FIDA

Œuvrer pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

Bureau indépendant de l'évaluation

République du Sénégal

Évaluation du programme de pays

Rapport provisoire

….. 2013
Rapport No.
Document du Fonds international de développement agricole

Avant-propos

Cette évaluation du programme de pays (EPP) est la seconde conduite au Sénégal. Elle couvre la période 2004-2013, les programmes d'options stratégiques du pays (COSOP) de 2004 et 2010, cinq projets, quatre dons régionaux et trois dons spécifiques au pays. Elle a pour objectifs principaux d'évaluer la performance du programme et l'impact des opérations financées par le FIDA et de fournir les éléments de base à la préparation du nouveau COSOP qui sera agréé par le FIDA et le Gouvernement du Sénégal en 2015.

Depuis le début de ses opérations au Sénégal en 1979, le FIDA a financé **16 projets** dans le pays, dont trois actifs en janvier 2013, pour un coût total de **428,6**[1] millions d'USD. Les prêts du FIDA, à conditions favorables, totalisent 208,6 millions (48,6%). La contribution de l'État est de 88,6 millions (20,67%) et celle des bénéficiaires de 18,9 millions (4,41%). Les cofinancements représentent 112,5 millions (26,26%), dont celui de la Banque ouest africaine de développement de 22,6 millions (5,4%), celui de la Banque mondiale de 20 millions (4,7%) et celui du Fonds de l'OPEP pour le développement international de 9,1 millions (2,1%). Parmi les bailleurs bilatéraux, on peut inclure la contribution du fonds fiduciaire du Mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire (2,6%).

La République du Sénégal demeure l'un des régimes politiques les plus avancés d'Afrique subsaharienne en termes de démocratie et le pays fait partie des pays africains les plus industrialisés de la région. Le pays est classé dans la tranche inférieure des pays à revenu intermédiaire par la Banque mondiale, avec un taux de croissance du PIB de 3,5% en 2012. Pourtant, la prévalence de la pauvreté reste élevée (46,7% en 2011). Les investissements de l'État dans l'agriculture sont importants, mais sans toutefois arriver à stimuler la croissance du secteur en conséquence car d'autres facteurs ont joué contre les effets positifs de ces investissements, dont les bas prix agricoles et les politiques de marketing et de subventions qui peuvent éroder ou annuler le bénéfice de l'investissement dans l'agriculture.

L'EPP dresse un bilan globalement positif de la réalisation du premier objectif du COSOP d'appuyer les petits producteurs dans des services et des facteurs de production efficaces, des technologies appropriées et les marchés. Cependant, la réalisation de l'objectif d'améliorer l'accès des ruraux au savoir-faire entrepreneurial est assez mitigée, notamment de par le manque d'ancrage institutionnel, gage de durabilité de l'après-projet. Le portefeuille a laissé des impacts positifs sur la sécurité alimentaire. Il faut souligner la structuration des producteurs et de leurs faitières et les nombreuses innovations, surtout dans les techniques de production, la recherche, le conseil agricole de proximité et le domaine pastoral. Ces résultats sont cependant limités par le résultat partiel de la réforme du secteur agricole et l'approche fragmentée face aux grands défis de l'environnement et de la gestion durable encore limitée par une approche projet.

Ce rapport d'évaluation comprend aussi un Accord conclusif résumant les principaux constats issus de l'évaluation et exposant les recommandations discutées et agréées par le Gouvernement et le FIDA, assorties de propositions concernant les modalités et les responsables de la mise en œuvre de ces mêmes recommandations.

Kees Tuinenburg
Responsable par intérim
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

[1] http://operations.ifad.org/web/ifad/operations/country/home/tags/senegal

Foreword

…..

Officer in charge
Independent Office of Evaluation, IFAD

Remerciements

Cette évaluation du programme de pays a été dirigée par Mme Anne-Marie Lambert, évaluateur principal, en collaboration avec Mme Rieky Stuart (chef d'équipe des consultants), Dr. Amadou Abdoulaye Fall (consultant, agro économiste), M. Stéphane de Noray (consultant, spécialiste des filières agricoles, des coopératives et organisations paysannes), M. Ahmadou Makhtar Kante (consultant en environnement et changement climatique), et Mme Oanh Nguyen (agent d'évaluation, Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA).

L'évaluation a bénéficié de la collaboration de Mme Federica Lomiri, analyste de recherche en évaluation, qui a collaboré à la revue documentaire et à l'étude du contexte du pays.

Pour la révision interne, les membres du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, dont M. Ashwani Muthoo, Directeur adjoint et M. Fabrizio Felloni, évaluateur principal, ont apporté des commentaires et directives tout au long du processus de l'évaluation, y compris pour l'ébauche du rapport final. Mme Laure Vidaud, assistante d'évaluation, a fourni l'appui administratif.

Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA remercie la Division de l'Afrique de l'Ouest et du centre pour les observations et commentaires pertinents durant les différentes étapes de l'évaluation.

Le Bureau indépendant de l'évaluation présente ses remerciements au Gouvernement du Sénégal pour ses précieux commentaires et son soutien tout au long du processus de l'évaluation. Nos remerciements vont également au personnel, aux bénéficiaires des projets visités et aux autres partenaires rencontrés, pour leur appui et collaboration avec la mission d'évaluation.

Acknowledgements

Table des matières

Unité monétaire **i**

Sigles et acronymes **i**

Carte des projets financés par le FIDA au Sénégal **iii**

Résumé exécutif **iv**

Executive Summary **xvii**

Extrait de l'Accord conclusif **xviii**

I. Introduction **1**

A. Aperçu de l'assistance du FIDA au Sénégal 1
B. Objectifs, méthodologie et processus 2

II. Informations sur le pays **4**

A. Aperçu général du pays 4
B. Agriculture 6
C. Aide publique au développement 9

III. Description du COSOP et des opérations du FIDA au Sénégal **10**

IV. Performance du portefeuille des projets **18**

A. Pertinence 19
B. Efficacité 23
C. Efficience 27
D. Impact sur la pauvreté rurale 30
E. Durabilité 38
F. Innovation, reproduction et extension 40
G. Genre 41
H. Appréciation générale du portefeuille 42

V. Performance des partenaires **44**

A. FIDA 44
B. Gouvernement 46

VI. Activités hors prêts **48**

A. Gestion des savoirs 49
B. Concertation sur les politiques publiques 50
C. Développement des partenariats 51
D. Dons 53

VII. Performance du COSOP **56**

A. Pertinence 56
B. Efficacité 59

VIII. Conclusions et recommandations **61**

A. Conclusions 61
B. Recommandations 64

Annexes

I. **Catégories principales d'institutions publiques impliquées dans les projets** 66

II. **Tableau des notations des projets** 67

III. **Liste des projets financés par le FIDA au Sénégal, 1979-2012** 68

IV. **Dons régionaux et nationaux** 70

V. **Note méthodologique sur l'évaluation des programmes de pays** 72

VI. **Définition des critères d'évaluation adoptés par l'IOE** 75

VII. **Liste des personnes rencontrées** 76

VIII. **Bibliographie** 83

Unité monétaire

1 CFA Franc (XOF) = 0,0019469 USD (avril 2013)

Sigles et acronymes

ANCAR	Agence nationale de conseil agricole et rural
APD	Aide publique au développement
Asprodeb	Association sénégalaise pour la promotion du développement à la base
BM	Banque mondiale
BOAD	Banque ouest africaine de développement
CLCOP	Cadre local de concertation des organisations de producteurs
CNCAS	Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal
CNCR	Conseil national de concertation et de coopération des ruraux
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CPP	Chargé de programme de pays
CRCR	Cadre régional de concertation des ruraux
DAPS	Direction de l'analyse, de la prévision et des statistiques
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
EPP	Évaluation du programme de pays
ESA	Division régionale pour l'Afrique de l'Est et australe
FAO	Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (sigle anglais)
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNRAA	Fonds national de recherche agricole et agroalimentaire
FONGS	Fédération des organisations non-gouvernementales du Sénégal
FRAO	Fondation rurale pour l'Afrique de l'Ouest
GEF	*Global Environment Facility*
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
JED	Jeunesse et Développement
LOASP	Loi d'orientation agro-sylvo-pastorale
MAER	Ministère de l'agriculture et de l'équipement rural
MEF	Ministère de l'économie et des finances
MER	Micro entreprises rurales
MPER	Micro et petites entreprises rurales
ONG	Organisations non gouvernementales
OP	Organisation(s) de producteurs
PADAER	Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural
PADV	Projet d'aménagement et de développement villageois
PAGF	Projet agro forestier de Diourbel
PAFA	Projet d'appui aux filières agricoles
PAFA-E	Projet d'appui aux filières agricoles-Extension
PASYME	Projet d'appui au système de suivi-évaluation du Programme FIDA
PFA	Facilité alimentaire de l'Union européenne en Afrique de l'Ouest
PIV	Périmètres irrigués villageois
PMD	Département gestion des programmes du FIDA
PNIA	Programme national d'investissement agricole
PNIR	Projet national d'infrastructures rurales
POGV	Projet d'organisation et de gestion villageoises
PPAAO	Programme pour la productivité agricole en Afrique de l'Ouest
PPMS	*Project and Portfolio Management System*
PRCG	Programme d'appui au renforcement des capacités en gestion
PRODAM	Projet de développement agricole de Matam – Phase II
PROMER	Projet de promotion des micro-entreprises rurales – Phase II
PSAOP	Projet de services agricoles et organisations de producteurs

