



SOS FAIM, ILES DE PAIX ET AUTRE TERRE

PROGRAMME COMMUN

DE PROMOTION DE L'AGRICULTURE FAMILIALE

DURABLE ET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

POUR UN MONDE PLUS JUSTE

Burkina Faso-Mali-Sénégal

SOS FAIM

RAPPORT FINAL (VERSION SÉNÉGAL)

AVRIL 2022

STÉPHANE VANCUTSEM & ABDOULAYE KANE



COTA asbl

Rue de la Révolution 7

1000 Bruxelles

BELGIQUE

Tél. : 0032 02 218 18 96

Fax : 0032 02 223 14 96

www.cota.be

TVA: BE0420280412

«Registre des personnes morales de Bruxelles»

TABLE DES MATIERES

LISTE DES PHOTOS.....	4
LISTE DES ACRONYMES	5
RESUME EXECUTIF.....	6
1. INTRODUCTION	11
1.1 CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION FINALE	11
1.2 METHODOLOGIES DE L'ÉVALUATION ET DEROULEMENT DE LA MISSION	14
2. ANALYSE GLOBALE	17
2.1 ANALYSE DES RESULTATS DU PROGRAMME SUIVANT LES CRITERES CAD (QE1)	17
2.1.1 PERTINENCE	17
2.1.2 COHÉRENCE	18
2.1.3 EFFICACITÉ	20
2.1.4 EFFICACITÉ DU DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION	37
2.1.5 EFFICIENCE	38
2.1.6 DURABILITÉ	39
2.1.7 EFFETS / IMPACTS.....	42
2.2 ANALYSE DES CRITERES TRANSVERSAUX : GENRE ET ENVIRONNEMENT (QE2)	43
2.2.1 GENRE.....	43
2.2.2 ENVIRONNEMENT	45
3. QUESTIONS SPECIFIQUES.....	46
3.1 FONGS.....	48
3.2 ANPDI.....	54
4. LEÇONS APPRISSES (QE3 & QE4).....	62
5. CONCLUSION ET RAPPEL DES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS	62
5.1 CONCLUSION	62
5.2 RAPPEL DES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS	64
5.2.1 RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES (POUR L'ENSEMBLE DES PARTENAIRES).....	64
5.2.2 RECOMMANDATIONS SPÉCIFIQUES POUR LA FONGS (ET SES OP MEMBRES)	64
5.2.3 RECOMMANDATIONS SPÉCIFIQUES POUR LA FAPAL.....	65
5.2.4 RECOMMANDATIONS SPÉCIFIQUES POUR L'ANPDI (ET SES PARTENAIRES)	65
5.2.5 RECOMMANDATIONS SPÉCIFIQUES POUR SOS FAIM	66
6. ANNEXES	68
ANNEXE 1 : QUESTIONS EVALUATIVES/MATRICE	68
ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES.....	70
ANNEXE 3 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS.....	73

LISTE DES PHOTOS

Photo 1 : Visite de l'unité de transformation d'anacarde (Dialaba/FRGFTA).....	19
Photo 2 : Focus-group avec les membres d'un groupement membre de la FAPAL (Kele Gueye)	25
Photo 3 : Atelier de restitution (Thiès)	33
Photo 4 : Focus-group avec l'équipe et bénéficiaires d'ADIF.....	45
Photo 5 : Produits laitiers/ARECAP	56
Photo 6 : Etable/modèle d'élevage caprin (ARECAP)	67
Photo 7 : Focus-group avec les membres de l'équipe ARECAP	67

LISTE DES ACRONYMES

ADIF :	Association pour le développement intégré de Fatick
ANPDI :	Association Nationale des Programmes de Développement Intégré
ARD :	Agence régionale de développement
ARECAF :	Association régionale des éleveurs caprins de la région de Fatick
ASPRODEB :	Association sénégalaise pour la promotion du développement par la base
BS :	Bilan simplifié
CFSI :	Comité français de solidarité internationale
CLAAP/EF :	Cadres locaux d'appui et d'accompagnement de proximité des exploitations familiales
CNCR :	Conseil National de Concertation des Ruraux
COPEOL :	Compagnie d'exploitation des oléagineux
DGD :	Direction générale de la Coopération au développement et Aide humanitaire
DRDR :	Direction régionale du développement rural
EF :	Exploitation familiale
EGAB :	Entente des Groupements Associés pour le Développement à la base
FAIR :	Fonds d'appui aux initiatives rurales
FAPAL :	Fédération des Associations Paysannes de Louga
FDT :	Fonds de développement territorial
FIARA :	Foire internationale de l'agriculture et des ressources animales
FONGS :	Fédération des Organisations Non Gouvernementales du Sénégal
FPPA :	Fédération régionale des planteurs et producteurs d'anacarde
FRGFTA :	Fédération régionale des femmes transformatrices
ISRA :	Institut sénégalais de recherches agricoles
ITA :	Institut de technologie alimentaire
MdP :	Marqueurs de progrès
MEC :	Mutuelle d'épargne-crédit
OP :	Organisation paysanne
PADAER :	Programme d'Appui au Développement Agricole et de l'Entreprenariat Rural
PAISIM :	Projet d'appui à l'entreprenariat social et à l'initiative migrante
PARERBA :	Projet d'Appui à la Réduction de l'Emigration Rurale dans le Bassin Arachidier
PDC :	Plan de développement communal
PSE :	Plan Sénégal émergeant
UFM Louga :	Union Financière Mutualiste de Louga
UGPN :	Union des groupements producteurs des Niayes
UJAK :	Union des Jeunes Agriculteurs de Koyli
URAPD :	Union régionale des associations paysannes de Diourbel
UT :	Unité de transformation

RESUME EXECUTIF

Le présent rapport reflète le processus et les résultats de l'évaluation finale du programme commun de promotion de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale pour un monde plus juste/SIA (2017-2021) menée au Sénégal par une équipe de deux consultants, en novembre 2021. Cette évaluation s'insère dans le cadre d'une évaluation plus globale qui couvre trois pays de l'Afrique de l'Ouest : outre le Sénégal, le Mali et le Burkina Faso (évaluation globale menée par une équipe de quatre consultants de novembre 2021 à février 2022). Cette évaluation est commanditée par SOS Faim. Le programme à évaluer, cofinancé par la DGD, est mis en œuvre par un consortium de 3 ONG belges : SOS Faim, Iles de Paix et Autre Terre. Ce programme quinquennal a pour objectif spécifique de contribuer au renforcement des performances économiques, environnementales et sociales des acteurs de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale (AFD & ES), en particulier en agissant sur 5 axes prioritaires (changements intermédiaires ou résultats) : R1 : Les techniques et capacités de production ; R2 : Les capacités de transformation, de commercialisation et de stockage ; R3 : L'accès à des services financiers pérennes et adaptés ; R4 : Les capacités de plaidoyer et de mobilisation citoyenne autour de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale ; R5 : Le renforcement des capacités des structures appuyées.

Les consultants se sont basés sur les Termes de Référence de cette évaluation qui pour rappel avait pour objectifs spécifiques (1) d'analyser/apprécier les résultats du programme sur base des critères d'évaluation prédéfinis (redevabilité) ; (2) d'analyser de manière approfondie le programme sous l'angle de l'analyse de ses éventuels premiers effets, et plus spécifiquement des changements observables (liés notamment au renforcement de la capacité des acteurs) et (3) de formuler de manière participative avec les organisations partenaires les recommandations (stratégiques et opérationnelles) qui serviront de base et d'orientation pour la pérennisation des acquis et la mise en œuvre de futurs programmes/projets (dont le nouveau programme DGD 2022-2026).

Les consultants tirent les principales conclusions de l'évaluation :

- Le programme trouve toute sa légitimité par rapport au contexte du Sénégal et aux contraintes initialement identifiées par celui-ci (dégradation de l'environnement et des ressources naturelles, entrepreneuriat rural modeste, faible accès des ruraux aux financements, pratiques culturelles néfastes pour la santé et l'environnement, difficultés d'accès à une alimentation riche/variée/équilibrée pour des populations vulnérables, difficultés d'accès à des semences et intrants de qualité ainsi qu'au matériel agricole moderne et adapté, problèmes de commercialisation, manque de structuration et de professionnalisation des paysans).
- Par ailleurs, le programme a contribué à développer des actions de formation pour des productrices et producteurs dont certains n'avaient pas eu l'opportunité d'apprendre des techniques de production améliorée ou d'accéder à des infrastructures de production telles qu'existantes de nos jours.
- De manière générale, l'efficacité du projet en termes de résultats atteints est relativement satisfaisante. Concernant le résultat 1 (production), les compétences ont été renforcées (OP, faitières, producteurs membres) en techniques de production et gestion d'exploitation. Les résultats sont particulièrement satisfaisants pour les 3 OP membres de la FONGS qui ont été appuyées dans le cadre du programme. Par ailleurs, le modèle d'élevage caprin mis en œuvre et appuyé par ARECAP/ANPDI présente des résultats très intéressants (chèvreries de qualité, champs de fourrages, alimentation diversifiée, augmentation de la production de lait).

Et enfin, l'augmentation de la production agroécologique est également soulignée chez l'ensemble des partenaires.

- Le résultat 2 est lui aussi globalement atteint. Pour l'ensemble des partenaires, les compétences ont été renforcées (OP/faitières/producteurs membres) en capacités de stockage et de commercialisation. En particulier concernant la FONGS et ses OP membres, les résultats sont encourageants et sont le fruit des différentes actions entreprises en amont par la FONGS (appui renforcement des capacités, appui infrastructures, appui commercialisation notamment via la facilitation/contractualisation de marchés institutionnels ou via l'un ou l'autre projet spécifique d'appui à la valorisation des produits agricoles). Pour l'ANPDI et ses partenaires, soulignons une fois de plus les bons résultats de l'ARECAP, boostés notamment par le projet des cantines scolaires (CFSI). Enfin, soulignons que de manière générale à l'ensemble des partenaires, les performances économiques ont été réduites suite à la pandémie de Covid-19.
- L'accès au financement rural (résultat 3) constitue le point faible du programme et donc y compris au Sénégal. Le partenariat avec l'UFM a pris fin en cours de programme (2019) suite à des problèmes de gouvernance au sein de cette institution. Par ailleurs, la FONGS et l'ANPDI ont réduit leurs ambitions (l'évolution des mutuelles ANPDI reste plafonné pour leur capacité à trouver des fonds pour augmenter leur portefeuille et leurs services).
- Concernant le résultat 4, de manière générale, les résultats sont satisfaisants et témoignent des bonnes dynamiques de collaboration qui existent entre les partenaires et les Autorités locales, régionales et nationales. Soulignons par ailleurs la mise en place de l'interprofession régionale de l'anacarde (noix de cajou) ainsi que celle au niveau national, cela avec l'appui de l'ANPDI.
- Et enfin, l'efficacité relative au niveau d'atteinte du résultat 5 (renforcement des capacités) est satisfaisante. Les organisations partenaires et leurs membres/partenaires ont vu leurs capacités opérationnelles et de gestion renforcées. Au niveau de la gouvernance participative, les capacités ont été renforcées même si des efforts sont à poursuivre à ce niveau. En termes de réseautage, des initiatives sont mises en place, d'autres sont à renforcer/à impulser.
- De manière générale, l'efficacité du programme est jugée satisfaisante. En particulier, son efficacité organisationnelle est à souligner avec la flexibilité du programme au regard des sollicitations des partenaires (voir budgets supplémentaires pour l'appui au plan stratégique de la FONGS ainsi que pour des actions de renforcement des capacités concernant ANPDI).
- Sur le plan de la durabilité de son intervention, le programme présente tout d'abord des atouts intéressants : (1) le renforcement des capacités (des producteurs, des Unions/faitières et des OP) comme axe transversal (on le retrouve au niveau de chacun des partenaires) et essentiel du programme ; (2) la durabilité politique (nombreuses collaborations entre les partenaires/leurs membres ou partenaires et les pouvoirs publics) ; (3) la durabilité environnementale (pratiques agroécologiques).
- Le programme présente cependant quelques limites non négligeables en termes de durabilité : (1) la mobilisation de ressources financières (externes et internes) reste très limitée pour la majorité des OP/faitières appuyées par le programme ; (2) l'analphabétisme des producteurs/trices ainsi que des animateurs endogènes dans certaines OP constitue un sérieux obstacle à la durabilité des actions ; (3) l'accès durable aux marchés reste une contrainte majeure pour l'ensemble des producteurs/OP/faitières impliqués dans le programme

- Quant aux effets/impacts (prévus ou imprévus) du programme, les consultants en relèvent l'un ou l'autre indéniable : (1) gouvernance améliorée au sein des Unions/faitières/OP ; (2) l'amélioration de la responsabilisation des jeunes et des femmes au sein des instances des Unions/faitières/OP ; (3) divers effets/impacts pour les femmes impliquées dans les unités de transformation : cohésion/dynamique entre les femmes impliquées, revenus générés, démarche qualité produits, responsabilisation des femmes et premiers effets sociaux (éveil de conscience, changements de comportements, prise de parole, scolarisation des enfants, etc.).

Les consultants formulent les principales recommandations de l'évaluation :

- Recommandations générales (pour l'ensemble des partenaires¹) :
 - o Poursuivre le renforcement des capacités au niveau des OP/faitières : appui institutionnel/organisationnel (planification stratégique, outils de gouvernance), leadership, stockage, transformation, accès au Marché, gestion financière, etc.
 - o Renforcer l'approche « entrepreneuriat » des Unions/coopératives/producteurs (planification stratégique, leadership, suivi-évaluation) et mener des actions d'alphabétisation fonctionnelle (en corrélation avec les unités économiques). Dans cette même optique, renforcer les stratégies de mobilisation des ressources propres au niveau des Unions/coopératives (location magasin de stockage, location de salle de réunion, atelier mécanique, etc.) comme conditions de base pour l'accès au financement externe.
 - o Impliquer davantage les jeunes/femmes au niveau des instances en poursuivant les séances de sensibilisations et de formations (genre, leadership).
 - o Améliorer l'accès au financement externe pour les Unions/coopératives en établissant des partenariats avec des Institutions de finance rurale permettant ainsi l'accès au financement de manière permanente. En parallèle, renforcer l'éducation financière auprès des producteurs membres. De manière globale, rétablir la confiance entre les deux types d'acteurs (via notamment des cadres de concertation ou encore le renforcement des capacités de gestion financière des OP).
 - o L'accès durable aux marchés reste une contrainte majeure pour l'ensemble des producteurs/OP impliqués dans le programme. Les organisations partenaires devraient s'impliquer davantage auprès de leurs membres/partenaires dans l'appui au développement d'une stratégie de commercialisation (e-commerce, partenariat, marketing). Renforcer à travers des actions de formation, de visites d'échanges et d'autres initiatives, les capacités de négociation des OP et des ONG partenaires concernant l'agriculture contractuelle, notamment avec un personnel dédié à la promotion commerciale des produits dans les OP (marketing social, activités de commercialisation, etc.).
 - o L'accroissement de la synergie entre les partenaires du Programme à travers l'échange d'expériences et la collaboration. Au-delà, renforcer le partage d'expériences avec d'autres acteurs disposant d'une expertise avérée dans un domaine clé (en particulier commercialisation et transformation).

¹ Valable aussi pour l'ensemble des 3 pays couverts par l'évaluation globale.

- Recommandations spécifiques pour la FONGS (et ses OP membres) :
 - Un diagnostic ou autoévaluation plus approfondi (voir par exemple l’outil ECO-Evaluation des capacités organisationnelles) devrait être mené concernant les capacités et besoins des OP membres, de sorte à mieux orienter le type d’accompagnement nécessaire. Et suite à cela, renouveler l’ensemble des contrats d’accompagnement.
 - Le dispositif de renforcement des capacités devrait être plus orienté résultats. Un plan de formation (issu d’un plan de renforcement des capacités spécifique à chaque organisation) devrait être défini sur du plus long terme avec un système de formations liées à l’apprentissage (formations alliant théorie et mise en situation) et intégrant des recyclages et suivi post-formations.
 - Renforcer les capacités des dispositifs endogènes en termes de suivi-évaluation des EF, en particulier au niveau du traitement et de l’analyse.
 - Innover dans le renforcement des capacités par des techniques plus participatives et adaptées aux contextes locaux (outils/méthodes pour mieux faire passer les messages).
- Recommandations spécifiques pour l’ANPDI (et ses partenaires) :
 - Encourager la formation de formateurs (animateurs endogènes) au sein des faitières en renforçant leurs capacités techniques et pédagogiques.
 - Concernant le FDT : de manière générale, poursuivre/encourager le renforcement des capacités des élus communaux (rôles et responsabilités, gestion foncière, stratégies de mobilisation des ressources, textes et lois sur la décentralisation, etc.), identifier les bonnes pratiques en matière de participation active des Collectivité locales et encourager les échanges d’expériences. De manière plus spécifique, cibler d’une part les territoires où une bonne dynamique préexiste (relations société civile-pouvoirs publics-populations) et d’autre part des pouvoirs publics très engagés et ayant une véritable vision du développement local.
- Recommandations spécifiques pour SOS Faim :
 - Poursuivre l’accompagnement des partenaires en vue de consolider les acquis avec un focus particulier sur les aspects de bonne gouvernance des OP/Unions (plans stratégiques, visions) mais aussi des unités économiques/unités de transformation.
 - Encourager une approche programme de mutualisation des compétences entre partenaires (les synergies entre partenaires qui ont des savoirs faire différentiels mais complémentaires sur les thématiques du programme sont un levier pertinent pour des gains de temps et d’efficacité), au sein du Sénégal mais aussi de manière plus large avec les partenaires de SOS Faim au Mali et au Burkina Faso.
 - Appuyer la FONGS et l’ANPDI à la mise en œuvre d’un plan de renforcement des capacités (auprès de leurs membres/partenaires) plus orienté résultats (voir supra). Dans ce cadre, mobiliser si nécessaire une expertise externe (consultance court terme ou perléée durant toute la durée du programme) et/ou collaborer avec d’autres acteurs spécialistes dans ce type d’appui (par exemple, collaboration avec des structures de formations).
 - Appuyer la FONGS et l’ANPDI à définir des stratégies de mobilisation de ressources financières (internes et externes) auprès de leurs membres/partenaires. Dans ce cadre, mobiliser si nécessaire une expertise externe (voir supra).

- Appuyer la FONGS et l'ANPDI à définir des stratégies de commercialisation auprès de leurs membres/partenaires. Dans ce cadre, mobiliser si nécessaire une expertise externe (voir supra).
- Impulser des réflexions/études/travaux de capitalisation sur les approches de développement territorial (à mettre en perspectives avec le FDT/ANPDI et les CLAAP/FONGS).

1. INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION FINALE

L'insécurité alimentaire menace aujourd'hui près de 10 millions de personnes en Afrique de l'Ouest. En particulier au Sénégal, l'économie est basée sur l'agriculture dont la valeur ajoutée représente toujours plus de 7,2% du PIB et occupe près de 28% de la population active. Comme noté dans l'ACC Sénégal, sur le plan agricole et alimentaire, le pays est fort dépendant des importations des denrées alimentaires pour nourrir sa population (50 à 80% des besoins nationaux). Par ailleurs, de nombreuses menaces environnementales telles que la dégradation des terres sont souvent causées par des pratiques économiques et agricoles non durables.

Dans ce contexte, le développement de l'agriculture familiale représente un enjeu central de lutte contre la pauvreté, mais aussi contre la faim, le chômage, l'exode rural, la pollution et le changement climatique.

L'agriculture familiale représente 90% des denrées alimentaires consommées en Afrique de l'Ouest. Elle emploie près de 60% des actifs de l'Afrique de l'Ouest ; un formidable potentiel pour faire face aux perturbations extérieures et promouvoir une transition énergétique et écologique réussie. Aujourd'hui, les exploitations agricoles familiales représentent plus de trois quarts des terres agricoles d'Afrique de l'Ouest.

Cependant, ces exploitations agricoles familiales font face aux divers défis de sécurité alimentaire, d'équité sociale et de durabilité environnementale. En outre, elles sont confrontées à des contraintes structurelles d'ordre organisationnel et économique dans un contexte d'incertitude climatique. Ainsi, les organisations paysannes, avec les ONG ouest-africaines doivent, avec leurs partenaires de coopération, relever un quadruple défi : (1) garantir la disponibilité d'aliments sains produits localement ; (2) assurer un revenu digne aux paysannes et aux paysans, ainsi qu'aux autres acteurs des filières et des systèmes alimentaires locaux ; (3) répondre aux exigences de gestion durable des ressources naturelles ; (4) influencer les politiques publiques tant au niveau national qu'international.

Par ailleurs, l'accès aux intrants de qualité et produits financiers adaptés aux besoins des paysans et paysannes est généralement faible dans les pays concernés. Pour les jeunes et les femmes, l'accès au crédit afin d'acquérir les intrants et équipements de production et post récolte est plus difficile, du fait que ces personnes ne disposent pas de garantie matérielle et foncière.

L'insécurité foncière constitue un autre problème dans la sous-région ; l'accès aux terres fertiles pour la production agricole reste difficile, particulièrement pour les femmes et les jeunes. Le phénomène d'accaparement des terres est accentué par les pratiques de spéculation foncière menée par des élus et les élites. En particulier au Sénégal, la gouvernance foncière est dominée par un système coutumier, patriarcal : plus de 77% de jeunes et près de 80% de femmes n'ont pas d'accès direct au foncier.

Les femmes sont plus vulnérables et défavorisées que les hommes. Souvent, elles ne détiennent pas les facteurs de production, elles n'ont qu'un accès limité aux opportunités de crédit, d'accès à l'information et à la formation et elles sont moins alphabétisées que les hommes, sont contraintes à des mariages précoces et ne maîtrisent pas en général leur maternité.

Par ailleurs, la région concernée par l'évaluation est caractérisée par des perturbations météorologiques ; les saisons agricoles sont marquées par la mise en place tardive des pluies et une fin précoce de ces dernières, et des inondations par endroits. Quelques producteurs sensibilisés sur ces effets du changement climatique arrivent à s'adapter par l'utilisation de semences améliorées appropriées à l'écourtement de la saison des pluies et l'application de bonnes pratiques agricoles. Par ailleurs, les écosystèmes sont gravement menacés par la surexploitation des ressources naturelles.

En particulier, ils restent sous la menace de la prolifération des déchets (liquides, solides), la pollution et les inondations. Autant de facteurs qui sont susceptibles de détruire le milieu physique et humain environnant.

C'est dans ce contexte que le programme commun de promotion de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale pour un monde plus juste/SIA (2017-2021) a été mis en œuvre au Burkina Faso, Mali et Sénégal. Ce programme, cofinancé par la DGD, est mis en œuvre par un consortium de 3 ONG belges : SOS Faim, Iles de Paix et Autre Terre. Ce programme quinquennal a pour objectif spécifique de contribuer au renforcement des performances économiques, environnementales et sociales des acteurs de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale (AFD & ES), en particulier en agissant sur 5 axes prioritaires (changements intermédiaires ou résultats) :

- R1 : Les techniques et capacités de production
- R2 : Les capacités de transformation, de commercialisation et de stockage
- R3 : L'accès à des services financiers pérennes et adaptés
- R4 : Les capacités de plaidoyer et de mobilisation citoyenne autour de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale
- R5 : Le renforcement des capacités des structures appuyées

SOS Faim est une ONG belge de développement, active depuis 1964 dans la lutte contre la faim et la pauvreté en milieu rural en Afrique et en Amérique latine. Son action s'organise selon deux axes principaux : (1) renforcer les capacités des paysan.ne.s en Afrique et en Amérique latine en leur apportant une aide technique, organisationnelle et financière afin qu'ils améliorent eux-mêmes leur situation alimentaire, économique et sociale de façon durable et puissent, au final, devenir autonomes ; (2) sensibiliser et mobiliser les citoyen.ne.s belges et européen.ne.s afin d'influencer, avec les partenaires du Sud, les politiques ayant un impact sur la faim et la pauvreté dans les pays en développement. SOS Faim soutient particulièrement l'agriculture familiale via trois axes complémentaires qui se renforcent mutuellement :

- (1) politique : permettre aux organisations paysannes de participer activement aux débats internationaux, nationaux et locaux sur les politiques agricoles et de les influencer
- (2) financier : faciliter l'accès des populations rurales aux services financiers permettant l'achat de matériel agricole
- (3) productif : soutenir la production, la transformation et la commercialisation de produits agricoles afin d'améliorer les performances agricoles des exploitations familiales

Au Sénégal, SOS Faim travaille avec les partenaires suivants :

La **FONGS** (Fédération des Organisations Non Gouvernementales du Sénégal – Actions paysannes)

Emanation de 3000 groupements villageois regroupés dans 33 associations paysannes de dimensions variées, et diversement réparties sur l'ensemble des 14 régions du Sénégal. Elle vise à développer les capacités d'autonomie des membres, consolider la solidarité inter-associative, favoriser la responsabilisation de ses membres à travers des programmes appropriés de communication, de formation et de renforcement des capacités.

L'**ANPDI** (Association Nationale des Programmes de Développement Intégré)

Née de l'institutionnalisation du Programme de Développement Intégré de Fatick (PDIF) mis en œuvre par le Groupe d'Etudes, de Recherches et d'Appui au Développement (GERAD). L'ANPDI renforce 4 fédérations : la FREGTA (Fédération régionale des femmes transformatrices), la FPPA (Fédération régionale des planteurs et producteurs d'anacarde), l'ARECAF (Association régionale des éleveurs caprins de la région de Fatick), l'ADIF (Association pour le développement intégré de Fatick), et 2 Mutuelles d'épargne et de crédit L'ANPDI met également en place un fonds de développement territorial et collabore dans ce cadre avec les collectivités territoriales, les services techniques, et acteurs privés locaux.

La **FAPAL** (Fédération des Associations Paysannes de Louga)

Fédération de 34 groupements villageois membres, membre de la FONGS, actuellement représentée dans cinq arrondissements de la région de Louga. Elle revendique sa présence dans huit communautés rurales. La FAPAL vise à faire bénéficier ses membres d'un cadre politique et institutionnel plus favorable, d'un accès amélioré et pérenne à des services financiers adaptés à leurs besoins et à améliorer les performances en matière de production, transformation et commercialisation dans une optique de développement durable.

Les autres partenaires (non prioritaires pour cette évaluation) de SOS Faim au Sénégal sont : le CNCR (Conseil National de Concertation des Ruraux), l'UJAK (Union des Jeunes Agriculteurs de Koyli), EGAB (Entente des Groupements Associés pour le Développement à la base) et l'UFM Louga (Union Financière Mutualiste de Louga).

A noter que la collaboration avec l'UFM s'est arrêtée mi-2019 suite à une crise de gouvernance interne.

L'objectif global de la prestation est de mener une évaluation finale du programme quinquennal DGD SIA de SOS Faim au Sénégal, Mali et Burkina Faso (sur toute la période couverte par le programme, soit de janvier 2017 à novembre 2021). Il s'agit d'une évaluation commune entre les trois pays d'Afrique de l'Ouest où SOS Faim est actif. L'évaluation conjointe consiste en 3 évaluations individuelles (une par pays) ainsi qu'une partie commune dédiée aux synergies entre ces 3 pays et leur plus-value. Trois objectifs spécifiques étaient définis :

- 1) Redevabilité : (cf. TdR : « Cette évaluation doit répondre aux exigences de redevabilité vis-à-vis du bailleur financier qu'est la DGD ») : analyser/apprécier les résultats des 3 programmes de l'Afrique de l'Ouest individuellement sur base des critères CAD (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité et effets/impacts) et aussi de critères transverses (genre et environnement).
- 2) Apprentissage : (cf. TdR : « Cette évaluation doit permettre d'apprécier l'atteinte des résultats et d'en tirer les apprentissages pour les interventions futures des organisations concernées ») : le programme devrait ainsi faire l'objet d'une analyse approfondie sous l'angle de l'identification de ses éventuels premiers effets, et plus spécifiquement des changements observables (liés notamment au renforcement de la capacité des acteurs) et également tout ce qui concerne des changements de conditions de vie ou de comportements de la part des bénéficiaires accompagnés. De manière plus générale, l'évaluation devrait permettre d'expliquer ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi, et de tirer ainsi des leçons utiles et bonnes pratiques à capitaliser pour d'autres futurs programmes/projets. L'analyse comparative des programmes-pays entre eux, tel que demandé dans les TdR, participe à cet objectif d'apprentissage (mise en évidence des points communs, plus-value de la collaboration ouest-africaine et recommandations liées). Par ailleurs, les questions spécifiques relevées dans les TdR (voir aussi 1.2.2.) participent également à cet objectif d'apprentissage (cf. TdR : « Les questions spécifiques révèlent un intérêt pour approfondir certains sujets et/ou le travail avec certains partenaires au cours de l'évaluation »). En l'occurrence au Sénégal, les questions spécifiques concerneront avant tout le résultat 5 (renforcement des capacités) et le focus sera mis à ce niveau sur la FONGS et sur l'ANPDI (toutes deux très fortement positionnées sur ce résultat). Les questions spécifiques concerneront également la FAPAL, en particulier sur le résultat 2 (commercialisation).

3) Analyse prospective/recommandations : Par ailleurs, les consultants soulignent l'un des grands enjeux de ce travail d'évaluation qui est de discuter et de formuler de manière participative avec les organisations partenaires les recommandations (stratégiques et opérationnelles) qui serviront de base et d'orientation pour la pérennisation des acquis et la mise en œuvre de futurs programmes/projets (en particulier le nouveau programme DGD 2022-2026).

Cette mission a été confiée à deux experts (pour le Sénégal) :

- Monsieur Stéphane VANCUTSEM (chef de mission), licencié en Sciences Politiques et diplômé en Gestion du Développement, expert en évaluation de projets, appui institutionnel et organisationnel des acteurs de la société civile ainsi qu'en développement socio-économique de populations défavorisées.
- Monsieur Abdoulaye KANE (consultant national), diplômé en sociologie du développement, droit international et développement ainsi qu'en genre et développement, expert en développement communautaire, entrepreneuriat rural ainsi qu'en évaluation de projets.

1.2 METHODOLOGIES DE L'ÉVALUATION ET DEROULEMENT DE LA MISSION

La méthode utilisée repose sur la note de cadrage (*voir aussi annexe 1 – questions évaluatives/matrice*).

Cette méthode fut assez participative et inclusive, consistant principalement à susciter puis, structurer la réflexion des différents acteurs du programme autour des questions d'évaluation. Il est important de souligner que la démarche proposée est telle que les consultants n'étaient pas là pour imposer leurs idées/analyses. Même en tant qu'apporteurs de regards externes, ils ont amené leurs idées/analyses plutôt sous forme de questionnement que sous forme d'affirmation. Les consultants ont tenté de susciter les parties prenantes à élaborer elles-mêmes un diagnostic et des recommandations partagées. L'évaluation a fait intervenir une bonne représentativité de parties prenantes du programme, depuis les bénéficiaires finaux du programme (ménages/membres des exploitations familiales, membres des OP) jusqu'aux Autorités locales/régionales/nationales concernées, en passant par le staff des différentes organisations partenaires ainsi que d'autres interlocuteurs clés (comme le PADAER² par exemple).

