amélioration de la productivité agricole	Quantité de semences certifiées produites par les secteurs public et privé		0	533	400	970	1 939	1 800	2 650
11	Sous-indicateur 1.3 - Amélioration de l'environnement politique du secteur agricole (amélioration de la productivité)	Nombre de politiques / normes / procédures administratives analysées(Étape 1 sur 5)	Nbre	0	5	10	18	38	11	1
12	Sous-indicateur 1.3 - Amélioration de l'environnement politique du secteur agricole (amélioration de la productivité)	Nombre de politiques / normes / procédures administratives rédigées et présentées au public/aux parties prenantes pour consultation (Étape 2 sur 5)	Nbre	0	0	0	11	30	12	2

N°	Affiliation au projet FTF	Nom de l'indicateur	Unité	Niveau de base (2009)	Objectif pour 2010	Résultats 2010	Objectif pour 2011	Résultats 2011	Objectif pour 2012	Objectif pour 2013
13	Sous-indicateur 1.3 - Amélioration de l'environnement politique du secteur agricole (amélioration de la productivité)	Nombre de politiques / normes / procédures administratives présentées en vue de formuler une loi/un décret (Étape 3 sur 5)	Nbre	0	0	0	5	0	10	4
14	Sous-indicateur 1.3 - Amélioration de l'environnement politique du secteur agricole (amélioration de la productivité)	Nombre de politiques / normes / procédures administratives préparées avec l'aide du gouvernement des États-Unis, ayant été votées/adoptées (Étape 4 sur 5)	Nbre	0	0	0	5	0	11	5
15	Sous-indicateur 1.3 - Amélioration de l'environnement politique du secteur agricole (amélioration de la productivité)	Nombre de politiques / normes / procédures administratives votées pour lesquelles la mise en application a démarré (Étape 5 sur 5)	Nbre	0	N/A	N/A	2	0	9	5
16	Sous-indicateur 1.4 - Amélioration du renforcement de la capacité institutionnelle pour augmenter la productivité du secteur agricole	Nombre d'institutions/organisations entreprenant un renforcement des capacités/compétences grâce à l'aide du gouvernement des États-Unis	Nbre	0	23	128	27	121	31	33

N°	Affiliation au projet FTF	Nom de l'indicateur	Unité	Niveau de base (2009)	Objectif pour 2010	Résultats 2010	Objectif pour 2011	Résultats 2011	Objectif pour 2012	Objectif pour 2013
17	Sous-indicateur 1.5 - Renforcement des organisations de producteurs agricoles	Nombre d'entreprises privées, d'organisations de producteurs, d'associations d'usagers de l'eau, d'associations professionnelles et commerciales et d'organisations à assise communautaire (OAC) bénéficiant d'une aide du gouvernement des États-Unis	Nbre	0	399	698	800	1 698	1 000	1 700
18	Sous-indicateur 1.5 - Renforcement des organisations de producteurs agricoles	Nombre de membres des organisations de producteurs et des organisations à assise communautaire bénéficiant d'une aide du gouvernement des États-Unis	Nbre	0	N/A	N/A (pas de valeur pour 2010 car il s'agit d'un nouvel indicateur FTF)	24 000	36 141	56 000	96 000
19	Sous-indicateur 1.5 - Renforcement des organisations de producteurs agricoles	Nombre d'entreprises privées, d'organisations de producteurs, d'associations d'usagers de l'eau, d'associations professionnelles et commerciales et d'organisations à assise communautaire (OAC) ayant utilisé des nouvelles technologies ou pratiques de gestion grâce à l'aide du gouvernement des États-Unis	Nbre	0	3 165	4 338	600	1 581	800	1 200

N°	Affiliation au projet FTF	Nom de l'indicateur	Unité	Niveau de base (2009)	Objectif pour 2010	Résultats 2010	Objectif pour 2011	Résultats 2011	Objectif pour 2012	Objectif pour 2013
20	Indicateur 2 - Développement des marchés et du commerce	Volume et valeur de la production usinée et vendue		0	N/A	N/A (pas de valeur pour 2010 car il s'agit d'un nouvel indicateur FTF)				
		Mil								
		Volume	Tonne				4 100	323	6 500	8 800
		Valeur	en milliers de \$ US				1 437	114.73	2 278	3 266
		Maïs								
		Volume	Tonne				5 600	5 782	33 700	79 400
		Valeur	en milliers de \$ US				1 501	1 623	8 338	18 008
		Riz								
		Volume	Tonne				41 500	30 567	108 500	189 500
		Valeur	en milliers de \$ US				11 274	7 343	27 946	48 927
21	Indicateur 2 - Développement des marchés et du commerce	Valeur des ventes cumulatives (collectée auprès des agriculteurs) attribuée à la mise en œuvre de FTF (\$ US)	en milliers de \$ US	0	N/A	N/A (pas de valeur pour 2010 car il s'agit d'un nouvel indicateur FTF)	4 490	3 101	14 030	26 980