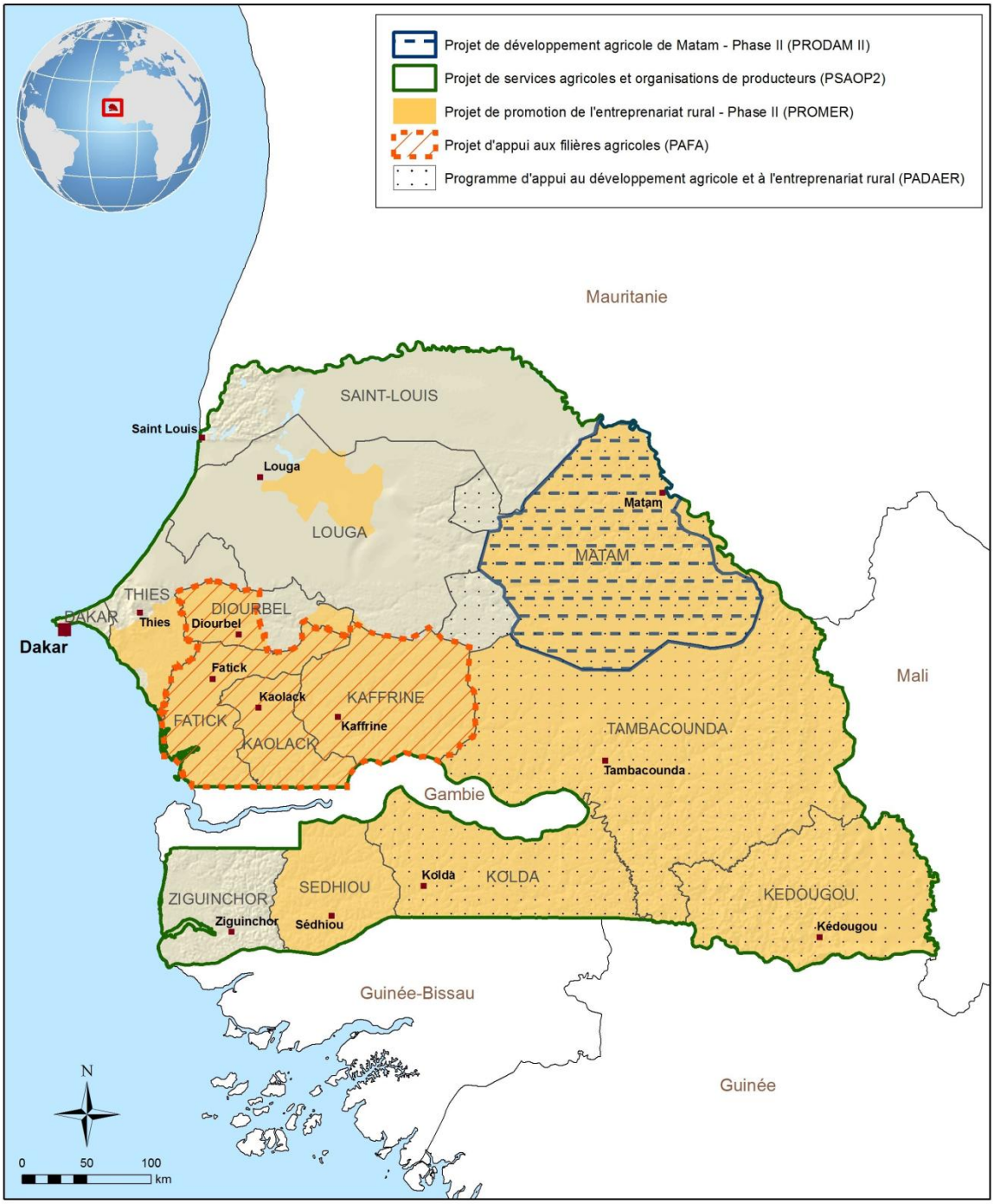
SAED	Société nationale d'aménagement et d'exploitation des terres du delta du fleuve Sénégal et des vallées du fleuve Sénégal et de la Falémé
SIPA	Sociétés d'intensification de la production agricole
SNDES	Stratégie nationale de développement économique et social
S&E	Suivi et évaluation
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact
SRI	Système de riziculture intensive
TRIE	Taux de rentabilité interne économique
UP	Unité pastorale
WCA	Division régionale pour l'Afrique de l'Ouest et du centre

Carte des projets financés par le FIDA au Sénégal

Sénégal

Opérations financées par le FIDA

Évaluation de programme de pays



Les appellations figurant sur cette carte et sa représentation graphique ne constituent en aucun cas une prise de position du FIDA quant au tracé des frontières ou limites, ou aux autorités de tutelle des territoires considérés.

Source: FIDA | 13-06-2013

Résumé exécutif

1. Cette évaluation du programme de pays (EPP) est la seconde à être conduite au Sénégal[2]. L'EPP porte sur la période 2004-2012. Elle prend en considération les programmes d'options stratégiques de pays (COSOP) de 2004 et de 2010. Tout d'abord, l'EPP 2013 a vérifié dans quelle mesure les recommandations de l'EPP 2004 ont été prises en compte dans les COSOP 2004 et 2010 et dans leur mise en œuvre. Du point de vue des projets, l'analyse du portefeuille se concentre sur six d'entre eux: Projet de promotion de l'entrepreneuriat rural – Phase II (PROMER II); ii) Projet de services agricoles et organisations de producteurs – Phase II (PSAOP II); iii) Projet de développement agricole de Matam – Phase II (PRODAM II); iv) Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA); v) PAFA-extension (tout récemment approuvé); et vi) Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural (PADAER). Il faut préciser que l'EPP inclut également, aux fins d'apprentissage, les premières phases respectives du PSAOP, du PROMER et du PRODAM. Toutefois, celles-ci n'ont pas été notées dans l'EPP. Le PAFA, à mi-parcours de sa mise en œuvre, est noté uniquement pour sa pertinence, ainsi que les deux plus récents projets (PADEAR et le PAFA-Extension).

2. Depuis le début de ses opérations au Sénégal en 1979, le FIDA a financé 16 projets dans le pays (voir liste des projets financés par le FIDA à l'annexe 3), dont 2 actifs en juin 2013, pour un coût total de 428,7 millions d'USD dont 208,6 millions (48,6%) sont des prêts du FIDA à conditions favorables. La contribution de l'État est de 88,6 millions (20,67%), celle des bénéficiaires de 18,9 millions (4,41%). Les cofinancements représentent 112,5 millions (26,26%), dont celui de la Banque ouest africaine de développement (BOAD) de 22,6 millions (5,4%), celui de la Banque mondiale (BM) de 20 millions (4,7%) et celui du Fonds de l'OPEP pour le développement international de 9,1 millions (2,2%). Parmi les bailleurs bilatéraux, on peut inclure la contribution du fonds fiduciaire du Mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire (2,6%). Le FIDA a approuvé sa première stratégie (COSOP) au Sénégal en avril 1998, la deuxième en 2004 et la dernière en 2010.

3. **Contexte national.** La République du Sénégal demeure l'un des régimes politiques les plus avancés d'Afrique subsaharienne en termes de démocratie et fait partie des pays africains les plus industrialisés de la région. Elle est classée dans la tranche inférieure des pays à revenu intermédiaire par la BM, avec un taux de croissance de 3,7%. Pourtant, la prévalence de la pauvreté reste élevée (46,7% en 2011) et le milieu rural contribue à hauteur de 65% à la pauvreté, pour une population de moins de 55% du total.

4. Les terres arables ne représentent que 19% de la superficie nationale et sont inégalement réparties entre les différentes zones agro-écologiques du pays. Les mises en valeur agricoles dépassent, depuis 2008, 79% des terres arables, après avoir plafonné pendant longtemps. Le riz représente plus de 50% de la consommation de céréales, mais les deux tiers sont importés, principalement d'Asie. La filière arachide joue encore un rôle important dans le développement du secteur agricole et de l'économie du Sénégal. D'autres filières, tels le mil, le niébé et le sésame, présentent un bon potentiel de développement, mais font face à des contraintes, dont, entre autres, l'accès au crédit qui demeure difficile ainsi que l'accès au foncier.

5. Les investissements de l'État dans l'agriculture sont de plus en plus importants et respectent les engagements requis par le traité de Maputo, mais sans toutefois, entre 2000 et 2008, arriver à stimuler la croissance du secteur en conséquence (1,5% pour la période) car d'autres facteurs ont joué contre les effets positifs de ces investissements, dont les bas prix agricoles et les politiques de marketing et de

[2] IOE a effectué une EPP au Sénégal en 2004.

subsides qui peuvent éroder ou annuler le bénéfice de l'investissement dans l'agriculture.

Portefeuille des projets

6. La pertinence du portefeuille du FIDA est jugée satisfaisante. Les recommandations stratégiques formulées par l'EPP 2004 viennent la renforcer, comme par exemple le ciblage géographique et des bénéficiaires avec l'adoption des zones à haut potentiel de développement économique et de solutions dans les projets pour faciliter l'accès au crédit. Le FIDA a accordé beaucoup d'attention à la conception des projets bien qu'il y ait des améliorations à apporter, notamment en limitant les attentes souvent démesurées à cette étape des projets.

7. Les objectifs des projets sont bien alignés aux stratégies du Gouvernement et aux besoins des bénéficiaires. Le PSAOP II a appuyé stratégiquement le désengagement du secteur public des activités productives et commerciales, la déconcentration du personnel sectoriel, le financement durable des services agricoles régis par la demande. Le partenariat avec les organisations de producteurs est aussi stratégique pour atteindre les paysans pauvres (ciblage et impact), adapter les activités des projets aux besoins des producteurs et ancrer les activités et le soutien des projets dans la durée. Le PROMER s'inscrit dans la Lettre de politique sectorielle des micro et petites entreprises et dans les politiques du FIDA et du COSOP, en se concentrant sur la promotion de micro-entreprises rurales ciblant des métiers non agricoles. Les investissements en infrastructures agricoles représentent la plus grande catégorie de dépenses des projets. Ils sont indispensables pour transformer l'agriculture traditionnelle de subsistance en une production orientée vers le marché. Le PRODAM y a contribué avec le désenclavement des communautés. Quant au PAFA et au PAFA-extension, ils concrétisent l'évolution du portefeuille en ligne avec les stratégies du FIDA et avec la Loi d'orientation agro-sylvo-pastorale (LOASP), qui s'éloigne du modèle multi composantes de production agricole et se tourne davantage vers la rentabilité économique, avec un rôle important des opérateurs de marché et la promotion du dialogue entre tous les acteurs dans une perspective de filière.