Dans un premier temps, une réunion de cadrage a lieu au siège de SOS Faim à Bruxelles, en présence du chef de mission et des chargés de programme. Les échanges ont d'abord porté sur les termes de référence de la mission ainsi que sur l'offre technique et méthodologique proposée par les consultants. Ces premiers échanges ont permis d'une part aux consultants de mieux cerner les enjeux de l'évaluation et d'autre part aux chargés de programme de mieux comprendre la méthodologie proposée par les consultants. Ensuite, le calendrier de mission a été discuté, en ce compris le choix définitif des partenaires locaux qui seront visités et évalués directement sur le terrain. Les consultants ont ensuite profité de cette occasion pour solliciter une documentation complète relative au programme à évaluer.

L'équipe de consultants a ensuite veillé à analyser toute la documentation nécessaire à une bonne compréhension détaillée des enjeux du travail demandé. Ce travail préalable leur a permis de s'imprégner au maximum des données factuelles relatives aux activités et réalisations (documents de programme, rapports d'activités, conventions de partenariat, rapports DGD financier annuels, rapports moraux DGD³, rapports d'évaluation à mi-parcours et autres évaluations, divers documents du dispositif de suivi / évaluation, rapports de mission, documents comptables, etc.⁴).

² Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural.

³ Lessons learn, cadres logiques et Score card de performance annuels (indicateurs de résultats et marqueurs de progrès).

⁴ Voir annexe 3 – liste des documents consultés.

Sur base de l'analyse documentaire, les consultants ont ensuite rédigé une note de cadrage qui a précisé le contexte, les objectifs, la méthodologie d'évaluation ainsi qu'une proposition de calendrier de mission.

En tout début de mission de terrain au Sénégal, un briefing a été organisé entre les consultants et l'équipe programme (antenne locale SOS Faim), à Thiès ; l'équipe programme a présenté celui-ci dans sa version la plus actualisée possible. Ensuite, les consultants y ont présenté la note de cadrage pour discussion. Le calendrier de la mission a été affiné. Les questions logistiques relatives à la mission de terrain ont également été traitées. Des échanges se poursuivent ensuite autour des principales questions évaluatives (en particulier en lien avec le résultat 5).

Ensuite, un atelier de cadrage/lancement a été organisé entre les consultants, l'équipe programme et les deux principales organisations partenaires (FONGS et ANPDI). Les consultants ont présenté la note de cadrage pour discussion. Les parties prenantes ont profité de cette occasion pour exprimer leurs attentes par rapport à ce travail. Par ailleurs, le calendrier de la mission a été affiné et définitivement validé. L'un des effets recherchés de cet atelier de cadrage/démarrage était de susciter la pleine participation des organisations partenaires dans ce travail d'évaluation et ce, dès le début de la mission d'évaluation. Cet exercice a permis aux participants de valider (ou non) les hypothèses de travail, de prioriser ce qui leur semble important, de faire valoir éventuellement leurs propres préoccupations ou enjeux et permettre ainsi dans la suite de l'exercice, une meilleure appropriation des analyses et recommandations par chacune des parties.

Tout au long de la mission de terrain, des entretiens individuels et/ou de focus-group ont été menés : des interviews informelles et formelles articulées autour de guides d'entretien (qui se sont inspirées de la matrice d'évaluation) ou questionnaires ouverts ou semi-directifs, ont été réalisées, en favorisant le dialogue et le recueil de témoignages. Les consultants ont veillé à combiner dans la mesure du possible des entretiens individuels avec des focus-groups.

Lors de chaque visite auprès des partenaires et des membres bénéficiaires, les consultants ont bien pris le temps d'observer : (1) le siège des organisations partenaires ; (2) les infrastructures réalisées dans le cadre du programme ; (3) les zones de vie des ménages/ exploitations familiales/membres d'OP bénéficiaires.

Des méthodes participatives d'évaluation, comme celle du « changement le plus significatif » (« Most Significant Change ») a été appliquée partiellement lors des entretiens individuels et/ou focus-group avec les différentes parties prenantes rencontrées (en particulier avec les producteurs/trices). Plus précisément, l'une ou l'autre question ont été formulées en s'inspirant de la méthode du changement le plus significatif : « quels sont les changements les plus significatifs intervenus dans votre vie ces 5 dernières années ? Positifs et/ou négatifs, voire inattendus, indépendant/indirectement et/ou directement lié au programme ». De manière générale, les avantages de cette méthode sont les suivants : (1) permet d'offrir des « illustrations » (récits de vie) du processus de changement ; (2) met en évidence différentes interprétations de la réalité ; (3) permet d'identifier des changements inattendus ; (4) incite à une meilleure compréhension par les bénéficiaires des changements organisationnels ; (5) permet de susciter le débat entre les acteurs ; (6) permet de « peser » l'importance des différents effets mentionnés dans la discussion. En outre, cette méthode permet de mettre en avant des changements pas forcément liés directement au programme mais qui permettent d'avoir une vision plus globale des changements contextuels et permettant ainsi de mieux cerner la contribution du projet aux changements produits et/ou attendus. Cette méthode se focalise davantage sur l'évaluation qualitative des projets. Cette méthode a notamment permis aux consultants de valoriser quelques effets/impacts positifs et significatifs du projet (voir 2.1.7 Effets/impacts).

Au terme de la phase terrain, un atelier de restitution/d'apprentissage a été organisé. Ont participé à cet atelier, outre les mêmes acteurs que ceux présents lors de l'atelier de lancement, quelques autres partenaires impliqués dans le programme (FAPAL, EGAB). Cette rencontre s'est tenue sur une demi-journée. Dans un premier temps, les consultants ont restitué les premières conclusions de l'évaluation en mettant l'accent sur les principaux constats (points forts, points faibles). Ces conclusions ont ensuite été débattues entre les parties prenantes, afin d'affiner/corriger/compléter l'un ou l'autre enseignement.

Dans un second temps, l'une ou l'autre recommandation a été approfondie collectivement. A noter que les consultants ont rédigé un aide-mémoire (sous forme de présentation Power Point), qui a servi de support de travail pour l'animation de cet atelier. Notons que simultanément aux visites/entretiens sur terrain avec les organisations prioritaires (FONGS, ANPDI) et leurs partenaires, les consultants ont mener des entretiens complémentaires avec les autres organisations partenaires non prioritaires (CNCR, UJAK, EGAB), soit à distance (via téléphone/WhatsApp), soit en présentiel. Concernant les critères d'échantillonnage relatifs aux OP membres de la FONGS à visiter (un total de 3 OP non appuyées par SOS Faim⁵), ceux-ci ont été définis de concert avec l'antenne locale de SOS Faim : (1) différences géographiques/agricoles entre les OP ; (2) différences en termes de résultats/effets/impacts en matière d'appui de la FONGS (success story et cas plus difficile avec des résultats limités⁶). La mission de terrain s'est déroulée au Sénégal selon le schéma suivant :

DATE	ACTIVITE
15/11/21	Briefing/premiers entretiens avec l'antenne locale (Thiès)
16/11/21	Atelier de cadrage ; focus-group avec l'équipe centrale de la FONGS (Thiès)
17/11/21	Voyage vers Bambey ; focus-group avec l'équipe URAPD (technique & direction) ; visites infrastructures/équipements + focus-groups/entretiens individuels avec 1 groupement (responsables et échantillon EF/membres) ; retour Thiès
18/11/21	Voyage vers Mboro ; focus-group avec l'équipe UGPN (technique & direction) ; focus-groups/entretiens individuels avec 1 groupement (responsables et échantillon EF/membres) ; retour Thiès
19/11/21	Voyage vers Louga ; focus-group avec l'équipe FAPAL (technique & direction) ; visite atelier mécanique et entretien avec le responsable ; visite unité de transformation et entretiens avec un échantillon de femmes membres
20/11/21	Entretien avec le chargé de suivi-évaluation de la FAPAL ; focus-group avec les membres d'un groupement membre ; retour Thiès
22/11/21	Voyage vers Fatick ; focus-group et entretiens individuels avec les membres de l'équipe centrale de l'ANPDI
23/11/21	Fatick - FG avec l'équipe ARECAP + entretiens individuels + entretien individuel avec une bénéficiaire ; focus-group avec l'équipe ADIF + entretiens individuels + entretiens individuels avec deux bénéficiaires
24/11/21	Voyage vers Dialaba (Foundiougne) ; focus-group avec l'équipe FRGFTA + entretiens individuels + visites infrastructures/équipements ; voyage vers Passy - focus-group avec l'équipe FPPA ; retour Fatick
25/11/21	Visites infrastructures/équipements bénéficiaires ARECAP ; entretien avec les responsables de la Mairie de Niakhar ; entretien avec la responsable de la MEC « le Sine » ; focus-group avec les membres du comité FDT ; voyage vers Thiès
26/11/21	Atelier de restitution ; entretien avec les responsables d'EGAB
27/11/21	Entretien (par téléphone) avec le responsable d'UJAK
Décembre 2021	Entretiens complémentaires (par téléphone/WhatsApp ou en présentiel) : (1) responsable de l'Union de Galoya ; (2) responsable du CNCR ; (3) chargée de suivi/évaluation de la FONGS ; (4) représentant du PADAER2 ; (5) vice-présidente du Collège des femmes et membre du CA de la FONGS

Remarque : le consultant national a mené seul les entretiens complémentaires en décembre 2021.

Appréciation générale & remerciements

La mission s'est déroulée avec une bonne disponibilité de l'équipe programme (antenne locale SOS Faim) ainsi que des différentes organisations partenaires. Les consultants souhaitent remercier toutes les personnes (en particulier les producteurs/trices rencontré(e)s) et institutions qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à ce bon déroulement général de la mission.

⁵ URAPD, UGPN et l'Union de Galoya (UAVDCRG : Union des Associations villageoises pour le Développement de la CR de Galoya).

⁶ Pour mieux comprendre ce qui a marché et ce qui n'a pas marché.

2. ANALYSE GLOBALE

2.1 ANALYSE DES RÉSULTATS DU PROGRAMME SUIVANT LES CRITÈRES CAD (QE1)

2.1.1 PERTINENCE

La pertinence du programme est très élevée

- Le programme trouve toute sa légitimité par rapport au contexte du Sénégal et aux contraintes initialement identifiées par celui-ci : dégradation de l'environnement et des ressources naturelles, entrepreneuriat rural modeste, faible accès des ruraux aux financements, pratiques culturelles néfastes pour la santé et l'environnement, difficultés d'accès à une alimentation riche/varieuse/équilibrée pour des populations vulnérables, difficultés d'accès à des semences et intrants de qualité ainsi qu'au matériel agricole moderne et adapté, problèmes de commercialisation, manque de structuration et de professionnalisation des paysans.
- La crise sanitaire (pandémie de Covid-19) a renforcé la pertinence des systèmes alimentaires durables (renforcement de la résilience, circuit court, dissémination de bonnes pratiques, etc.).
- Pertinence de l'approche globale intégrée : en vue de dégager un surplus de production au sein des exploitations familiales, il est mis en œuvre des actions de renforcement de capacité en bonnes pratiques agricoles (utilisation d'intrants de qualité, pratique de l'agroécologie, utilisation raisonnée d'intrants chimiques, production de fertilisants organiques, etc.), et la subvention d'intrants et de petits matériels notamment en faveur des femmes. Le programme a contribué à développer des actions de formation pour des productrices et producteurs dont certains n'avaient pas eu l'opportunité d'apprendre des techniques de production améliorée ou d'accéder à des infrastructures de production telles qu'existantes de nos jours.
- Le programme a été formulé de manière pertinente, c'est-à-dire qu'il y a cohérence entre la problématique identifiée et les objectifs ainsi qu'entre les résultats. Il existe une belle complémentarité entre les différents volets du programme (appui à la production, appui au stockage/transformation/commercialisation, accès au financement rural, plaidoyer, renforcement des capacités) dans le but d'atteindre un maximum d'impact.
- La pertinence de l'approche méthodologique participative et inclusive est soulignée. Celle-ci encourage les partenaires à identifier les solutions à leurs problématiques, mettant ainsi ceux-ci au cœur de l'action. Le fait que le programme s'appuie sur les plans stratégiques/plans d'actions des partenaires est jugé très pertinent et contribue sans conteste à la durabilité des acquis.
- La mise en œuvre des actions du programme a rencontré la satisfaction des jeunes et des femmes ; en effet ces derniers ont une représentativité acceptable au sein des instances dirigeantes des OP (voire même des Unions). Par ailleurs, les femmes sont de plus en plus impliquées dans les activités. Chez tous les partenaires, la thématique du genre est de plus en plus présente dans les débats et activités et des actions spécifiques sont menées pour favoriser leur accès aux facteurs de production.
- La mise en place d'un dispositif de suivi orienté changements (avec les marqueurs de progrès) est très pertinent dans le cadre d'un programme comme celui-ci qui suscite des changements de comportements (en particulier au niveau des producteurs membres des coopératives/Unions).

2.1.2 COHERENCE

La cohérence du programme est satisfaisante

Cohérence par rapport à la stratégie nationale (alignement)

Le programme est en parfaite cohérence avec les politiques publiques du Sénégal.

- Les priorités du gouvernement sont orientées vers la croissance inclusive des femmes et des jeunes. Le programme contribue à la prise en charge de l’Axe 2 du PSE7 : « Capital humain, Protection sociale et développement durable ». En s’impliquant dans la promotion de l’énergie verte, il participe à la préservation des ressources environnementales et de la biodiversité. Il contribue enfin à la prise en charge de l’axe 3 : Gouvernance, Institutions, Paix et Sécurité à travers la « Promotion de l’équité et de l’égalité de genre » que le PSE définit comme stratégie (i) de lutte contre toutes les inégalités et (ii) de promotion de la participation équitable au processus de développement.
- Cette cohérence par rapport aux stratégies des politiques nationales est renforcée au niveau de chaque partenaire par la collaboration étroite avec les collectivités territoriales (sans oublier les services techniques déconcentrés de l’Etat), dont la participation active est requise pour exécuter de manière optimale certaines activités du programme (voir le Fonds de développement territorial/FDT avec l’ANPDI, voir aussi diverses activités relatives au R4 – plaidoyer).

Cohérence par rapport aux autres programmes de coopération intervenant dans le même secteur (harmonisation)

- Le programme est cohérent par rapport aux objectifs de la coopération belge au Sénégal (en particulier en matière d’agriculture et de sécurité alimentaire).
- Il est bon de souligner que chaque partenaire à son niveau développe des synergies avec d’autres acteurs de la coopération au développement, ce qui permet en général de mutualiser les efforts. Nous relevons les suivantes :
 - **FONGS : l’organisation est en partenariat avec bon nombre d’autres acteurs/programmes de coopération, retenons les 2 suivantes :**
 - Avec l’ONG SOL (et appui financier de l’AFD) : projet « promotion de la souveraineté alimentaire par la valorisation des ressources locales au Sénégal/PSAVRL ». Le projet vise le développement de la substitution des céréales locales au blé dans la production de pains et produits substituables au pain par les boulangers et femmes transformatrices en milieu rural afin d’augmenter leurs revenus et de créer des débouchés pour les producteurs de céréales locales en amont, tout en améliorant la qualité nutritive des pains et pâtisseries consommées localement.
 - Avec l’ONG GRET (et appui financier de l’AFD) : projet de recherche-action d’« Appui à la sécurisation de l’accès à la terre pour une intensification agroécologique des territoires ruraux du Sénégal/Terria ». Ce projet avait pour objectif d’expérimenter un dispositif paysan d’accompagnement à la transition agroécologique porté par des organisations paysannes et prenant en compte la question de l’autonomisation des femmes.

⁷ Programme Sénégal émergent.

Cet accompagnement avait également pour but de nourrir un plaidoyer pour une transition agroécologique donnant une place aux paysans et à leurs dispositifs organisationnels.

○ **ANPDI :**

- Avec le CFSI (et appui financier de l'AFD) : Le Projet pour « Une alimentation plus locale et diversifiée dans les cantines scolaires rurales défavorisées », mis en œuvre dans les départements de Fatick et de Gossas. Le projet a pour objectif spécifique de développer l'utilisation des produits locaux et sains dans l'alimentation des cantines scolaires en milieu rural vulnérable.
- L'exemple de la FRGFTA qui a noué un partenariat avec le Projet d'Appui à la Réduction de l'Emigration Rurale dans le Bassin Arachidier (PARERBA) grâce au coaching du programme.
- Avec les autres ONG du consortium, les synergies ont manqué sur le terrain ; celles-ci n'étaient pas vraiment budgétisées chez les partenaires, ce qui a été mentionné comme étant un frein à la collaboration.



Photo 1 : Visite de l'unité de transformation d'anacarde (Dialaba/FRGFTA)

2.1.3 EFFICACITÉ

De manière générale, l'efficacité du programme en termes de résultats atteints est relativement satisfaisante

L'efficacité du programme permet de mesurer si les objectifs de celui-ci ont été atteints, compte tenu de leur importance relative. Nous analysons/apprécions ici de manière croisée l'atteinte des indicateurs de résultats tel que définis dans les rapports d'activités et surtout l'atteinte des indicateurs relatifs à l'OS1 (marqueurs de progrès/MdP) : « *Les performances économiques, environnementales et sociales des acteurs de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale (AFD & ES) sont renforcées* ».

Résultats atteints du R1 ("Les producteurs ont adopté des techniques de production durables et ont renforcé la gestion de leur activité") et MdP liés

Indicateurs de résultat pour le R1 : 1.1 Nombre de producteurs (H/F) ayant adopté ou ayant consolidé leur maîtrise d'une ou de plusieurs techniques de production durable et efficiente ; 1.2 Nombre de producteurs (H/F) ayant adopté ou ayant consolidé leur maîtrise des outils de gestion ; 1.3 Nombre de producteurs (H/F) qui se sont intégrés ou renforcé leur intégration dans des dynamiques collectives de production

Indicateurs de résultat pour l'OS1 : 1. Evolution du score de performance économique des acteurs de l'AFD & ES bénéficiaires du programme ; 2. Evolution du score de performance environnementale des acteurs de l'AFD & ES bénéficiaires du programme

De manière générale, les résultats sont atteints pour l'ensemble des partenaires. Les compétences ont été renforcées (OP, faitières, producteurs membres) en techniques de production et gestion d'exploitation. Les résultats sont particulièrement satisfaisants pour les 3 OP membres de la FONGS qui ont été appuyées dans le cadre du programme. Par ailleurs, le modèle d'élevage caprin mis en œuvre et appuyé par ARECAP/ANPDI présente des résultats très intéressants (chèvreries de qualité, champs de fourrages, alimentation diversifiée, augmentation de la production de lait). Et enfin, l'augmentation de la production agroécologique est également soulignée chez l'ensemble des partenaires.

FONGS :

- R1.1 : visait une cible de 1.964 (dont 658 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2021 a été de 1.108 (dont 390 femmes), soit un taux de réalisation de 56% ; R1.2 : visait une cible de 2.000 personnes. La valeur atteinte de la cible en 2021 a été de 2.066, soit un taux de réalisation de 103% ; R1.3 : visait une cible de 540 personnes (dont 540 femmes). La cible atteinte en 2021 a été de 390 (dont 390 femmes), soit un taux de réalisation de 72%. En conclusion, les taux de réalisation des indicateurs en lien avec le résultat 1 portant sur l'adoption des techniques de production durable et la gestion de leur exploitation varient de 56 à 103%. Ils sont satisfaisants même si des efforts sont à fournir au niveau de l'indicateur 1 (consolidation/maîtrise techniques de production durable).
- Performances économiques (MdP 1.4/développement des initiatives de multiplication de semences certifiées par les associations ; au niveau EF – MdP 1.1/valeur brute des productions agro-pastorales des EF) : la baseline était de 722 T. La quantité de semences produites a varié de 609 T en l'an 1 à 1.435 T en l'an 5 (avec un maximum de 1.667 T en l'an 4), avec 101% de la cible finale atteinte, ce qui est appréciable. Ces bons chiffres s'expliquent par la mise en œuvre du programme AGRIBOSTER (2021-2023) avec ASPRODEB sur l'arachide et le riz.

- Remarque : sur base de nos entretiens, des retards sont constatés par rapport au calendrier agricole dans l'appui aux semences/engrais. Quant à la valeur brute des productions agropastorales des EF, la baseline était de 1.053.999 FCFA. Cette valeur brute de production a varié de 1.234.403 FCFA en l'an 1 à 1.343.426 FCFA en l'an 5 (avec un maximum de 1.679.395 FCFA en l'an 3), avec 70% de la cible finale atteinte.
- Performances environnementales : MdP 2.1/développement de l'engagement des associations en faveur de l'agroécologie : la baseline était de 7. Les chiffres ont ensuite varié de 8 en l'an 1 à 17 en l'an 5, avec 106% de la cible finale atteinte, ce qui est très appréciable. Au niveau EF – MdP 2.1/engagement des EF dans des dynamiques d'adaptation de leurs systèmes de production, MdP 2.2/développement des périmètres maraîchers biologiques villageois : pour le MdP 2.1, la progression est aussi très intéressante, allant de 342 en l'an 1 à 718 en l'an 5, avec 144% de la cible finale atteinte. Idem pour le MdP 2.2, le nombre de groupements féminins passe de 7 à l'an 1 à 13 en l'an 5, avec 108% de la cible finale atteinte.

FAPAL :

- R1.1 : visait une cible de 3.570 (dont 1.428 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2021 a été de 3.710 (dont 1.484 femmes), soit un taux de réalisation de 104% ; R1.2 : visait une cible de 2.513 personnes (dont 1.005 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2021 a été de 2.800 (dont 1.120 femmes), soit un taux de réalisation de 111% ; R1.3 : visait une cible de 2.800 personnes (dont 1.120 femmes). La cible atteinte en 2021 a été de 3.353 (dont 1.341 femmes), soit un taux de réalisation de 120%. En conclusion, les taux de réalisation des indicateurs en lien avec le résultat 1 portant sur l'adoption des techniques de production durable et la gestion de leur exploitation varient de 104 à 120%. Ils sont très satisfaisants.
- Performances économiques (MdP 1.3/taux de jeunes accompagnés par la FAPAL qui développent une activité durable) : la baseline était de 4%. Les chiffres ont évolué de 84% en l'an 2 à 95% en l'an 4, avec plus ou moins 100% de la cible finale atteinte.
- Performances environnementales (MdP 2.2/niveau de capitalisation des pratiques d'adaptation des systèmes de production ; MdP 2.3/taux d'adoption par les EF ciblées des pratiques promues pour la durabilité des SP ; au niveau EF – MdP 2.1/nombre d'EF qui accèdent à des semences adaptées au changement climatique grâce aux services de la FAPAL, MdP 2.2/nombre d'EF qui appliquent des techniques de fertilisation organique « améliorées » - compostage du fumier, compost végétal, arbres fertilisateurs) : en particulier au niveau EF, les chiffres sont très satisfaisants avec en moyenne une cible finale atteinte à 232%. Notons que la FAPAL est opératrice de semences certifiées adaptées⁸.

EGAB :

- R1.1 : visait une cible de 150 personnes (dont 50 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2021 a été de 153 personnes (dont 55 femmes), soit un taux de réalisation de 102% ; R1.2 : pas de chiffres actualisés pour 2020 et 2021 ; R1.3 : visait une cible de 1.600 personnes (dont 848 femmes). La cible atteinte en 2021 a été de 1.117 (dont 605 femmes), soit un taux de réalisation de 70%.

⁸ Adaptées au contexte (cycle court).

En conclusion, les taux de réalisation des indicateurs en lien avec le résultat 1 portant sur l'adoption des techniques de production durable et la gestion de leur exploitation varient de 70 à 102%. Ils sont satisfaisants.

- Performances économiques (au niveau EF – MdP 1.1/valeur brute des productions agropastorales des EF bénéficiaires du programme ; MdP 1.2/autonomie alimentaire) : chiffres non actualisés pour 2020 et 2021. De nos échanges avec les responsables de l'EGAB, il ressort une amélioration du système de production agropastorale (avant, éleveurs transhumants mais pas de lait ; maintenant disponibilité en lait en permanence). Grâce à l'appui en étables, il y a plus de lait durant la saison sèche (les vaches en stabulation donnent plus de lait). Par ailleurs, les animaux engraisés permettent un prix de vente meilleur. Cependant, il y a peu de services économiques (en dehors des appuis à la stabulation) qui touchent encore peu d'EF avec certes des débuts de résultats sur les champs école paysans.
- Performances environnementales (au niveau EF – MdP 2.1/% d'EF qui utilisent de façon appropriée l'engrais organique à partir des étables domestiques ; MdP 2.2 : nombre d'EF qui recourent au biogaz) : chiffres non actualisés pour 2020 et 2021. La valorisation de la fumure organique permet l'augmentation des rendements dans les champs (et réduit les intrants chimiques).
- Performances sociales (MdP 3.2/nombre d'EF qui s'approvisionnent auprès des magasins d'aliments de bétail de l'EGAB ; MdP 3.3/accès aux services de santé animale dans la zone EGAB) : la mise en place de magasins de bétail permet aux producteurs d'acheter les aliments bétail à un prix intéressant. Toutefois, l'efficacité du magasin se pose (les chiffres ne sont pas satisfaisants avec pour 2020, un score de -200% par rapport à la cible finale).

UJAK :

- R1.1 : visait une cible de 1.980 personnes (dont 330 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2021 a été de 1.862 (dont 417 femmes), soit un taux de réalisation de 94% ; R1.2 : visait une cible de 435 personnes (dont 190 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2021 a été de 468 (dont 278 femmes), soit un taux de réalisation de 107% ; R1.3 : visait une cible de 305 personnes (dont 80 femmes). La cible atteinte en 2021 a été de 345 (dont 120 femmes), soit un taux de réalisation de 113%. En conclusion, les taux de réalisation des indicateurs en lien avec le résultat 1 portant sur l'adoption des techniques de production durable et la gestion de leur exploitation varient de 94 à 113%. Ils sont très satisfaisants.
- Performances environnementales (MdP 2.1/le niveau de capitalisation des modèles productifs expérimentés ; au niveau EF – MdP 2.1/nombre d'EF pratiquant la stabulation) : concernant le niveau de capitalisation des modèles productifs expérimentés, le score est de 25% par rapport à la cible finale. Concernant le nombre d'EF pratiquant la stabulation les chiffres ne sont pas actualisés pour 2020 et 2021.

ANPDI :

- R1.1 : visait une cible de 1.373 personnes (dont 595 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2021 a été de 1.315 (dont 780 femmes), soit un taux de réalisation de 96% ; R1.2 : visait une cible de 525 personnes (dont 175 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2021 a été de 751 personnes (dont 504 femmes), soit un taux de réalisation de 143% ; R1.3 : visait une cible de 878 personnes (dont 440 femmes).

⁹ Nombre de producteurs renforcés dans les domaines de la maîtrise de l'alimentation du bétail (blocs multitritionnels, traitement de la paille à l'urée, techniques d'ensilage et conservation de fourrage, constitution de réserves fourragères).

La cible atteinte en 2021 a été de 585 (dont 369 femmes), soit un taux de réalisation de 67%. En conclusion, les taux de réalisation des indicateurs en lien avec le résultat 1 portant sur l'adoption des techniques de production durable et la gestion de leur exploitation varient de 67 à 143%. Ils sont satisfaisants même si des efforts sont à fournir au niveau de l'indicateur 3 (dynamiques collectives de production).

ANPDI/ARECAF :

- Performances économiques (MdP 1.1/% de cibles – 60 – visées qui adoptent le modèle d'élevage caprin¹⁰) : les scores de performance varient de 2% en l'an 2 à 38% en l'an 5, avec une cible finale atteinte à 152%. Au total sur les 23 éleveurs qui ont évolué (adoption d'au moins 2 des 3 composantes), 12 ont été appuyés et 11 l'ont fait (champs fourragers et génétique) par leurs propres moyens. De manière générale, les efforts de sensibilisation ont permis de constater une adoption d'une des composantes mais pas 2 en même temps. De manière générale, les résultats suivants sont relevés : chèvres de qualité, champs de fourrages (les éleveurs relais produisent du fourrage qui alimente le bétail pendant toute l'année), alimentation diversifiée, production de lait a augmenté et les dépenses liées à la santé animales ont baissé.
- Performances environnementales (MdP 2.1/% d'éleveurs bénéficiaires des étables qui valorisent la fumure organique) : la baseline était de 7%. Les scores ont évolué de 7% en l'an 2 à 86% en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 172%. Au total, ce sont 35 bénéficiaires d'étables qui font la valorisation de la fumure organique.

ANPDI/FPPA :

- Performances économiques (MdP 1.1/volumes produits) : la baseline était de 239 T. les scores ont ensuite évolué de 242 T en l'an 1 à 470 T en l'an 5, avec une cible finale atteinte à 106%. En particulier pour l'anacarde, la production d'anacarde est passée de 107 T en 2017 à 298 T en 2020, soit une augmentation de 179%. Une meilleure couverture géographique des zones de production et les effets des formations expliquent l'augmentation de la production d'anacarde¹¹.
- Performances environnementales (MdP 2.1/taux d'adoption des pratiques agroécologiques dans les EF des producteurs ayant suivi les formations) : les scores ont évolué de 18% en l'an 1 à 58% en l'an 5, avec une cible finale atteinte à 116%. L'on observe une évolution positive du nombre de producteurs qui appliquent au moins une pratique agro écologique à la suite de formations : cultures intercalaires, recyclage du fumier, compostage, paillage.
- Performances sociales (MdP 3.2/nombre de membres bénéficiant des services rendus par FPPA) : en 2016 ce sont 86 membres qui recevaient des services venant de la fédération alors qu'ils sont au nombre de 469 (dont 83 femmes) en 2020, soit 383 membres supplémentaires, et la cible finale atteinte est de 145%. Les résultats sont donc très satisfaisants.

¹⁰ Le programme promeut avec l'ARECAF un modèle d'élevage caprin mettant l'accent sur l'habitat, l'alimentation et la génétique dans une perspective d'accroître la production laitière et d'améliorer les revenus des éleveurs. Ce modèle est composé d'une étable avec mangeoire et quai de traite, d'un champ fourrager avec haie vive ou morte et d'un schéma d'amélioration génétique. L'un des objectifs de la mise en place de ce modèle d'élevage caprin est la production laitière. En effet, la production de lait de chèvre s'intègre largement dans le processus d'autoconsommation dans la région.