N°	Affiliation au projet FTF	Nom de l'indicateur	Unité	Niveau de base (2009)	Objectif pour 2010	Résultats 2010	Objectif pour 2011	Résultats 2011	Objectif pour 2012	Objectif pour 2013
		Mil	milliers de \$ US				420	48.79	880	1 580
		Maïs	milliers de \$ US				870	1 461	4 850	10 500
		Total Riz	milliers de \$ US				3 200	1 591	8 300	14 900
22	Sous-indicateur 2.6 - Amélioration des informations sur les marchés après récolte	Pertes post-récolte, en % de la récolte globale	%	Non disponible	(pas de valeur pour 2010 car il s'agit d'un nouvel indicateur FTF)	(pas de valeur pour 2010 car il s'agit d'un nouvel indicateur FTF)	(pas de valeur pour 2010 car il s'agit d'un nouvel indicateur FTF)	11 %	15 %	10 %
23	Sous-indicateur 2.7 - Amélioration de l'accès à des services de développement commercial et à des services pertinents et abordables en matière de gestion des risques et de gestion financière	Valeur des prêts agricoles et ruraux (\$ US)	en milliers de \$ US	Non disponible	206	238	6 000	13 820	12 000	12 000
24	Sous-indicateur 2.7 - Amélioration de l'accès à des services de développement commercial et à des services pertinents et abordables en matière de gestion des risques et de gestion financière	Nombre de PME bénéficiant d'une aide du gouvernement des États-Unis pour accéder à des prêts bancaires	Nbre	0	N/A (pas de valeur pour 2010 car il s'agit d'un nouvel indicateur FTF)	N/A (pas de valeur pour 2010 car il s'agit d'un nouvel indicateur FTF)	1 500	6 669	3 000	6 000

N°	Affiliation au projet FTF	Nom de l'indicateur	Unité	Niveau de base (2009)	Objectif pour 2010	Résultats 2010	Objectif pour 2011	Résultats 2011	Objectif pour 2012	Objectif pour 2013
25	Sous-indicateur 2.7 - Amélioration de l'accès à des services de développement commercial et à des services pertinents et abordables en matière de gestion des risques et de gestion financière	Nombre de PME bénéficiant de services de développement commercial réalisés par des prestataires soutenus par le gouvernement des États-Unis	Nbre	0	11 027	20 420	24 000	36 141	56 600	96 400
26	Sous-indicateur 2.7 - Amélioration de l'accès à des services de développement commercial et à des services pertinents et abordables en matière de gestion des risques et de gestion financière	Montant du financement privé mobilisé avec garantie de la DCA (Autorité d'octroi de crédits au développement)	en millions de \$ US	0	0	2,481	3,000	11 100	6,000	2,000
27	Sous-indicateur 2.7 - Amélioration de l'accès à des services de développement commercial et à des services pertinents et abordables en matière de gestion des risques et de gestion financière	Nombre de formations sur les prêts pour l'agriculture, dispensées au personnel des institutions de microfinance et des banques	Nbre	0	6	1	4	6	14	5

N°	Affiliation au projet FTF	Nom de l'indicateur	Unité	Niveau de base (2009)	Objectif pour 2010	Résultats 2010	Objectif pour 2011	Résultats 2011	Objectif pour 2012	Objectif pour 2013
28	Indicateur 3 - Augmentation de l'investissement du secteur privé dans l'agriculture et les activités liées à la nutrition	Nombre de partenariats publics-privés créés grâce à l'aide de FTF	Nbre	0	5	4	31	25	44	58
29	Indicateur 3 - Augmentation de l'investissement du secteur privé dans l'agriculture et les activités liées à la nutrition	Valeur des nouveaux investissements du secteur privé dans le secteur agricole ou la chaîne alimentaire, qui ont été déclenchés par la mise en œuvre de FTF	en millions de \$ US	0	(pas de valeur pour 2010 car il s'agit d'un nouvel indicateur FTF)	(pas de valeur pour 2010 car il s'agit d'un nouvel indicateur FTF)	870	1 717	1,330	1,800
30	Indicateur 3 - Augmentation de l'investissement du secteur privé dans l'agriculture et les activités liées à la nutrition	Nombre de partenariats interentreprises ayant été créés	Nbre	0	17	21	86	1 292	252	468
31	Indicateur 4 Amélioration de la productivité de la chaîne de valeurs agricole entraînant une augmentation du nombre d'emplois agricoles et non-agricoles	Nombre d'emplois attribués à la mise en œuvre de FTF	Nbre	2 714	279	2 695	4 500	4 034	12 000	22 000