8. L'**efficacité** du portefeuille a été plutôt satisfaisante. Le PSAOP II a en partie atteint ses objectifs. L'Agence nationale de conseil agricole et rural (ANCAR), créée pour soutenir l'offre de services agricoles axée sur la demande, n'a pas pu donner une couverture nationale à ses services de proximité en raison d'un manque de ressources financières, d'instabilité institutionnelle et de l'échec dans l'adhésion à sa mission originelle. Par contre, l'objectif de renforcer l'accès des petits producteurs aux services et innovations agricoles durables et variés, a été un succès, avec l'instauration d'un système de recherche compétitive orientée par la demande.

9. Le PRODAM II a aussi donné une grande importance au soutien des organisations de producteurs, en combinaison avec l'investissement en infrastructures agricoles, jugé comme l'un des facteurs porteurs de résultats pour l'augmentation de la production. Le choix du type et de la dimension des infrastructures ont influé positivement sur l'efficacité. Les mécanismes communautaires locaux de gouvernance qui gèrent les infrastructures organisent aussi leur maintenance et épargnent en vue de leur remplacement. Cependant, l'EPP a relevé de nombreux exemples qui dénotent que les capacités d'innover des organisations sont encore limitées dès que des facteurs imprévus surgissent. Ces limites indiquent qu'il y a de la place pour l'amélioration de leur résilience.

10. Bien que les objectifs stratégiques du PROMER II soient jugés pertinents, le niveau de complexité et d'ambiguïté de sa conception a engendré des problèmes d'efficacité. Les retards importants dans la mise en œuvre ont affecté la cohérence de l'ensemble du programme de pays ainsi que l'approche de développement local préconisées par l'EPP 2004. Le manque de précision dans les indicateurs a

notamment rendu impossible de juger objectivement le degré d'atteinte des résultats, en particulier la capacité de créer des entreprises fortes, capables d'engendrer des emplois stables. Les organisations professionnelles existantes, qui sont institutionnellement faibles et manquent de ressources pour renforcer leurs membres, ont reçu des appuis sous forme de formation, mais bien moindre que ceux fournis aux entreprises. Vers la fin du projet, le PROMER a adopté quelques-unes de ces voies, mais c'était trop peu et trop tard.

11. L'**efficience** a également été jugée plutôt satisfaisante. Parmi les projets inclus dans cette EPP, le PSAOP II a été le projet qui a eu le plus grand effet-levier. La contribution du FIDA était seulement de 6,3 millions d'USD (dont 0,3 million d'USD était un don), alors que celle du Gouvernement était de 20,7 millions d'USD, et celle de la BM (cofinanceur) de 20 millions d'USD.

12. Le coût moyen de la gestion[3] des projets inclus dans cette EPP est d'environ 14% du coût total des projets. Ce coût est largement aligné sur le coût moyen de gestion des projets FIDA en Afrique de l'Ouest et du centre. Il faut noter cependant que les retards dans plusieurs projets, en plus d'affecter leur efficience, ont eu des conséquences néfastes sur l'ensemble du portefeuille.

13. Il y a peu d'informations sur la rentabilité économique effective des projets. Pour le PRODAM II, le taux de rentabilité interne économique (TRIE) obtenu a été de 38%, ce qui double le TRIE projeté ex ante du rapport de pré-évaluation du projet. Concernant le PSAOP II, l'analyse financière, incluse dans le rapport de pré-évaluation, donne un TRIE de 20%, supérieur aux coûts d'opportunité du capital estimé à 12%. Le rapport d'achèvement n'inclut pas le calcul du TRIE à la fin du projet. Pour le PROMER II, le TRIE, à l'étape de pré-évaluation, était estimé à 17%, mais comme les objectifs cibles ont été beaucoup rabaissés durant la mise en œuvre du projet, le TRIE à la clôture devrait être moins satisfaisant qu'à la pré-évaluation.

14. **Impact sur la pauvreté rurale.** Le portefeuille a contribué à une augmentation des revenus des pauvres ruraux, quoique de façon inégale. Celle-ci est avant tout attribuée à l'augmentation de la production et de la productivité, donc surtout au PSAOP et au PRODAM. L'augmentation des revenus est également significative dans l'approche filière, notamment avec l'augmentation rapide du nombre de contrats entre les organisations de producteurs et les opérateurs de marché du PAFA. En ce qui concerne le PROMER, quelques témoignages illustrent une augmentation de revenus, mais peu de données fiables sont disponibles.

15. Les projets ont généralement contribué à l'augmentation des rendements et de la production agricole des ménages. C'est le cas de la production de riz (système de riziculture intensive (SRI)) et de maïs (périmètres irrigués villageois (PIV)) dans le Walo, de mil et de sorgho dans le Ferlo, et des produits horticoles dans le Diéry, ainsi que la production de lait (PRODAM), avec une augmentation de production suffisante pour assurer l'autosuffisance vivrière des bénéficiaires et vendre les excédents, sans toutefois pouvoir préjuger de sa durabilité à plus long terme. Le PAFA, à mi-parcours dans sa mise en œuvre, constate des rendements record pour le mil, le maïs et le sorgho. On constate des impacts de la deuxième phase du PSAOP sur les rendements, la production et les revenus des ménages, en particulier à travers les innovations apportées par le financement compétitif du Fonds national de recherche agricole et agroalimentaire (FNRAA).

16. Le renforcement des capacités est un élément fort du programme de pays. Il a contribué à de meilleures capacités de gouvernance (gérer/négocier et faire du plaidoyer) et à s'organiser en filière ainsi qu'à ajouter de la plus-value aux produits. De meilleures capacités de gestion et de négociation sont rapportées dans tous les projets, avec toutefois de la marge pour certaines améliorations.

[3] Ceci inclut la gestion administrative et financière, la coordination et le S&E.

17. Face aux **défis environnementaux et climatiques**, le programme de pays n'a pas pris de mesures stratégiques ni programmatiques. Il s'en tient à des interventions ponctuelles, par exemple, la sensibilisation des unités pastorales au respect des dispositions des plans de gestion des pâturages, l'appui à la diversification des productions, ou encore l'appui aux organisations de producteurs via les conseils agricoles de proximité et les liens étroits établis avec la recherche pour adopter les techniques les mieux adaptées à la productivité. Ces mesures ne sont pas suffisantes au vu de l'importance des défis auxquels le Sénégal est confronté dans le secteur agricole. Il faut noter que le PADAER semble amorcer une approche plus programmatique.

18. Plusieurs points névralgiques structurels affectent la **durabilité** de l'ensemble du programme appuyé par le FIDA, au niveau national. Le secteur agricole continue à souffrir d'instabilité dans son leadership politique. Ses déficiences (faible coordination, éparpillement physique des services du ministère de l'Agriculture et de l'Équipement) ont conduit à l'échec ou au retard de plusieurs réformes prévues par la LOASP. À ceci s'ajoute la problématique du Gouvernement pour maintenir les acquis du portefeuille et permettre aux services locaux déconcentrés de pleinement jouer leur rôle.

19. Les projets appuyés par le FIDA tentent, avec plus ou moins de succès, de compenser ces défaillances structurelles en renforçant les capacités des services techniques et administratifs déconcentrés. Ces efforts se limitent toutefois à la durée de vie des projets et ceux-ci sont encore timides dans les stratégies de sortie. L'effort de renforcement de la Direction de l'analyse, de la prévision et des statistiques agricoles (DAPS) au sein du ministère de l'Agriculture et de l'Équipement rural (MAER) dans sa capacité de concevoir un système de suivi sectoriel et d'en effectuer un suivi stratégique (don PASYME) n'a pas abouti. Par contre, la contribution du programme de pays à structurer les organisations de producteurs et leurs faîtières pour en faire de véritables interlocuteurs dans leur rôle d'acteur de développement, notamment avec le PSAOP, mais aussi le PAFA et le PRODAM, sont des gages de durabilité plus solides. De façon générale, l'EPP est peu convaincue de la durabilité du PROMER, si ce n'est que les entreprises les plus solides parmi les 350 retenues en fin de projet, et en grande partie préexistantes au projet, sont susceptibles de survivre avec l'appui du PADAER.

20. La capacité **d'innovations et leur mise à échelle** a été plutôt satisfaisante. Les innovations agricoles et pastorales sont nombreuses et largement attribuées au FIDA. Elles ont contribué à intensifier la production et le changement d'une agriculture de subsistance en une production orientée vers le marché. On retrouve également dans le portefeuille du FIDA de nombreux exemples d'innovations techniques qui proviennent d'expériences dans d'autres pays et reproduites au Sénégal. Au niveau local, les projets du portefeuille ont encouragé l'adoption de ces innovations par les organisations de producteurs et par les services déconcentrés du Gouvernement.

21. L'EPP a relevé le potentiel et la volonté politique de la mise à échelle de ces innovations sur le territoire sénégalais. Toutefois, le Gouvernement fait face à la grande contrainte de son manque de capacité fiscale. La plupart des organisations de producteurs elles-mêmes n'ont pas ou peu de capital propre ni de capacité d'emprunt. Le potentiel de mise à échelle demeure donc limité par le manque de ressources financières. À ceci s'ajoute le fait que le FIDA, dans son approche de programme cadre unique à l'horizon 2016 via le PADAER et ensuite le PAFA-extension, a une approche "d'élargissement basée sur le principe de l'intégration et de l'application à plus grande échelle, à travers l'élargissement et la reproduction des expériences positives et fructueuses acquises dans le cadre de projets passés et en cours de mise en œuvre par le FIDA et d'autres instances, au Sénégal". Mais, à ce jour, les partenariats/cofinanceurs pour la mise en œuvre de cette approche ne sont pas identifiés, les innovations prioritaires ne sont pas sélectionnées et

l'intention de mettre à échelle les propres innovations du FIDA ne correspond pas nécessairement à une augmentation prévue du volume des prêts au Gouvernement.