¹¹ A noter que le programme appuie la FPPA dans la multiplication de semences certifiées. Cette volonté de positionner la fédération dans la distribution de semences certifiées est légitime dans la mesure où les semences attribuées par l'Etat aux producteurs sont insuffisantes et souvent de mauvaise qualité. En plus, la demande de semences certifiées dans la zone de la FPPA n'est pas totalement couverte. Ainsi, en collaboration avec la DRDR (qui a facilité l'obtention de l'agrément de la FPPA), l'ANPDI a appuyé la fédération à la multiplication de semences. Des multiplicateurs semenciers sont choisis parmi les producteurs sur la base de plusieurs critères

Résultats atteints du R2 (« Les producteurs, OP et entreprises sociales ont renforcé leurs capacités de transformation, de commercialisation et de stockage ») –

Remarque : le chapitre 2.3 (Questions spécifiques) reviendra plus en détail sur les conclusions relatives au R2, en particulier pour la FAPAL.

Indicateurs de résultat pour le R2 : 2.1 Nombre de producteurs (H/F), OP et entreprises sociales ayant renforcé leurs capacités en matière de transformation, commercialisation ou stockage ; 2.2 Nombre de producteurs (H/F), OP et entreprises sociales ayant renforcé leurs moyens de transformation, commercialisation ou stockage

Indicateurs de résultat pour l'OS1 : 1. Evolution du score de performance économique des acteurs de l'AFD & ES bénéficiaires du programme ; 2. Evolution du score de performance environnementale des acteurs de l'AFD & ES bénéficiaires du programme ; 3. Evolution du score de performance sociale des acteurs de l'AFD & ES bénéficiaires du programme

De manière générale, les résultats sont atteints. Pour l'ensemble des partenaires, les compétences ont été renforcées (OP/faitières/producteurs membres) en capacités de stockage et de commercialisation. En particulier concernant la FONGS et ses OP membres, les résultats sont encourageants et sont le fruit des différentes actions entreprises en amont par la FONGS (appui renforcement des capacités, appui infrastructures, appui commercialisation notamment via la facilitation/contractualisation de marchés institutionnels ou via l'un ou l'autre projet spécifique d'appui à la valorisation des produits agricoles). Pour l'ANPDI et ses partenaires, soulignons une fois de plus les bons résultats de l'ARECAP, boostés notamment par le projet des cantines scolaires (CFSI). Enfin, soulignons que de manière générale à l'ensemble des partenaires, les performances économiques ont été réduites suite à la pandémie de Covid-19.

FONGS :

- R2.1 : le pourcentage de la cible finale pour les producteurs/trices a été de 3.000 personnes, soit 123% de la cible finale (2.439). L'atteinte de la cible pour les hommes a été de 90% et celle pour les femmes a été de 800% ! le pourcentage d'atteinte de la cible pour les OP est de 83% ; R2.2 : le nombre d'OP ayant renforcé leurs moyens de commercialisation/ stockage a été de 19 sur une cible finale de 21, soit un taux de réalisation de 90%. En conclusion, ces scores sont très positifs et sont le fruit des différentes actions entreprises en amont par la FONGS (appui renforcement des capacités, appui infrastructures, appui commercialisation – voir contractualisation ASPRODEB). Ce type d'appui direct à la production/transformation/commercialisation est très apprécié par les OP membres avec des résultats significatifs (cf. projet SOL/URAPD ; cf. projet FAIR12/UGPN) avec notamment la mise en valeur des céréales locales.
- Performances économiques : MdP 1.3/contractualisation-formalisation par les associations de la commercialisation des produits des membres : la baseline était de 577 T. les scores de performance ont évolué de 635 T en l'an 1 à 1.684 T en l'an 5, avec une cible finale atteinte à 130%. Ces bons chiffres s'expliquent surtout par la contractualisation sur l'arachide avec ASPRODEB /COPEOL ; au niveau EF – MdP 1.2/capacité des EF à vivre de leurs revenus agropastoraux ; MdP 1.3/insertion des EF au Marché) : concernant ces 2 MdP, les chiffres sont satisfaisants avec pour le MdP 1.2, une cible finale atteinte à 95% et pour le MdP 1.3, une cible finale atteinte à 80%.

¹² Fonds d'appui aux initiatives rurales.

FAPAL :

- R2.1 : le pourcentage de la cible finale pour les producteurs/trices a été de 4.400 personnes, soit 117% de la cible finale (3.750). L'atteinte de la cible pour les hommes a été de 116% et celle pour les femmes a été de 119% ! le pourcentage d'atteinte de la cible pour les OP est de 83% ; R2.2 : Le nombre total de producteurs/trices ayant renforcé leurs moyens de commercialisation/stockage a été de 205 personnes sur une cible finale de 84, soit un taux de 244%. Ces résultats sont très positifs.
- Performances économiques (au niveau EF – MdP 1.1/revenus nets agro pastoraux et halieutiques des EF bénéficiaires du programme ; MdP 1.2/taux d'amélioration de la rémunération des produits – warrantage ou commercialisation niébé) : pour le MdP 1.1, en 2020 la progression était de 11,72%. Ces bons scores peuvent s'expliquer par la bonne pluviométrie et la tendance des producteurs à améliorer de plus en plus leurs pratiques (semences de qualité, utilisation de fumure organique, etc.). Pour le MdP 1.2, il n'y a pas eu de warrantage en 2019, 2020 et 2021. Pour 2020, le prix est légèrement en baisse par rapport à 2019 mais reste toujours rémunérateur (475 f/ kg contre 400 f/ kg sur le marché).
- Performances sociales : au niveau EF – MdP 3.1/nombre de groupements membres de la FAPAL ayant des femmes transformatrices de produits agricoles actives au niveau de l'unité centrale. La baseline était de 6. Les scores ont ensuite évolué de 6 en l'an 1 à 19 en l'an 4. Au total, 33 femmes ont été formées sur les techniques modernes de transformation ; MdP 3.2/quantité de produits transformés – consommés et vendus ; MdP 3.3/nombre d'EF adhérant au système de warrantage : en particulier concernant le MdP 3.2, les scores ont varié de 821kg en l'an 1 à 11.702kg en l'an 4 (avec un maximum de 15.819kg atteint en l'an 3). L'évolution de la quantité de céréales, de légumineuses et fruits transformés est due par une visibilité beaucoup plus importante de l'unité de transformation. Les responsables participent aux foires, à la FIARA, au salon de l'économie sociale et solidaire et aux différentes sessions de formation. Malgré le manque d'autorisation de fabrication et de mise en vente, l'unité honore ses engagements vis-à-vis de certains commerçants de Thiès, Dakar et des organisateurs de cérémonies familiales et sociales.

La baisse des résultats en l'an 4 (2020) s'explique par la pandémie de Covid-19 qui a impacté sur le fonctionnement de l'unité qui en début d'année avait commencé à produire et livrer à ses différents clients commerçants qui se trouvent dans la région de Thiès et Dakar.



Photo 2 : Focus-group avec les membres d'un groupement membre de la FAPAL (Kele Gueye)

EGAB :

- R2.1 : le pourcentage de la cible finale pour les productrices¹³ a été de 72, soit 133% de la cible finale (54). Le pourcentage d'atteinte de la cible pour les OP¹⁴ est de 200% ; R2.2 : Le nombre total de productrices ayant renforcé leurs moyens de commercialisation/stockage a été de 806 sur une cible finale de 1.000, soit un taux de 80%. Au niveau des OP¹⁵, la cible finale atteinte est de 93%.
- Performances économiques (MdP 1.2/chiffre d'affaires réalisé par les magasins d'aliments de bétail de l'EGAB ; au niveau EF – MdP 1.3/fonctionnalité de l'unité de transformation du lait promue par EGAB) : concernant le MdP 1.2, les chiffres ne sont pas actualisés en 2020 et 2021. Pour le MdP 1.3, la cible finale atteinte était de 25% en 2020.

UJAK :

- R2.1 : le pourcentage de la cible finale pour les productrices a été de 1.125, soit 90% de la cible finale (1.250). Le pourcentage d'atteinte de la cible pour les OP est également de 90% R2.2 : Le nombre total de productrices ayant renforcé leurs moyens de commercialisation/stockage a été de 235 sur une cible finale de 250, soit un taux de 94%. Au niveau des OP, la cible finale atteinte est de 80%.
- *Performances économiques (MdP 1.5/niveau de fonctionnalité du dispositif de commercialisation des produits des CFT ; au niveau EF – MdP 1.1/augmentation des revenus des EF ; MdP 1.2/augmentation des revenus des femmes transformatrices membres des CFT de référence ; MdP 1.3/volume de riz paddy transformés par les CFT ; MdP 1.4/nombre de contrats signés et respectés entre les CFT et les GIE) : pour l'ensemble de ces indicateurs, les chiffres ne sont pas actualisés en 2021. En particulier au niveau EF, en moyenne la cible finale atteinte n'était seulement que de 19% en 2020. Cela s'explique en partie par les effets de la Covid-19 (événements mobilisateurs non tenus, comme les foires).*

ANPDI :

- *R2.1 : le pourcentage de la cible finale pour les producteurs/trices a été de 368 (dont 357 femmes), soit 90% de la cible finale (410). Le pourcentage d'atteinte de la cible pour les OP est de 92% ; R2.2 : Le nombre total de productrices ayant renforcé leurs moyens de commercialisation/stockage a été de 325 sur une cible finale de 290, soit un taux de 112%. Au niveau des OP, la cible finale atteinte est de 135%. Ces résultats sont très positifs (varient de 90 à 135%).*

ANPDI/ARECAF :

- *Performances économiques (MdP 1.2/quantité de lait transformée) : la baseline était de 233l. les scores de performance ont varié de 375l en l'an 1 à 5.587l en l'an 5, avec une cible finale atteinte à 95%. Ces bons chiffres s'expliquent par l'augmentation importante du nombre d'éleveurs qui livrent du lait aux unités¹⁶, tirée par les cantines scolaires¹⁷ (sans oublier l'émergence d'autres unités).*

¹³ Femmes actives et formées dans la transformation et la commercialisation de l'huile de beurre de vache.

¹⁴ Magasins de stockage et commercialisation d'aliments de bétail qui bénéficient de formations et d'outils de gestion, dans le cadre du renforcement des capacités des comités de gestion.

¹⁵ GPF bénéficiaires des équipements collectifs de transformation de l'huile de beurre de vache.

¹⁶ Sapp, Niakhar, Colobane, Mbar, Mbellacadio et Thiaré.

¹⁷ Voir projet CFSI (cohérence).

ANPDI/FRGFTA¹⁸ :

- Performances économiques (MdP 1.1/volumes transformés par les UT) : la baseline était de 13.480kg. Les scores de performance ont évolué de 13.691kg en l'an 1 à 17.455kg en l'an 4 (avec un maximum de 34.056kg en l'an 3). La quantité d'anacarde transformée a fortement augmenté entre 2016 et 2019, soit une progression de 152%. En 2020, la diminution des chiffres s'explique par les effets de la Covid-19 mais aussi par l'absence de fonds de roulement ainsi que les difficultés rencontrées dans service après-vente des matériels de transformation.
- Performances environnementales (MdP 2.1/recours par les UT aux emballages biodégradables) : les 5 unités ont recours aux emballages biodégradables.
- Performances sociales (MdP 3.1/nombre de membres bénéficiant des services rendus) : la baseline était de 212. Les scores de performance ont varié de 233 en l'an 1 à 344 en l'an 5.

Résultats atteints du R3 (« Les producteurs, OP et entreprises sociales ont accès à des services financiers pérennes et adaptés à leurs besoins ») -

Indicateurs de résultat pour le R3 : 3.1 En-cours de crédit/épargne mis à disposition des acteurs de l'ADF & ES ; 3.2 Nombre de producteurs (H/F), OP et entreprises sociales ayant accès à un ou plusieurs services ou produits financiers adaptés ; 3.3 Autonomie opérationnelle des institutions de financement rural

Indicateurs de résultat pour l'OS1 (voir supra)

L'accès au financement rural constitue le point faible du programme et donc y compris au Sénégal. Le partenariat avec l'UFM a pris fin en cours de programme (2019) suite à des problèmes de gouvernance au sein de cette institution¹⁹. Par ailleurs, la FONGS et l'ANPDI ont réduit leurs ambitions (l'évolution des mutuelles ANPDI reste plafonné pour leur capacité à trouver des fonds pour augmenter leur portefeuille et leurs services). Soulignons également la fonctionnalité du fonds de développement territorial/FDT appuyé par l'ANPDI (voir analyse question spécifique 2.3.1).

FONGS :

- R3.1 ; R3.2 ; R3.3 : les chiffres ne sont pas actualisés pour 2020 et 2021.
- Performances économiques : MdP 1.1/volume de financements mobilisés au niveau de la fédération : la baseline était de 405.019.351 FCFA. Les scores de performance ont évolué de 286.641.444 FCFA en l'an 1 à 490.375.542 FCFA en l'an 5, avec une cible finale atteinte à 75%. Au niveau MEC – MdP 1.1/portefeuille à risque de 90 jours-PAR90 ; MdP 1.2/couverture des demandes de crédits des membres : les chiffres ne sont pas actualisés pour 2020 et 2021.
- Performances environnementales (au niveau MEC – MdP 2.1/développement des services liés à la gestion durable de l'environnement) : les chiffres ne sont actualisés pour 2020 et 2021.
- Performances sociales (au niveau MEC – MdP 3.1/accès des femmes au crédit) : les chiffres ne sont pas actualisés pour 2020 et 2021.

¹⁸ Le programme accompagne 4 unités d'anacarde que sont : l'unité de Mbouldiamé, de Dialaba, de Ndiaffé et de Djilor Djidiack.

¹⁹ L'analyse de l'évolution des indicateurs relatifs à l'UFM ne sera pas menée ici.

FAPAL :

- Performances économiques (MdP 1.1/accès aux ressources financières externes) : la baseline était de 72.101.355 FCFA. Les scores de performance ont évolué de 82.954.303 FCFA en l'an 1 à 82.684.321 FCFA en l'an (baisse des fonds avec la fin de PAISIM et PAFA).

EGAB :

- Performances économiques (MdP 1.3/ressources externes mobilisées) : la baseline était de 70.209.661 FCFA. Les scores de performance ont évolué de 91.515.521 FCFA en l'an 1 à 35.321.598 FCFA en l'an 4, soit un score de -70% par rapport à la cible finale. Forte dépendance donc d'EGAB vis-à-vis de l'appui de SOS Faim et peu d'autres ressources externes mobilisées.

UJAK :

- *Performances économiques (MdP 1.4/montants des crédits octroyés par la MEC Koyli)* : les chiffres ne sont pas actualisés en 2020 et 2021.

ANPDI :

- R3.1 : concernant l'encours de crédit, évolution de 408.662 FCFA en l'an 1 à 405.017 FCFA en l'an 4. Concernant l'encours d'épargne, évolution de 263.406 FCFA en l'an 1 à 313.427 FCFA en l'an 4 ; R3.2 : le nombre de producteurs/trices varie de 880 (dont 813 femmes) en l'an 1 à 1.500 (1.396 femmes) en l'an 5, avec une cible finale atteinte à 79%. Concernant le nombre d'OP, le nombre varie de 113 en l'an 1 à 147 en l'an 5, avec une cible finale atteinte à 120% ; R3.3 : chiffres non actualisés. Globalement, ces résultats sont positifs.
- Performances économiques (MdP 1.1/fonctionnalité du fonds de développement territorial²⁰) : par rapport à la cible finale, seul manque la 2^{ème} génération de projets financés. Toutes les autres étapes du processus ont été réalisées : (1) une note de concept validée/adoptée par les différents acteurs ; (2) les premiers projets identifiés et les fonds mis en place ; (3) une autoévaluation réalisée.

ANPDI/MEC :

- Performances économiques (MdP 1.1/fonds propres ; MdP 1.2/PAR90 ; MdP 1.3/taux d'autosuffisance opérationnelle) : les fonds propres des MEC ont évolué de 61.344.917 FCFA en 2016 à 68.736.494 FCFA en 2020, soit une hausse de 12%. Le PAR90, normé à 3%, passe de 5,3% en 2016 à 2,5% en 2020, soit une baisse de 53%. Le Taux d'Autosuffisance Opérationnel (TAO) passe de 98% en 2018 à 110% en 2020, soit une progression de 12%.
- Performances environnementales (MdP 2.1/volume des crédits verts) : ici il n'y a pas de résultats ; les MEC ne voient pas beaucoup d'opportunités dans les crédits verts.

ANPDI/ADIF :

- Performances économiques (MdP 1.2/volume de crédits octroyés) : la baseline était de 92.259.800 FCFA. Les scores de performance ont évolué de 107.868.650 FCFA en l'an 1 à 101.915.800 FCFA en l'an 5 (avec un maximum de 123.940.800 FCFA en l'an 2), avec une cible finale atteinte à 66%.

²⁰ La mise en place du FDT résulte de la volonté de l'ANPDI de disposer d'un outil de financement innovant, destiné aux initiatives économiques locales. Pour tout projet financé, les collectivités territoriales de même que les OP bénéficiaires apportent une contribution obligatoire en nature ou en numéraire. Les projets financés jusque-là sont localisés dans les villages de Ndiaye Ndiaye, Godaguène Sorokh et Mbafaye.

Ces chiffres s'expliquent par l'évolution du crédit du FEF (Fonds Entrepreneuriat Féminin), du FI (Fonds Initial) et du crédit agricole (avec notamment l'impact du Covid-19 en l'an 4).

Cette hausse du volume de crédit octroyé depuis la baseline, a permis une augmentation de la capacité financière de l'association mesurée à travers les cotisations des unions et les intérêts générés dans le cadre des cycles du FEF. Commentaires : des outils de financement sont utilisés pour octroyer du crédit aux femmes membres de l'ADIF. Ces financements sont accordés dans le cadre d'un partenariat tripartite entre les Mutuelles d'Épargne et de Crédit (MEC), l'ADIF et l'ANPDI. Ce dernier s'est en effet engagé depuis des années à renforcer les capacités techniques (formations, appui-conseils) des élus et personnel des MEC. L'ADIF s'occupe de placer des fonds sous forme de ressources affectées aux MEC. En retour, celles-ci octroient du crédit aux membres de l'organisation.

Résultats atteints du R4 (« Les autorités publiques, OSC et citoyens sont sensibilisés, prennent en compte et se mobilisent en faveur de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale ») – CVB, APIL & ROPPA

Indicateurs de résultat pour le R4 : 4.1 Nombre d'initiatives prises par les autorités publiques en faveur de l'AFD & ES ; 4.2 Nombre d'interpellations et de propositions faites par les acteurs organisés de la société civile en faveur de l'AFD & ES ; 4.3 Nombre de citoyens sensibilisés en faveur de l'AFD & ES

Indicateurs de résultat pour l'OS1 (voir supra)

Remarque : pour des compléments d'analyse, les consultants renvoient le lecteur au rapport d'évaluation intermédiaire des interventions relatives au plaidoyer et à l'observatoire des exploitations familiales, des partenaires de SOS Faim en Afrique de l'Ouest²¹.

De manière générale, les résultats sont satisfaisants et témoignent des bonnes dynamiques de collaboration qui existent entre les partenaires et les Autorités locales, régionales et nationales. Soulignons par ailleurs la mise en place de l'interprofession régionale de l'anacarde (noix de cajou) ainsi que celle au niveau national, cela avec l'appui de l'ANPDI.

FONGS :

- R4.1 : le nombre d'initiatives évolue de 3 en l'an 1 à 8 en l'an 5, soit un taux de réalisation de 114%. Concrètement il s'agit ici de la subvention des intrants, de la protection de la filière oignon, de l'élargissement à d'autres produits maraîchers ainsi que de l'élargissement à la filière riz ; R4.2 : ici les chiffres évoluent de 3 en l'an 1 à 6 en l'an 5, soit un taux de réalisation de 75%. Ici il s'agit notamment des cas d'accaparement des terres ; R4.3 : le nombre de citoyens sensibilisés évolue de 265 (dont 148 femmes) en l'an 1 à 3.050 (dont 2.200 femmes) en l'an 5, soit un taux de réalisation de 254% ! ici il s'agit des séances d'informations et sensibilisation auprès des conseils communaux, des services techniques décentralisés (DRDR, CADL, ANCAR, services de l'élevage, et autres structures publiques ou privées) selon leur présence dans 10 départements (60 conseils et services rencontrés).

²¹ Rédigé en juillet 2021 par Ambroise Mazal.

FAPAL :

- R4.1 : le nombre d'initiatives varie de 4 en l'an 1 à 14 en l'an 5, soit un taux de réalisation de 117%. Il s'agit ici du plaidoyer pour l'intégration de la FAPAL dans les programmes publics tels que ISRA/RD, PAFA EXTENSION, PASA LUMAKAF (fermes agricoles), FNRA/ANCAR, etc. ; R4.2 : le nombre d'interpellations varie de 4 en l'an 1 à 14 en l'an 5, soit un taux de réalisation de 93%.

Il s'agit ici de l'orientation du projet PAFA, de la contribution à la prise de conscience sur les enjeux et les risques du projet PDIDAS, sur la participation au plaidoyer sur les conséquences de la campagne agricole 2012/2013, de la création UMF avec 15 SFD, etc. ; R4.3 : le nombre de citoyens sensibilisés varie de 1.432 (dont 716 femmes) en l'an 1 à 4.450 (dont 2.225 femmes) en l'an 5, soit un taux de réalisation de 200%. Il s'agit ici du nombre de familles participant aux CLAAP.

- Performances économiques (MdP 1.4/nombre de rencontres-initiatives portées par les cadres locaux d'appui et d'accompagnement de proximité des EF) : l'on constate une absence de réunions institutionnelles des CLAAP de Louga et Kébémér. Cette situation est due à un manque de moyen financier spécifique ainsi que le turnover des agents des services techniques.

EGAB :

- R4.1 : le nombre d'initiatives varie de 3 en l'an 1 à 8 en l'an 5, avec un taux de réalisation de 133% ; R4.2 : les chiffres ne sont pas actualisés en 2020 et 2021 ; R4.3 : le nombre de citoyens sensibilisés varie de 238 (dont 128 femmes) en l'an 1 à 641 (dont 254 femmes) en l'an 5, avec un taux de réalisation de 64%.
- Performances environnementales (MdP 2.2/nombre d'unités pastorales-UP mises en place dans la zone d'EGAB ; MdP 2.4/reconnaissance des UP dans les textes) : concernant le nombre d'UP, pour 2020, le score par rapport à la cible finale n'était que de 25%. Pas de chiffres actualisés pour MdP 2.4.

UJAK :

- R4.1 : le nombre d'initiatives varie de 2 en l'an 1 à 3 en l'an 5, avec un taux de réalisation de seulement 11% ! ; R4.2 : le nombre d'interpellations varie de 23 en l'an 1 à 25 en l'an 5, avec un taux de réalisation de seulement 19% ! Explications ? ; R4.3 : le nombre de citoyens sensibilisés varie de 0 en l'an 1 à 1.579 (dont 854 femmes) en l'an 5, avec un taux de réalisation de 88%.
- Performances économiques (MdP 1.3/évolution des mesures politiques favorables à la commercialisation des produits nationaux) : pour 2020, le score était de 50% par rapport à la cible finale.
- Performances environnementales (MdP 2.3/nombre d'AVD impliqués dans la gestion des déchets) : pour 2020, le score n'était que de 17% par rapport à la cible finale.

ANPDI :

- R4.1 : le nombre d'initiatives varie de 3 en l'an 1 à 7 en l'an 5, avec un taux de réalisation de 70% ; R4.2 : le nombre d'interpellations varie de 0 en l'an 1 à 1 en l'an 5, avec un taux de réalisation de seulement 11% ; R4.3 : le nombre de citoyens sensibilisés varie de 50 (dont 0 femmes) en l'an 1 à 604 (dont 168 femmes) en l'an 5, avec un taux de réalisation de 118%.

- Performances environnementales (MdP 2.1/mobilisation des acteurs en faveur de l'environnement) : les scores de performance ont évolué de 1 en l'an 1 à 13 en l'an 5, avec une cible finale atteinte à 130%. Concrètement, il s'agit d'ateliers de sensibilisation sur les aspects environnementaux (auprès de diverses collectivités territoriales²²), journées de sensibilisations auprès des OCB et leaders d'opinions.
- Performances sociales (MdP 3.1/gouvernance territoriale) : les résultats sont atteints – (1) le PDC existe et est utilisé, (2) les synergies avec les CT existent à travers des conventions et actions communes (voir notamment FDT), (3) il y a des actions communes avec plus d'un autre projet/programme/ONG.

ANPDI/FPPA :

- Performances sociales : MdP 3.1/dynamisme des interprofessions régionale et nationale auxquelles fait partie la FPPA : en 2021 l'interprofession existe au niveau national et est active. L'interprofession nationale est actée depuis l'AG tenue au mois d'août 2021 sous la présidence du ministre de l'agriculture. Elle est active dans la mesure où son 1^{er} CA s'est tenu en octobre 2021 et la 1^{ère} réunion du bureau en décembre 2021 ; MdP 3.3/niveau de participation des femmes aux instances décisionnelles : les résultats ne sont pas atteints, il n'y a pas eu de renouvellement attendu. Mais toujours est-il que les femmes ne sont pas (ou sont très rarement) détentrices foncières pour les plantations d'anacarde.

ANPDI/FRGFTA :

- Performances sociales (MdP 3.2/dynamisme des interprofessions régionale et nationale auxquelles fait partie la FRGFTA) : en 2021, l'interprofession est mise en place et est fonctionnelle avec des rencontres périodiques.

ANPDI/ADIF :

- Performances sociales (MdP 3.3/nombre de mémorandum, requêtes, propositions soumis aux autorités locales) : en 2021, un mémorandum est déposé auprès des autorités locales de la commune de Fimela ainsi que des requêtes soumises aux élus locaux de Patar, Thiaré et Mbam (accès des femmes au foncier).

CNCR :

- R4.1 ; R4.2 ; R4.3 : pour l'ensemble de ces indicateurs, les chiffres ne sont pas actualisés en 2020 et 2021.
- Performances économiques (MdP 1.1/influence du CNCR sur le PNIA ; MdP 1.2/% des collectivités locales en collaboration directe avec le CNCR qui adoptent des pratiques de sécurisation foncière des EF ; MdP 1.3/prise en compte des propositions paysannes dans le processus de la réforme foncière) : pour l'ensemble de ces indicateurs, les scores de performance par rapport à la cible finale (2020) varient de 44 à 66%.
- Performances environnementales (MdP 2.1/prise en compte du changement climatique et de l'agroécologie dans les projets et programmes du CNCR) : pour 2020, le score n'est que de 5% par rapport à la cible finale.
- Performances sociales (MdP 3.2/dynamisme institutionnel du CNCR) : pour 2020, le score est de 63% par rapport à la cible finale.

²² En particulier Dioosong, Niakhar, Fimela et Colobane.

Commentaires : de manière générale, durant le programme, le CNCR a :

- Consolidé ses capacités d'influence sur les politiques publiques dans le secteur agrosylvopastoral ;
- Poursuivi des actions de renforcement des capacités et réseautage avec les organisations de la société civile par rapport à la gestion foncière, la politique agricole, la dynamique de la transition agro écologique ;
- A développé des services pour les femmes et les jeunes autour de la question de l'autonomisation politique et économique (OP, Collectivités territoriales) ;
- A installé des jeunes dans les chaînes de valeur agricoles ;
- A mené des alliances avec la société civile (Exemple : initiative pour la relève et le renouveau agricole au Sénégal) ;
- A mené un plaidoyer pour que l'Etat prenne en compte les jeunes dans la loi agrosylvopastorale et la rendre opérationnelle.

Les Difficultés suivantes restent :

- Moyens insuffisants par rapport aux ambitions (Nécessité de beaucoup de production de connaissances scientifiques. Il faut des moyens pour être accompagné par les institutions de référence) ;
- Construction de plaidoyer de renforcement de capacités par rapport au foncier ;
- Lenteur dans les prises de décision de l'État.

Résultats atteints du R5 (« Les capacités des acteurs organisés de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale sont renforcées ») – USCCPA, CVB & APIL

Indicateurs de résultat : 5.1 Nombre d'acteurs renforcés au niveau de leur gouvernance participative ; 5.2 Nombre d'acteurs renforcés au niveau de leurs capacités opérationnelles et de gestion ; 5.3 Nombre d'initiatives réalisées en réseau par les acteurs

Indicateurs de résultat pour l'OS1 (voir supra)

Remarque : le chapitre 2.3 (Questions spécifiques) reviendra plus en détail sur les conclusions relatives au R5.

De manière générale, l'efficacité relative au niveau d'atteinte de ce résultat est satisfaisante. Les organisations partenaires et leurs membres/partenaires ont vu leurs capacités opérationnelles et de gestion renforcées. Au niveau de la gouvernance participative, les capacités ont été renforcées même si des efforts sont à poursuivre à ce niveau. En termes de réseautage, des initiatives sont mises en place, d'autres sont à renforcer/à impulser.

FONGS :

- *R5.1* : le nombre d'acteurs varie de 8 en l'an 1 à 50 en l'an 5, avec un taux de réalisation de 227% ! concrètement, il s'agit des actions d'appui à la réflexion stratégique des associations (notamment via les diagnostics d'analyse contextuelle) ; *R5.2* : le nombre d'acteurs varie de 8 en l'an 1 à 100 en l'an 5, avec un taux de réalisation de 454% ! Il s'agit ici de l'ensemble des appuis techniques aux MEC et OP membres ; *R5.3* : le nombre d'initiatives varie de 2 en l'an 1 à 4 en l'an 5, avec un taux de réalisation de 67%. Il s'agit ici par exemple des ateliers de partage des réflexions des associations et d'approfondissements dans le cadre du CNCR. De manière globale, les résultats liés à ces indicateurs sont très positifs et témoignent des nombreuses actions de renforcement de capacités mises en œuvre par la FONGS envers ses membres.

- *Performances économiques : MdP 1.2/autofinancement de la fédération* : la baseline était de 2%. Les scores de performance ont ensuite évolué de 2,20% en l’an 1 à 5% en l’an 5, avec une cible finale atteinte à 71%.

En 2021, les fonds propres étaient constitués de : cotisations des membres (97.500 FCFA), Centre de formation (7.669.700 FCFA), prestations de formations (13.766.320 FCFA) ; *au niveau MEC – MdP 1.3/autonomie opérationnelle des MEC* : les chiffres ne sont pas actualisés en 2020 et 2021.