ANNEXE 6 : RAPPORT PRELIMINAIRE - RETOUR DE L'USAID/PCE SUR LE RAPPORT D'EVALUATION A MI-PAROURS

Commentaires généraux :

1. Nous sommes globalement satisfaits du produit final, dans la mesure où il a permis à l'USAID d'obtenir une perspective indépendante sur les forces, les réussites et les défis auxquels Feed the Future devra faire face pour atteindre ses objectifs dans les trois chaînes de valeurs de céréales. Nous sommes d'accord avec un grand nombre de conclusions et de recommandations et souhaitons souligner le fait qu'un grand nombre de ces recommandations fait déjà partie de nos activités de l'année 2012 et de nos plans pour l'année 2013.
2. Le rapport d'exploitation technique met l'accent sur quatre « composants » du projet qui sont fortement significatifs dans la nouvelle stratégie de Feed the Future (FTF). Cependant, le rapport aurait pu porter davantage son attention sur un certain nombre de considérations stratégiques utiles pour comprendre les performances et la conception de projets futurs. Par exemple, une explication et une analyse plus claire des approches en matière d'intervention du projet (méthodes utilisées, notamment les critères de décision utilisés pour les investissements de partage des coûts, le choix des partenaires et le champ d'application des subventions en nature, etc.), la qualité globale de la gestion et de la coordination de projet, ainsi que les défis critiques et opportunités spécifiques qui permettront de maintenir la dynamique du projet après novembre 2013, etc. Cela reflète peut-être les limites inhérentes d'une étude relativement brève. L'équipe du PCE (Projet de croissance économique) pense que ces sujets méritent d'être abordés de façon plus approfondie entre l'USAID et l'équipe du PCE au cours de l'année prochaine, afin de tirer toutes les leçons et recommandations possibles pour concevoir tous types d'assistance consécutive une fois le PCE terminé.
3. Le document contient un certain nombre d'erreurs factuelles importantes que nous avons tenté d'identifier et de noter ici en vue d'une correction.
4. Concept de « composant ». L'évaluation à mi-parcours suggère que le projet comporte 7 composants, et non pas 4. Ceci est inexact. Nous sommes dotés de quatre équipes/composants, comme mentionné dans l'évaluation, chacune d'entre elles ayant un responsable senior. En revanche, le projet génère un plan de travail et des rapports de progression autour de 7 thèmes en réponse à une demande de l'USAID ; en effet, l'USAID a des exigences de rapport selon ces 7 thèmes, ainsi qu'un certain nombre de thèmes que l'on pourrait qualifier de transversaux. Cela entraîne inévitablement des répétitions dans le rapport, mais l'USAID dit apprécier cette segmentation car elle facilite la formulation des rapports transmis à Washington.

Remarques spécifiques sur le rapport

1. Au sujet des coupes budgétaires et de l'adoption de la stratégie de FTF. Le résumé analytique aborde l'adoption de la stratégie de FTF début 2011 et les coupes qui ont suivi dans le budget du projet pour 2012. Il est cependant incorrect d'affirmer que ces deux événements sont liés. La réduction de notre budget par l'USAID n'est pas une conséquence de l'adoption de la stratégie de FTF concentrée sur 3 céréales et la pêche. En l'occurrence, la coupe budgétaire a pour origine une réduction globale des ressources de l'USAID, dictée par le Congrès américain. En outre, le résumé analytique parle d'une coupe de 45 % de notre budget. Ceci est incorrect. Le budget annuel moyen de l'ordre de service n° 5 (TO5), en fonction de la valeur du contrat, est d'environ 10,3 millions de dollars. Le budget de 2012 a été réduit à 7,5 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 27 % par rapport à cette moyenne. La valeur totale du contrat n'a cependant pas été réduite formellement. Elle le sera bientôt, avec une réduction formelle d'environ 3 millions de dollars, soit environ 8 % de la valeur totale. Nous pouvons toutefois affirmer que la coupe budgétaire a été significative et qu'elle nous a forcés à faire des choix difficiles en matière de financement et d'échelle de ces mêmes financements. À cet égard, le rapport est correct lorsqu'il décrit le choix stratégique du projet consistant à NE PAS financer directement les infrastructures et de faciliter plutôt les investissements et prêts privés pour celles-ci, avec une aide modeste cofinancée par le projet.