22. La promotion de **l'égalité de genre et de l'autonomisation des femmes** a été satisfaisante. Même si les projets ont généralement des cadres logiques peu clairs, sans indicateurs chiffrés pour l'atteinte quantitative et qualitative des objectifs, les aspects de genre sont bien présents, visibles et soutenus, et sont intervenus pour diminuer l'inégalité femmes/hommes dans les projets. Les efforts des projets ont été dirigés vers les trois objectifs de la politique du FIDA, et ces projets peuvent afficher des réalisations pour chacun de ces objectifs. Structurellement, les projets du portefeuille ont profité d'une personne à plein temps, dédiée aux questions d'égalité de genre (ainsi que du suivi-évaluation et de communication) et une personne-ressource régionale, au bureau de pays du FIDA, assure un appui et un suivi des questions de genre dans les projets.

23. **Performance des partenaires**. La performance du FIDA est considérée satisfaisante. Le FIDA a le respect des ministères, ainsi que d'autres instances et acteurs dans le secteur de l'agriculture et ce, malgré la contribution relativement modeste du Fonds. Certaines faiblesses dans la conception des projets, dont un certain manque de réalisme, ont été relevées. Mais, avec la supervision directe, le FIDA semble avoir une analyse assez juste de la situation des projets durant leur mise en œuvre. Les missions de supervision contribuent au partage des savoirs; les missions à mi-parcours sont généralement bien organisées et font des recommandations stratégiques pour la mise en œuvre des projets. Toutefois, l'approche programme telle que conçue, et qui devrait façonner le futur de la coopération entre le FIDA et le Gouvernement, a besoin d'une réflexion plus approfondie sur la cohérence du programme, la complexité des arrangements institutionnels, la valeur ajoutée du FIDA au secteur agricole sénégalais, et la contribution du FIDA Sénégal à IFAD 9.

24. La performance du Gouvernement est jugée plutôt satisfaisante. Le ministère de l'Économie et des Finances est reconnu pour son leadership fort au niveau fiduciaire et le respect de ses engagements de contrepartie, la contribution financière au portefeuille étant toutefois relativement faible (23%). De façon globale, le système de gestion financière est adéquat et le Gouvernement participe activement aux missions de supervision et de revue du COSOP. Le suivi et évaluation (PASYME) n'a pas été opérationnalisé, témoignant d'un manque de leadership, notamment au niveau de la DAPS. Plusieurs conditions n'étaient pas réunies pour opérationnaliser le PASYME, notamment une réelle volonté politique et un cadre stratégique correspondant à la vision du secteur agricole ainsi que des ressources humaines et en technologie appropriées, stables et dédiées à la tâche. Les retards importants dans l'accréditation du poste du CPM à Dakar ainsi que les retards dans l'approbation des projets, dont deux ans pour le PADAER, ne sont pas propices à l'efficience et l'efficacité du programme de pays ni à sa cohérence. Le Gouvernement ne semble pas jouer non plus un rôle très actif pour faciliter les partenariats dans la mise à échelle des innovations du programme soutenu par le FIDA.

25. **Activités hors prêts**. Le FIDA au Sénégal a de nombreuses actions de communication et de **gestion des savoirs** à son actif au niveau des projets et entre projets. Celles-ci restent toutefois encore ad hoc et ne permettent pas le suivi de leurs effets. Par contre, le bureau du FIDA vient de se doter d'une stratégie de communication et de partage des connaissances qui pourrait s'avérer prometteuse pour le programme de pays. Celle-ci témoigne de l'intérêt du programme de pays à mieux cerner la gestion des savoirs. Plusieurs contraintes stratégiques inhérentes au programme de pays y sont répertoriées, elles viennent confirmer les constats de faiblesse relevés par l'EPP. L'analyse et les recommandations de la Stratégie pourraient être un outil intéressant pour élever la

qualité des communications et la gestion des savoirs et mieux les connecter à la concertation sur les politiques et au développement des partenariats, surtout dans la perspective de mise à échelle. Mais, la question des ressources humaines et financières continue de se poser au regard des ambitions.

26. La **concertation sur les politiques publiques** mérite une attention plus soutenue, d'autant plus importante que la contribution financière du FIDA sous forme de prêts est relativement modeste et que le Sénégal est passé au statut de pays à moyen revenu. Un des éléments assez fructueux est l'appui aux forces de la société civile (organisations de producteurs, OP, et ONG) pour le plaidoyer avec le Gouvernement. Telle que déjà mentionnée, la concertation sur les politiques publiques était inhérente au PSAOP lui-même, en raison de son envergure stratégique, avec son leadership dans la participation active et attentive des acteurs de développement (OP, recherche, ONG), dans sa démarche, surtout en ce qui concerne les questions de conseil agricole axé sur la demande et de recherche. Le partenariat fructueux avec la BM, inspiré de la première phase du PSAOP, a contribué à son succès. L'appui du FIDA a été constant et stratégique, même aux moments où les porte-paroles des petits producteurs n'étaient pas toujours bien vus par les autorités étatiques. Les autres projets du portefeuille continuent à bénéficier de cette force et à bâtir sur ce capital humain et social.

27. Le bureau de pays contribue aussi par ses expériences de terrain au groupe thématique "Fonds sur le développement rural et la sécurité alimentaire des bailleurs". Ce groupe a récemment rédigé (mars 2013) une note de politique sectorielle qui fait des recommandations au Gouvernement pour améliorer la performance du secteur agricole. La note fait état des nombreuses contraintes du secteur qui engendrent une évolution irrégulière de la production. La note fait aussi état des expériences du FIDA, ce qui démontre son assez importante influence, notamment avec le PSAOP. Avec maintenant la présence du FIDA sur le terrain, la concertation sur des sujets importants du COSOP, tels la finance rurale et l'accès au foncier, mérite d'être renforcée au niveau national, d'autant plus que la contribution financière du FIDA est modeste et devrait chercher à maximiser son influence sur les politiques publiques agricoles dans le contexte d'un pays à revenu moyen.

28. **Développement de partenariats**. Le programme de pays a assez bien réussi à mobiliser un partenariat avec les institutions publiques nationales. Le ministère de l'Économie et des Finances (MEF) est un interlocuteur privilégié pour le FIDA, non seulement en termes fiduciaires, mais aussi parce qu'il suit de près les réformes institutionnelles, et notamment les réformes agricoles dans lesquelles le FIDA s'est engagé. Le ministère de l'Agriculture et de l'Équipement rural (MAER) est, bien sûr, avec ses agences et unités, un partenaire clé pour le programme de pays.

29. Tous les projets ont contractualisé des partenariats avec les institutions locales et les services déconcentrés et ils ont contribué à l'efficacité des projets, particulièrement par la création et le renforcement des liens de coopération entre ces institutions et les divers services agricoles, les organisations de producteurs et les micro et petites entreprises rurales (MPER) bénéficiaires des projets. La grande majorité des contrats de passation de marchés des projets se font avec les institutions locales. Le FIDA ne peut toutefois pas compenser les limites en moyens organisationnels et financiers de la décentralisation.

30. Une des forces du FIDA est son partenariat non public, avec les organisations de producteurs, la société civile et les institutions de recherche agricole. Le partenariat de mise en œuvre historique du FIDA avec les organisations de producteurs et leurs faîtières est largement reconnu pour sa contribution à structurer les acteurs et renforcer la société civile. Les ONG locales sont fortement impliquées dans la mise en œuvre sous diverses formes.

31. Le partenariat avec les partenaires techniques et financiers est varié. Certes le programme de pays a réussi dans plusieurs partenariats de financement (BM, BOAD et UE pour le Programme de Facilité alimentaire). Cependant, le FIDA a beaucoup moins de succès pour attirer des fonds pour la mise à échelle de ses innovations. Or, le Fonds a un besoin important de moyens financiers, bien au-delà de ses modestes fonds propres qui restent insuffisants pour capitaliser et mettre à échelle les innovations pilotées avec son appui. C'est là que la coordination du MAER et la capacité d'arbitrage deviennent importantes pour le programme futur du FIDA au Sénégal.

32. Des dons régionaux et nationaux viennent pallier au manque de financement alloué aux activités hors prêts. Par contre, leur cohérence, leur synergie et leur complémentarité avec les prêts sont peu démontrées. L'efficacité des liens et collaborations entre les prêts et les dons est variable. L'EPP constate que la plupart des dons régionaux sont peu connus au Sénégal lorsque les agences d'exécution régionales ne sont pas basées dans le pays ou quand le bureau de pays n'a pas été engagé/informé dans la conception et/ou le suivi du don. Ceci rend peu propice le partage des enseignements au sein du FIDA et les retombées sur le programme de pays.

33. Globalement, la note attribuée par l'EPP aux activités hors prêts est jugée plutôt satisfaisante. Comme pour la gestion des savoirs, la concertation sur les politiques est un outil pour le programme de reproduction à plus grande échelle du FIDA et elle peut aider ce dernier à réaliser son objectif, à savoir sortir 80 millions de ruraux de la pauvreté d'ici 2015. Pour ce faire, elle a besoin d'établir des partenariats déterminants, avec les autres acteurs, pour étoffer la gestion des connaissances, mais également pour apporter le levier financier indispensable à IFAD 9 et pour contribuer à renforcer l'efficience globale des interventions du FIDA.

La performance du COSOP

34. **Pertinence**. Le COSOP 2004 surtout, mais également le COSOP 2010, ont été élaborés suite à un processus de consultation important et soutenu par une forte appropriation sénégalaise. Le processus était pertinent dans le contexte du Sénégal et les résultats de la consultation ont été intégrés dans le document du COSOP.

35. Le COSOP 2004 est en ligne avec les cadres stratégiques du FIDA, le DSRP pour le Sénégal et les priorités du Gouvernement. Deux des objectifs du COSOP coïncident avec ceux du cadre stratégique 2002-2006: renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations et améliorer l'accès aux marchés et aux services financiers. Le COSOP 2010 vient renforcer le troisième objectif du COSOP 2004 d'accroître la productivité des activités économiques en milieu rural par l'accès aux technologies et au savoir-faire entrepreneurial. Le COSOP 2004 a mis en exergue les interrelations entre l'appui aux facteurs de base de production, l'accès aux intrants et technologies et l'accroissement des productions, d'une part, et d'autre part, l'appui aux intermédiations, au marché, l'incitation à la création de valeur ajoutée et l'entrepreneuriat. Cet aspect est très pertinent par rapport à une approche programme, en comparaison à des projets éparpillés dont les appuis sont souvent insuffisants pour conduire à une meilleure performance du secteur agricole.