- *Performances sociales (MdP 3.1/représentativité des femmes dans le CA de la Fongs ; MdP 3.2/nombre de projets/PGM formulés et mis en œuvre, incluant l'équité genre* ; malgré l’AG en décembre 2018, il n’y a pas eu d’évolution au niveau de la représentativité des femmes dans le CA de la FONGS. Pour ce qui est du MdP 3.2, le nombre de projets a augmenté de 3 (baseline) à 9 (an 5) ; *MdP 3.3/dynamisme des associations membres de la Fongs* : pour rappel, voici le mode de calcul permettant de catégoriser les niveaux de dynamisme :

- Classement par niveau et moyenne des scores : 1) développement de services (1 point) ; 2) existence d'1 PA pluri annuel (1 point) ; 3) tenue au moins 1 CA pendant l'année (1 point) ; 4) tenue 1 AG pendant les 10 dernières années (1 point) ; 5) ont des relations avec les acteurs institutionnels locaux.
- Niveau 1 : 0 à 1 point ; Niveau 2 : 2 à 3 points ; Niveau 3 : 4 à 5 points

Le nombre d’associations de niveau 3 était de 7 en 2016 (baseline). Ce chiffre a ensuite évolué de 12 en l’an 1 à 13 en l’an 5 avec une cible finale atteinte de seulement 54%. Ces résultats seront plus amplement développés dans le chapitre 2.3. Questions spécifiques ; au niveau EF – MdP 3.1/pratique de concertation familiale accompagnée²³ : la baseline était de 750. Les scores de performance ont ensuite évolué de 870 en l’an 1 à 2.066 en l’an 5, avec une cible finale atteinte à 69%. ; au niveau MEC – MdP 3.1 / proportion de femmes dans les instances de décision des mutuelles : les chiffres ne sont pas actualisés pour 2020 et 2021.



Photo 3 : Atelier de restitution (Thiès)

²³

Nombre d’EF ayant bénéficié d’un accompagnement d’association pour la tenue d’une assemblée de famille.

FAPAL :

- *R5.1* : le nombre d'acteurs varie de 14 en l'an 1 à 92 en l'an 5, avec un taux de réalisation de 354% ! ; *R5.2* : idem ; *R5.3* : le nombre d'initiatives varie de 5 en l'an 1 à 12 en l'an 5, avec un taux de réalisation de 120%. Il s'agit ici par exemple du cadre de concertation de la région de Louga (OP-IMF) ou encore des plateformes sur la filière niébé, sur les céréales locales, sur les boulangers.
- *Performances économiques (MdP 1.2/contribution des fonds propres aux ressources de la FAPAL)* : la baseline était de 11%. Les scores de performance ont évolué de 16% en l'an 1 à 22% en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 110%. Ces fonds propres proviennent d'une part des cotisations des membres et d'autre part de divers services. Mais les cotisations des membres sont minimes, ne représentaient que 2% durant les 3 premières années (voire 0% en 2020). Concernant les services, il s'agit surtout des magasins d'approvisionnement et de commercialisation et dans une moindre mesure de l'atelier mécanique et de la batteuse à mil.
- *Performances environnementales (MdP 2.1/nombre de partenariats formalisés entre la FAPAL et les institutions pour l'accès des EF à l'information pour l'adaptation au changement climatique)* : la baseline était de 3. Ce nombre a évolué de 5 en l'an 1 à 7 en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 100%.
- *Performances sociales (MdP 3.3/qualité de la gouvernance de la FAPAL et de ses GV)* : de manière globale, il ressort une amélioration de la gouvernance surtout au niveau des groupements qui ont bénéficié du Programme PAFA-E ; Cela est dû à la disponibilité d'outils de gestion et les formations dont ils ont bénéficié. Au niveau de l'atelier mécanique et de la batteuse, des améliorations sont à faire pour améliorer la gouvernance, tandis que la MEC (avec les problèmes de l'UFM et le manque d'agrément) ne parvient pas à tenir correctement ses instances de gouvernance ; *MdP 3.4/proportion de femmes dans les instances de décision de la FAPAL et de ses groupements* : Cet indicateur est resté constant dû au fait que les assemblées générales ne sont pas encore tenues tant au niveau fédéral que groupement de base.

EGAB :

- *R5.1* : le nombre d'acteurs varie de 0 en l'an 1 à 45 en l'an 5, avec un taux de réalisation de 225%. Concrètement, il s'agit ici du nombre de comités membres de EGAB (et EGAB) bénéficiaires de formations en gestion organisationnelle à l'issue des derniers renouvellements (fin 2018) ; *R5.2* : le nombre d'acteurs varie de 1 en l'an 1 à 45 en l'an 5, avec un taux de réalisation 450%. Concrètement, il s'agit ici du nombre de comités membres de EGAB (et EGAB) bénéficiaires de renforcement de capacités opérationnelles (équipements, recrutement, formations) ; *R5.3* : le nombre d'initiatives varie de 4 en l'an 1 à 5 en l'an 5, avec un taux de réalisation de 71%. Concrètement il s'agit du nombre d'initiatives réalisées en réseau entre EGAB et d'autres OP d'éleveurs²⁴.
- *Performances économiques (MdP 1.1/contribution des revenus générés par les activités²⁵ de l'EGAB pour son fonctionnement)* : la baseline était de 1,1%. Les scores de performance ont évolué de 0,5% en l'an 1 à 1,42% en l'an 4, avec une cible finale atteinte seulement à 5%.

²⁴ En 2017 : entente inter communale (4 communes) ont initié ensemble l'aménagement d'1 marre avec l'accompagnement de EGAB ; En 2018 : mise en place de 2 parcs à vaccination l'entente inter communale.

²⁵ Magasin d'aliments, centre de formation (chambres, salles de réunions), cotisations, etc.

- *Performances environnementales (MdP 2.1/nombre de feux de brousse déclarés ; MdP 2.3/niveau moyen de fonctionnalité des unités pastorales) : les résultats ne sont pas atteints pour le MdP 2.1 ; pour le MdP 2.3 le score en 2020 par rapport à la cible finale est de 61%.*
- *Performances sociales (MdP 3.1/régression des conflits dans les UP ; MdP 3.4/nombre de membres EGAB ; MdP 3.5/taux de représentativité de femmes dans les instances et le dispositif d'animation de EGAB : pour le MdP 3.1 les résultats ne sont pas atteints. Pour le MdP 3.4, les chiffres ne sont pas actualisés en 2020 et 2021. Pour le MdP 3.5 le score en 2020 n'est que de 18% par rapport à la cible finale ; au niveau EF – MdP 3.1/proportion de femmes bénéficiaires d'étable ; MdP 3.2/nombre de nouvelles EF ont accès à un assainissement approprié ; MdP 3.3/nombre d'EF qui ont accès à de l'eau saine avec l'appui de EGAB) : pour ces 3 indicateurs, le score moyen en 2020 est de 61% par rapport à la cible finale.*
- *Autres commentaires : (1) EGAB dispose d'un manuel de procédures en gestion administrative et financière et a renouvelé son plan stratégique ; (2) depuis 4 ans, elle bénéficie d'audits externes financiers ; (3) une AG a été tenue en février 2020 depuis les instances à la base (comités villageois, niveau d'arrondissement, commune).*

UJAK :

- *R5.1 : le nombre d'acteurs varie de 17 en l'an 1 à 77 en l'an 5, avec un taux de réalisation de 257% ; R5.2 : le nombre d'acteurs varie de 32 en l'an 1 à 220 en l'an 5, avec un taux de réalisation de 275% ; R5.3 : le nombre d'initiatives varie de 3 en l'an 1 à 6 en l'an 5, avec un taux de réalisation de 120%.*
- *Performances économiques (MdP 1.1/% de ressources internes ; MdP 1.2/rôle leader dans les interprofessions) : pour ces 2 indicateurs, les résultats ne sont pas atteints. En particulier pour le MdP 1.1, les scores de performance ont constamment baissé (de 1,28% en 2016 à 0% en 2020).*
- *Performances environnementales (MdP 2.2/partenariats avec des institutions pour la recherche-actions sur l'adaptation aux changements climatiques et l'agroécologie ; MdP 2.4/niveau de fonctionnalité du comité pêche) : pour le MdP 2.2, le score en 2020 n'est que de 43% par rapport à la cible finale. Par contre, les résultats sont pleinement atteints (100%) pour le MdP 2.4.*
- *Performances sociales (MdP 3.1/qualité de gouvernance de l'UJAK et des bras économiques ; MdP 3.2/% d'AVD fortes ; MdP 3.3/proportion de femmes bénéficiaires des appuis de l'UJAK ; MdP 3.4/% de femmes dans les instances de l'UJAK et des AVD : pour l'ensemble de ces indicateurs, en 2020, les scores par rapport à la cible finale varient de 0% (MdP 3.1 et MdP 3.4) à 130% (MdP 3.3) en passant par 59% (MdP 3.2) ; au niveau EF – MdP 3.1/nombre de femmes qui participent aux CFT ; MdP 3.2/implication des femmes dans l'adaptation des systèmes de production ; MdP 3.3/fonctionnalité des CFT : pour l'ensemble de ces indicateurs, en 2020, les scores par rapport à la cible finale varient de 24% (MdP 3.1) à 208% (MdP 3.2) en passant par 71% (MdP 3.3).*
- *Autres commentaires : (1) le plan stratégique 2017-2021 a été consolidé ; (2) le dispositif d'accompagnement (appuis-conseils EF via animateurs) a été renforcé ; (3) les partenariats (services techniques, collectivités locales, partenaires société civile) ont été diversifiés ; (4) dynamiques locales agroécologie/cadres multi-acteurs (en concertation avec les CD de chaque commune) ; (5) GRN communautaire : conventions locales autour de la gestion des mares.*

ANPDI :

- *R5.1* : le nombre d'acteurs varie de 4 en l'an 1 à 5 en l'an 5, avec un taux de réalisation de 100% ; *R5.2* : le nombre d'acteurs est resté à 4 durant toute la durée du programme, avec un taux de réalisation de 100% ; *R5.3* : le nombre d'initiatives varie de 0 en l'an 1 à 24 en l'an 5, avec un taux de réalisation de 120%. L'ensemble de ces résultats sont satisfaisants et témoignent de l'efficacité des actions de renforcement de capacités menées par l'ANPDI auprès de ses partenaires. Ces résultats ainsi que ceux des partenaires de l'ANPDI seront plus amplement développés dans le chapitre 2.3 Questions spécifiques.

ANPDI/MEC :

- *Performances sociales (MdP 3.1/niveau de gouvernance)* : les 2 MEC ont vu leur gouvernance améliorée²⁶ depuis 2018 mais n'ont pas encore bénéficié d'audits.

ANPDI/ARECAF :

- *Performances sociales : MdP 3.1/niveau de participation des femmes aux instances décisionnelles*. La baseline était de 21%. Les scores de performance ont évolué de 57% en l'an 1 à 71% en l'an 5, avec une cible finale atteinte à 100%. En 2017, l'AG de l'ARECAF a permis d'avoir 5 femmes dans le bureau et 11 dans le Comité directeur. En 2021, un renouvellement a eu lieu avec moins de femmes dans le bureau (4) mais plus dans le Comité directeur (16) ; *MdP 3.2/nombre de membres bénéficiant de services rendus* : la baseline était de 51. Les scores de performance ont évolué de 75 en l'an 1 à 543 en l'an 5, avec une cible finale atteinte à 217%. Ces très bons résultats sont à mettre en corrélation avec le projet cantines scolaires et de manière plus globale avec l'ensemble des actions de renforcement de capacités qui ont été mises en œuvre durant le programme.

ANPDI/FRGFTA :

- *Performances sociales (MdP 3.3/niveau de gouvernance de la structure)* : un renouvellement a été effectué en 2018. En 2019, aucune réunion n'a été tenue par le bureau (absence de budget de fonctionnement et dispersion des unités dans plusieurs zones). En 2020, un plan stratégique a été élaboré et utilisé, les réunions sont tenues et les PV archivés.

ANPDI/ADIF :

- *Performances économiques (MdP 1.1/capacité financière)* : la baseline était de 708.000 FCFA. Les scores de performance ont évolué de 915.000 FCFA en l'an 1 à 885.000 FCFA en l'an 5 (avec un maximum de 1.300.000 FCFA en l'an 2), avec un taux de réalisation de 66%. Durant les 2 premières années, l'on constate une évolution positive de la capacité financière grâce à l'augmentation des intérêts générés par le FEF. Pour 2020, Les montants déboursés et donc les intérêts dans le cadre du FEF ont baissé notamment à cause des désistements liés au retard de mise à disposition (transfert de la mise en œuvre par l'ANPDI aux relais de l'ADIF).
- *Performances sociales : MdP 3.1/nombre de membres bénéficiant de services rendus* : la baseline était de 1.092. Les scores de performance ont évolué de 810 en l'an 1 à 1.393 en l'an 5, avec une cible finale atteinte à 82%. L'évolution des chiffres est le reflet des nouveaux bénéficiaires dans le cadre du FEF, FI et CA.

²⁶ Application des décisions des instances, plan de renforcement en cours de mise en œuvre, diagnostics.

- *MdP 3.2/capacité technique et organisationnelle*) : les membres du bureau ont suivi plusieurs formations en 2017 et 2018 et les réunions de bureau et de CD sont tenues selon les règles. Dès 2020, l'ADIF dispose d'outils de gouvernance comme un manuel des procédures ainsi qu'un plan stratégique.

CNCR :

- *R5.1 ; R5.2 ; R5.3* : pour les 3 indicateurs, les chiffres ne sont pas actualisés en 2020 et 2021.
- *Performances économiques (au niveau FED – MdP 1.1/fonctionnalité des dispositifs de suivi des EF ; MdP 1.2/cadres filières mis en place entre les fédérations)* : en 2020, les scores par rapport à la cible finale varient de 11% (MdP 1.1) à 75% (MdP 1.2).
- *Performances environnementales (au niveau FED – MdP 2.1/accès à l'information scientifique sur le climat)* : en 2020, le score par rapport à la cible finale est de 25%.
- *Performances sociales (MdP 3.1/nombre de communes où les femmes affiliées au CNCR sont organisées en collègue ; MdP 3.3/capacité opérationnelle de la CAT du CNCR* : en 2020, les scores par rapport à la cible finale varient de 70% (MdP 3.1) à 113% (MdP 3.3) ; *au niveau FED – MdP 3.1/structuration des jeunes dans les fédérations* : en 2020, le score par rapport à la cible finale était de 64%.

2.1.4 EFFICACITE DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION

- De manière générale, la flexibilité de l'approche d'appui/d'accompagnement de SOS Faim est relevée par l'ensemble des partenaires. Cette flexibilité se manifeste de différentes manières : (1) le programme SIA a été conçu sur base des programmes de chaque partenaire ; (2) les rapports d'activités transmis par les partenaires à SOS Faim sont structurés selon leur propre canevas ; (3) des actions sont réorientées et/ou intégrées tenant compte de l'évolution des activités (ex. : budget supplémentaire pour l'appui à la planification stratégique de la **FONGS** en 2021 – voir *efficience*).
- La plus-value de l'antenne locale est soulignée par les partenaires et par les consultants : (1) elle renforce la proximité avec les partenaires avec comme conséquence un appui technique plus important (appui méthodologique²⁷, appui technique ponctuel²⁸, positionnement appels à projets²⁹, mobilisation expertise ponctuelle) ; (2) elle renforce le partenariat multi-acteurs (participation aux cadres thématiques, stratégies, cadres d'influence) ; (3) elle permet l'appui à l'élaboration des plaidoyers ; (4) elle renforce le rôle d'interlocuteur important vis-à-vis des Autorités nationales.
- Les consultants soulignent la pertinence de l'utilisation de grilles de "marqueurs de progrès" permettant d'observer l'évolution des performances des partenaires dans les trois dimensions de la durabilité (dimension économique, environnementale et sociale). L'atteinte de l'OS est ainsi appréciée à travers cet outil. Chaque partenaire a lui-même défini ses propres marqueurs de progrès en fonction des ambitions réalistes du programme. Cependant, les consultants formulent les remarques suivantes :

²⁷ Ex. : atelier de suivi méthodologique des campagnes agricoles, avec le CNCR.

²⁸ Ex. : accompagnement sur la thématique entrepreneuriat ; préparation du FDT (ANPDI).

²⁹ Ex. : le projet cantines scolaires (CFSI/ANPDI).

- La plus-value d'un tel outil est précisément qu'il soit totalement approprié par chaque partenaire. Or, d'après nos échanges, il apparaît que ce ne soit pas totalement le cas³⁰ ; l'outil est piloté par le siège à Bruxelles et ce quand bien même les partenaires aient participé à la définition de leurs marqueurs de progrès. Les tableaux sont certes remplis annuellement par les partenaires mais pour une meilleure appropriation de l'outil par ceux-ci, d'autres dispositions auraient pu être prises : (1) organiser plusieurs ateliers participatifs permettant de travailler collectivement et régulièrement sur l'appréciation de l'atteinte de ces indicateurs (voire aussi l'actualisation/redéfinition de ces indicateurs) ; (2) mettre en place des outils concrets (comme par exemple un journal de suivi des marqueurs de progrès) et qui aurait pu être rempli à fréquence régulière par les différentes parties prenantes et enfin (3) intégrer au sein des rapports d'activités des partenaires un chapitre spécifique sur l'évolution des marqueurs de progrès. Ceci devant permettre d'établir plus de liens entre ces marqueurs et les indicateurs de résultat propres à chaque partenaire (sur base de leur cadre logique).
- Les marqueurs de progrès tels que définis par les partenaires restent majoritairement des indicateurs de résultat. L'outil est donc insuffisamment orienté changements et d'autres indicateurs auraient pu être définis dans ce sens. Voici à titre indicatif quelques exemples : « les invitations des Unions/OP par les Autorités locales sont de plus en plus nombreuses (dans les réunions et cadres de concertation) » (en lien avec le plaidoyer, le renforcement des capacités et la commercialisation) ; « nombre et niveau de qualité des services offerts par les Unions à leurs coopératives membres » ; « degré d'implication des Unions/coopératives dans des dynamiques locales/régionales/nationales », « nombre et niveau de qualité d'initiatives concrètes prises par les Unions/coopératives en faveur du genre/en faveur des jeunes », « initiatives concrètes prises par les Unions/coopératives en termes d'autonomisation », etc.

2.1.5 EFFICIENCE

De manière générale, l'efficacité du programme est jugée satisfaisante

L'efficacité permet de mesurer si les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe, avec une bonne répartition et que l'action présente dès lors un bon rapport qualité/coût.

Remarque : vu le manque de temps et le focus sur les questions spécifiques, les consultants n'ont pas analysé de manière approfondie les rapports financiers. De ce fait, leur analyse concernant l'efficacité du programme ne peut qu'être incomplète.

Cependant, nous formulons ci-après quelques enseignements généraux et spécifiques.

- Le programme (à travers l'action de ses partenaires) a fait preuve d'une adaptabilité certaine à plusieurs reprises (efficacité organisationnelle) :
 - En particulier SOS Faim est resté flexible au regard des sollicitations des partenaires. Des avenants ont été signés avec la FONGS et avec l'ANPDI :
 - Par exemple, avec la **FONGS**, le dernier avenant (janvier 2021) portait sur un budget complémentaire de 14.933,39€ pour l'appui au travail d'autoévaluation et de planification stratégique (2021).

³⁰ Remarque : ANPDI semble toutefois adopter une approche plus participative dans le suivi-évaluation des MdP avec ses partenaires, notamment avec des évaluations semestrielles (ateliers d'évaluation faitière par faitière).

- Par exemple, avec l'*ANPDI*, le dernier avenant (janvier 2021) portait sur un budget additionnel de 15.030€ pour des actions de renforcement des capacités (plaidoyer, audit MEC, renforcement des capacités des élus sur la mobilisation des ressources des collectivités territoriales, etc.).
- o Au vu des difficultés rencontrées avec l'UFM, une partie du budget 2020 prévu pour ce partenaire a été repositionné sur d'autres partenaires.
- De manière globale pour l'ensemble des partenaires, en comparant les dépenses effectives aux budgets annuels on constate que les dépenses respectent les prévisions du budget annuel.
- En général, le programme a été mis en œuvre avec un respect des délais calendaires concernant les procédures financières ; ainsi, l'ensemble du budget a été libéré et à bonne date, ce qui a permis la réalisation des activités selon le planning prévu.
- Des activités ont cependant été retardées ou annulées tenant compte du contexte lié à la pandémie de Covid-19. Par exemple, certains partenaires ont retardé des événements comme des AG, autoévaluations ou diagnostics (*FONGS* et *EGAB/UJAK*). Pour *ARECAF/ANPDI*, la planification des activités (collecte et fourniture de lait aux cantines scolaires) a été affectée par les mesures barrière liées à la Covid-19.
- La mutualisation des ressources issues de divers partenaires techniques et financiers a permis de relever le niveau de réalisation des activités et des investissements sur le terrain, mieux que le permettait ordinairement l'accompagnement d'un seul partenaire. Ceci est vrai en particulier pour *ARECAF/ANPDI* où via le projet CFSI/cantines scolaires, les activités relatives à la transformation du lait ont été renforcées avec des ressources additionnelles. Mentionnons également l'appui d'Enabel à la *FRGFTA/ANPDI* via le projet PARERBA.
- Cependant, en termes de mutualisation des ressources, l'efficacité aurait pu être plus élevée si l'approche programme avait été développée pleinement, c'est-à-dire avec mutualisation des compétences entre partenaires (au sein du Sénégal mais aussi de manière plus large avec les partenaires de SOS Faim au Mali et au Burkina Faso). Certes, nous relevons l'échange entre la *FPPA/ANPDI* et la *FAPAL* en matière d'achats de semences certifiées.

2.1.6 DURABILITÉ

De manière générale, le programme a un vrai potentiel de durabilité mais celle-ci doit être renforcée

La durabilité permet d'apprécier les bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Il s'agit de la probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme.

Sur le plan de la durabilité de son intervention, le programme présente d'une part des atouts très intéressants mais aussi quelques limites auxquelles il sera important d'être attentif en perspective du nouveau programme DGD 2022-2026.

Soulignons d'abord les atouts suivants à la durabilité du dispositif :

- Le renforcement des capacités (des organisations partenaires, des producteurs, des Unions/faitières et des coopératives membres) en général est un axe transversal et essentiel du programme. Toute action de renforcement des capacités est en soi gage de pérennisation des acquis. En particulier, les activités de renforcement des capacités au niveau organisationnel des Unions/faitières (bonne gouvernance, leadership, gestion) offrent des bonnes perspectives sur la durabilité institutionnelle de celles-ci.

- La durabilité politique du programme est appréciable également. En effet, toutes les organisations partenaires et les communautés de base qu'elles appuient, collaborent à des degrés divers avec les autorités locales et services techniques. Soulignons d'abord le rôle de la **FONGS** et du **CNCR** dans la défense de l'agriculture familiale au niveau national (voir aussi les nombreuses collaborations entre la FONGS et les programmes nationaux/agences nationales³¹). Par ailleurs, de manière générale, les OP membres de la FONGS collaborent toutes à des degrés divers avec les autorités locales et les services techniques. Par exemple, la **FAPAL** a été agréée comme opératrice semencière par l'Etat et travaille avec l'ISRA pour la fourniture de semences prébase et la DRDR pour le suivi et la certification. Quant à l'**ANPDI** et ses partenaires, relevons les collaborations suivantes : la sensibilisation d'acteurs territoriaux (en particulier élus locaux, leaders d'opinion et services techniques) sur la gestion et la restauration des ressources naturelles ; les formations de chefs de villages, de secrétaires et conseillers municipaux sur la mobilisation et le recouvrement de l'Impôt sur le Minimum Fiscal (IMF) 4e catégorie et sur la gestion des terres du domaine national ; la participation des collectivités territoriales dans la mise en œuvre et le pilotage du Fonds de développement territorial (FDT), l'appui au développement des PDC (avec l'appui de l'ARD Kaolack) ou encore l'implication des communes dans les activités de cantines scolaires (projet CFSI).
- Les différents investissements matériels, en particulier les magasins de stockage et les unités de transformation constituent un autre facteur de durabilité de l'intervention du programme.
- La durabilité environnementale est un des axes majeurs du programme. Toutes les organisations partenaires mettent en avant des méthodes de production durables et organiques dans l'agriculture avec le but d'apporter une contribution clé à la stabilité écologique dans la zone d'intervention. En particulier, les bonnes pratiques agricoles de l'agroécologie sont de plus en plus utilisées par les producteurs/trices.
- De manière générale à l'ensemble des partenaires, la prise en compte des jeunes et des femmes assure l'inclusion et le renouvellement de la base ; par ailleurs, la jeunesse est ouverte aux nouvelles idées dans le domaine de la production agricole et la commercialisation : adaptation au changement climatique, prise en compte de la digitalisation, acceptation d'une plus grande responsabilisation de la femme. Par exemple, l'idée, promue par la **FONGS** et les OP, de réunir des assemblées de familles (voir outil Assemblée de famille/bilan simplifié) pour analyser le bilan économique des exploitations familiales, et prendre ensemble des décisions pour améliorer la situation est à souligner dans le domaine du genre (implication des différentes parties prenantes de la famille dont les femmes et les jeunes, avec responsabilisation de chaque acteur). Il est important de relever également que cet outil a été accepté et approprié par les programmes nationaux.
- La durabilité financière de la FONGS est potentiellement bonne à condition que celle-ci diversifie davantage ses sources de financement externe (appels à projets) et accède davantage aux fonds publics tout en gardant ses missions premières (appui à ses associations membres). Le renforcement de l'équipe (nombre, qualité) est requis au vu des ambitions et des attentes nouvelles et multiples des associations.

³¹ Notamment le PADAER, ANCAR.

- Les unités économiques de la **FAPAL** participent à la vitalité de l'association. Elles renforcent sa viabilité à travers la création de richesse, d'emplois, d'activités, etc. En particulier, l'unité de production et commercialisation de semence participe fortement au fonctionnement de l'association, chaque année une somme importante est versée pour les frais du personnel de la FAPAL. Elle constitue d'ailleurs une de ses activités phares. A travers elle, la FAPAL facilite à ses membres l'acquisition d'intrants (approvisionnement en semences de niébé et d'arachide notamment), le développement de leur activité agricole et la rentabilité de leurs produits (rachat de la production). Ainsi, elle accompagne la transformation des exploitations familiales (*voir aussi questions spécifiques 2.3.2*).

Le programme présente cependant quelques limites non négligeables en termes de durabilité :

- De manière générale, malgré les acquis en termes de renforcement de capacités, des difficultés relatives à la gouvernance et à la dynamique organisationnelle sont observées dans bon nombre d'OP membres de la **FONGS** ainsi qu'auprès des faitières partenaires de l'**ANPDI** (**ARECAP, FRGFTA, FPPA**). Les capacités institutionnelles et organisationnelles de ces acteurs sont à renforcer.
- La mobilisation de ressources financières (externes et internes) reste très limitée pour la majorité des OP/faitières appuyées par le programme.
- Concernant les partenaires de l'**ANPDI**, il est relevé une faible autonomisation financière de **FPPA** ainsi que de **FRGFTA** et ce, malgré le potentiel filières (faibles cotisations des membres).
- Toujours concernant les partenaires de l'**ANPDI**, des contraintes liées au personnel technique des faitières (**FRGFTA, FPPA, ARECAP**) sont soulevées (notamment pas de frais de fonctionnement prévus) ; ce qui implique une forte dépendance technique vis-à-vis de l'ANPDI.
- L'analphabétisme des producteurs/trices ainsi que des animateurs endogènes dans certaines OP constitue un sérieux obstacle à la durabilité des actions.
- Dans les unités de transformation, outre le problème d'analphabétisme, des lacunes sont observées au niveau des compétences. Par exemple, concernant l'unité de transformation de la **FAPAL** "Mame SEYE GUEYE", les gérants ne sont pas instruits et ils ont des difficultés à enregistrer des données et faire leur compte d'exploitation annuelle pour maîtriser leurs ressources et emplois (cf. rapport d'évaluation « des dispositifs paysans d'appui conseil et d'accompagnement des transformations des EF »).
- L'accès durable aux marchés reste une contrainte majeure pour l'ensemble des producteurs/OP/faitières impliqués dans le programme.
- Les tentatives pour institutionnaliser les CLAAP/EF (Cadres locaux d'appui et d'accompagnement de proximité des exploitations familiales CLAAP) sont pour l'instant un échec malgré l'un ou l'autre succès (institutionnalisation³² dans certains cas comme Podor, expérience positive à Bambey).
Soit ce cadre n'existe pas (**EGAB, UJAK**), soit il existe en théorie (**FAPAL**) mais n'a aucune existence légale ni de secrétariat et reste totalement dépendant du bon vouloir des personnes qui le composent.
- Concernant le FDT (**ANPDI**), la mobilisation de la contrepartie financière des collectivités territoriales fait défaut jusqu'ici ; ce qui remet en cause la durabilité du dispositif qui repose en grande partie sur cette mobilisation.

³² Accord préfectoral.

- Relevons enfin d'autres contraintes : (1) difficultés d'enclavement (difficultés d'accès en hivernage) pour certaines OP membres de la FONGS (notamment l'Union de Galoya et **EGAB**) avec aussi comme conséquences l'absence d'électricité et des difficultés liées aux réseaux de téléphonie ; (2) les femmes participent beaucoup à la prise en charge des dépenses de la famille, réduisant ainsi leurs capacités d'autofinancement dans leurs activités (cf. **FRGFTA**, unité de transformation **FAPAL**) ; (3) problèmes de qualité et de maintenance des machines des unités de transformation de noix d'anacarde (**FRGFTA**).

2.1.7 EFFETS / IMPACTS

Les effets/impacts (prévus/imprévus) du programme sont significatifs

Les consultants relèvent l'un ou l'autre effet/impact indéniable³³ :

- En matière de renforcement organisationnel/institutionnel des OP (**FONGS**) et des faitières (**ANPDI**), les effets/impacts du programme sont très intéressants bien que variables d'un contexte à l'autre :
 - Gouvernance administrative/financière améliorée avec par exemple des audits périodiques annuels (voir l'exemple de certaines OP membres de la FONGS comme **EGAB**).
 - La tenue et le renouvellement des instances : ceci est constaté pour une majorité des OP membres de la FONGS ainsi que pour les faitières appuyées par l'ANPDI et ce malgré les difficultés financières et les contraintes de déplacements. Cependant, il est à noter que de manière générale, le renouvellement de la présidence n'est pas systématique.
 - L'élaboration de plans stratégiques : une majorité des OP membres de la FONGS ainsi que la totalité des faitières appuyées par l'ANPDI disposent désormais de plans stratégiques. Ceux-ci permettent notamment une meilleure visibilité auprès des partenaires.
 - L'amélioration de la responsabilisation des jeunes et des femmes au sein des instances des OP/faitières (pas systématique cependant). *Voir aussi 2.2.1 Genre*
- De manière générale, les différentes OP/faitières rencontrées (tant au niveau de la FONGS qu'au niveau des partenaires de l'ANPDI) soulignent une meilleure visibilité de leur organisation grâce aux différents appuis reçus en amont (exemples : **FAPAL** via ses différentes unités économiques ; **ARECAP** via le projet de cantines scolaires).