2. Le résumé analytique donne une explication inexacte sur la place du millet et du riz pluvial. Le document affirme que le projet a déterminé que les producteurs de millet et de riz pluvial évitent les marchés et mettent l'accent sur la consommation domestique. Ceci n'est pas correct. Dans le cas du riz pluvial, il s'agit d'un nouveau produit dans la plupart des cas et l'idée « d'évitement » ne s'applique pas. Il n'a tout simplement pas ce potentiel pour l'instant. Dans le cas du millet, il est vrai qu'il s'agit d'une culture de sécurité alimentaire que les agriculteurs utilisent pour leur consommation domestique. Cependant, la vente et la consommation du millet est très répandue à Dakar et dans d'autres zones urbaines. C'est l'absence d'un grand marché pour le millet « de qualité » et de produits transformés qui limite en effet le potentiel du modèle contrat et financement. L'équipe trouvera des chiffres spécifiques dans notre étude sur la chaîne des valeurs du millet et peut consulter notre responsable senior pour les chaînes des valeurs, ainsi que notre responsable en matière de millet si elle souhaite donner une dimension supplémentaire à ce sujet.

3. Afin d'éviter toute confusion et ambiguïté sur la portée du support de « l'infrastructure » dans le secteur semencier, consultez la liste ci-après, qui détaille les réalisations du projet et ses travaux actuellement en cours pour l'année 2012 :

- a. Construction du laboratoire de semences Richard Toll et équipements clés (gestion par le ministère de l'Agriculture). **Terminée.** L'obtention d'équipements supplémentaires et la formation en matière de normes de gestion de laboratoire est en cours.
- b. Construction du laboratoire semencier de Kaolack et équipements clés. **Terminée.** L'obtention d'équipements supplémentaires et la formation en matière de normes de gestion de laboratoire est en cours.
- c. Construction du laboratoire de semences de Kolda et équipements clés. **En cours.** Cette activité mandatée en 2012 sera terminée début 2013. Elle est accompagnée d'une formation en matière de normes de gestion de laboratoire.
- d. Développement d'un partenariat public-privé et réhabilitation du centre de traitement des semences (CTS) à Richard Toll. **En cours.** Le projet est une collaboration avec le ministère et UNIS-Nord depuis 2010, en vue du développement d'un partenariat public-privé pour une gestion du centre existant, qui a été largement amorti et doit être renouvelé. Le partenariat public-privé sera signé cette année en fonction du progrès à cette date. Le partenaire privé sera le COOSEN, qui est déjà légalement établi et lié à UNIS-Nord. Le PCE devrait assurer une partie du financement nécessaire à la réhabilitation du centre après la signature de ce partenariat, c'est-à-dire en 2013. Une assistance en matière de pratiques de gestion de ce site sera également fournie.
- e. Construction et équipement d'un CTS privé à Kaolack. **Terminée.** Le secteur privé (KASEC) a financé la construction du centre. L'USAID/PCE a fourni des subventions en nature pour l'équipement au sein du centre. Le CTS de Kaolack a récemment reçu son agrément du ministère de l'Agriculture et commencera à proposer des services de traitement de semences courant 2012.
- f. Construction et équipement d'un CTS privé à Kolda. **En cours de planification.** Comme le souligne le rapport, des efforts sont en cours pour identifier un partenaire privé en vue d'une collaboration avec le PCE pour le développement d'un CTS privé à Kolda, similaire au partenariat avec le KASEC.
- g. Réhabilitation de la station de recherche de l'ISRA de Fanaye. **En cours.** Le projet peut fournir le cas échéant à l'équipe d'évaluation à mi-parcours des détails sur les investissements actuellement mobilisés pour la réhabilitation de la station de recherche de l'ISRA de Fanaye. Nous espérons que ces investissements seraient finalisés en 2012, mais il se peut qu'ils s'étendent jusqu'à début 2013.
- h. Réhabilitation ciblée de la station de recherche de l'ISRA de Niore. **En cours.** Les commentaires du point précédent s'appliquent ici également.