36. Les objectifs du COSOP 2004 intègrent bien la recommandation de l'EPP 2004 de renforcer les démarches de développement local**,** en particulier en ce qui concerne la couverture géographique et le ciblage, les concertations et coordinations avec les autres projets et acteurs locaux de développement, les interactions et collaborations entre OP existantes et leurs partenaires locaux publics et privés. La démarche de développement local visait aussi l'appui aux initiatives de mise en marché, l'intégration des petites entreprises en filières structurantes, ainsi que des réseaux locaux d'institutions locales de micro-finance, toutes ces composantes venant bonifier la pertinence du COSOP 2004.

37. Le choix des zones agro-écologiques inclut dix des quatorze régions du pays. Ceci donne une envergure nationale aux interventions du FIDA. Le ciblage selon les potentialités et les opportunités des zones agro-écologiques est pertinent car il permet le développement des activités ayant une potentialité de réussite élevée. La diversification des filières ciblées par zone permet ainsi de diversifier les sources de revenus des acteurs et d'améliorer leur sécurité alimentaire.

38. Le COSOP 2004 recommandait d'articuler les projets au sein d'un programme cohérent, de renforcer les relations entre projets et qu'ils s'insèrent dans une stratégie de recherche de complémentarité et d'objectifs communs. L'approche programme à horizon 2016 est principalement basée sur la consolidation/mise à échelle des innovations initiées et testées dans les projets passés et en cours. Cette approche programme a besoin d'une réflexion mûrie afin d'offrir à la coopération future entre le FIDA et le Gouvernement un tout cohérent, en ligne avec la Déclaration de Paris et les Accords d'Accra, et d'être portée par une gestion managériale souple et efficace. Le pilotage stratégique a besoin d'être revisité, notamment en matière de ciblage sur le genre, de suivi-évaluation pour harmoniser les indicateurs de suivi, les intervalles de temps et les échelles.

39. Les préoccupations sur l'environnement et les changements climatiques sont très peu présents dans le COSOP 2004. Quant au COSOP 2010, il donne un diagnostic assez sombre des questions d'environnement. La seule solution transversale offerte par le COSOP est la mise en œuvre du Projet FIDA/Fonds pour l'environnement mondial (FEM) d'Adaptation au changement climatique qui "apportera une réponse en ce sens", ce que l'EPP considère nettement insuffisant de par son approche projet en réponse à une dimension transversale des plus importantes au Sénégal.

40. Le COSOP 2004 spécifiait un certain nombre d'initiatives transversales et autres dons déjà anticipés, ce qui est bien moins le cas du COSOP 2010. Cependant, ils n'offrent pas beaucoup d'éléments pour donner des orientations sur la combinaison d'instruments**,** par exemple, sur la façon dont les activités hors prêts du FIDA pourraient appuyer ses objectifs stratégiques et comment les synergies pourraient être développées entre les prêts du FIDA et les dons. Le besoin d'un système de suivi-évaluation embrassant tout le secteur agricole reste pertinent, mais il est ambitieux au vu du manque de cadre stratégique du secteur et des ressources allouées.

41. **Efficacité**. Les objectifs de renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations ont de façon générale été atteints sous le COSOP 2004. Ils se poursuivent sous le COSOP 2010. Les résultats atteints à travers les projets (PRODAM, PSAOP et résultats préliminaires du PAFA) sont satisfaisants et ont conduit à l'augmentation des capacités de production et de mise en marché des récoltes. L'accès au capital productif a accru les revenus des petits producteurs et leurs capacités d'investissement (création de richesses). L'accès à la formation pour renforcer les capacités et les compétences, aux intrants et aux technologies, a induit l'accroissement des productions. Le PRODAM et le PAFA se distinguent dans l'accroissement des productions et le PAFA innove dans l'utilisation des informations et savoirs au service des marchés.

42. L'amélioration de l'accès aux marchés est particulièrement portée par le troisième objectif du COSOP 2004 et poursuivi sous le premier objectif stratégique du COSOP 2010. Là aussi, la section sur l'efficacité du portefeuille fait état de résultats intéressants, notamment avec l'appui aux filières et au développement/organisation des marchés systématisés par le PAFA en particulier. L'accès au financement a été envisagé dans des formes de collaboration avec des interprofessions fortes au niveau local. Or, la faiblesse soulignée dans la section sur l'efficacité des projets est que les montages de financement (garanties, effet levier, etc.) demeurent limités à la vie de ces projets. En ce qui concerne les petits producteurs, la performance du PSAOP avec la structuration des organisations de

producteurs a été soulignée ainsi que l'accès aux services axés sur la demande et la restructuration de la recherche de proximité dans une perspective de réforme du secteur agricole.

43. Par contre, l'objectif d'améliorer l'accès des ruraux au savoir-faire entrepreneurial, porté par le deuxième objectif du COSOP 2004 d'accroissement de la productivité des activités économiques en milieu rural, poursuivi sous le deuxième objectif de 2010 d'amélioration de l'accès des ruraux au savoir-faire entrepreneurial, est plutôt mitigé. Cet objectif est surtout porté par le PROMER et le PAFA dans les deux COSOP et par le PADAER dans le COSOP 2010. La section sur l'efficacité du PROMER présente les faiblesses de mise en œuvre qui ont conduit à des résultats bien en deçà des attentes, en termes quantitatifs aussi bien que qualitatifs. Le PADAER, avant de mettre à échelle les résultats du PROMER, devra en tirer les leçons s'il veut que la promotion des filières et des organisations socio-professionnelles mène à des résultats concrets et ancrés dans une approche programme cohérente. Le PAFA, lui, montre, à mi-parcours, des innovations prometteuses dans la transformation des produits et là aussi le PAFA-extension, devra être attentif à tirer les leçons dans l'exploration pour la mise à échelle.

44. Le COSOP préconisait de contribuer à l'accès à des services non financiers. L'accès à des facteurs de production (unité pastorale, aménagement, etc.) est fortement lié à la sécurisation foncière. Or, les résultats restent mitigés sur le transfert et la sécurisation des domaines fonciers d'exploitation agricole. Le plaidoyer pour la sécurisation du foncier, à travers les réflexions en cours, et le positionnement des ruraux à l'accès au financement restent à poursuivre pour contribuer à améliorer les conditions de vie prônées dans les COSOP.

Notation du partenariat Gouvernement-FIDA

	Notation
Performance du portefeuille	4
• Activités hors prêts	4
• Performance du COSOP	4
• **Partenariat Gouvernement-FIDA**	**4**

Conclusions et recommandations

Conclusions

45. **La contribution financière du FIDA à l'aide publique au développement allouée au secteur agricole est relativement modeste**. Si le Sénégal a fortement recours aux ressources externes pour soutenir son développement (plus de 7% de son RNB), l'allocation de ses ressources internes pour le secteur agricole a augmenté plus rapidement que les ressources externes, avec un saut substantiel en 2013, témoignant de la volonté politique de l'État d'aller au-delà des engagements minimums du Traité de Maputo. Cependant, ces investissements n'ont pas encore donné les effets escomptés de croissance agricole (1,5% de 2000 à 2008). D'autres facteurs ont en effet joué contre les effets positifs de ces investissements, entre autres, une réponse inadaptée des services agricoles et un climat peu propice aux investissements, avec des distorsions et des incertitudes causées par les interventions de fixation de prix et de marge, et le régime de subventions en vigueur sur les engrais de certaines des filières les plus importantes.

46. En dépit de la contribution financière relativement modeste du FIDA par rapport aux bailleurs bilatéraux et multilatéraux**, le portefeuille de projets a, depuis 1979, contribué de façon assez significative au développement du secteur**

agricole et à l'allègement de plusieurs contraintes inhérentes au secteur. C'est notamment le cas avec le PSAOP et son influence sur la LOASP, et son appui, quoique partiel, aux réformes institutionnelles, dont les services agricoles, avec le levier financier important de la Banque mondiale, et plus récemment avec le PAFA qui se tourne davantage vers la rentabilité économique, avec un rôle important des opérateurs de marché et la promotion du dialogue entre tous les acteurs dans une perspective de filière, notamment dans la fixation des prix.

47. **L'apport du FIDA au secteur agricole est renforcé par la promotion d'une démarche de développement bénéfique**. L'investissement du FIDA dans son partenariat avec le Gouvernement du Sénégal a fortement bénéficié des forces et avantages développés au cours de sa longue présence au Sénégal. Ceux-ci résident principalement dans l'appui à la production et la productivité agricole grâce à trois actions conjuguées: i) un conseil de proximité et un renforcement des capacités des petits producteurs et entrepreneurs; ii) des investissements en infrastructures agricoles et iii) des appuis aux marchés et à des filières agricoles importantes.