³³ Majoritairement issus des échanges avec les bénéficiaires (membres des OP/faitières).

- En matière d'entrepreneuriat rural, des initiatives visent la création locale de valeurs ajoutées à travers la transformation des produits des terroirs : notamment l'unité de transformation de produits agricoles³⁴ appuyée par la **FAPAL**, les unités de transformation de noix de cajou de **FRGFTA** (appuyées par ANPDI), les différentes activités de transformation de céréales appuyées par **ADIF/ANPDI** ou encore les unités de transformation de produits laitiers de l'**ARECAP** (appuyées par ANPDI). Avec comme premiers effets/impacts : (1) cohésion/dynamique entre les femmes impliquées (« *Plus de relations entre les personnes, on se fréquente, on se téléphone, une famille !* »³⁵) ; (2) revenus générés (en particulier vrai pour les femmes d'**ARECAP** et pour celles appuyées par **ADIF**) ; (3) démarche qualité produits ; (4) responsabilisation des femmes et premiers effets sociaux : éveil de conscience, changements de comportements avec par exemple une meilleure utilisation des bénéfices/un meilleur réinvestissement (« *les bénéfices poussent de plus en plus à des stratégies ; il n'y a plus de gaspillages d'argent*³⁶ »), une plus grande responsabilisation (« *Les bénéficiaires sont désormais en capacité de se prendre en charge, ce sont elles qui gèrent les projets* »³⁷), prise de parole, scolarisation des enfants, etc. Par ailleurs, les femmes membres de l'unité appuyée par **FAPAL** nous révèlent qu'elles sont maintenant des références « animatrices » dans la localité. Toutefois, de manière générale, la portée des activités de transformation des produits locaux reste limitée par la faible maîtrise des marchés.
- Rappelons aussi les effets/impacts des outils BS/Assemblée de famille (**FONGS**) avec une responsabilisation de chaque membre de la famille (et également implication des pratiques agroécologiques).
- D'autres effets/impacts sont relevés au niveau de l'**ANPDI** et de ses partenaires : (1) **ARECAP** : 11 éleveurs ont déjà adopté le modèle hors appui du programme ; (2) **FPPA** : maintenant, les producteurs membres sont en capacité (grâce aux connaissances acquises avec une meilleure maîtrise des prix du marché) de refuser un prix d'achat (pouvoir de négociation) ; (3) **FRGFTA** : grâce à deux visites d'échanges à Ziguinchor au profit de 26 membres de la FRGFTA, les participants ont acquis de nouvelles techniques de transformation de la pomme et de la noix d'anacarde ; (4) La mise en œuvre du FDT permet d'augmenter les sociétaires des MEC partenaires mais aussi les fonds propres de celles-ci. En effet, il est exigé aux promoteurs de projets d'ouvrir un compte au niveau de la MEC départementale. Ainsi, le nombre de membres des MEC augmente et par conséquent leur capital aussi.

2.2 ANALYSE DES CRITÈRES TRANSVERSAUX : GENRE ET ENVIRONNEMENT (QE2)

Concernant l'analyse des axes transversaux (genre, environnement), ceux-ci s'avèrent satisfaisants

2.2.1 GENRE

- De manière générale, à travers les actions mises en œuvre dans le cadre du programme, l'on constate une plus grande intégration/responsabilisation des femmes aux différents niveaux (pour la majorité des partenaires) : accès aux facteurs de production, commercialisation, institutionnel. En particulier, un effort est fait pour impliquer les femmes dans la gouvernance des organisations où elles sont au départ moins présentes, ceci avec des résultats variables tenant compte des contextes (voir exemples ci-dessous) :

³⁴ Niébé, mil, maïs.

³⁵ Témoignage d'une femme formatrice membre de la FRGFTA.

³⁶ Témoignages issus de bénéficiaires de l'appui d'ADIF.

³⁷ Idem.

- **ANPDI** et ses partenaires :
 - **ARECAP** : pour rappel, en 2017, l'AG de l'ARECAP a permis d'avoir 5 femmes dans le bureau et 11 dans le Comité directeur. En 2021, un renouvellement a eu lieu avec moins de femmes dans le bureau (4) mais plus dans le Comité directeur (16).
 - **FPPA** : malgré les efforts, il n'y a pas eu de renouvellement attendu. Mais toujours est-il que les femmes ne sont pas (ou sont très rarement) détentrices foncières pour les plantations d'anacarde.
- **FONGS** et ses OP membres :
 - **EGAB** : l'association souhaite promouvoir la place des femmes sans pour autant être très avancée : avec l'AG tenue en 2020, il y a eu plus de femmes dans le CA. Le dispositif d'animation enregistre aussi 1 femme en plus.
 - **FAPAL** : L'association est sensible à la thématique du genre mais le rythme des renouvellements des instances, aussi bien à l'association, qu'aux groupements de base et unités économiques ne favorisent pas le positionnement des femmes dans les cadres de décision.
- De manière générale, la réalisation d'activités économiques, source de revenus a permis à des femmes de répondre à des besoins de la famille, ce qui a contribué à améliorer leur image au sein du ménage et leur donner une plus grande confiance en soi (*voir effets/impacts*).
- Le dispositif de suivi prend en compte le genre avec d'une part des indicateurs de résultat désagrégés par sexe et d'autre part des marqueurs de progrès spécifiques au genre (ex. : « niveau de participation des femmes aux instances décisionnelles »).
- L'idée, promue par la **FONGS** et les OP, de réunir des assemblées de familles pour analyser le bilan économique des exploitations familiales, et prendre ensemble des décisions pour améliorer la situation est un bon exemple dans le domaine du genre.
- La **FONGS**, à travers sa stratégie d'intervention, prend en compte d'autres éléments spécifiques au genre :
 - L'accompagnement des femmes dans les fermes agroécologiques.
 - L'appui à un réseau de 200 femmes impliquées dans la transformation de céréales locales.
 - L'appui à l'entrepreneuriat féminin via différentes formations en leadership. Voir l'exemple de l'unité de transformation "Mame SEYE GUEYE" (**FAPAL**) : cette unité a permis la création d'emploi pour les femmes membres de l'association. En effet, leur autonomisation financière est essentielle dans un contexte où la transformation des EF dépend en partie de la condition de la femme.

Malgré toutes ces avancées, des efforts sont à poursuivre pour impliquer davantage les femmes au niveau des instances, en renforçant notamment les séances de sensibilisations et de formations (genre, leadership).

2.2.2 ENVIRONNEMENT

- L'environnement est un des axes majeurs du programme qui est par ailleurs bien pris en compte dans le dispositif de suivi-évaluation, d'une part au niveau de l'indicateur de résultat R 1.1 et d'autre part au niveau des marqueurs de progrès liés aux performances environnementales.
- Des techniques de production durables/pratiques agroécologiques sont appliquées chez chacun des partenaires.
- Soulignons le cas particulier de **FRGFTA**/ANPDI avec les emballages recyclables. Dans le cadre de la lutte contre la dégradation de l'environnement, les sachets plastiques sont interdits sur le territoire national. Les unités d'anacarde sont obligées d'utiliser l'emballage biodégradable. Pour faciliter cette acquisition, l'ANPDI avait subventionné en 2020 l'achat d'emballages biodégradables et d'étiquettes. Grâce à cette acquisition, les UT de la FRGFTA avaient commencé à délaisser les sachets plastiques. Pour renforcer cela, l'ANPDI a formé 25 membres de la FRGFTA sur la conception des emballages biodégradables artisanaux. Les transformatrices ont maintenant les capacités de produire elles-mêmes ces emballages.



Photo 4 : Focus-group avec l'équipe et bénéficiaires d'ADIF

3. QUESTIONS SPECIFIQUES

R5 : la FONGS et l'ANPDI, toutes deux fortement très positionnées sur ce résultat, sont-elles bien équipées pour répondre à la demande de leurs membres / partenaires ? Leurs stratégies (rôle, posture, expertise, outils et moyens) sont-elles adaptées ? Quelles sont les recommandations pour améliorer leurs résultats en matière d'autonomie des OP/acteurs appuyés dans leur périmètre d'intervention respectif ?

Pour chacun des 2 partenaires (FONGS et ANPDI), nous traiterons cette question spécifique suivant le schéma suivant : (1) stratégie d'intervention en termes de renforcement des capacités ; (2) rappel des résultats prévus et atteints dans le cadre du programme (cf. R5 et actions transversales en termes de renforcement des capacités) ; (3) contraintes rencontrées en termes de renforcement des capacités et recommandations liées pour améliorer les résultats en matière d'autonomie des OP/acteurs.

Mais avant d'aborder ces différents axes, nous estimons important d'introduire cette question spécifique par quelques aspects théoriques.

La notion de « capacités » et de « renforcement des capacités »

En pédagogie, dans le cadre de l'analyse par objectifs, la notion de *capacité* est généralement constitutive de la *compétence*. Il n'est pas rare de rencontrer des propositions telles que : « Une compétence, c'est la capacité à utiliser un savoir-faire dans une situation donnée ». Proposer une définition de capacité suppose donc que l'on définisse en même temps compétence, et que l'on surmonte une première difficulté, celle de différencier les deux concepts.

Pour Cardinet, « En tant qu'objectif éducatif, une capacité est une visée de formation générale, commune à plusieurs situations ; une compétence, au contraire, est une visée de formation globale, qui met en jeu plusieurs capacités dans une même situation »³⁸. La compétence est liée à un métier, à une profession, à un statut, à une situation professionnelle ou une situation sociale de référence ; à ce titre, elle englobe des « savoirs, savoir-faire et savoir-être » intimement liés³⁹. En revanche, la capacité est (ou serait) une « habileté transversale », une sorte de savoir-faire décontextualisé, susceptible d'être mis en œuvre dans des situations professionnelles ou sociales très différentes. On voit donc que les termes de *compétence* et *capacité* ne sont pas synonymes.

La capacité d'une organisation peut être considérée comme son potentiel à être performante, c'est-à-dire à atteindre ses buts et à réaliser sa mission globale. Le renforcement des capacités vise alors à améliorer la performance potentielle de l'organisation (CRDI, 2004). Les capacités peuvent se situer à plusieurs niveaux : le niveau individuel, organisationnel, inter-organisationnel et le niveau de la société. Il s'agit d'un système où le renforcement des capacités n'est pas un processus linéaire mais une intervention qui touche et influence les différentes dimensions du système. Les interrelations entre les différents niveaux de capacités impliquent qu'un processus de renforcement des capacités doit prendre en compte les capacités à ces différents niveaux afin d'aboutir à un réel changement. Prenons par exemple une productrice bien formée aux techniques de production durable mais qui n'est pas reconnue pour son travail : une rémunération insuffisante pour faire vivre sa famille, la stigmatisation de la communauté....

³⁸ Cardinet J., *Evaluation scolaire et pratique*, De Boeck. 1988, p.133.

³⁹ Françoise Raynal et Alain Rieunier, « *Pédagogie : dictionnaire des concepts clés – apprentissage, formation, psychologie cognitive* », ESF éditeur.

Renforcer sa capacité individuelle sur les techniques de production durable n'est d'aucun intérêt. Par conséquent, il est nécessaire de renforcer les autres types de capacités : renforcement de l'OP dans laquelle la productrice est membre, relations avec les autres structures intervenant tout le long de la chaîne de valeurs (production / transformation / commercialisation), ou encore renforcement des liens avec les autorités locales/régionales/nationales (et services techniques).

L'objectif que l'on se fixe pour le renforcement des capacités peut se situer à chacun des 4 niveaux :

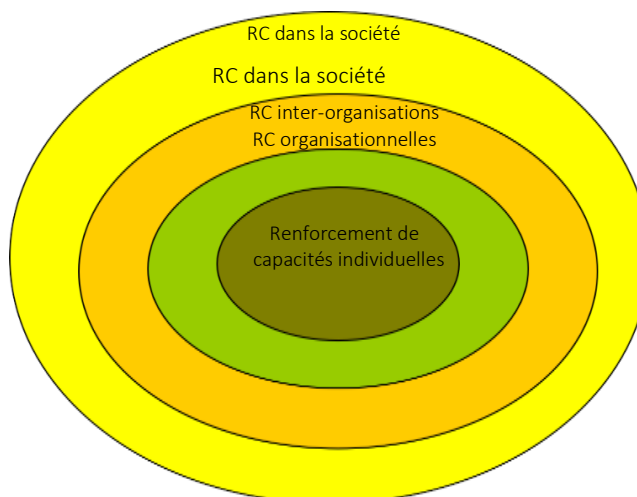


Fig.1 Différents niveaux de RC

- En commençant par l'intérieur des cercles (fig.1), une action de **renforcement des capacités individuelles** vise l'accroissement des capacités spécifiques d'une ou plusieurs personnes : leurs connaissances, compétences, aptitudes, expériences. Il pourrait s'agir de l'amélioration des techniques agroécologiques... ces interventions de renforcement de capacités individuelles peuvent se traduire par exemple par des formations, des échanges, le coaching (accompagnement en miroir par une personne interne ou externe à l'organisation) ou le mentoring (apprentissage à travers un appui par un collègue plus expérimenté).
- Le **renforcement organisationnel** (le niveau suivant) est défini comme le processus continu par lequel une organisation accroît sa capacité à formuler et à atteindre des objectifs pertinents. Le renforcement des capacités organisationnelles telles que la politique interne, les systèmes et procédures, la structure... requiert d'autres types d'interventions, par exemple le renforcement de la politique de gestion des ressources humaines et/ou de gestion financière, une restructuration, une planification stratégique... Ce niveau d'appui est transversal aux 2 principales organisations qui nous concernent et constitue le principal niveau d'action de l'ensemble des actions de renforcement des capacités (ex. : *appui au fonctionnement des organes des OP membres de la FONGS/aux faîtières partenaires de l'ANPDI, appui à l'élaboration d'un plan stratégique pour ces mêmes acteurs*).
- Le niveau suivant de **renforcement des capacités** se situe **entre deux ou plusieurs organisations**, par exemple la gestion d'un réseau, le montage d'une alliance pour une action commune spécifique, les capacités de gestion de conflit... dans la mesure où chacune des deux principales organisations ciblées implique plusieurs membres/partenaires et dans une perspective de plaidoyer, ce niveau de renforcement des capacités constitue un niveau d'action essentiel.

- Finalement, on pourrait s'orienter vers le renforcement des capacités dans la société telle que les politiques, la législation, les relations de pouvoir, les normes sociales... qui, à son tour, requiert des actions spécifiques comme le renforcement des capacités de **plaidoyer**, de lobbying, pour développer un contrepoids aux structures gouvernementales. Ce niveau de renforcement des capacités est également primordial dans le cadre du programme évalué et on le retrouve surtout au niveau de la FONGS/CNCR (cf. R4).

À noter que la capacité ne concerne pas uniquement la faculté de renforcer des capacités individuelles ou collectives « dures » ou techniques mais aussi avec des capacités « douces » telles que la confiance en soi, la légitimité, la résilience et l'obtention d'une culture d'organisation positive. En effet, dans le champ du développement, il est nécessaire de s'intéresser à une conception plus large de la notion de capacité, en la rapprochant de celle de « capabilité » apportée par Amartya Sen. La « capabilité », comme la compétence, est réelle et actuelle ; une capacité peut s'actualiser ou non. La différence majeure, qui devrait influencer fortement sur les projets, programmes et relations de solidarité internationales imprégnées de renforcement de capacités, c'est que la capacité liée à la compétence s'occupe principalement du « faire », alors que la capacité liée à la capabilité s'intéresse à l'être, à la liberté et à la démocratie. Dans ce champ, le renforcement des capacités est porteur d'une promesse d'émancipation.

3.1 FONGS

Stratégie d'intervention en termes de renforcement des capacités

- L'appui de la FONGS en termes de renforcement des capacités auprès des OP membres s'intègre dans la mise en œuvre du plan stratégique de la FONGS suivant les 3 axes stratégiques : (1) les organisations paysannes sont en meilleure capacité d'anticiper sur les évolutions structurelles (climatiques, socio culturelles, politique, économique), de s'adapter et d'influencer les politiques, lois, plans et programmes aux différents niveaux ; (2) les exploitations familiales sénégalaises ont un meilleur accès aux services de conseil, de formation et d'information grâce à une synergie entre les actions des OP et les services publics aux différents niveaux ; (3) Les exploitations familiales sénégalaises accèdent à des services complémentaires (économiques et financiers) de proximité, endogènes, basées sur les modèles de l'économie solidaire.
- La FONGS vient en appui à la demande des OP membres. Cet appui est normalement formalisé à travers un contrat d'accompagnement qui lie les 2 organisations. Chaque contrat est spécifique et reprend les priorités et attentes de l'OP. A côté de ce contrat d'accompagnement, la FONGS organise habituellement un diagnostic institutionnel qui se fait de façon inclusive, participative. Le diagnostic et le contrat d'accompagnement regroupent tout ce que l'OP attend de la FONGS. Remarques : (1) durant la durée du programme (2017-2021), toutes les OP membres n'ont pas bénéficié d'une réactualisation de leur contrat d'accompagnement. D'après nos échanges, il ressort que durant cette période, 15 OP sur les 33 ont vu leur contrat d'accompagnement réactualisé ; (2) d'après nos échanges, il arrive qu'une OP soit accompagnée sans demande si la FONGS identifie des besoins non exprimés mais qui sont réels. Il semble tout de même que ce cas de figure soit plutôt rare.
- Les grands axes d'intervention en termes de renforcement des capacités sont les suivants : (1) renforcement organisationnel/institutionnel des OP membres (outils de gestion, plans stratégiques, renforcement de la gouvernance, etc.) ; (2) appuis techniques (agroécologie, transformation, commercialisation, outils de suivi des EF, etc.) ; (3) appuis transversaux (leadership féminin, réseautage, positionnement appel à projets, etc.).

Remarque : la FONGS donne des appuis conseils aux membres mais ne s’immisce pas dans leur gouvernance et ne donne donc pas de directives aux membres dans ce sens.

Rappel des résultats prévus et atteints dans le cadre du programme

Pour chaque type de renforcement des capacités, nous revenons sur les résultats atteints dans le cadre du programme.

- Renforcement organisationnel/institutionnel des OP membres :
 - Appui à l’élaboration des plans stratégiques des partenaires (ex. : **EGAB, UJAK, FAPAL**, URAPD)
 - Appui à l’élaboration du manuel de procédures (ex. : **EGAB, UJAK**, URAPD)
 - Appui à l’élaboration des états financiers, accompagnement audit et accompagnement du processus de recrutement d’un comptable (ex. : **UJAK, EGAB, FAPAL**)
 - Renforcement de la gouvernance : appui-conseils sur le renouvellement des instances (variable d’une OP à l’autre ; plus faible pour UGPN, **FAPAL** et **UJAK** ; pour **EGAB** : une AG a été tenue en février 2020 depuis les instances à la base⁴⁰) - La FONGS a accompagné tout le processus de préparation et de la tenue de l’AG d’EGAB avec la présence du Président et des appuis techniques.
- Appuis techniques :
 - Techniques agroécologiques : la FONGS accompagne plusieurs OP membres sur la transition agroécologique ; rappelons ici le niveau d’atteinte des MdP concernés :
 - *MdP 2.1/développement de l’engagement des associations en faveur de l’agroécologie* : la baseline était de 7. Les chiffres ont ensuite varié de 8 en l’an 1 à 17 en l’an 5, avec 106% de la cible finale atteinte, ce qui est très appréciable. *Au niveau EF – MdP 2.1/engagement des EF dans des dynamiques d’adaptation de leurs systèmes de production, MdP 2.2/développement des périmètres maraîchers biologiques villageois* : pour le MdP 2.1, la progression est aussi très intéressante, allant de 342 en l’an 1 à 718 en l’an 5, avec 144% de la cible finale atteinte. Idem pour le MdP 2.2, le nombre de groupements féminins passe de 7 à l’an 1 à 13 en l’an 5, avec 108% de la cible finale atteinte
 - Facilitations et appuis directs en termes de production/transformation/commercialisation : cela se manifeste concrètement de différentes manières : Mise en relation avec des fournisseurs d’intrants (ex. : **FAPAL** avec ASPRODEB), facilitations marchés institutionnels (voir FAPAL avec Ministère de l’Agriculture), accompagnement à l’autonomisation des unités économiques, appui participation foires, appui certification FRA, appui aux MEC, appui de matériel agricole/dotation aux femmes transformatrices en équipements/dotation de boulangers en équipements de production⁴¹, etc. Là aussi rappelons le niveau d’atteinte des indicateurs de résultats et des MdP :

⁴⁰ Comités villageois, niveau d’arrondissement, commune.

⁴¹ Dans le cadre de la valorisation des céréales locales, la FONGS a travaillé depuis 2014 dans le bassin arachidier sur la valorisation du mil et maïs dans la panification avec un réseau de 72 boulangers, la transformation des céréales en beignet, galette et autres sous-produits avec un réseau de 180 femmes transformatrices. Pour rendre le travail de battage des céréales plus facile pour les exploitations familiales, des batteuses ont été dotées aux 5 associations qui sont dans le processus de produire des céréales de qualité (avec des pratiques agro écologiques) qui sont ADAK, JIG JAM, EGABI, EGAK et URAPD. Après avoir été formées, les 180 femmes ont bénéficié d’équipements.

- R2.1 : le pourcentage de la cible finale pour les producteurs/trices a été de 3.000 personnes, soit 123% de la cible finale (2.439). L'atteinte de la cible pour les hommes a été de 90% et celle pour les femmes a été de 80% ! le pourcentage d'atteinte de la cible pour les OP est de 83% ; R2.2 : le nombre d'OP ayant renforcé leurs moyens de commercialisation/ stockage a été de 19 sur une cible finale de 21, soit un taux de réalisation de 90%.
- Performances économiques : *MdP 1.3/contractualisation-formalisation par les associations de la commercialisation des produits des membres* : la baseline était de 577 T. les scores de performance ont évolué de 635 T en l'an 1 à 1.684 T en l'an 5, avec une cible finale atteinte à 130%.

Ces bons chiffres s'expliquent surtout par la contractualisation sur l'arachide avec ASPRODEB /COPEOL ; *au niveau EF – MdP 1.2/capacité des EF à vivre de leurs revenus agropastoraux ; MdP 1.3/insertion des EF au Marché*) : concernant ces 2 MdP, les chiffres sont satisfaisants avec pour le MdP 1.2, une cible finale atteinte à 95% et pour le MdP 1.3, une cible finale atteinte à 80%.

- o Outils de suivi des EF/Bilan simplifié⁴² : des animateurs endogènes sont formés sur l'outil bilan simplifié et l'outil complémentaire sur les pratiques agroécologiques. Avec l'appui de la FONGS, les animateurs et animatrices des OP membres réalisent depuis plus de 10 ans le suivi d'un certain nombre d'exploitations familiales (de 50 à 100 selon les années). Une innovation importante apportée par cette démarche était de ne pas discuter seulement avec le chef de famille mais de réunir systématiquement une assemblée de famille, donnant ainsi la possibilité aux femmes et aux jeunes de participer à la réflexion et aux décisions stratégiques concernant l'exploitation et l'économie familiale. Les données collectées doivent, en théorie, servir à la famille elle-même pour analyser son exploitation et prendre des décisions pour l'améliorer, à l'OP et à la FONGS pour avoir une vision globale des exploitations, et adapter leur stratégie d'action et de plaidoyer. D'après l'évaluation des dispositifs paysans d'appui conseil et d'accompagnement des transformations des EF⁴³, ce travail est très intéressant mais que, dans la pratique, le volet "enquête" tend à prendre le pas sur le volet "outil de gestion et d'aide à la décision" et que cet instrument pourrait être mieux utilisé. Pour la FONGS par contre, l'outil semble répondre assez bien aux attentes. Il y a bien quelques doutes sur la fiabilité des données et la représentativité des exploitations mais il permet à la FONGS de faire régulièrement des analyses globales sur l'agriculture familiale et contribue à sa crédibilité et à son influence au sein du CNCR et du ROPPA.

⁴² Plusieurs visites par an permettent de remplir une fiche qui contient une description de l'exploitation, des diverses productions et de leurs résultats, de l'utilisation des produits (vente, autoconsommation, etc.), des autres sources de revenus (activités extra agricoles, transferts), ainsi que de l'ensemble des dépenses de la famille. Les données recueillies permettent de calculer le taux de couverture des besoins de base (TC) par l'activité agricole, (revenu agricole annuel / dépenses mensuelles) exprimé en mois.

⁴³ Sylvain COLMET-DAAGE et Aladji DIACK, mars 2020.

- Appuis transversaux :
 - Leadership féminin : cela se concrétise surtout via le Collège des femmes, à travers des missions de sensibilisation et de socialisation organisées au niveau d'une majorité d'OP membres⁴⁴, à travers l'appui à la mise en place des Collèges au niveau des OP ou encore via l'organisation d'évènements (ex. : journées nationales des céréales locales). Soulignons également le lancement du processus et mise en place du Collège des jeunes.
 - Réseautage/cadres de concertation : de manière générale, la FONGS appuie ses OP membres dans l'intégration à divers réseaux (elle appuie habituellement les frais de participation à ces réseaux⁴⁵). Par ailleurs et pour rappel, la FONGS a facilité la mise en œuvre et institutionnalisation dans certains cas des CLAAP/EF, avec des résultats très mitigés (*voir durabilité*).
 - Positionnement des OP membres sur des appels à projets. Comme exemple, relevons l'accompagnement de l'Union de Galoya à répondre un appel à projet de la coopération espagnole, et acceptation de l'offre avec un financement de 50.000.000 FCFA au profit des femmes à travers la mise en place des périmètres maraichers pour renforcer le volet nutritionnel des familles.
 - Production des connaissances : divers travaux de capitalisation (sous forme d'ateliers, d'études, d'autoévaluations) ont été menés durant la durée du programme. Relevons par exemple l'autoévaluation de la valorisation des céréales locales dans le bassin arachidier (5 ateliers associatifs ont été organisés auprès d'EGABI, EGAK, ADAK, JIG-JAM et URAPD).

Contraintes rencontrées en termes de renforcement des capacités et recommandations liées pour améliorer les résultats en matière d'autonomie des OP/acteurs

Concernant les contraintes, nous mettrons en avant celles en lien avec la question de l'adéquation des actions de renforcement des capacités aux besoins des membres (en d'autres termes, quels sont les manquements, les attentes non comblées ?). Les contraintes liées à la pérennité, reproductibilité des dispositifs mis en place seront également valorisées.

- De manière générale, malgré les acquis en termes de renforcement de capacités, des difficultés relatives à la gouvernance et à la dynamique organisationnelle sont observées dans bon nombre d'OP membres de la FONGS.

⁴⁴ L'objectif global de ces tournées est le renforcement de la participation collective des femmes dans les actions visant la transformation des EF. Les tournées ont été des instances d'échange et de partage qui ont permis une forte mobilisation des femmes au niveau de chaque OP. Ce qui a soulevé la question de la participation de ces dernières dans la vie associative et surtout leur représentativité dans les instances de décision. La relance de la dynamique féminine au sein des associations a été un élément très important. Par ailleurs, elles ont permis de produire des connaissances sur les initiatives économiques des associations. Il s'agit de la conception d'un répertoire des produits issus des associations et les activités (individuelles et collectives) agro sylvopastorales et halieutiques (sur toute la chaîne de valeur) conduites par les femmes des différentes OP ainsi que les produits issus de chaque OP. En outre, les recommandations et formulations d'attentes ont alimenté la réflexion sur les orientations et axes d'accompagnement des femmes au sein des OP.

⁴⁵ Ex. URAPD/GTP – Groupe de travail pluridisciplinaire, initié par le Min. Agriculture.

Recommandations liées : les capacités institutionnelles et organisationnelles de ces acteurs sont à renforcer. De manière plus générale, le dispositif de renforcement des capacités devrait être plus orienté résultats⁴⁶. Un plan de formation (issu d'un plan de renforcement des capacités spécifique à chaque organisation) devrait être défini sur du plus long terme avec un système de formations liées à l'apprentissage (formations alliant théorie et mise en situation) et intégrant des recyclages et suivi post-formations⁴⁷. Remarque : quand bien même la FONGS ne s'immisce pas dans la bonne gouvernance de ses OP membres, les appuis-conseils à ce niveau devraient s'insérer dans cette approche « résultats » avec évaluation/auto-évaluation à la clé

- Les capacités techniques des animateurs endogènes restent insuffisantes et par ailleurs, l'appropriation du suivi des EF est encore faible au niveau des OP. La FONGS est pleinement consciente de ces manquements puisqu'elle les souligne dans son nouveau plan stratégique 2022-2026⁴⁸.

Recommandations liées : renforcer les capacités des dispositifs endogènes en termes de suivi-évaluation des EF, en particulier au niveau du traitement et de l'analyse. Par exemple, les consultants soulignent la recommandation suivante issue de l'évaluation des dispositifs paysans d'appui conseil et d'accompagnement des transformations des EF (TERO) : « *Concernant le Bilan Simplifié, organiser des sessions de recyclage des animatrices et animateurs en insistant sur le fait que ce travail ne doit pas se limiter à une enquête et au calcul du taux de couverture mais que l'objectif est de provoquer des réflexions et des changements, dans la gestion mais aussi dans les techniques de productions de l'exploitation familiale* ».

- Les contrats d'accompagnement ne sont pas suffisamment actualisés, ce qui pose la question de l'efficacité relative à l'identification des besoins en termes de renforcement des capacités. Certes, des diagnostics institutionnels sont organisés mais sont-ils suffisamment aboutis avec des résultats concrets à la clé (comme un plan de renforcement des capacités) ?

⁴⁶ En termes de suivi, l'important n'est pas la formation en elle-même mais la mise en application concrète des acquis de la formation.

⁴⁷ Un partenariat avec l'Université Virtuelle du Sénégal (UVS) à travers les Espaces Numériques Ouverts (ENO) qui sont dans toutes les zones géographiques du Sénégal serait une bonne opportunité pour les OP (disponibilité de la logistique et des ressources humaines) : communication endogène (entretiens, focus group, MARP communicationnelle) ; communication digitale (web, les médias sociaux, les terminaux mobiles et les objets connectés).

⁴⁸ « L'appropriation du suivi des EF est encore faible au niveau des associations ; les capacités de traitement/analyse/valorisation sont à relever et les appuis-conseils ne sont pas assez approfondis pour produire les effets et impacts attendus » ; « Les capacités des dispositifs endogènes sont insuffisantes pour répondre efficacement aux préoccupations des EF et des associations. Ce qui pose aussi l'importance d'innover dans la construction de dispositifs de développement des capacités ».