L'USAID/PCE et l'USAID continueront d'évaluer le potentiel du projet en matière de fourniture d'assistance technique et financière à d'autres laboratoires et CTS selon les besoins, et conformément aux priorités spatiales et

stratégiques de Feed the Future. Il est inexact de dire que le projet a éliminé toute intention d'intervenir sur les laboratoires de semences en dehors des trois mentionnés ci-dessus.

4. Le contenu du résumé analytique sur le **composant 2 (politique)** est quelque peu trompeur. Si l'on se réfère à la portée initiale de l'ordre de service 5, le projet a été mandaté pour travailler sur les réformes de politiques agricoles de façon très vaste avec des orientations indicatives, lesquelles incluent une assistance à la LOASP et au PNIA. Le choix des trois domaines abordés dans l'évaluation à mi-parcours n'a été effectué avec l'USAID que très récemment (les 6 derniers mois), sur la base d'une demande émanant du ministère. Avant cela, il nous a été demandé d'aider le gouvernement sénégalais à faire avancer le processus du PNIA (ce que nous avons fait) et de trouver le moyen d'apporter une aide pour la LOASP dans son ensemble (la progression a été beaucoup plus lente).

5. Concernant l'**accès aux capitaux**, nous conseillons à l'équipe d'évaluation à mi-parcours de catégoriser les interventions du projet comme suit :

a. Premièrement, le développement des modèles financiers et des services de formation financière pour appuyer le système d'agriculture contractuelle formelle dans le secteur céréalière.

b. Deuxièmement, introduction de nouveaux instruments financiers tels que le crédit-bail pour les équipements, l'assurance agricole et les récépissés d'entrepôt.

c. Troisièmement, fourniture de support technique et de suivi en collaboration avec l'USAID pour développer le nombre d'institutions financières dotés de garanties de l'Autorité de crédit au développement (DCA) (spécialement pour l'agriculture).

d. Formation du personnel de l'institution financière en matière de prêts pour l'agriculture (développement de modèles financiers et d'instruments financiers spécifiques aux chaînes de valeur agricoles).

Tel que mentionné dans l'évaluation à mi-parcours, l'assistance financière directe du projet pour le travail d'infrastructure rurale (notamment l'entreposage) a été réduite en raison de coupes budgétaires et le projet a dû se concentrer sur le support de la mobilisation de financements privés pour les entrepôts.

5. Il semble que les auteurs estiment qu'il est de la responsabilité de l'USAID/PCE de trouver une solution au problème d'arriérés des cultivateurs de maïs. Notre projet propose effectivement des solutions en termes de facilitation. En revanche, il n'est pas dans nos pratiques (et c'est légalement douteux) d'intervenir au nom des cultivateurs de maïs et de rembourser leurs prêts. En outre, une telle intervention serait en contradiction avec la philosophie globale des interventions visant à faciliter des liens commerciaux durables par le biais d'un processus contractuel.

6. Nous convenons qu'une forme de flexibilité au niveau des prix pourrait faire partie de la solution au problème de la vente parallèle qui touche le maïs. Il faut également noter que la quantité que les producteurs de maïs sont tenus de vendre de par leur contrat correspond approximativement à la moitié de la production d'une année normale. Même si la raison principale est de leur permettre de répondre aux besoins en matière de consommation domestique, cela implique que la vente parallèle ne constitue pas nécessairement une violation des règles du contrat.

7. Concernant la **réduction du personnel expatrié**, cela faisait partie de la stratégie du consortium sous l'ordre de service n° 5 de réduire progressivement le personnel expatrié. Le départ anticipé du responsable senior des transports nous a aidés à répondre aux inquiétudes de l'USAID dans ce domaine. Le responsable senior des chaînes de valeur a été remplacé en deux mois. Le responsable senior de l'accès aux capitaux est resté quant à lui pour la durée prévue dans son contrat et a effectué un transfert de responsabilités auprès d'un collègue sénégalais qui est désormais le responsable senior.

8. **Silo SodefiteX** : contrairement à ce qu'indique l'évaluation à mi-parcours, l'USAID/PCE n'a pas financé la construction d'un silo de 1 000 tonnes pour SodefiteX. Cette information a pu être mentionnée dans d'anciens

rapports mais elle est inexacte. Le PCE a financé des améliorations, notamment des commandes automatiques/électroniques dans le silo existant pour permettre à Sodefitex de l'utiliser. Cependant, Sodefitex n'a pas, à ce jour, effectué d'investissements de partage des coûts finaux pour opérationnaliser de manière effective le silo (pour le stockage de maïs) Sodefitex n'a pas acheté une quantité suffisante pour mériter un stockage dans le silo de Tambacounda étant donné le contexte qui encourage la revente immédiate à l'industrie d'alimentation animale locale. Le PCE peut fournir à l'évaluation de mi-parcours des détails précis sur le soutien financier fourni en relation avec le silo Sodefitex.