48. Un premier ingrédient de programmation de cette approche tridimensionnelle qui fait la "marque de fabrique" du FIDA au Sénégal est la participation importante des bénéficiaires à la conception des projets, à leur mise en œuvre et à la résolution endogène des problèmes. Les projets ont conçu des techniques de ciblage attirant les fermiers pauvres, encourageant l'implication des femmes et des jeunes, qui ont reçu l'approbation des organisations paysannes et des entités étatiques. Ils investissent dans le renforcement des capacités de toutes les parties prenantes, allant des services gouvernementaux locaux aux fournisseurs de services privés, en passant par l'alphabétisation des femmes, et comptant presqu'exclusivement sur une capacité locale renforcée pour fournir les résultats attendus des projets. On verra plus bas que cet aspect de programmation a été bien plus performant pour les organisations de producteurs que pour les entrepreneurs ciblés dans le programme. Un deuxième ingrédient est lié aux investissements et infrastructures liés à l'agriculture (systèmes de routes, d'eau et d'irrigation, installations de stockage, disponibilité de semences améliorées et de technologies appropriées). Ces investissements sont conçus de façon à pouvoir être gérés par les groupes de bénéficiaires eux-mêmes, de par leur échelle et leur nature, à portée de leur capacité endogène de gestion. Enfin, le troisième ingrédient de cette approche, plus récent, est l'attention grandissante apportée à la rentabilité économique, avec un rôle important des opérateurs de marché et la promotion d'un dialogue plus systématique entre tous les acteurs (producteurs, transformateurs, opérateurs) dans une perspective de filière agricole, amorçant ainsi la participation plus active, mais toujours très timide, du secteur privé au développement local. La combinaison de ces trois ingrédients utilisés dans les projets a évolué au cours de la période couverte par l'EPP et a enrichi le programme de pays. Son maintien avec un savant dosage de ces ingrédients est essentiel à conserver pour la mise en œuvre future de l'approche programme préconisée par le FIDA et est déjà amorcée au Sénégal.

49. **Le FIDA demeure une institution fondée sur les projets et ceci affecte la durabilité des bénéfices à long terme**. Même si l'EPP constate un certain succès au niveau des projets, l'évaluation relève, par contre, un manque systémique de durabilité des résultats au-delà de la vie des projets. C'est probablement le message le plus véhiculé par tous les interlocuteurs de l'EPP, que ce soient les bénéficiaires eux-mêmes, les responsables étatiques ou encore le personnel des unités de coordination durant l'évaluation. L'approche du FIDA dans ses prêts, axée sur des résultats définis, dans un laps de temps bien déterminé, entraîne des gains réels et reconnus, grâce à l'habilité des équipes de gestion des projets à accorder les ressources et la participation des acteurs principaux (Gouvernement, organisations de producteurs, secteur privé) en vue d'atteindre les objectifs mesurables et mesurés. Cependant, une fois le projet officiellement terminé, il n'y a plus d'objectifs mesurables (bien que le maintien des acquis du projet pourrait

être présenté comme un objectif), il n'y a plus ni surveillance (les gains sont-ils maintenus, et si non, pourquoi), ni aucune partie désignée pour s'assurer que les principaux acteurs sont en mesure d'analyser si les bénéfices sont ou non maintenus. Les organisations paysannes ne peuvent pas toujours prévoir les risques, les services publics ne sont plus récompensés pour leurs efforts de coordination. Or, celle-ci exige des efforts et des compétences importantes. Ces lacunes sont symptomatiques d'une faiblesse systémique qui sape les augmentations prometteuses de la productivité et des revenus spécifiques aux projets, et ceci, malgré l'appropriation locale croissante au niveau gouvernemental et non gouvernemental. Cet état de fait indique que le FIDA continue d'être une institution fondée sur les projets, avec une attention insuffisante portée aux stratégies de sortie, mais aussi que les réformes systémiques initiées avec la LOASP pour passer à un modèle de prestation réactive, centrée sur l'exploitant, sont incomplètes et nécessitent une attention renouvelée.

50. **Le FIDA se dirige vers un programme cadre unique, une approche qui mérite plus de réflexion**. Sans un cadre ou une compréhension partagée de ce que devrait être une approche programme, le FIDA court le risque que les équipes de pays ne donnent une définition spécifique de ce concept au contexte national, qui ne permettra pas une base commune ni pour la gestion ni pour l'apprentissage ni pour la mise à plus grande échelle. Or, une approche de programme de pays ne veut pas dire combiner tous les succès des projets en un ou deux projets d'envergure avec la même enveloppe budgétaire. Selon l'EPP, les facteurs généralement pris en compte pour amorcer une approche programme sont, bien sûr, des gains en efficience (par exemple, moins d'unités de coordination ou un système commun de suivi et évaluation), sans toutefois compromettre les objectifs de réduction de pauvreté et les avantages comparatifs acquis. Un autre facteur important est le besoin d'une perspective de long terme et durable, au-delà de l'instrument et de l'horizon "projet", qui s'oriente vers une meilleure intégration aux programmes gouvernementaux. Un autre facteur à prendre en considération est la recherche de synergies entre les prêts et les activités hors prêts, y compris les dons. L'approche programme est également une opportunité de donner un cadre permettant des mécanismes flexibles de financement afin d'éviter la conception de nouveaux projets durant la mise en œuvre du programme de pays. Enfin, une approche programme a besoin d'être assortie d'un système de suivi-évaluation (S&E) ne se limitant pas aux extrants et aux projets, en l'orientant sur les résultats et les impacts du programme et pouvant offrir une base d'informations pour la gestion des savoirs et alimenter la concertation sur les politiques, comme par exemple le thème transversal des semences certifiées ou encore, l'autonomisation des organisations de producteurs et entrepreneurs.

51. Dans l'approche programme actuelle, l'EPP voit un risque d'inefficience, de sur-extension des équipes de gestion de projets en termes d'étendue géographique et de couverture des domaines d'intervention (infrastructures, filières, micro-entreprises, renforcement des capacités). Il y a aussi un risque de porter une plus grande attention à la gestion interne des projets, jugée très lourde et complexe, plutôt que de continuer à innover, de s'ouvrir sur l'extérieur pour partager, apprendre et s'engager dans des solutions plus systémiques (par exemple, en ce qui concerne les semences certifiées ou l'accès au crédit). C'est dans cette perspective que la construction de partenariats complémentaires revêt toute son importance pour permettre une division du travail efficace, ainsi que la gestion des connaissances, y compris dans les échanges Sud-Sud, afin de maximiser l'appui à la mise à échelle des innovations les plus prometteuses. Ces aspects d'approche programme sont d'autant plus importants que le Sénégal est devenu un pays à revenu intermédiaire.

52. Un S&E fédérateur devrait aller de soi puisque qu'il répond à un programme unique. La décision d'élargir le S&E à tout le secteur agricole (tous les projets des

bailleurs et les ressources internes du Gouvernement), supportée par le ministère des Finances, est réactualisée dans le PADAER et amène aussi à la prudence et à un examen des conditions nécessaires et suffisantes pour que le nouveau PASYME soit opérationnel.

53. **Le FIDA a fortement contribué au renforcement des capacités des organisations paysannes, c'est moins le cas des entreprises rurales,** domaine d'intervention plus récent. L'EPP souligne l'important succès du FIDA dans la consolidation/structuration des organisations et des institutions (organisations paysannes, fournisseurs de services gouvernementaux et non gouvernementaux). Elle met en évidence l'exception du PROMER qui a eu une longue courbe d'apprentissage et n'a vraiment abouti que partiellement dans ses objectifs initiaux. Le FIDA a probablement moins d'expérience en matière de promotion des entreprises rurales qu'il ne l'a dans le développement agricole. Dans l'appui aux entreprises rurales, porté désormais par le PADAER, des efforts sont à déployer pour viser une plus grande durabilité, avec des appuis stratégiques aux mécanismes et dispositifs d'appui en mesure de soutenir des entreprises rurales, dans une perspective de filières telle que promue par le PAFA et en connexion avec le reste du programme de pays.

54. **L'environnement, le changement climatique et les questions d'égalité des sexes sont insuffisamment abordées à un niveau stratégique et systémique**. Le FIDA se démarque par son succès significatif d'inclusion des femmes et des jeunes dans le ciblage des bénéficiaires des projets. Des indicateurs de résultats plus spécifiques aux objectifs de niveau du programme de pays, et des objectifs intermédiaires permettraient une meilleure visibilité, le suivi et une démarche proactive qui pourrait être plus facilement partagée avec les partenaires du FIDA. La durabilité environnementale et le changement climatique ont été abordés dans la pratique et de façon ponctuelle durant la mise en œuvre des projets, mais pas encore d'une manière stratégique et ce manque est reconnu dans les auto-évaluations du Département de gestion des programmes du FIDA (PMD). Compte tenu de l'importance du changement climatique pour le Sénégal, celui-ci mérite de recevoir une considération stratégique au niveau du programme de pays.

Recommandations

55. **Recommandation 1.** L'EPP recommande que le programme de pays du FIDA au Sénégal continue de miser sur les avantages des projets, notamment le savant mélange qu'il a réussi à construire et à affiner durant la période sous revue, soit: le renforcement des organisations paysannes, l'investissement en capital et le renforcement des relations commerciales et des filières. Un bon usage de ces avantages vient renforcer l'orientation stratégique du Gouvernement d'autonomiser les producteurs agricoles et de leur permettre de déterminer et de négocier le soutien dont ils ont besoin pour la sécurité alimentaire et la rentabilité.

56. **Recommandation 2.** L'EPP recommande que si le FIDA continue à soutenir l'entreprise rurale, il devrait circonscrire son soutien aux filières agricoles, comme par exemple, l'appui aux entreprises de fabrication de matériel agricole utile aux organisations paysannes, ou encore, le traitement post-récolte pour ajouter de la valeur à la production. Une telle approche viserait l'accroissement de la viabilité potentielle des entreprises, et de les lier plus solidement dans le développement de filières viables. En outre, un tel soutien devrait être porté dans l'approche programme (personnalisée actuellement par le PADAER) en renforçant les organisations professionnelles telles que les chambres de commerce ou les chambres professionnelles, plutôt que de soutenir les entreprises individuelles ou de créer de nouvelles organisations qui pourraient ne pas survivre à la fin des financements des projets.

57. **Recommandation 3**. L'EPP recommande que le FIDA définisse dans le prochain COSOP ce qu'il entend par approche programme, et comment protéger ses

avantages, et souligne qu'un programme de pays a besoin d'être sous-tendu par une stratégie de pays, celle-ci ne couvrant pas exclusivement les activités de prêts mais aussi les activités hors prêts. L'approche programme devrait être soutenue par un système S&E axé sur les résultats et impacts du programme et pouvant alimenter la concertation sur les politiques et documenter les innovations.