Recommandation liée : un diagnostic ou autoévaluation plus approfondi devrait être mené concernant les capacités et besoins des OP membres (voir par exemple l'outil ECO-Evaluation des capacités organisationnelles⁴⁹), de sorte à mieux orienter le type d'accompagnement nécessaire. Par ailleurs, il serait souhaitable que les consultant facilitateur de l'autoévaluation soit une personne extérieure de la FONGS et des OP pour éviter des biais sociologiques.

Remarque : dans la construction d'un processus de renforcement des capacités, il est nécessaire d'identifier les défis de changement : qui doit changer ? et comment changer ? C'est en se posant ces questions-là que l'on peut ensuite développer des stratégies pertinentes pour atteindre ces défis de changement tout en ayant une attention particulière sur l'adaptation de la stratégie au « temps » des acteurs. Il est important, dans ce cadre-là, d'avoir un temps d'expression des demandes des acteurs accompagnés. Il s'agit également de développer une logique d'évaluation permettant de rendre compte des compétences acquises. Comment ces compétences sont-elles réinvesties ? ont-ils des capacités permettant de prendre en charge le projet ?

- La mobilisation de ressources financières (externes et internes) reste très limitée pour la majorité des OP appuyées par le programme.

Recommandation liée : renforcer les stratégies de mobilisation des ressources propres au niveau des Unions/coopératives (location magasin de stockage, location de salle de réunion, atelier mécanique, etc.) comme conditions de base pour l'accès au financement externe.

- L'analphabétisme des producteurs/trices ainsi que des animateurs endogènes dans certaines OP constitue un sérieux obstacle à la durabilité des actions.

Recommandation liée : mener des actions d'alphabétisation fonctionnelle (en corrélation avec les activités agricoles et d'entrepreneuriat). L'idée est de former les producteurs/transformateurs à tenir leurs comptes, suivre leurs propres performances, être en mesure d'utiliser des outils et supports (comptes d'exploitation individualisés et consolidés) pour améliorer leurs propres performances et partager entre eux. Cela implique au-delà de l'alphabétisation classique, une alphabétisation plus orientée sur l'activité de production/transformation agricole.

- L'accès durable aux marchés reste une contrainte majeure pour l'ensemble des producteurs/OP membres de la FONGS.

Recommandation liée : la FONGS devrait s'impliquer davantage auprès de ses membres dans l'appui au développement d'une stratégie de commercialisation (e-commerce, partenariat, marketing). A ce sujet, la mobilisation d'une expertise spécifique intégrée au niveau du staff de l'organisation serait la bienvenue.

- Insuffisante mutualisation des compétences entre OP membres (3^{ème} niveau de RC/inter-organisation, voir la notion de capacités et de renforcement des capacités).

⁴⁹ Élaboré en 2009 par Initiatives Inc. Et John Snow Inc. dans le cadre du projet Technical Assistance for New Partners Initiative/TA-NPI puis révisé en 2012 afin d'évaluer la capacité des organisations à garantir aux personnes handicapées une participation significative et équitable au sein de l'organisation et dans ses programmes et services.

Recommandation liée : encourager la mutualisation des compétences entre OP membres. Les synergies entre organisations qui ont des savoirs faire différentiels mais complémentaires sur telle ou telle thématique/problématique sont un levier pertinent pour des gains de temps et d'efficacité. Par ailleurs, les missions d'échanges devraient permettre non seulement aux uns et aux autres de renforcer leurs compétences mais aussi de mieux valoriser leur potentiel (« effet miroir »). Ils devraient aussi permettre de déceler les imperfections et de tenter de les corriger par la suite.

3.2 ANPDI

Stratégie d'intervention en termes de renforcement des capacités

- Le renforcement des capacités, de par son caractère transversal, constitue une dimension importante pour l'ANPDI en ce sens qu'il est un moyen vers la pérennisation et la capacitation institutionnelle et organisationnelle des faitières partenaires. Pour y parvenir, chaque partenaire est renforcé en fonction de ses besoins : niveau de la gouvernance participative des OP (AG, réunions statutaires, production PV, etc.), capacitations opérationnelles et de gestion (outils de planification et de gestion, qualité des ressources humaines, etc.). Au début de cette phase 2017-2021, l'ANPDI a élaboré un plan de renforcement de capacités pour ses faitières partenaires.
- Sur le plan opérationnel, le suivi-évaluation des actions de renforcement des capacités se traduit par :
 - Des descentes régulières auprès des partenaires ;
 - L'appui à des dispositifs S/E qui existent (se basent sur les relais endogènes qui eux-mêmes sont formés en S/E) ;
 - Des revues trimestrielles/semestrielles entre ANPDI et ses partenaires (sur base des plans d'action) ;
 - Des suivis post-formations : les animateurs vont sur le terrain et utilisent le modèle de Kirkpatrick⁵⁰ pour évaluer les compétences ;
 - Les formations sont le plus souvent décentralisées (ex. : production anacarde).

Rappel des résultats prévus et atteints dans le cadre du programme

Pour chaque type de renforcement des capacités, nous revenons sur les résultats atteints dans le cadre du programme.

- Renforcement organisationnel/institutionnel des faitières partenaires :
 - Appui à l'élaboration des plans stratégiques des faitières (pour l'ensemble des faitières). Ces plans permettent notamment une meilleure visibilité auprès des partenaires.
 - Appui à l'élaboration des outils de gestion : formations sur les outils de suivi-évaluation, formations en gestion administrative et financière, formations en montage de projets, appui à l'élaboration des manuels de procédures.
 - Renforcement de la gouvernance : appui-conseils/formations sur le renouvellement des instances. Toutes les faitières semblent respecter même si le renouvellement de la présidence n'est pas systématique.

⁵⁰ Le modèle Donald Kirkpatrick s'articule autour de 4 niveaux d'impact (réactions, apprentissages, comportements, résultats), sans rapport de hiérarchie entre eux mais chacun ayant une prolongation dans le niveau suivant.

- Formations en leadership, communication.
- Appui infrastructures : étables (**ARECAP**), unités de transformation (**FRGFTA**), magasins de stockage (**FPPA**), etc.
- Appuis techniques :
 - En termes de production :
 - Appui filière caprine (via **ARECAP**) avec le modèle MECAP : (1) alimentation chèvres (parcelles fourragères); (2) habitat (étables); (3) génétique (introduction de races améliorées)
 - Appui filière noix de cajou (via **FPPA** et **FRGFTA**) : formations sur les bonnes pratiques agricoles pour produire une noix de qualité, agroécologie, diversification production semences, prix du marché, etc.
 - En termes de transformation/commercialisation : appui/formations en techniques de transformation lait (**ARECAP**) ou noix de cajou (**FRGFTA**), appui participation foires agricoles, appui labellisation/emballages.
 - Appui MEC : appui système d'informations, formations des comités de gestion et autres organes (bonne gouvernance, gestion des risques opérationnels, mise à jour du RI/plan d'action), appui harmonisation des bonnes pratiques, révision comptable (nécessaire pour données fiables), appui crédit « création chaîne de valeurs », actualisation fiches de poste (connaissances des rôles et responsabilités), appui plan d'affaires et plan de formation + appui subvention fonds.
- Appuis transversaux :
 - Renforcement du réseautage :
 - Mise en place et fonctionnement du FDT (*voir infra*)
 - Visites d'échanges : relevons les deux visites d'échanges à Ziguinchor au profit de 26 membres de la **FRGFTA** ; les participants ont acquis de nouvelles techniques de transformation de la pomme et de la noix d'anacarde
 - Mise en place des interprofessions régionales d'anacarde (**FPPA, FRGFTA**)
 - Forums d'acteurs autour du PDC (harmonisation des interventions des parties prenantes)
 - Positionnement des partenaires sur des appels à projets : relevons l'exemple de la **FRGFTA** qui a noué un partenariat avec le Projet d'Appui à la Réduction de l'Emigration Rurale dans le Bassin Arachidier (PARERBA) grâce au coaching de l'ANPDI.

Nous revenons en particulier sur deux actions phares menées par l'ANPDI durant la durée du programme et qui ont impliqué toutes les 2 les pouvoirs publics : (1) le FDT et (2) le projet cantines scolaires.

- La mise en place du FDT résulte de la volonté de l'ANPDI de disposer d'un outil de financement innovant, destiné aux initiatives économiques locales. Une ligne de crédit permet de financer plusieurs projets économiques avec activités de renforcement des capacités liées⁵¹ (multiplication de semences⁵², transformation d'arachide⁵³, maraîchage⁵⁴). Le FDT implique la mise à contribution de différents partenaires⁵⁵ selon une démarche de développement territorial qui permet ainsi de responsabiliser davantage les différents acteurs d'un territoire.
- Projet cantines scolaires, dans le cadre du programme PFC (Programme d'appui à la filière caprine)⁵⁶
 - L'implication des OP et des communes dans l'activité des cantines scolaires aux côtés des IEF et des CGE. L'institutionnalisation de ce partenariat matérialisée par la mise en place, au niveau communal, d'un comité local de pilotage et de suivi composé des 4 acteurs locaux et de l'ANPDI. A Colobane, par exemple, ce comité a facilité la mobilisation de la contribution des parents d'élève.
 - Le projet a permis à 3567 enfants issus de zones rurales vulnérables d'avoir accès à des produits locaux sains



Photo 5 : Produits laitiers/ARECAP

⁵¹ Notamment en éducation financière.

⁵² Projet de multiplication de semences de Godaguène Sorokh : L'intervention du FDT permet d'augmenter le niveau d'activités de cette initiative initialement portée par 1 personne (agrée par les services de l'Etat) et qui s'étend maintenant à une dizaine de jeunes.

⁵³ Projet de transformation d'arachide du GIE Ndiolor de Mbafaye.

⁵⁴ Le projet maraîcher des femmes de Ndiaye Ndiaye Wolof.

⁵⁵ 10% de chaque partenaire + 10% de la CT (+ 60% de crédit et 20% du fonds).

⁵⁶ Le projet pour « Une alimentation plus locale et diversifiée dans les cantines scolaires rurales défavorisées » est mis en œuvre dans les départements de Fatick et de Gossas pour une durée de trente-six mois (novembre 2018-octobre 2021), financé par le Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI) et l'ONG SOS Faim Belgique.

Contraintes rencontrées en termes de renforcement des capacités et recommandations liées pour améliorer les résultats en matière d'autonomie des partenaires

Tout comme pour la FONGS, concernant les contraintes, nous mettrons en avant celles en lien avec la question de l'adéquation des actions de renforcement des capacités aux besoins des partenaires (en d'autres termes, quels sont les manquements, les attentes non comblées ?). Les contraintes liées à la pérennité, reproductibilité des dispositifs mis en place seront également valorisées.

- Des contraintes liées au personnel technique des faitières (**FRGFTA**, **FPPA**, **ARECAP**) sont soulevées (notamment pas de frais de fonctionnement prévus) ; ce qui implique une forte dépendance technique vis-à-vis de l'ANPDI.

Recommandation liée : encourager la formation de formateurs (animateurs endogènes) au sein des faitières en renforçant leurs capacités techniques et pédagogiques.

- Difficultés relatives à la gouvernance et à la dynamique organisationnelle des partenaires appuyés (en particulier **FPPA** et **FRGFTA**), difficultés elles-mêmes liées à la faible autonomisation financière de ces organisations (*voir infra*).

Recommandation liée : poursuivre le renforcement des capacités au niveau des OP/faitières : appui institutionnel/organisationnel (planification stratégique, outils de gouvernance, leadership).

- La mobilisation de ressources financières (externes et internes) reste très limitée pour la majorité des faitières appuyées par le programme (soulignons l'absence de cotisations des membres pour **FPPA** et **FRGFTA**).

Recommandation liée : réfléchir à des stratégies de mobilisation de ressources (location magasin de stockage, location de salle de réunion, atelier mécanique, etc.) en particulier pour la **FRGFTA** et pour la **FPPA**. Par ailleurs, conditionner l'appui à la cotisation des membres.

- Faible autonomisation financière de la **FPPA** et de la **FRGFTA** et ce, malgré le potentiel filières. En particulier concernant la **FRGFTA** : le niveau d'activité des unités de transformation reste faible et avec peu de perspectives (15 tonnes par 4 unités en 2018 ; objectif de 20 tonnes en 2021), et s'explique à la fois par le fait que les femmes transformatrices ne sont généralement pas productrices (elles n'ont pas leurs propres plantations d'anacardiers) et qu'elles ont un faible accès au crédit pour garantir un fonds de roulement suffisant. Les services de prestation (tri et cuisson) développés par les groupements de femmes autour des unités de transformation sont peu rémunérateurs et les femmes ne sont pas en position vis-à-vis des producteurs et/ou des commerçants.

Recommandations liées : (1) le cahier de charge et l'attribution des marchés devraient être plus rigoureux au niveau des matériels/équipements ; (2) promouvoir des échanges d'expériences avec les OP qui ont des unités performantes ; (3) favoriser le commerce groupé et la recherche de partenaires nationaux et internationaux pour la commercialisation ; (4) accompagner les producteurs pour avoir une autorisation FRA pour tous les produits facilitant ainsi la commercialisation ; (5) faciliter l'accès au crédit des femmes, condition sine qua non pour se ravitailler en matières premières pour la transformation et la commercialisation ; (6) formation sur la transformation des pommes d'anacarde et mise à disposition du matériel.

- L'accès durable aux marchés reste une contrainte majeure pour l'ensemble des faitières appuyées par l'ANPDI.

Recommandation liée : l'ANPDI devrait s'impliquer davantage auprès de ses partenaires dans l'appui au développement d'une stratégie de commercialisation (e-commerce, partenariat, marketing). A ce sujet, la mobilisation d'une expertise spécifique intégrée au niveau du staff de l'organisation serait la bienvenue.

- Contraintes liées à la durabilité du dispositif FDT avec la mobilisation de la contrepartie financière des collectivités territoriales qui fait défaut jusqu'ici.

Recommandation liée : de manière générale, poursuivre/encourager le renforcement des capacités des élus communaux (rôles et responsabilités, gestion foncière, stratégies de mobilisation des ressources, textes et lois sur la décentralisation, etc.), identifier les bonnes pratiques en matière de participation active des Collectivité locales et encourager les échanges d'expériences. De manière plus spécifique, cibler d'une part les territoires où une bonne dynamique préexiste (relations société civile-pouvoirs publics-populations) et d'autre part des pouvoirs publics très engagés et ayant une véritable vision du développement local.

- Insuffisante mutualisation des compétences entre OP membres (3ème niveau de RC/inter-organisation, voir la notion de capacités et de renforcement des capacités).

Recommandation liée : voir recommandation FONGS.

R2 : CONCERNANT LA FAPAL, COMMENT LE VOLET "COMMERCIALISATION GROUPEE" A AMELIORE LA SITUATION FINANCIERE DES MEMBRES DES OP MAIS EGALEMENT L'AUTONOMIE FINANCIERE DE LA FAPAL ?

Nous traiterons cette question spécifique suivant le schéma suivant : (1) présentation du dispositif de « commercialisation groupée » ; (2) rappel des résultats prévus et atteints dans le cadre du programme (cf. R2) ; (3) bénéfices tirés par les producteurs, coopératives et/ou Union ; (4) difficultés rencontrées et améliorations apportées.

Présentation du dispositif de commercialisation (et transformation)

Un comité de gestion est chargé de la commercialisation (président, trésorier, gérant magasin de stockage, magasinier, 2 femmes membres). Les gestionnaires ont été formés sur les techniques de conservation/stockage. Le comité de gestion collecte les produits et commercialise via une stratégie de communication liée (radios communautaires, rencontres, etc.).

La FAPAL achète les semences et les distribue en prêt aux producteurs (ainsi que les produits phytosanitaires). La FAPAL investit dans toutes les spéculations pour avoir une autonomie semencière. En effet, chaque année elle reçoit des demandes de semences de qualité de ses membres, ainsi l'association conditionne annuellement plus de 12 tonnes de semences sur 750 hectares destinés en priorité à ses membres et autres organisations sœurs. C'est ainsi qu'elle a intégré dans ses différentes actions stratégiques la production de semences certifiées pour la performance de ses exploitations familiales membres. Avec l'appui de ses différents partenaires, plusieurs projets ont été élaborés et exécutés en ce sens, ce qui a permis la mise en place d'une unité de production et commercialisation de semences certifiées. A cet effet, elle a été agréée comme opératrice semencière par l'Etat et travaille avec l'ISRA pour la fourniture de semences prébase et la DRDR pour le suivi et la certification.

En dehors de la production de semence, l'initiative consiste à stocker les produits agricoles et faire la commercialisation pour soutenir la création de revenus et ressources pour les membres.

L'initiative est nommée : « magasin de stockage des produits agricoles ». Ainsi, la FAPAL achète la production de niébé aux producteurs membres ; le principe est toujours d'acheter les produits à un prix rémunérateur pour ses membres en proposant un prix au kilogramme supérieur de 50 FCFA par rapport au prix du marché. Le producteur est payé lorsque la FAPAL dispose des liquidités et uniquement au moment de la livraison.

Les produits sont stockés au niveau du magasin central⁵⁷ (il y a aussi 6 autres magasins répartis dans les différents groupements).

Remarque : si les producteurs sont éloignés du magasin de stockage central (Linguère par exemple), la FAPAL vient collecter leurs produits. Si les producteurs sont proches du magasin, ceux-ci viennent directement au magasin avec la production pré-emballée (FAPAL réemballe ensuite).

La vente de la production par la FAPAL se fait généralement en juin, auprès de marchés institutionnels (Etat, collectivités territoriales, institutions⁵⁸) et/ou auprès de privés.

Les bénéfices générés après la vente servent à payer d'une part le crédit bancaire et d'autre part les charges de fonctionnement de la FAPAL.

Par ailleurs, l'unité de transformation "Mame SEYE GUEYE" a été créée en 2015 avec l'appui de son partenaire FAPAL/PAFA-Ext. Elle évolue dans la transformation et commercialisation de produits agricoles et la prestation de service (restauration). Toujours dans ses objectifs de faire face aux contraintes de la zone (pauvreté rural, faiblesse des chaînes de valeur agricoles notamment le mil et le niébé), la FAPAL a pris l'initiative d'accompagner les femmes (36 femmes de la FAPAL bénéficient des activités de l'unité de transformation) dans le but de i) donner plus de valeur ajoutée aux produits agricoles notamment le mil, l'arachide, le maïs, le niébé, ii) créer de l'emploi afin d'améliorer les revenus des femmes transformatrices et de surcroît générer des revenus pour contribuer au fonctionnement de la FAPAL.

Depuis sa création, elle est pleinement en activité et a reçu l'appui de l'ONUDI. La main d'œuvre est utilisée et payée en fonction de la production. Elle collabore également avec l'ITA (niébé : qualités nutritionnelles, permet d'éviter les malformations des enfants) ainsi qu'avec ISRA (qualité et diversification des spéculations et diversification de la transformation des produits agricoles favorisant la consommation locale).

Au niveau de la commercialisation, les principaux clients sont la population (habitants de la zone, des touristes, etc.) mais les femmes de l'unité commercialisent aussi au niveau des foires et par commandes (lors des événements et surtout à Thiès).

Rappel des résultats prévus et atteints dans le cadre du programme (cf. R2)

Deux indicateurs de résultat et cinq marqueurs de progrès sont utilisés ici pour apprécier les résultats prévus et atteints dans la commercialisation des produits agricoles par la FAPAL. Ce sont :

- Pour les *indicateurs de résultats*, les résultats sont très positifs (voir efficacité – R2).
- *Performances économiques (au niveau EF – MdP 1.1/revenus nets agro pastoraux et halieutiques des EF bénéficiaires du programme ; MdP 1.2/taux d'amélioration de la rémunération des produits – warrantage ou commercialisation niébé)* : pour le MdP 1.1, en 2020 la progression était de 11,72%. Le score était de 82% par rapport à la cible finale.

⁵⁷ Kelle Gueye.

⁵⁸ PRODAC, ONG, etc.

Ces bons scores peuvent s'expliquer par la bonne pluviométrie et la tendance des producteurs à améliorer de plus en plus leurs pratiques (semences de qualité, utilisation de fumure organique, etc.). Pour le MdP 1.2, il n'y a pas eu de warrantage en 2019, 2020 et 2021. Pour 2020, le prix est légèrement en baisse par rapport à 2019 mais reste toujours rémunérateur (475 f/ kg contre 400 f/ kg sur le marché). Ces bons chiffres s'expliquent entre autres par la qualité du dispositif de stockage, la qualité des produits ainsi que la diversité des partenaires commerciaux.

- *Performances sociales : au niveau EF – MdP 3.1/nombre de groupements membres de la FAPAL ayant des femmes transformatrices de produits agricoles actives au niveau de l'unité centrale.* La baseline était de 6. Les scores ont ensuite évolué de 6 en l'an 1 à 19 en l'an 4. Au total, 34 femmes ont été formées sur les techniques modernes de transformation ; *MdP 3.2/quantité de produits transformés – consommés et vendus ; MdP 3.3/nombre d'EF adhérant au système de warrantage :* en particulier concernant le MdP 3.2, les scores ont varié de 821kg en l'an 1 à 11.702kg en l'an 4 (avec un maximum de 15.819kg atteint en l'an 3). L'évolution de la quantité de céréales, de légumineuses et fruits transformés est due par une visibilité beaucoup plus importante de l'unité de transformation. Les responsables participent aux foires, à la FIARA, au salon de l'économie sociale et solidaire et aux différentes sessions de formation. L'unité honore ses engagements vis-à-vis de certains commerçants de Thiès, Dakar et des organisateurs de cérémonies familiales et sociales. La baisse des résultats en l'an 4 (2020) s'explique par la pandémie de Covid-19 qui a impacté sur le fonctionnement de l'unité qui en début d'année avait commencé à produire et livrer à ses différents clients commerçants qui se trouvent dans la région de Thiès et Dakar. A noter que dans le cadre de la professionnalisation et pour mieux promouvoir le consommateur local de qualité, l'unité est en partenariat avec ICCO a eu l'autorisation de fabrication et de mise en vente (FRA) de 6 produits dérivés du niébé et sur l'appui de la FAPAL de 3 produits dérivés du mil, 2 du maïs et 1 pour la farine enrichie. Au total 12 produits locaux sont certifiés.

En conclusion, le niveau des atteintes des indicateurs (résultat et MdP) est assez positif et témoigne de la bonne dynamique de commercialisation, appuyée en amont par les différentes actions de renforcement des capacités (tant au niveau de la production qu'au niveau du stockage, de la transformation et de la commercialisation).

Bénéfices tirés par les producteurs, groupements et la FAPAL

Les bénéfices tirés de la commercialisation des produits par les producteurs, les groupements et la FAPAL sont présentés ci-après :

- Augmentation significative des revenus des producteurs via la commercialisation du niébé (*voir résultats*).
- Le dispositif de commercialisation contribue à l'autonomisation de la FAPAL (l'ensemble des contributions de la FAPAL viennent du dispositif de commercialisation). Nous reprenons ici le niveau d'atteinte du *MdP 1.2 (contribution des fonds propres aux ressources de la FAPAL)* : la baseline était de 11%. Les scores de performance ont évolué de 16% en l'an 1 à 22% en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 110%. Ces fonds propres proviennent d'une part des cotisations des membres et d'autre part de divers services. Mais les cotisations des membres sont minimes, ne représentaient que 2% durant les 3 premières années (voire 0% en 2020). Concernant les services, il s'agit essentiellement des magasins d'approvisionnement et de commercialisation (et dans une moindre mesure de l'atelier mécanique et de la batteuse à mil). Concernant précisément les magasins d'approvisionnement et de commercialisation, les bénéfices générés ont évolué entre 21.233.825 FCFA (2018) et 29.416.350 FCFA (2019).

- Le dispositif de commercialisation groupée apporte une réelle plus-value aux producteurs et à la FAPAL :
 - Amélioration des rendements (mais conditions de base à respecter) notamment via l'accompagnement des producteurs dans l'acquisition d'intrants et via les formations sur les techniques de production
 - Facilitation de la collecte par la FAPAL (voir aussi le fait que si les producteurs sont éloignés du magasin central, la FAPAL vient collecter auprès d'eux)
 - Prix rémunérateur pour les producteurs en proposant un prix au kilogramme supérieur de 50 FCFA par rapport au prix du marché (mais sous conditions de qualité⁵⁹)
 - Facilitations au niveau du stockage et formations des gérants sur les outils de gestion et techniques de stockage
 - Commercialisation via une diversité de partenariats (locaux mais surtout marchés institutionnels)
- Les premiers effets/impacts des activités de l'unité de transformation sont observées au niveau des femmes qui y sont actives : (1) revenus générés ; (2) démarche qualité produits (voir certifications FRA) ; (3) responsabilisation des femmes et premiers effets sociaux : éveil de conscience, changements de comportements avec par exemple une meilleure utilisation des bénéfices/un meilleur réinvestissement , une plus grande responsabilisation, prise de parole, scolarisation des enfants, prise en charge des soins de santé, etc. Par ailleurs, les femmes de l'unité nous révèlent qu'elles sont maintenant des références « animatrices » dans la localité.
- A travers la commercialisation groupée et aussi via l'appui de l'unité de transformation, le niébé est mieux valorisé : sa qualité nutritionnelle augmente ainsi que sa valeur financière⁶⁰.

Difficultés rencontrées

- L'impact de la Covid-19 en 2020 sur la commercialisation des produits agricoles (y compris sur le fonctionnement de l'unité de transformation).
- Les difficultés de liquidités⁶¹ de la FAPAL impactent sur la collecte.
- L'analphabétisme des producteurs/trices constitue un sérieux obstacle à la durabilité des actions et en particulier au niveau de l'unité de transformation.
- Concernant l'unité de transformation, l'on note l'absence d'une stratégie de commercialisation ficelée dans un document. Par ailleurs, quand bien même les produits sont vendus occasionnellement dans des foires et autres événements, les ventes des produits issus de l'unité de transformation se limitent le plus souvent à l'environnement immédiat.

Améliorations apportées ou à apporter

- Dans le cadre de la mise en œuvre de son plan d'affaire niébé, un projet de multiplication de semences a été élaboré et approuvé par ICCO ainsi qu'un projet d'urgence pour la mitigation des effets de la Covid-19 sur les exploitations familiales vulnérables.
- Pour faire face aux problèmes de liquidités, il sera nécessaire d'augmenter le fonds de roulement et éviter ainsi les emprunts bancaires.
- Mener des actions d'alphabétisation fonctionnelle (en corrélation avec les activités agricoles et d'entrepreneuriat) – voir recommandation FONGS.
- Développer une stratégie de commercialisation pour l'unité de transformation (e-commerce, partenariat, marketing).

⁵⁹ Calibré (variété spécifique, pas mixte), mauvaises graines éliminées, pas de petites graines, pas de poussière.

⁶⁰ 2012 : 125 FCFA/kg ; 2021 : 600 FCFA/kg.

⁶¹ Réserve et emprunts bancaires.

4. LEÇONS APPRISSES (QE3 & QE4)

- Le seul renforcement de capacités des producteurs/trices vulnérables ne pourrait permettre d'atteindre les résultats escomptés sans la facilitation de leur accès en intrants et équipements appropriés (subvention, préfinancement, appui en petits matériels, etc.).
- Les préalables à une commercialisation améliorée sont : (1) les capacités renforcées pour l'amélioration de la productivité (itinéraire technique, intrants) ; (2) les capacités renforcées dans les domaines du post récolte (infrastructures de stockage/conservation, nettoyage) ; (3) les capacités renforcées en termes d'organisation des acteurs et de la collecte (renforcement organisationnel/institutionnel).
- Combiner des actions d'appui techniques qui sont immédiatement génératrices de revenus (exemple des cantines scolaires) permet d'impulser une véritable dynamique locale (en l'occurrence sur toute la chaîne de valeurs : production, transformation, commercialisation).

5. CONCLUSION ET RAPPEL DES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

5.1 CONCLUSION

Le volet « SOS Faim Sénégal » du programme commun de promotion de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale pour un monde plus juste/SIA, sur la période 2017-2021, cofinancé par la DGD, trouve toute sa légitimité par rapport au contexte du Sénégal et aux contraintes initialement identifiées par celui-ci (dégradation de l'environnement et des ressources naturelles, entrepreneuriat rural modeste, faible accès des ruraux aux financements, pratiques culturelles néfastes pour la santé et l'environnement, difficultés d'accès à une alimentation riche/variée/équilibrée pour des populations vulnérables, difficultés d'accès à des semences et intrants de qualité ainsi qu'au matériel agricole moderne et adapté, problèmes de commercialisation, manque de structuration et de professionnalisation des paysans). Par ailleurs, le programme a contribué à développer des actions de formation pour des productrices et producteurs dont certains n'avaient pas eu l'opportunité d'apprendre des techniques de production améliorée ou d'accéder à des infrastructures de production telles qu'existantes de nos jours.

De manière générale, l'efficacité du projet en termes de résultats atteints est relativement satisfaisante. Concernant le résultat 1 (production), les compétences ont été renforcées (OP, faitières, producteurs membres) en techniques de production et gestion d'exploitation. Les résultats sont particulièrement satisfaisants pour les 3 OP membres de la FONGS qui ont été appuyées dans le cadre du programme. Par ailleurs, le modèle d'élevage caprin mis en œuvre et appuyé par ARECAP/ANPDI présente des résultats très intéressants (chèvreries de qualité, champs de fourrages, alimentation diversifiée, augmentation de la production de lait). Et enfin, l'augmentation de la production agroécologique est également soulignée chez l'ensemble des partenaires.

Le résultat 2 est lui aussi globalement atteint. Pour l'ensemble des partenaires, les compétences ont été renforcées (OP/faitières/producteurs membres) en capacités de stockage et de commercialisation. En particulier concernant la FONGS et ses OP membres, les résultats sont encourageants et sont le fruit des différentes actions entreprises en amont par la FONGS (appui renforcement des capacités, appui infrastructures, appui commercialisation notamment via la facilitation/contractualisation de marchés institutionnels ou via l'un ou l'autre projet spécifique d'appui à la valorisation des produits agricoles).

Pour l'ANPDI et ses partenaires, soulignons une fois de plus les bons résultats de l'ARECAP, boostés notamment par le projet des cantines scolaires (CFSI). Enfin, soulignons que de manière générale à l'ensemble des partenaires, les performances économiques ont été réduites suite à la pandémie de Covid-19.

L'accès au financement rural (résultat 3) constitue le point faible du programme et donc y compris au Sénégal. Le partenariat avec l'UFM a pris fin en cours de programme (2019) suite à des problèmes de gouvernance au sein de cette institution. Par ailleurs, la FONGS et l'ANPDI ont réduit leurs ambitions (l'évolution des mutuelles ANPDI reste plafonné pour leur capacité à trouver des fonds pour augmenter leur portefeuille et leurs services).