9. Efficacité de l'organisation interne en matière de communication et de suivi et d'évaluation

(S&E). L'équipe d'évaluation à mi-parcours soutient que la communication n'est pas considérée comme un sujet transversal car le responsable de la communication ne répond pas directement au directeur de projet. L'équipe du PCE est en désaccord total avec cette conclusion et avec les recommandations qui en découlent. Le projet est doté d'un **responsable senior** pour la communication et le S&E, qui est directement subordonné au directeur de projet. Il est chargé d'assurer la nature transversale des communications et du S&E. En quoi la hiérarchie au sein de la communication est-elle utilisée comme motif permettant de dire qu'elle n'est pas transversale ? Les équipes du projet collaborent bien avec le personnel de communication et avec le responsable senior pour mener à bien notre travail de communication, et la récente croissance (en 2012) de nos activités de communication l'illustre.

10. USAID Forward : notez que le PCE et l'USAID ont mis en place au moins deux sessions de travail à propos de l'USAID Forward et des opportunités permettant de poursuivre cette stratégie après la fin de PCE.

11. Évaluation de la qualité des données. L'équipe d'évaluation à mi-parcours sait-elle que l'USAID a récemment été l'objet d'une évaluation de la qualité de ses données ? La discussion ici suggère qu'elle n'était pas en possession de cette information.

12. Prix de parité à l'importation. Le projet travaille actuellement sur un modèle de prix de parité à l'importation pour la chaîne des valeurs du maïs où le défi de l'asymétrie des informations est plus important, et où la variation des prix d'une année à l'autre a été la plus forte. C'est également dû au fait que la chaîne des valeurs du maïs a pour objectif de supplanter le maïs importé ; c'est pourquoi il est essentiel d'avoir une bonne compréhension des prix pratiqués au sein l'industrie de l'alimentation animale, en vue des négociations futures sur les prix du maïs.

13. Le titre du composant 2 devrait être « Amélioration de l'environnement politique du secteur agricole » (Enhanced Agricultural Policy Environment) pour être conforme au contenu qui n'aborde aucun autre secteur que l'agriculture.

14. Les formations avec 76 participants, dont 34 femmes, portaient sur les applications bureautiques de base et non sur l'analyse statistique. La formation portant sur la collecte de données et l'analyse statistique a été suivie par 25 participants dont 4 femmes.

15. Le nombre de femmes ayant suivi la formation sur la conception et la mise en œuvre des politiques agricoles était de 6 sur 24 (alors qu'il indique que le nombre de femmes ayant participé n'est pas connu).

16. Le partenariat recommandé de DAPS avec l'ISRA/BAME pour produire des notes de politiques sur les réformes clés pourrait s'étendre aux établissements d'enseignement supérieur.

17. Officiellement, SAED signifie « Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du fleuve Sénégal et des Vallées du fleuve Sénégal et de la Falémé », et non pas « Société d'Aménagement des Eaux du Delta ». Initialement, il s'agissait de la « Société d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta ».

18. Les 3 composants de la **LOASP** hiérarchisés par l'USAID/PCE sont : reconnaissance formelle des professions agricoles, finance rurale et réforme agraire. Dans le plan de soutien de politique initial pour 2012, seuls deux thèmes de la LOASP ont été exclus, en l'occurrence le plan de développement de bétail national et le plan d'action sylvicole.

19. La sélection **d'étudiants de l'ENSA** sponsorisés pour des travaux de recherche appliquée ne se limite pas aux seuls inscrits dans le programme d'agro-industrie, mais est ouverte à tous les étudiants de 5^e et de dernière année du cursus d'ingénierie agro-alimentaire.

20. Les deux paragraphes sous « *Les approches d'intervention sont-elles utilisées pendant les deux premières années et demie du PCE pour en favoriser la durabilité ?* » sont pratiquement identiques.

21. Pour les semences, notez que DISEM signifie « Division des Semences » et non pas « Direction des semences ». Il serait utile de réfléchir aux possibles implications d'une intégration des normes de l'OCDE pour les semences de riz et de maïs à compter de l'année prochaine.