58. **Recommandation 4.** L'EPP recommande que le programme de pays Sénégal poursuive ses efforts avec d'autres donateurs pour soutenir le MAER dans sa capacité de veille stratégique au niveau du secteur. La veille stratégique devrait inclure un contrôle de l'après projet, avec la provision dans le prochain COSOP d'un mécanisme de "service après-vente" qui garantisse le maintien des acquis accumulés au fil des projets. L'expérience d'appuyer les nouvelles règles de la décentralisation dans les années 2004-2006 pourrait alimenter un tel effort. L'expérience passée du PASYME offre de précieuses leçons sur les problèmes à résoudre, notamment mettre l'accent sur les effets plutôt que sur les intrants et extrants et faire un calcul adéquat de tous les coûts de démarrage et de fonctionnement d'un tel système, y compris les tâches décentralisées telles que la collecte et la saisie des données.

59. **Recommandation 5.** L'EPP note que l'orientation stratégique et l'impact sur la politique que le FIDA souhaite obtenir sont difficilement atteignables avec le niveau actuel de budget alloué au pays. L'évaluation recommande ainsi que la Division pour l'Afrique de l'Ouest et du centre (WCA) examine dans quelle mesure les dons, non négligeables au Sénégal, peuvent mieux soutenir les objectifs du COSOP et mieux appuyer les prêts, en particulier les dons spécifiques au pays, et analyser dans quelle mesure l'allocation des ressources pour les activités hors prêts (dialogue sur les politiques, gestion des connaissances, partenariats) peut être mieux définie et plus stratégiquement en accord avec les ambitions du COSOP en termes de concertation sur les politiques publiques, comme par exemple la propriété foncière, la finance rurale et l'égalité des sexes.

60. **Recommandation 6.** L'EPP recommande que le COSOP, et la conception des futurs projets sous son égide, renforce son attention sur les résultats en relation avec l'égalité des sexes et accroisse l'importance donnée au changement climatique/durabilité environnementale. Cela nécessitera de porter attention aux orientations stratégiques des ministères concernés par ces questions transversales, en particulier lors de l'élaboration du prochain COSOP.

Executive Summary

1. ….

Extrait de l’Accord conclusif

Sera ajouté après.

République du Sénégal
Évaluation du programme de pays

I. Introduction

A. Aperçu de l'assistance du FIDA au Sénégal

1. Cette évaluation du programme de pays (EPP) est la seconde à être conduite au Sénégal[4]. L'EPP 2013 a été effectuée suite à la décision adoptée par le Conseil d'administration du Fonds international de développement agricole (FIDA) en 2011[5] et menée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) en conformité avec la Politique d'évaluation[6] et les directives du Manuel de l'évaluation[7].

2. Depuis le début de ses opérations au Sénégal en 1979, le FIDA a financé **16 projets** dans le pays (voir liste des projets financés par le FIDA à l'annexe 3), dont 2 actifs en juin 2013 (Projet de promotion des micro-entreprises rurales – Phase II (PROMER II), Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA), PAFA-extension et Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural (PADAER), pour un coût total de **428,6**[8] millions d'USD (tableau 1) dont 208,6 millions (48,6%) sont des prêts du FIDA à conditions favorables. La contribution de l'État est de 88,6 millions (20,67%), celle des bénéficiaires de 18,9 millions (4,41%). Les cofinancements représentent 112,5 millions (26,26%), dont celui de la Banque ouest africaine de développement (BOAD) de 22,6 millions (5,4), celui de la Banque mondiale (BM) de 20 millions (4,7%) et celui du Fonds de l'OPEP pour le développement international de 9,1 millions (2,2%). Parmi les bailleurs bilatéraux, on peut inclure la contribution du fonds fiduciaire du Mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire (2,6%). Le FIDA a approuvé sa première stratégie de pays (COSOP) au Sénégal en avril 1998[3], la deuxième en 2004 et la dernière en 2010.

Tableau 1
Aperçu des opérations au Sénégal

Premier projet financé par le FIDA au Sénégal	***1979***
Nombre de projets approuvés	16
Volume total des prêts du FIDA	208,6 millions d'USD
Termes d'emprunt	Conditions particulièrement favorables
Fonds de contrepartie de l'État	88,6 millions d'USD
Contribution des bénéficiaires	18,9 millions d'USD
Cofinancement	112,5 millions d'USD
Total	428,7 millions d'USD
Cible des opérations	Agriculture, entreprises rurales, infrastructures de base, irrigation, filières, renforcement des organisations de producteurs
Co-financeurs	Banque mondiale (IDA), BOAD, Fonds de l'OPEP pour le développement international, Union européenne, Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire
Dons	19 dons globaux et régionaux, 7 dons nationaux

Source: Project and Portfolio Management System, PPMS (2013).

[4] L'IOE a effectué une EPP au Sénégal en 2004.
[5] EB 2012/107/R.2/Rev.1
[6] http://www.ifad.org/gbdocs/eb/102/f/EB-2011-102-R-7-REV-1.pdf
[7] http://www.ifad.org/evaluation/process_methodology/doc/manual_f.pdf
[8] http://operations.ifad.org/web/ifad/operations/country/home/tags/senegal

3. Dons et autres financements. En plus des prêts, le FIDA appuie une quantité non négligeable de dons régionaux, globaux et nationaux. Huit dons nationaux ont été alloués à des partenaires de projets (ONG, instituts de recherche) ou encore ont été mis en œuvre dans le cadre des prêts. Le FIDA a également approuvé dix-neuf dons à caractère global et régional, avec quelques activités prévues pour le Sénégal, mises en œuvre par des organisations telles que l'ICRISAT (Institut international de recherche sur les cultures des zones tropicales semi-arides), la CEDEAO (Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest), l'IFRI, l'OAA (Organisation pour l'alimentation et l'agriculture), l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel), le CIMMYT (Centre international pour l'amélioration du maïs et du blé)ou encore le FENU (Fonds d'équipement des Nations Unies).

B. Objectifs, méthodologie et processus

4. L'EPP a pour objectifs principaux d'évaluer la performance du programme et l'impact des opérations du FIDA au Sénégal et de fournir les éléments de base pour la préparation du nouveau programme stratégique (COSOP) qui sera agréé par le FIDA et le Gouvernement du Sénégal en 2015[9].

5. L'EPP s'attache à analyser la performance de trois composantes du partenariat entre le Gouvernement du Sénégal et le FIDA, qui se renforcent mutuellement, à savoir: i) la performance du portefeuille de projets; ii) les activités hors prêts (développement des partenariats, gestion des savoirs et concertation sur les politiques publiques); et iii) la performance du COSOP. Pour chacune de ces composantes, la performance globale est notée sur une échelle de 1 à 6 (le score de 6 étant le plus élevé)[10]. L'EPP s'attache tout particulièrement à bien cerner les facteurs susceptibles d'influencer la qualité de la performance, un aspect essentiel pour favoriser l'apprentissage dans la perspective des interventions à venir.

6. La performance du portefeuille de projets est évaluée au regard d'une famille de critères d'évaluation reconnus comme standards au niveau international, qui sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact sur la pauvreté rurale[11] et la durabilité. En plus, cette EPP a aussi considéré des critères spécifiques au FIDA, tels que l'appui aux innovations et leur mise à échelle, l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes. L'EPP analyse aussi la performance des partenaires: le FIDA et le Gouvernement, en ce qui concerne la formulation des projets, l'appui à leur exécution et le suivi des actions.

7. L'EPP porte sur la période 2004[12]-2012. L'EPP 2013 prend en considération les COSOP de 2004 et 2010. Tout d'abord, l'EPP 2013 a vérifié dans quelle mesure les recommandations de l'EPP 2004 ont été prises en compte dans le COSOP 2004 et 2010 et dans leur mise en œuvre. Du point de vue des projets, l'analyse du portefeuille se concentre sur six d'entre eux[13]: Projet de promotion de l'entrepreneuriat rural – Phase II (PROMER II); ii) Projet de services agricoles et organisations de producteurs – Phase II (PSAOP II); iii) Projet de développement agricole de Matam – Phase II (PRODAM II); iv) PAFA; v) PADAER et vi) PAFA-extension. Il faut préciser que l'EPP inclut également, aux fins d'apprentissage, les premières phases respectives du PSAOP, du PROMER et du PRODAM. Toutefois, celles-ci ne sont pas notées par l'EPP. Le PADAER qui vient à peine de commencer n'est pas

[9] Le rapport final de l'EPP coïncidera avec la revue à mi-parcours du COSOP 2010 prévu fin 2013.
[10] Barème de notation: 6 = très satisfaisant; 5 = satisfaisant; 4 = plutôt satisfaisant; 3 = plutôt insuffisant; 2 = insuffisant; 1 = très insuffisant.
[11] L'EPP considère cinq domaines d'impact: revenus et avoirs des ménages; capital humain et social et renforcement du pouvoir; sécurité alimentaire et productivité agricole; ressources naturelles et changement climatique; environnement et changement climatique; et institutions et politiques de développement.
[12] L'évaluation du programme de pays de 2004 couvrait six projets en cours à ce moment-là (PROMER I, PAGF, PADV, PNIR, POGV et le PRODAM II, en cours de démarrage)
[13] Les projets à couvrir par l'EPP sont inclus dans le document d'orientation de l'EPP validé à Dakar lors de la mission préparatoire, fin février 2006. Le PAFA-extension a été ajouté à cette liste puisqu'approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2013.

noté non plus; il en va de même pour le PAFA-extension approuvé par le Conseil d'administration du FIDA le 11 décembre 2013. Le PAFA est noté pour la pertinence seulement, même si l'EPP fait état des résultats à mi-parcours. Le tableau des notations des projets est à l'annexe 2.

8. En plus des projets financés par les prêts, l'EPP examine les activités financées par des dons régionaux, avec une attention spécifique portée à plusieurs initiatives qui ont été menées au Sénégal[14], et des dons nationaux. La sélection des dons a été discutée lors de la présentation du document d'orientation à Dakar.