Concernant le résultat 4, de manière générale, les résultats sont satisfaisants et témoignent des bonnes dynamiques de collaboration qui existent entre les partenaires et les Autorités locales, régionales et nationales. Soulignons par ailleurs la mise en place de l'interprofession régionale de l'anacarde (noix de cajou) ainsi que celle au niveau national, cela avec l'appui de l'ANPDI.

Et enfin, l'efficacité relative au niveau d'atteinte du résultat 5 (renforcement des capacités) est satisfaisante. Les organisations partenaires et leurs membres/partenaires ont vu leurs capacités opérationnelles et de gestion renforcées. Au niveau de la gouvernance participative, les capacités ont été renforcées même si des efforts sont à poursuivre à ce niveau. En termes de réseautage, des initiatives sont mises en place, d'autres sont à renforcer/à impulser. De manière générale, l'efficacité du programme est jugée satisfaisante. En particulier, son efficacité organisationnelle est à souligner avec la flexibilité du programme au regard des sollicitations des partenaires (voir budgets supplémentaires pour l'appui au plan stratégique de la FONGS ainsi que pour des actions de renforcement des capacités concernant ANPDI).

Sur le plan de la durabilité de son intervention, le programme présente tout d'abord des atouts intéressants : (1) le renforcement des capacités (des producteurs, des Unions/faitières et des OP) comme axe transversal (on le retrouve au niveau de chacun des partenaires) et essentiel du programme ; (2) la durabilité politique (nombreuses collaborations entre les partenaires/leurs membres ou partenaires et les pouvoirs publics) ; (3) la durabilité environnementale (pratiques agroécologiques). Le programme présente cependant quelques limites non négligeables en termes de durabilité : (1) la mobilisation de ressources financières (externes et internes) reste très limitée pour la majorité des OP/faitières appuyées par le programme ; (2) l'analphabétisme des producteurs/trices ainsi que des animateurs endogènes dans certaines OP constitue un sérieux obstacle à la durabilité des actions ; (3) l'accès durable aux marchés reste une contrainte majeure pour l'ensemble des producteurs/OP/faitières impliqués dans le programme. Quant aux effets/impacts (prévus ou imprévus) du programme, les consultants en relèvent l'un ou l'autre indéniable : (1) gouvernance améliorée au sein des Unions/faitières/OP ; (2) l'amélioration de la responsabilisation des jeunes et des femmes au sein des instances des Unions/faitières/OP ; (3) divers effets/impacts pour les femmes impliquées dans les unités de transformation : cohésion/dynamique entre les femmes impliquées, revenus générés, démarche qualité produits, responsabilisation des femmes et premiers effets sociaux (éveil de conscience, changements de comportements, prise de parole, scolarisation des enfants, etc.).

5.2 RAPPEL DES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

5.2.1 RECOMMANDATIONS GENERALES (POUR L'ENSEMBLE DES PARTENAIRES)

- Poursuivre le renforcement des capacités au niveau des OP/faitières : appui institutionnel/organisationnel (planification stratégique, outils de gouvernance), leadership, stockage, transformation, accès au Marché, gestion financière, etc.
- Renforcer l'approche « entrepreneuriat » des Unions/coopératives/producteurs (planification stratégique, leadership, suivi-évaluation).
- Mener des actions d'alphabétisation fonctionnelle (en corrélation avec les activités agricoles et d'entrepreneuriat). L'idée est de former les producteurs/transformateurs à tenir leurs comptes, suivre leurs propres performances, être en mesure d'utiliser des outils et supports (comptes d'exploitation individualisés et consolidés) pour améliorer leurs propres performances et partager entre eux. Cela implique au-delà de l'alphabétisation classique, une alphabétisation plus orientée sur l'activité de production/transformation agricole.
- Impliquer davantage les jeunes/femmes au niveau des instances en poursuivant les séances de sensibilisations et de formations (genre, leadership).
- Renforcer les stratégies de mobilisation des ressources propres au niveau des Unions/coopératives (location magasin de stockage, location de salle de réunion, atelier mécanique, etc.) comme conditions de base pour l'accès au financement externe.
- L'accès durable aux marchés reste une contrainte majeure pour l'ensemble des producteurs/OP impliqués dans le programme. La FONGS et l'ANPDI devraient s'impliquer davantage auprès de leurs membres/partenaires dans l'appui au développement d'une stratégie de commercialisation (e-commerce, partenariat, marketing). A ce sujet, la mobilisation d'une expertise spécifique intégrée au niveau du staff de chacune des deux organisations serait la bienvenue.
- Mettre en place un programme spécifique d'accompagnement des OP/faitières pour l'obtention des autorisations FRA.
- Renforcer les outils de digitalisation au niveau des OP/faitières. Par exemple, il existe de réelles opportunités pour que l'Université virtuelle du Sénégal puisse accompagner les OP/faitières à travailler dans le e-commerce et/ou à mettre en œuvre des programmes de renforcement des capacités particulièrement en informatique, comptabilité simplifiée et en marketing digital.
- L'accroissement de la synergie entre les partenaires du Programme à travers l'échange d'expériences et la collaboration. Au-delà, renforcer le partage d'expériences avec d'autres acteurs disposant d'une expertise avérée dans un domaine clé (en particulier commercialisation et transformation).

5.2.2 RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES POUR LA FONGS (ET SES OP MEMBRES)

- Un diagnostic ou autoévaluation plus approfondi (voir par exemple l'outil ECO-Evaluation des capacités organisationnelles) devrait être mené concernant les capacités et besoins des OP membres, de sorte à mieux orienter le type d'accompagnement nécessaire. Et suite à cela, renouveler l'ensemble des contrats d'accompagnement.

- Le dispositif de renforcement des capacités devrait être plus orienté résultats. Un plan de formation (issu d'un plan de renforcement des capacités spécifique à chaque organisation) devrait être défini sur du plus long terme avec un système de formations liées à l'apprentissage (formations alliant théorie et mise en situation) et intégrant des recyclages et suivi post-formations. Remarque : quand bien même la FONGS ne s'immisce pas dans la bonne gouvernance de ses OP membres, les appuis-conseils à ce niveau devraient s'insérer dans cette approche « résultats » avec évaluation/auto-évaluation à la clé.
- Renforcer les capacités des dispositifs endogènes en termes de suivi-évaluation des EF, en particulier au niveau du traitement et de l'analyse.
- Innover dans le renforcement des capacités par des techniques plus participatives et adaptées aux contextes locaux (outils/méthodes pour mieux faire passer les messages).
- Capitaliser les acquis et les difficultés rencontrées (similitudes/spécificités des OP membres), leçons apprises (par exemple, capitaliser l'expérience des CLAAP).
- Encourager la mutualisation des compétences entre OP membres. Les synergies entre organisations qui ont des savoirs faire différentiels mais complémentaires sur telle ou telle thématique/problématique sont un levier pertinent pour des gains de temps et d'efficacité. Par ailleurs, les missions d'échanges devraient permettre non seulement aux uns et aux autres de renforcer leurs compétences mais aussi de mieux valoriser leur potentiel (« effet miroir »). Ils devraient aussi permettre de déceler les imperfections et de tenter de les corriger par la suite.

5.2.3 RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES POUR LA FAPAL

- Responsabiliser davantage l'unité de transformation en termes de mobilisation de ressources tout en poursuivant l'appui au renforcement des capacités (notamment en termes de commercialisation/communication). Il s'agirait également de développer une stratégie de commercialisation (e-commerce, partenariat, marketing). Dans ce cadre : (1) encourager la commercialisation au-delà de l'environnement immédiat ; (2) améliorer le « packaging »/emballage ; (3) valoriser l'emplacement de l'unité (salon de dégustation?).
- Renforcer les outils de digitalisation au niveau de la FAPAL. Par exemple, l'Université virtuelle du Sénégal à travers son antenne (ENO) de Louga pourrait accompagner la FAPAL à travailler dans le e-commerce et/ou à mettre en œuvre des programmes de renforcement des capacités particulièrement en informatique, comptabilité simplifiée et en marketing digital.
- Voir aussi recommandations générales (entrepreneuriat, alphabétisation).

5.2.4 RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES POUR L'ANPDI (ET SES PARTENAIRES)

- Encourager la formation de formateurs (animateurs endogènes) au sein des faitières en renforçant leurs capacités techniques et pédagogiques.
- Réfléchir à des stratégies de mobilisation de ressources, en particulier pour la FRGFTA et pour la FPPA.
- Renforcer le suivi post-formation en développant une logique d'évaluation permettant de rendre compte des compétences acquises. Le dispositif de renforcement des capacités devrait être plus orienté résultats (voir FONGS).
- Concernant le FDT : de manière générale, poursuivre/encourager le renforcement des capacités des élus communaux (rôles et responsabilités, gestion foncière, stratégies de mobilisation des ressources, textes et lois sur la décentralisation, etc.), identifier les bonnes pratiques en matière de participation active des Collectivité locales et encourager les échanges d'expériences.

De manière plus spécifique, cibler d'une part les territoires où une bonne dynamique préexiste (relations société civile-pouvoirs publics-populations) et d'autre part des pouvoirs publics très engagés et ayant une véritable vision du développement local.

- Capitaliser les acquis et les difficultés rencontrés.

5.2.5 RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES POUR SOS FAIM

- Poursuivre l'accompagnement des partenaires en vue de consolider les acquis avec un focus particulier sur les aspects de bonne gouvernance des OP/Unions (plans stratégiques, visions) mais aussi des unités économiques/unités de transformation.
- Encourager une approche programme de mutualisation des compétences entre partenaires (les synergies entre partenaires qui ont des savoirs faire différentiels mais complémentaires sur les thématiques du programme sont un levier pertinent pour des gains de temps et d'efficacité), au sein du Sénégal mais aussi de manière plus large avec les partenaires de SOS Faim au Mali et au Burkina Faso (voir 4. Analyse commune AFO).
- Appuyer la FONGS et l'ANPDI à la mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités (auprès de leurs membres/partenaires) plus orienté résultats (voir supra). Dans ce cadre, mobiliser si nécessaire une expertise externe (consultance court terme ou perleée durant toute la durée du programme) et/ou collaborer avec d'autres acteurs spécialistes dans ce type d'appui (par exemple, collaboration avec des structures de formations).
- Appuyer la FONGS et l'ANPDI à définir des stratégies de mobilisation de ressources financières (internes et externes) auprès de leurs membres/partenaires. Dans ce cadre, mobiliser si nécessaire une expertise externe (voir supra).
- Appuyer la FONGS et l'ANPDI à définir des stratégies de commercialisation auprès de leurs membres/partenaires. Dans ce cadre, mobiliser si nécessaire une expertise externe (voir supra).
- Impulser des réflexions/études/travaux de capitalisation sur les approches de développement territorial (à mettre en perspectives avec le FDT/ANPDI et les CLAAP/FONGS).
- Encourager/renforcer le travail de veille informationnelle sur les opportunités de financement : facilitation dans la mise en relation entre les partenaires et d'autres sources de financement.
- Concernant le dispositif de suivi-évaluation et en particulier l'outil « Marqueurs de progrès/MdP », pour une meilleure appropriation de celui-ci par les partenaires, les dispositions suivantes devraient être prises : (1) organiser plusieurs ateliers participatifs permettant de travailler collectivement et régulièrement sur l'appréciation de l'atteinte de ces indicateurs (voire aussi l'actualisation/redéfinition de ces indicateurs) ; (2) mettre en place des outils concrets (comme par exemple un journal de suivi des marqueurs de progrès) et qui pourraient être remplis à fréquence régulière par les différentes parties prenantes et enfin (3) intégrer au sein des rapports d'activités des partenaires un chapitre spécifique sur l'évolution des marqueurs de progrès. Ceci devant permettre d'établir plus de liens entre ces marqueurs et les indicateurs de résultat propres à chaque partenaire (sur base de leur cadre logique).



Photo 6 : Etable/modèle d'élevage caprin (ARECAP)



Photo 7 : Focus-group avec les membres de l'équipe ARECAP

6. ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONS ÉVALUATIVES/MATRICE

Questions évaluatives

1. Questions spécifiques

- **Résultat 5 (le renforcement des capacités des structures appuyées) – focus FONGS & ANPDI :**
- La FONGS et l'ANPDI, toutes deux très fortement positionnées sur ce résultat, sont-elles bien équipées pour répondre à la demande de leurs membres/partenaires ? Leurs stratégies (rôle, posture, expertise, outils et moyens) sont-ils adaptés ? Quelles sont les recommandations pour améliorer leurs résultats en matière d'autonomie des OP/acteurs appuyés dans leur périmètre d'intervention respectif ?
- FONGS & ANPDI : ces organisations visent entre autres l'autonomisation des organisations/fédérations qu'elles appuient. Disposent-t-elles d'une stratégie claire et cohérente à ce niveau (quid stratégie d'appui au renforcement institutionnel des organisations⁶² ? Quid stratégie d'appui à la rentabilité des organisations⁶³ ? Système de suivi-évaluation⁶⁴ ? Quel type de relation partenariale entre la FONGS et chacun de ses membres⁶⁵ ? Quel type de relation partenariale entre l'ANPDI et les organisations appuyées ? Stratégie de développement de la question du genre⁶⁶ ? Quid stratégie de désengagement⁶⁷ ?) leurs moyens (humains et financiers) sont -ils adaptés à cet objectif spécifique ?
- FONGS & ANPDI : apprécier le niveau d'autonomisation des organisations/fédérations appuyées (focus sur celles visitées durant la mission de terrain – voir *infra*) - apprécier les différents niveaux d'autonomie: *fonctionnement* (capacité à gérer ses ressources humaines, le budget, le suivi et la mise en œuvre des projets), *technique* (maîtrise des savoirs faire dans un domaine particulier), *pouvoir* (capacité à définir une stratégie, des modes de gouvernance et à exercer le pouvoir), et finalement autonomie *financière*.
- Liens avec les indicateurs de résultat 5 : gouvernance participative, capacités opérationnelles et de gestion, réseautage) ?
- Liens avec les MdP ?
 - FONGS : MdP 1.2 Autofinancement de la FONGS ; MdP 3.1 Représentativité des femmes dans le CA de la FONGS ; MdP 3.2 Nombre de projets/PGM formulés et mis en œuvre incluant l'équité genre ; MdP 3.3 Dynamisme des associations membres de la FONGS
 - FONGS-MEC : MdP 1.3 Autonomie opérationnelle des MEC ; MdP 3.2 Proportion de femmes dans les instances de décision des mutuelles)
 - ANPDI/ADIF : MdP 1.1 Capacité financière ; MdP 3.1 Nombre de membres bénéficiant de services rendus ; MdP 3.2 Capacité technique et organisationnelle
 - ANPDI/ARECAF : MdP 3.1 Niveau de participation des femmes aux instances décisionnelles ; MdP 3.2 Nombre de membres bénéficiant de services rendus
 - ANPDI/FRGFTA : MdP 3.3 Niveau de gouvernance de la structure
 - ANPDI/MEC : MdP 3.1 Niveau de gouvernance
- Au niveau des organisations/OP membres (FONGS) et organisations/fédérations appuyées (ANPDI) : perceptions de celles-ci vis-à-vis de la stratégie d'appui de la FONGS/ANPDI ?
- **Résultat 2 (capacités de transformation, de commercialisation et de stockage) – focus FAPAL :**
- Comment le volet « commercialisation groupée » a amélioré la situation financière des membres de la FAPAL mais également l'autonomie financière de la FAPAL elle-même ?
- Liens avec les indicateurs de résultat 2 ? Nombre de producteurs/OP ayant renforcé leurs capacités en matière de transformation/commercialisation/stockage, Nombre de producteurs/OP ayant renforcé leurs moyens de transformation/commercialisation/stockage
- Liens avec les MdP ?

⁶² Plans d'entreprise, organigramme, planification, etc.

⁶³ Fonds de commercialisation, fonds de crédit, etc.

⁶⁴ Suivi des rendements/résultats par rapport aux diverses dimensions de l'autonomie et aux divers résultats du programme, suivi des risques, suivi des exploitations/impact, etc.

⁶⁵ Dépendance, substitution, stratégie partenariale hors-projets bailleurs, etc.

⁶⁶ Appui à l'organisation de la dynamique féminine dans chaque zone, appui dans la maximisation de l'adhésion des femmes coopératrices et des groupements de femmes, etc.

⁶⁷ En termes financiers et en termes opérationnels.

- **Plus-value programme commun** : Quelle est la valeur ajoutée d'une approche Afrique de l'Ouest (AFO) pour SOS Faim et/ou pour ses partenaires ? Capitalisation, échange de pratiques, initiatives conjointes, etc. Quelles sont les conclusions et recommandations de l'évaluateur sur la partie transversale AFO ? La cohérence des synergies sous l'angle de la plus-value des relations entre les organisations du programme commun ? En comparant les 3 pays, quelles sont les différences et similitudes (au niveau de l'atteinte des résultats du programme) ? Comment peut-on expliquer ces différences ?

2. Critères CAD

Pertinence (et cohérence) :

- Evaluer la pertinence de la Théorie du Changement, son utilisation dans le suivi-évaluation
- Dans quelle mesure la réalisation du programme répond-elle aux problèmes, besoins et priorités de chaque partenaire ?
- Le contexte national (voire international) est-il favorable à la mise en œuvre du programme ?
- Concernant les formations, vérifier si les publics-cibles ont bien été choisis en lien avec la problématique identifiée et si par la suite les participants aux formations ont bien été les personnes impliquées au quotidien dans la prise en charge des problèmes ciblés ; en d'autres termes, les bénéficiaires directs étaient-ils les bonnes personnes ? Y a-t-il eu beaucoup de turn-over après la formation ? Y a-t-il eu d'autres contraintes liées aux bénéficiaires (on sait par exemple que la mise en capacité induit parfois une fuite des cerveaux ; est-ce que ce risque a su être évité ?)
- Pertinence et cohérence des approches mises en œuvre : appréciation de la logique interne du programme – est-ce que le programme a été formulé de manière pertinente (qualité du cadre logique), c'est-à-dire est-ce qu'il y a cohérence entre la problématique identifiée et les objectifs, entre les inputs et les outputs de chaque résultat intermédiaire et entre les différents résultats intermédiaires ? Pertinence (et efficacité) du système de suivi-évaluation et dispositif organisationnel mis en place par les parties prenantes ? De manière plus générale, qualités d'innovation du programme et son adéquation avec les approches du secteur ? Les activités du programme sont-elles spécifiques aux contextes qui prévalent dans la zone d'intervention ?
- Les spécificités des stratégies de chaque partenaire pour contribuer aux différents Outcome, par rapport aux stratégies d'autres acteurs (locaux, belges, internationaux) présents dans le même contexte

L'efficacité :

- *De manière générale, il s'agira ici de mesurer et d'analyser les résultats obtenus par rapport aux résultats attendus (relatifs aux objectifs fixés dès le départ) : résultats énoncés et définis dans les documents du programme en fonction des indicateurs initialement définis*
- Quelles sont les causes ou les éléments circonstanciels ayant permis l'atteinte de ce niveau de résultat ?
- Le programme a-t-il intégré de façon satisfaisante les dimensions transversales genre et environnement ?
- Dimension genre : Combien de femmes occupent des postes-clés au programme ? Comment se fait la participation de la femme au cours de la mise en œuvre du programme ? Cette participation est-elle garantie à la fin du programme ?
- Dimension environnement : les activités prévues et réalisées ont-elles considéré l'utilisation de l'énergie renouvelable (biogaz, énergie solaire, etc.), la prolongation de l'usage des plastiques ou le recyclage des matières polluantes ? pratiques agroécologiques ?
- Dans quelle mesure le partenaire, les groupes cibles et les bénéficiaires sont-ils satisfaits des résultats atteints dans le cadre du programme ?
- Analyse des risques contextuels (et stratégies liées pour y faire face) sur les activités du programme
- Les dispositifs formatifs/renforcement des capacités sont-ils cohérents avec les objectifs visés ? Permettent-ils un développement adéquat des compétences ? Le processus de formation/évaluation est-il original/innovant (ex. : processus participatif, mise en situation des bénéficiaires, accompagnement formatif...) ? La durée de formation est-elle considérée comme adéquate par les parties prenantes ?

L'efficience :

- *Il s'agit d'analyser si les ressources ont été utilisées de manière optimale pour obtenir les résultats à la fin du programme*
- Appréciation du ratio entre les moyens utilisés pour la mise en œuvre (humains, fonctionnement et investissements) et les résultats réalisés, de manière à démontrer le rapport coût/résultat
- Les investissements (infrastructures et équipements) sont-ils de bon rapport qualité/prix ? Le programme a-t-il privilégié les équipements disponibles localement, sinon a-t-il mis en place un système d'acquisition permettant une fourniture continue des consommables utiles ou des pièces d'usure ?
- Gestion des ressources humaines : le projet a-t-il mobilisé les compétences locales ou sinon a mis en place un système de formation permettant de valoriser efficacement les ressources humaines locales ? (Efficacité⁶⁸/coût de l'expertise mobilisée au niveau de l'accompagnement – efficience technique)
- Gestion organisationnelle : dans quelle mesure le dispositif organisationnel et de suivi permet-il au programme de réagir de manière flexible pour répondre et s'adapter à des circonstances inattendues ou à des effets positifs ou négatifs inattendus de ses activités – efficience organisationnelle) ? en d'autres termes, le programme a-t-il su s'adapter à des facteurs extérieurs qui ont pu gêner sa mise en œuvre ? De ce point de vue, est-il en adéquation avec le milieu dans lequel il se déroule et s'adapte-t-il correctement aux évolutions du contexte (institutionnelles, politiques, économiques, sanitaires, etc.) ? Les différentes

⁶⁸ Dans quelle mesure les capacités (techniques, de gestion) des partenaires locaux sont suffisantes pour exécuter de façon totale et satisfaisante le programme ?

activités de RC ont-t-elles été adaptées en fonction des aléas et contraintes rencontrées ? Les différentes activités de RC ont-elles évolué en capitalisant des succès et échecs des étapes précédentes ?

- Quelles sont les raisons des éventuels retards dans l'exécution du programme ?

La durabilité :

- Quels moyens ont été mis en œuvre pour permettre l'appropriation du programme par les bénéficiaires ? En quoi peut-on dire qu'elle est effective ?
- Dans ce cadre, tenter de mesurer la relation de confiance entre les partenaires techniques et les bénéficiaires paraît tout à fait pertinent (les équipes d'encadrement bénéficient-elles d'un ancrage socio communautaire suffisamment solide ?)
- La durabilité des actions liées au programme ciblé sera évaluée essentiellement à travers les mécanismes et le système d'acteurs : durabilité socioculturelle (dans quelle mesure est-ce que les activités du programme contribuent-elles au renforcement du tissu social local ?), durabilité politique (dans quelle mesure les activités du programme contribuent-elles au renforcement de la confiance entre les acteurs principaux impliqués dans le développement de la zone ? Existe-t-il des actions mises en œuvre dans le cadre du programme qui sont désormais capitalisées par les Pouvoirs Publics ?)
- La notion de durabilité renvoie aussi à la question du renforcement des capacités des acteurs ciblés : il s'agira ici d'évaluer comment ceux-ci capitalisent les différents appuis reçus ?
- Dans quelle mesure les relations partenariales permettent-elles à chaque partenaire de s'enrichir au sens global du terme (où chacun apprend de l'autre) ? Quelle contractualisation a été établie (notamment, la démarche a-t-elle été participative ?) ? Comment s'est effectué le suivi des engagements, le suivi des conventions ? Quels ont été les freins/obstacles à ce niveau ?
- Pérennité et reproductibilité des procédures mises en place : transfert des capacités au sein de l'organisation (formateurs formés, mise en place de système type formation continue)
- Si différents groupes d'individus sont représentés dans les activités du programme, participent-ils de manière égale ? Pourquoi/Pourquoi pas ? Quelles sont les conséquences anticipées ou imprévues ? En particulier apprécier la participation effective des femmes à tous les niveaux du processus programme ?
- Recommandations sur les processus de renforcement et d'autonomisation tels qu'ils sont mis en place dans le cadre du programme ainsi que sur leurs possibles effets. Quelles sont les pratiques reproductibles/à recommander dans d'autres contextes, le cas échéant ? Quels sont les outils/documents/modules de formation qu'il pourrait être intéressant de diffuser plus largement ?

Effets/impacts :

- Quelles sont les activités de renforcement des capacités, qui dans certains contextes précis, peuvent donner lieu à un impact plus significatif ? Qu'est-ce que les parties prenantes considèrent comme impact plus significatif (ou « transformationnel ») dans ce contexte ? Quels cadres temporels seraient appropriés pour cela et selon quels types de mécanismes et appuis ?
- Effets spécifiques en termes d'appropriation/responsabilisation des acteurs locaux ? Changements de posture du bénéficiaire (proactivité entrepreneuriale) ?
- Quels sont aussi les effets sociaux : amélioration du bien-être des bénéficiaires et de leurs familles, degré d'épanouissement, amélioration de la confiance en soi et de l'assurance, degré d'accès au savoir, qualité des relations que les personnes tissent entre elles ?
- Autres effets/impacts des actions d'accompagnement des bénéficiaires, prévus et/ou imprévus, positifs et/ou négatifs ?
- Effets en termes d'action de plaidoyer ?
- Dans quelles mesures les appuis reçus ont-ils induit des innovations au sein des communautés ? Peut-on déceler, identifier des répliquions d'actions appuyées ou de comportements acquis dans des zones contiguës non bénéficiaires ?
- Le système de suivi-évaluation mis en œuvre dans le cadre du programme se base-t-il uniquement sur l'atteinte des résultats ou s'oriente-t-il également sur les effets/changements ?

ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES

Nom, post-Nom et prénom	Qualité
Équipe SOS Faim	
DIOP Pape Assane	Coordinateur national
GBADA MASSI Abdourahmane	Chargé de programmes
MOREL Dominique	Appui partenaires Sénégal (siège)
Équipe FONGS	
SALL Najirou	Président
BADJI Abdou Hadji	Secrétaire Général
TOURE Yaye Mbayang	Coordinatrice SEP
DJITTE Malick	Appui technique/communication
DIENG Mariétou	Assistante technique
GNING Masse	Assistant technique
SALL Oumar	RAF

Nom, post-Nom et prénom	Qualité
BADGI Binta	Membre du CA FONGS, 5 ^{ème} vice-présidente, vice-présidente du collège des femmes
Équipe FAPAL	
NDIAYE Moussa	Président
SOW Malick	Secrétaire Général
DIOP Ibrahima	Chargé S/E
NDIAYE Elhadji	Chargé de projets
NDIAYE Amadou Lamine	Trésorier général
MBENGUE Mbaye	Chargé commercialisation
NDIAYE Ousmane	Animateur
SOW Isma	Animateur
MBENGUE Oumar	Animateur
KA Mor	Animateur
GUEYE Edy	Animateur
NDIAYE Dialé	Animatrice
DOP Ibra	Animateur
+ Ndiack (responsable unité de fabrication de matériels agricoles)	
+ NDIAYE Diallé (responsable unité Mame Sèye)	
+ focus-group groupement membre FAPAL (« Ndangou Ndiaye ») – 9 F	
Equipe UPARD	
DIOUF Abdoulaye	Président
THIAW Babacar Mbagnane	Vice-président
GNING Cheikh	Responsable à l'organisation
SOW Thierno	Directeur radio
SENE Diouma	Responsable volet transformation
+ focus-group groupement membre de l'URAPD (village de Ndimb Ndioma) – 7 personnes (dont 2 F)	
Equipe UGPN	
DIA Pathé	Président
BADIANE Eladji	1 ^{er} vice-président
FAYE Mbaye	Secrétaire Général
DIENG Seni	Responsable SEP
NDIAYE Ousseynou	Secrétaire adjoint
WADE Ndiagou	Responsable épargne-crédit
+ SARR Saliou (membre UGPN)	
+ NDIAYE Maguette (membre UGPN)	
Equipe ANPDI	
DIALLO Mountaga	Directeur
MBODJ Alioune	Responsable S/E
BALDE Amadou Tidiane	Conseiller technique élevage
SARR Dominique	Animateur
DIBA Amadou	Technicien horticole
CAMARA Alimatou	Responsable genre
FALL Cheikh Tidjane	Responsable d'appui filières
DIOP Ismaila	Animateur
FALL Tahir	Responsable services financiers
Equipe ARECAP	
NOUM Arame	Présidente

Nom, post-Nom et prénom	Qualité
DIOUF Fatou	Secrétaire Général
NDIAYE Ndiahko	Vice-présidente
FAYE Fatou	Trésorier adjoint
NDIAYE Wagane	Adjoint secrétaire
SOW Younouss	Bénéficiaire
DIOUF Roky Daba	Bénéficiaire
Equipe ADIF	
DIOUF Amy	Présidente
NDOUR Thimbane	Secrétaire
SOUR Seynabou	Relais
BADIANE Fatou	Bénéficiaire
Equipe FRGFTA	
GAYE Mariama	Vice-présidente de l'UT Dialaba
BA Satou Adama	Adjointe secrétaire
TIMBIDOU Fatou	Adjointe trésorière
SOW GAYE Yaye	Trésorière générale
GUEYE Mariama	Membre UT Dialaba
CISSE Mariama	Membre UT Dialaba
Equipe FFPA	
CISSE Amadou Lamine	Président
MBODJ Mamadou	Président OP
GAYE Madieng	Président OP
DRAME Ablaye	Président OP
DIOUF Amath	Trésorier
TALL Gasso	Relais
Autres	
CISSE Thierno	Chargé de projet CNCR
SOUGOU Oumou	Chargé de projet PADAER2
BA Demba	Président EGAB
BA Khalidou	Secrétaire Général EGAB
LY Ousmane	Secrétaire Général UJAK
MBAYE SOW Seynabou	Gérante MEC « le Sine » (ANPDI)
DIOUF Ibrahima	Coordinateur départemental ANCAR/Niakhar (membre FDT/ANPDI)
DIOUF Mamadou Fall	Président Commission Santé, Hygiène et action sociale/Mairie Niakhar
DIENG Michel	Conseiller président Commission Education et alphabétisation/Mairie Niakhar
FALL Ama Patha	Secrétaire municipal Mairie Niakhar
NGOM Barra	Producteur semence Mairie Niakhar
?	Président de l'UAVDCRG ⁶⁹

⁶⁹ Union des Associations villageoises pour le Développement de la CR de Galoya.

ANNEXE 3 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

- Document programme SIA – partie Sénégal, mars 2017
- Rapports moraux DGD – autoévaluations performances
- Rapports DGD leçons apprises
- Indicateurs de résultats
- Tableaux Mdp
- Conventions de partenariat (FONGS, ANPDI, FAPAL)
- Rapport d'évaluation des dispositifs paysans d'appui conseil et d'accompagnement des transformations des EF, Sylvain COLMET-DAAGE & Aladjí DIACK, TERO, mars 2020
- FONGS :
 - Rapports d'activités (et commentaires SOS Faim et FONGS)
 - Modèles de contrats d'accompagnement
 - Perspectives 2022-2026
 - Outil bilan simplifié et genre
 - Les points d'alerte plan stratégique 2017/2021
 - Rapports financiers
 - CR réunions/missions SOS Faim-FONGS (octobre 2017, mars 2019, septembre 2019, octobre 2021)
- ANPDI :
 - Rapports d'activités
 - CR réunions/missions SOS Faim-ANPDI (juillet 2018, septembre 2019, octobre 2020, septembre 2021)
 - Rapports financiers
 - Évaluation FDT
- FAPAL :
 - Rapports d'activités
 - CR réunions/missions SOS Faim-FAPAL (janvier 2018, juillet 2018, décembre 2018, mars 2019, septembre 2019, novembre 2020)
 - Rapport diagnostic unités FAPAL, juillet 2020
 - Rapports financiers



SOS FAIM, ILES DE PAIX ET AUTRE TERRE

EVALUATION FINALE DU PROGRAMME COMMUN

DE PROMOTION DE L'AGRICULTURE FAMILIALE

DURABLE ET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

POUR UN MONDE PLUS JUSTE (DGD 2017-2021)

Burkina Faso-Mali-Sénégal

SOS FAIM

ANALYSE COMMUNE AFRIQUE DE L'OUEST

AVRIL 2022

STÉPHANE VANCUTSEM



COTA asbl

Rue de la Révolution 7

1000 Bruxelles

BELGIQUE

Tél. : 0032 02 218 18 96

Fax : 0032 02 223 14 96

www.cota.be

TVA: BE0420280412

«Registre des personnes morales de Bruxelles

TABLE DES MATIÈRES

1. ANALYSE COMMUNE AFO	4
1.1 QUESTIONS SPECIFIQUES	4
1.2 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS TRANSVERSALES GLOBALES ENTRE LES 3 PAYS	9
1.2.1 CONCLUSION	9
1.2.2 RECOMMANDATIONS TRANSVERSALES GLOBALES	9
2. ANNEXES – TABLEAU COMPARATIF « COMMERCIALISATION GROUPEE »	12

1. ANALYSE COMMUNE AFO

1.1 QUESTIONS SPECIFIQUES

QUELLE EST LA VALEUR AJOUTEE D'UNE APPROCHE AFRIQUE DE L'OUEST (AFO) POUR SOS FAIM ET/OU POUR SES PARTENAIRES ? CAPITALISATION, ECHANGE DE PRATIQUES, INITIATIVES CONJOINTES, ETC.

Concernant l'approche Afrique de l'Ouest (AFO), nous présentons d'abord les résultats acquis dans le cadre du programme DGD 2017-2021 :

- De manière globale, il n'y a pas vraiment eu d'approche AFO avec très peu de synergies d'actions entre les 3 pays.
- Il y a eu parfois des échanges d'expériences entre partenaires mais elles sont très limitées. Par exemple, au Burkina Faso, CVB a reçu des membres de l'ONG CAEB (Mali) pour un partage d'expérience concernant la gestion des systèmes de stockage de proximité des produits alimentaires.
- C'est essentiellement sur le plan du plaidoyer qu'il y a eu des actions concrètes communes, notamment via le ROPPA (qui en tant que plateforme régionale, a des membres dans chacun des 3 pays et qui sont partenaires de SOS Faim¹). Les actions régionales menées sur le volet plaidoyer ont été notamment impulsées grâce à l'implication d'une personne en charge du plaidoyer basée au sein de l'antenne locale de SOS Faim au Burkina Faso.
- Soulignons par ailleurs l'organisation d'un atelier régional à Bamako sur l'employabilité des jeunes et qui a regroupé plusieurs partenaires de SOS Faim issus des 3 pays.
- Quand bien même il y ait eu très peu de synergies entre les 3 pays, relevons que les chargés de programme au siège échangent fréquemment entre eux. Par ailleurs, des groupes de travail (pour l'ensemble des pays d'intervention de SOS Faim) ont été mis en place au siège afin de développer davantage les connaissances, les stratégies et les outils sur 4 thèmes : développement territorial, agroécologie, finance rurale et genre. Ces groupes de travail servent à déterminer la stratégie de SOS Faim et à créer le cadre dans lequel les employés peuvent travailler, y compris les outils pour travailler sur ces thèmes avec les partenaires. Ces thèmes sont basés sur la pratique et historique de SOS Faim et sont étroitement liés aux priorités des partenaires. Notons que les partenaires ne participent pas à ces groupes de travail.

Quelle serait alors la valeur ajoutée d'une approche AFO dans le cadre du prochain programme DGD 2022-2026 ?

Voici quelques recommandations liées (voir aussi recommandations transversales) :

- La mutualisation des compétences entre partenaires issus de différents pays et intervenant sur des domaines d'actions similaires : les synergies entre partenaires qui ont des savoirs faire différentiels mais complémentaires sur les thématiques du programme sont un levier pertinent pour des gains de temps et d'efficacité.

¹ CPF au Burkina Faso, CENOPP au Mali et CNCR au Sénégal.

- Sur le volet commercialisation/transformation : tous les partenaires en Afrique de l'Ouest sont impliqués d'une manière ou d'une autre mais à des degrés différents sur les volets commercialisation et transformation. Certains sont plus avancés que d'autres (voir les expériences de commercialisation groupée de l'USCCPA au Burkina Faso ou celles des partenaires maliens comme USCPCD et Yèrènyèton ou encore la FAPAL au Sénégal) et leur expertise/expérience/connaissance pourrait être utilisée à profit dans le cadre du renforcement des capacités d'autres partenaires moins avancés sur ces questions (ex. : faitières partenaires de l'ANPDI au Sénégal, APIL au Burkina Faso²).
 - Sur le volet de l'accès au financement rural : c'est clairement le point faible du programme mais là aussi certains partenaires ont plus d'expériences que d'autres et peuvent apporter leurs conseils aux autres (voir l'expérience de la FAPAL au Sénégal ou celle des partenaires maliens, qui peuvent appuyer les partenaires du Burkina Faso ainsi que les faitières partenaires de l'ANPDI).
 - Sur le volet renforcement des capacités : les partenaires du Sénégal (FONGS et ANPDI) ainsi qu'APIL au Burkina Faso, qui sont très fortement positionnés sur ce volet, ont certainement de l'expertise/expérience à apporter aux autres partenaires du Mali et du Burkina Faso.
- Renforcer le volet « gestion des connaissances » selon une approche AFO : (1) capitalisation d'expériences sur des thématiques communes (développement territorial, commercialisation groupée, transformation, etc.) ; (2) organiser des ateliers thématiques qui regrouperaient les différents partenaires AFO (à l'image de ce qui a été fait au Mali sur l'employabilité des jeunes).
 - Encourager des initiatives conjointes entre partenaires de pays différents (voir pistes de commercialisation régionale, réseautage sur des thématiques spécifiques comme l'agroécologie par exemple, actions de plaidoyer à l'échelle régionale, etc.).
 - A plus long terme, repenser l'approche programme en termes de mobilisation de ressources humaines : disponibiliser une personne en charge de la coordination régionale des différentes actions proposées ci-dessus. En outre, elle serait responsabilisée pour identifier, sélectionner et encadrer les différentes expertises à mobiliser dans le cadre de cette approche programme (dont appui aux partenaires en termes de commercialisation et dans la définition de stratégies de mobilisation de ressources – voir recommandations).
 - A plus long terme, envisager une ligne budgétaire spécifique AFO : qui permettrait d'appuyer financièrement les différentes actions proposées ci-dessus (mutualisation de compétences, capitalisation, initiatives conjointes, mobilisation expertise).

EN COMPARANT LES 3 PAYS, QUELLES SONT LES DIFFERENCES ET LES SIMILITUDES (AU NIVEAU DE L'ATTEINTE DES RESULTATS DU PROGRAMME) ? COMMENT PEUT-ON EXPLIQUER CES DIFFERENCES ?

Rappelons d'abord que de manière générale, les résultats sont relativement satisfaisants pour les 3 pays.

Avant de formuler les principales conclusions transversales relatives au niveau d'atteinte des résultats du programme, soulignons les enseignements généraux et transversaux sur la pertinence du programme au niveau des 3 pays ainsi que sur l'efficacité du dispositif de suivi.

² En particulier sur le volet transformation.

- Dans les 3 pays, les contextes sont assez semblables et le programme trouve toute sa légitimité par rapport à ceux-ci et aux contraintes initialement identifiées par celui-ci : dégradation de l'environnement et des ressources naturelles, entrepreneuriat rural modeste, faible accès des ruraux aux financements, pratiques culturelles néfastes pour la santé et l'environnement, difficultés d'accès à une alimentation riche/variée/équilibrée pour des populations vulnérables, difficultés d'accès à des semences et intrants de qualité ainsi qu'au matériel agricole moderne et adapté, problèmes de commercialisation, manque de structuration et de professionnalisation des paysans.
- Soulignons la particularité des contextes sécuritaires au Burkina Faso et au Mali avec des impacts liés sur la bonne évolution des activités (voir en particulier au Burkina Faso la pression sur les ressources environnementales³ qui est accentuée par les besoins des PDI⁴). Face à cela, il s'avère nécessaire de mettre en œuvre des stratégies d'appui adéquates (renforcement des capacités des animateurs endogènes, appui digitalisation, renforcement des collaborations avec les Collectivités locales, approche communautaire, etc.).
- La pertinence de l'approche méthodologique participative et inclusive est soulignée. Celle-ci encourage les partenaires à identifier les solutions à leurs problématiques, mettant ainsi ceux-ci au cœur de l'action. Le fait que le programme s'appuie sur les plans stratégiques/plans d'actions des partenaires est jugé très pertinent et contribue sans conteste à la durabilité des acquis. De manière générale, la flexibilité de l'approche d'appui/d'accompagnement de SOS Faim est relevée par l'ensemble des partenaires.
- La plus-value de l'antenne locale est soulignée par les partenaires et par les consultants : (1) elle renforce la proximité avec les partenaires avec comme conséquence un appui technique plus important (appui méthodologique, appui technique ponctuel, positionnement appels à projets, mobilisation expertise ponctuelle) ; (2) elle renforce le partenariat multi-acteurs (participation aux cadres thématiques, stratégies, cadres d'influence) ; (3) elle permet l'appui à l'élaboration des plaidoyers ; (4) elle renforce le rôle d'interlocuteur important vis-à-vis des Autorités nationales.
- La mise en œuvre des actions du programme a rencontré la satisfaction des jeunes et des femmes ; en effet ces derniers ont une représentativité acceptable au sein des instances dirigeantes des OP (voire même des Unions/faitières). Par ailleurs, les femmes sont de plus en plus impliquées dans les activités. Chez tous les partenaires, la thématique du genre est de plus en plus présente dans les débats et activités et des actions spécifiques sont menées pour favoriser leur accès aux facteurs de production. De manière générale, la réalisation d'activités économiques, source de revenus a permis à des femmes de répondre à des besoins de la famille, ce qui a contribué à améliorer leur image au sein du ménage et leur donner une plus grande confiance en soi.

Concernant le niveau d'atteinte des résultats du programme, voici les principaux enseignements transversaux :

- Concernant le résultat 1 (production), de manière générale, les résultats sont atteints pour l'ensemble des partenaires. Les compétences ont été renforcées (OP, Unions/faitières, producteurs membres) en techniques de production, gestion d'exploitation et en gestion des terres dégradées. L'augmentation de la production agroécologique est également soulignée chez l'ensemble des partenaires. En particulier concernant APIL, relevons l'intégration des PDI dans les activités de production pour leur relèvement.

³ Eau, terre.

⁴ Personnes déplacées internes.

En particulier pour CVB au Burkina Faso et pour CAEB au Mali, le dispositif d'approvisionnement et de commercialisation des produits vivriers (au sein des GSA pour CVB et au sein des BCV pour CAEB) a permis d'améliorer la disponibilité alimentaire au niveau du village, en particulier pendant les périodes de soudure facilitant ainsi la prise en charge des activités de production dans la zone.

- Concernant le résultat 2 (commercialisation/transformation), pour l'ensemble des partenaires, les compétences ont été renforcées (OP/faitières/producteurs membres) en capacités de stockage et de commercialisation. Les résultats à ce niveau sont variables d'un pays à l'autre. Mais de manière générale, au niveau des 3 pays, les résultats sont encourageants et sont le fruit des différentes actions entreprises en amont (appui renforcement des capacités, appui infrastructures, appui commercialisation notamment via la facilitation/contractualisation de marchés institutionnels). Il est important de souligner que les systèmes de mise en marché collectif mis en place par plusieurs partenaires (FAPAL, USCCPA, APIL, USCPCD, Yèrènyèton, CAEB) contribuent à augmenter les revenus des producteurs/trices. Par ailleurs, l'amélioration de la dynamique relative à la commercialisation des semences est à souligner en particulier au Mali et au Sénégal (FAPAL). En général, les performances économiques ont été réduites suite à l'évolution défavorable du contexte (insécurité, Covid-19, mauvaise pluviométrie). Ceci est particulièrement vrai pour le Burkina Faso et en particulier pour CVB où les résultats sont plus faibles et sont à lier prioritairement à la situation d'insécurité qui ne permet plus la réalisation d'activités économiques. Concernant les unités de transformation, leur durabilité est posée dans les 3 pays ; les coûts de production sont généralement élevés d'où une faible rentabilité. Notons enfin que d'autres facteurs ont un impact sur le niveau d'atteinte de ce résultat (ces facteurs apparaissent de manière transversale aux 3 pays même si à des degrés divers) : 1) les difficultés d'accès à la finance rurale ; (2) l'instabilité du Marché ; (3) la faible part des achats institutionnels dans le volume des produits commercialisés.

En annexe, nous proposons un tableau comparatif entre les différentes Unions (FAPAL, USCCPA, USCPCD, Yèrènyèton), portant en particulier sur le volet commercialisation groupée.

- Le résultat 3 (accès à la finance rurale) constitue le point faible du programme. Des problèmes de gouvernance interne apparaissent avec plusieurs partenaires (UFM au Sénégal, Kondo Jigima au Mali et APFI au Burkina Faso). De manière générale, la majorité des partenaires dans les 3 pays ont des difficultés d'accès aux crédits. La mobilisation de ressources financières (externes et internes) reste très limitée pour la majorité des OP/faitières appuyées par le programme. Dans les 3 pays (mais encore plus prononcé au Mali), il est constaté des problèmes de confiance entre les institutions financières classiques/les systèmes financiers décentralisés (SFD) et les paysans avec des conditions d'accès aux crédits de plus en plus compliquées et difficiles. Des efforts devraient être entrepris pour rétablir cette confiance (d'une part faciliter les conditions d'octroi du crédit et d'autre part encourager les partenaires à mobiliser davantage des ressources internes pour libérer les fonds de garantie – voir recommandations).
- Concernant le résultat 4 (plaidoyer), dans les 3 pays, les résultats sont globalement satisfaisants et témoignent des bonnes dynamiques de collaboration qui existent entre les partenaires et les Autorités locales, régionales et nationales.
- L'efficacité relative au niveau d'atteinte du résultat 5 (renforcement des capacités) est satisfaisante pour les 3 pays. Les organisations partenaires et leurs membres/partenaires ont vu leurs capacités opérationnelles et de gestion renforcées.

Au niveau de la gouvernance participative, les capacités ont été renforcées (tenue et renouvellement des instances, élaboration des plans stratégiques, etc.) même si des efforts sont à poursuivre à ce niveau. En termes de réseautage, des initiatives sont mises en place, d'autres sont à renforcer/à impulser.

Relevons ensuite d'autres considérations qui mettent en avant les similitudes et les différences entre les 3 pays :

- Dans les 3 pays, SOS Faim appuie des producteurs organisés en OP/coopératives/Unions (FAPAL, USCCPA, USCPCD, Yèrènyèton, CVB). Il est à noter qu'au Sénégal, les OP membres de la FONGS sont plus sociales que dans les 2 autres pays (à l'exception de la FAPAL) ; elles ne sont pas forcément organisées autour de filières.
- Dans les 3 pays, SOS Faim est également en partenariat avec des ONG d'appui et/ou fédération qui viennent soutenir des OP/Unions/faitières (FONGS, ANPDI, CAEB, APIL).
- APIL (hors programme DGD) et l'ANPDI ont la particularité de s'ouvrir à d'autres activités que celles purement agricoles, en l'occurrence le développement local. Soulignons la particularité de l'ANPDI avec les actions relatives au fonds de développement territorial. Vu leur pertinence, ces expériences sont certainement à capitaliser et à dupliquer dans les 2 autres pays.
- Les bons résultats obtenus avec l'ARECAP (ANPDI) via le modèle d'élevage caprin mis en œuvre dans le cadre du programme (chèvreries de qualité, champs de fourrages, alimentation diversifiée, augmentation de la production de lait) et les liens avec le projet de cantines scolaires (CFSI) révèlent la pertinence de combiner des actions d'appui techniques qui sont immédiatement génératrices de revenus, ce qui permet d'impulser une véritable dynamique locale (en l'occurrence sur toute la chaîne de valeurs : production, transformation, commercialisation). Cette expérience est sans nul doute là aussi à capitaliser et à dupliquer dans les 2 autres pays.

Voici enfin pour rappel, les principales leçons apprises transversales aux 3 pays :

- Le seul renforcement de capacités des producteurs/trices vulnérables ne pourrait permettre d'atteindre les résultats escomptés sans la facilitation de leur accès en intrants et équipements appropriés (subvention, préfinancement, appui en petits matériels, etc.).
- Les préalables à une commercialisation améliorée sont : (1) les capacités renforcées pour l'amélioration de la productivité (itinéraire technique, intrants) ; (2) les capacités renforcées dans les domaines du post récolte (infrastructures de stockage/conservation, nettoyage) ; (3) les capacités renforcées en termes d'organisation des acteurs et de la collecte (renforcement organisationnel/institutionnel).
- Un dispositif de commercialisation ne peut être développé dans une organisation que si les conditions d'accès aux financements nécessaires sont réunies et cela de façon durable. La question des fonds de garantie incluant en priorité les fonds propres de l'organisation et leur constante évolution constitue un élément fondamental de succès.
- En l'absence de marchés institutionnels au cours de l'année, les commerçants imposent leur prix à l'achat, d'où la nécessité pour l'Union/la coopérative de diversifier sa clientèle par la recherche d'autres types de marché mieux maîtrisés (agriculture contractuelle), et afin d'éviter de stocker des produits sur une longue durée, avec des risques de perte élevés.

- Une majorité d'organisations partenaires ont apporté des adaptations/changements au regard des difficultés rencontrées dans la collecte et la commercialisation des produits agricoles, notamment sur la précocité et périodicité de fixation des prix de collecte, le lieu de stockage à privilégier, le mode de paiement, la dynamisation des comités de commercialisation, etc. D'autres adaptations sont nécessaires pour la diversification des modes de commercialisation.

1.2 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS TRANSVERSALES GLOBALES ENTRE LES 3 PAYS

1.2.1 CONCLUSION

De manière globale, il n'y a pas vraiment eu d'approche Afrique de l'Ouest (AFO) avec très peu de synergies d'actions entre les 3 pays.

Une véritable approche AFO apporterait une réelle plus-value selon les consultants (pour le prochain programme DGD 2022-2026 ou pour d'autres programmes ultérieurs) en termes : de mutualisation de compétences, de gestion des connaissances ou encore d'initiatives conjointes (*voir recommandations en infra*).

Le niveau d'atteinte des résultats du programme est globalement assez similaire d'un pays à l'autre et les résultats sont généralement relativement satisfaisants. Tous les partenaires du programme ont vu leurs compétences renforcées (production, stockage, commercialisation, transformation, gouvernance, plaidoyer, etc.). L'augmentation de la production agroécologique est également soulignée chez l'ensemble des partenaires. Concernant les OP/Unions, les systèmes de mise en marché collectif contribuent à augmenter les revenus des producteurs/trices.

La plupart des contraintes sont communes à l'ensemble des 3 pays : les difficultés d'accès au financement rural, la faible rentabilité des unités de transformation ou encore l'instabilité du Marché.

La particularité des contextes sécuritaires au Burkina Faso et au Mali est à prendre en compte dans le développement de stratégies d'appui adéquates (renforcement des capacités des animateurs endogènes, appui digitalisation, renforcement des collaborations avec les Collectivités locales, approche communautaire, etc.).

1.2.2 RECOMMANDATIONS TRANSVERSALES GLOBALES

Recommandations pour l'ensemble des partenaires

- Poursuivre le renforcement des capacités au niveau des OP/faitières : appui institutionnel/organisationnel (planification stratégique, outils de gouvernance), leadership, stockage, transformation, accès au Marché, gestion financière, etc.
- Renforcer l'approche « entrepreneuriat » des Unions/coopératives/producteurs (planification stratégique, leadership, suivi-évaluation) et mener des actions d'alphabétisation fonctionnelle (en corrélation avec les unités économiques). Dans cette même optique, renforcer les stratégies de mobilisation des ressources propres au niveau des Unions/coopératives (location magasin de stockage, location de salle de réunion, atelier mécanique, prélèvements par les Unions des marges bénéficiaires des ventes des coopératives à la base, etc.) comme conditions de base pour l'accès au financement externe.
- Impliquer davantage les jeunes/femmes au niveau des instances en poursuivant les séances de sensibilisations et de formations (genre, leadership).

- Améliorer l'accès au financement externe pour les Unions/coopératives en établissant des partenariats avec des Institutions de finance rurale permettant ainsi l'accès au financement de manière permanente. En parallèle, renforcer l'éducation financière auprès des producteurs membres. De manière globale, rétablir la confiance entre les deux types d'acteurs (via notamment des cadres de concertation ou encore le renforcement des capacités de gestion financière des OP⁵).
- L'accès durable aux marchés reste une contrainte majeure pour l'ensemble des producteurs/OP impliqués dans le programme. Les organisations partenaires devraient s'impliquer davantage auprès de leurs membres/partenaires dans l'appui au développement d'une stratégie de commercialisation (e-commerce, partenariat, marketing). Renforcer à travers des actions de formation, de visites d'échanges et d'autres initiatives, les capacités de négociation des OP et des ONG partenaires concernant l'agriculture contractuelle, notamment avec un personnel dédié à la promotion commerciale des produits dans les OP (marketing social, activités de commercialisation, etc.).
- L'accroissement de la synergie entre les partenaires du Programme à travers l'échange d'expériences et la collaboration. Au-delà, renforcer le partage d'expériences avec d'autres acteurs disposant d'une expertise avérée dans un domaine clé (en particulier commercialisation et transformation).

Recommandations pour SOS Faim

- Poursuivre l'accompagnement des partenaires en vue de consolider les acquis avec un focus particulier sur les aspects de bonne gouvernance des OP/Unions (plans stratégiques, visions) mais aussi des unités économiques/unités de transformation.
- Appuyer les partenaires à définir des stratégies de mobilisation de ressources financières (internes et externes) auprès de leurs membres/partenaires. Dans ce cadre, mobiliser si nécessaire une expertise externe (consultance court terme ou perlée durant toute la durée du programme) et/ou collaborer avec d'autres acteurs spécialistes dans ce type d'appui.
- Appuyer les partenaires à définir des stratégies de commercialisation auprès de leurs membres/partenaires. Dans ce cadre, mobiliser si nécessaire une expertise externe (*voir supra*).
- Encourager/renforcer le travail de veille informationnelle sur les opportunités de financement : facilitation dans la mise en relation entre les partenaires et d'autres sources de financement.
- Encourager une approche programme de mutualisation des compétences entre partenaires (les synergies entre partenaires qui ont des savoirs faire différentiels mais complémentaires sur les thématiques du programme sont un levier pertinent pour des gains de temps et d'efficacité).
- Renforcer le volet « gestion des connaissances » selon une approche AFO : (1) capitalisation d'expériences sur des thématiques communes (développement territorial, commercialisation groupée, transformation, etc.) ; (2) organiser des ateliers thématiques qui regrouperaient les différents partenaires AFO (à l'image de ce qui a été fait au Mali sur l'employabilité des jeunes).
- Encourager des initiatives conjointes entre partenaires de pays différents (voir pistes de commercialisation régionale, réseautage sur des thématiques spécifiques comme l'agroécologie par exemple, actions de plaidoyer à l'échelle régionale, etc.).

⁵ Business plan, comptabilité simplifiée, etc.

- A plus long terme, repenser l'approche programme en termes de mobilisation de ressources humaines : disponibiliser une personne en charge de la coordination régionale des différentes actions proposées ci-dessus. En outre, elle serait responsabilisée pour identifier, sélectionner et encadrer les différentes expertises à mobiliser dans le cadre de cette approche programme (dont appui aux partenaires en termes de commercialisation et dans la définition de stratégies de mobilisation de ressources – voir supra).
- Toujours à plus long terme, envisager une ligne budgétaire spécifique AFO : qui permettrait d'appuyer financièrement les différentes actions proposées ci-dessus (mutualisation de compétences, capitalisation, initiatives conjointes, mobilisation expertise).

Concernant le dispositif de suivi-évaluation et en particulier l'outil « Marqueurs de progrès/MdP », pour une meilleure appropriation de celui-ci par les partenaires, les dispositions suivantes devraient être prises : (1) organiser plusieurs ateliers participatifs permettant de travailler collectivement et régulièrement sur l'appréciation de l'atteinte de ces indicateurs (voire aussi l'actualisation/redéfinition de ces indicateurs) ; (2) mettre en place des outils concrets (comme par exemple un journal de suivi des marqueurs de progrès) et qui pourraient être remplis à fréquence régulière par les différentes parties prenantes et enfin (3) intégrer au sein des rapports d'activités des partenaires un chapitre spécifique sur l'évolution des marqueurs de progrès. Ceci devant permettre d'établir plus de liens entre ces marqueurs et les indicateurs de résultat propres à chaque partenaire (sur base de leur cadre logique).

2. ANNEXES – TABLEAU COMPARATIF « COMMERCIALISATION GROUPEE »

	FAPAL	USCCPA	USPCD	Yèrènyèton
Type de produit	Niébé	Céréales	Céréales + niébé	Céréales
Prix d'achat aux producteurs	+50FCFA/kg par rapport au Marché	Prix fixé à la collecte, déduction faite du montant du préfinancement pour les intrants	La fixation des prix en fonction de l'évolution des marchés et des périodes de vente	La fixation des prix en fonction de l'évolution des marchés et des périodes de vente
Stockage	Magasin central, + magasins périphériques	Plusieurs magasins	Plusieurs magasins	Plusieurs magasins
Marchés institutionnels/privés/agriculture contractuelle	Marchés institutionnels et privés	Marchés institutionnels (voir ARA et SONAGESS en 2017-2018) et privés	Marchés institutionnels + grossistes + humanitaires, etc.	Marchés institutionnels les 2 premières années
Augmentation des revenus des producteurs	Oui	Oui mais essentiellement les 2 premières années	Oui (même si aucun indicateur n'a été défini à ce niveau)	Oui (même si aucun indicateur n'a été défini à ce niveau)
Marges bénéficiaires post-vente pour les producteurs	Non	Oui (avant 2020)	Oui	Oui
Réinvestissement marges bénéficiaires	Remboursement crédit bancaire + charges fonctionnement	Une part revient respectivement à l'Union (pour son fonctionnement) et aux sociétés coopératives de base ⁶	Remboursement crédit bancaire + charges fonctionnement	Remboursement crédit bancaire + charges fonctionnement
Autres spécificités	Unité production/commercialisation semences certifiées	Préfinancement engrais pour les producteurs	Unité production/commercialisation semences	Unité production/commercialisation semences
Augmentation des fonds propres pour l'Union/faïtière	Oui, en constante progression (via les magasins d'approvisionnement et de commercialisation/semences + niébé)	En régression (voir contraintes)	Bonne capacité de financement des opérations de production et de la commercialisation de ses membres (avec un potentiel mobilisable de 65.000.000 FCFA en moyenne pendant les trois dernières années)	Résultats positifs les 2 premières années ; diminution drastique les 2 dernières années (voir résultats ci-dessous)

⁶ La part revenant à la coopérative de base est intervenue seulement à partir de la dernière campagne de commercialisation 2020/21.

	FAPAL	USCCPA	USCPCD	Yèrènyèton
Type de produit	Niébé	Céréales	Céréales + niébé	Céréales
Autres principaux résultats	Bonnes performances économiques liées à : (1) bonne pluviométrie ; (2) tendance des producteurs à améliorer de plus en plus leurs pratiques (semences de qualité, utilisation de fumure organique, etc.) ; (3) qualité du dispositif de stockage ; (4) qualité des produits ainsi que (5) diversité des partenaires commerciaux	La vente groupée profitable aux producteurs (prix à la collecte et ristourne après la vente) par rapport à la vente à des commerçants sur le marché. Cependant, avec l'insuffisance d'engrais de qualité ces 2 dernières années et la vente à perte qui n'a permis de donner des ristournes, l'on ressent une démotivation dans la fourniture d'importantes quantités de produits pour la commercialisation. Les producteurs/trices livrent juste un minimum	Diversification des produits ayant permis l'accroissement du volume des produits commercialisés et des revenus (pomme de terre, champignons comestibles, etc.)	Les résultats positifs atteints les 2 premières années l'ont été grâce à la diversité des activités génératrices de revenus : le warrantage, la vente groupée, la vente des semences, la vente des produits maraichers, les prestations des batteuses et la confection des buses de puits. Pour les 2 dernières années, les revenus de l'Union ont diminué drastiquement et cela s'explique par : (1) un accès difficile aux différents types de crédits, (2) la vente à perte de stocks (car les prix des céréales ont dégringolé juste après les achats), (3) l'absence de marchés institutionnels
Principales contraintes	L'impact de la Covid-19 en 2020 sur la commercialisation des produits agricoles ; Les difficultés de liquidités ⁷ de la FAPAL impactent sur la collecte	Instabilité du Marché : retournement de prix qui avait forcé l'USCCPA à vendre à un prix inférieur à celui qui avait été payé aux producteurs membres (2018-2019) ; contrat à terme mal négocié + l'accumulation de défauts de remboursement de la part de producteurs membres (2019-2020) ; mauvaise campagne agricole avec démarrage tardif de la saison des pluies et arrêt brusque des pluies (2020-2021)	La faible mobilisation des crédits a joué sur les quantités commercialisées ; L'Union ne dispose pas de suffisamment de fonds propres de garantie pour le moment et celui prévu dans le cadre du programme n'a pas pu être mis en place	Voir ci-dessus La faiblesse du suivi de LABOSSEM (laboratoire de certification des semences végétales) ; Le marché de semences est souvent faible et les producteurs vendent souvent au même prix que les produits de consommation ; L'Union ne dispose pas assez de fonds propres pour anticiper les activités d'achat et de warrantage au moment où les prix sont les plus bas ; Problèmes de fonds de garantie (voir USCPCD)

⁷ Réserve et emprunts bancaires.