9. L'analyse des activités hors prêts porte sur des initiatives telles que la gestion des savoirs, la concertation sur les politiques publiques et l'établissement de partenariats. Ceci inclut une appréciation des efforts conjoints consentis par le FIDA et le Gouvernement du Sénégal pour concevoir et mettre en œuvre ces activités. L'EPP considère d'abord les objectifs définis par les COSOP 2004 et 2010 pour chaque activité et fait ensuite le point sur les nouvelles activités qui n'étaient pas prévues par les COSOP, mais qui ont été développées au cours des dernières années.

10. Le troisième et dernier niveau d'analyse est le plus stratégique et consiste à apprécier la pertinence et l'efficacité de la stratégie du FIDA (principalement le COSOP 2004). La pertinence stratégique concerne l'adéquation des objectifs, les priorités sectorielles, le ciblage géographique, le choix d'instruments et d'outils de gestion par rapport aux besoins du pays, aux stratégies nationales et à celles des partenaires. L'appréciation de l'efficacité stratégique prend comme point de départ les objectifs généraux énoncés dans les COSOP 2004 et 2010 et explore dans quelle mesure ces objectifs ont été atteints, tout en reconnaissant que d'autres résultats initialement non identifiés ont pu être obtenus.

11. Le processus de l'EPP a été conduit en quatre phases principales. La phase de travail préparatoire a consisté en la préparation d'un document d'orientation présentant les objectifs, la méthodologie, le processus et les questions clés de l'évaluation. C'est aussi dans cette phase qu'a été réalisée la rédaction d'un document de revue de la documentation disponible. Une mission préparatoire organisée par l'IOE a visité le Sénégal du 25 février au 1er mars 2013 pour identifier les partenaires principaux, établir un partenariat clé pour les phases suivantes de l'évaluation, discuter de la méthodologie et du processus de l'évaluation avec eux et affiner les questions clés et les thèmes principaux de l'EPP.

12. La phase de travail de terrain comprenait la mission d'évaluation principale du 8 au 30 avril 2013. Elle comprenait la vérification et l'actualisation de l'analyse de la qualité de la stratégie du FIDA, l'organisation des visites de terrain dans les régions de Matam, Tambacounda et Kaolack, la tenue de réunions dans la capitale avec des représentants du Gouvernement, d'organisations internationales, du secteur privé, d'organisations paysannes, d'ONG et d'autres spécialistes ou chercheurs sur des questions concernant les activités "hors" projet ou d'autres questions clés d'ordre stratégique. À la fin de la mission, l'équipe a présenté et discuté ses constats préliminaires et a reçu des commentaires en retour (notamment des précisions et des corrections factuelles).

13. Durant la phase de rédaction, l'équipe de l'EPP a préparé un rapport indépendant qui a été soumis à une revue interne au sein de l'IOE. Par la suite, le projet de rapport a été partagé avec la Division régionale pour l'Afrique de l'Ouest et du centre (WCA) et le Gouvernement du Sénégal et ensuite finalisé. Le Gouvernement du Sénégal, l'IOE et WCA organiseront un atelier national en janvier 2014, afin de discuter des résultats et des recommandations de l'EPP et finaliser l'accord conclusif entre le FIDA et le Gouvernement.

[14] Les dons régionaux de la liste à l'annexe 4 mentionnent le Sénégal dans les rapports de formulation comme l'un des pays couverts.

Points clés

- Cette EPP est la seconde effectuée au Sénégal. Ses objectifs principaux sont d'apprécier la performance du programme et l'impact des opérations du FIDA au Sénégal, en fournissant les éléments de base pour la préparation du nouveau COSOP qui sera agréé par le FIDA et le Gouvernement en 2015.
- L'EPP a évalué la performance du portefeuille de projets (six projets), les activités hors prêts et la performance du COSOP de 2004 et 2010. L'EPP a été menée de manière indépendante par l'IOE tout en bénéficiant des observations et commentaires des partenaires, y compris ceux de WCA et du Gouvernement.

II. Informations sur le pays

A. Aperçu général du pays

14. La République du Sénégal est un pays d'Afrique de l'Ouest bordé par l'océan Atlantique à l'ouest, la Mauritanie au nord et à l'est, le Mali à l'est, la Guinée et la Guinée-Bissau au sud. La Gambie forme une quasi-enclave dans le Sénégal, pénétrant à plus de 300 km à l'intérieur des terres. Les îles du Cap-Vert sont situées à 560 km de la côte sénégalaise. Le climat, au nord, est de type désertique et, au sud, de type tropical avec une saison des pluies de juin à octobre avec des moussons, et une saison sèche de novembre à juin avec des alizés continentaux.

15. La population du Sénégal était, en 2012, estimée à 13 208 000 d'habitants avec un taux d'accroissement de 2,9% par an. Avec un taux de fécondité entre 2010 et 2015 estimé à 4,6, l'équilibre démographique du Sénégal évolue vers une population jeune avec 47% de moins de 15 ans et 2% d'un âge supérieur à 65 ans. La région de Dakar est la région la plus densément peuplée regroupant presque la moitié de la population urbaine du pays et enregistrant une densité de plus de 4 000 habitants au km², contre une moyenne nationale d'environ 60 habitants au km². L'espérance de vie à la naissance était de 59 ans en 2011.

16. **Économie**. Suite à des élections incontestables, en mars 2012, marquant un transfert de pouvoir pacifique à un nouveau président, la République du Sénégal demeure l'un des régimes politiques les plus avancés d'Afrique subsaharienne en termes de démocratie. Et compte tenu de sa situation géographique et de sa stabilité politique, le Sénégal fait partie des pays africains les plus industrialisés de la région. Ses principaux partenaires économiques sont la France, l'Inde, l'Italie, avec des liens de plus en plus importants avec la Chine.

17. Après un ralentissement de la croissance économique induit par la crise financière et économique mondiale en 2008 et 2009, l'économie sénégalaise a renoué avec la croissance en 2010 avec une progression du PIB atteignant 3,5% en 2012. Cette croissance a été essentiellement soutenue par la consommation privée, elle-même soutenue par les transferts des migrants sénégalais à l'étranger, ainsi que le secteur industriel et celui des services. En 2012, le revenu national brut (RNB) par habitant était de 1 040 USD pour le Sénégal et 1 345 USD pour l'Afrique subsaharienne. Le pays est classé pays à revenu intermédiaire, dans la tranche inférieure, par la Banque mondiale.

18. On note une certaine amélioration du **climat des affaires**. Le Sénégal est, en effet, passé de la 157ème place en 2011 à la 154ème place en 2012 selon le classement du rapport *Doing business* de la BM. Selon la classification faite en 2012 par *Transparency International* et la Coalition globale contre la corruption qui mesurent l'indice de perception de la corruption, le Sénégal se place toujours, comme en 2011, à la 94ème place sur 176.

19. **Décentralisation**[15]. L'innovation majeure dans la politique sénégalaise de décentralisation administrative réside dans la création en 1972 des collectivités locales en milieu rural. Un projet de loi a été érigé en 1992 où la Région, jusque-là simple circonscription administrative, est transformée en collectivité territoriale décentralisée dotée d'une personnalité juridique et d'autonomie financière, et qui implique le transfert de compétences importantes à tous les niveaux des collectivités locales.

20. Les objectifs de la réforme sont d'assurer le développement économique, social et culturel de chaque région, d'installer une administration proche des usagers, et d'instituer des régions dynamiques dans le cadre d'un État unitaire. C'est par conséquent, une politique de responsabilisation des acteurs locaux qui se trouvent désormais soumis à l'obligation de présenter des résultats au moment de l'évaluation (la réforme prévoyait des contrats de performance pour les fonctionnaires senior). Toutefois, en raison de son héritage colonial, la décentralisation n'a pas eu un succès très prononcé au Sénégal. Il y a eu des réticences, en partie de la part de bureaucrates élitistes, à accepter la décentralisation comme un développement positif, ce qui a conduit à une continuité graduelle de la décentralisation plutôt qu'à un changement ponctué. Cette résistance a empêché les autorités locales d'avoir accès aux ressources et aux capacités administratives cruciales pour l'opérationnalisation du processus de décentralisation.

21. **L'incidence de la pauvreté.** Le ratio de la population pauvre en fonction du seuil de pauvreté nationale reste élevé (46,7% en 2011 et 48,3% en 2005). Les inégalités mesurées par l'indice de Gini (0,413 en 2012) sont restées stables et ont même légèrement augmenté. La réduction de l'incidence de la pauvreté est plus marquée en milieu urbain qu'en milieu rural. En milieu rural, où 57,5% des ménages vivent en dessous du seuil de pauvreté, celle-ci est étroitement liée au système de subsistance et à la faible productivité reposant sur l'agriculture pluviale et l'élevage extensif. En milieu urbain, 43,3% des ménages vivent en dessous du seuil de pauvreté, avec des pourcentages nettement plus bas à Dakar (33,6% des ménages). Ainsi, le milieu rural contribue à hauteur de 65% à la pauvreté, pour une population de moins de 55% du total.

22. **Indice de développement humain**. Le Sénégal a fait des progrès tangibles en matière d'amélioration de l'indice de développement humain, passant de 0,317 à 0,459 entre 1980 et 2011, c'est-à-dire un accroissement de 45% ou une croissance annuelle moyenne d'environ 1,2%.[16] Le Sénégal a été classé au 154ème rang sur 186 dans le Rapport sur le développement humain de 2013.

23. Le taux d'alphabétisation des 15 ans et plus est estimé à 41,9%[17]. L'analphabétisme est plus répandu parmi les femmes (62%) et en milieu rural (68,2%). Le taux brut de scolarisation au niveau élémentaire est en constante progression, passant de 69,4% à 82,5% entre 2001 et 2005, avec un taux d'achèvement de l'école primaire de 44,1%. Pour ce qui est de l'indice d'inégalité de genre (IIG), le Sénégal était classé 154ème sur 186 pays, avec un indice de 0,540[18].

24. Malgré les efforts nationaux et internationaux consentis, quelques obstacles structurels majeurs restent encore problématiques, par exemple les **services financiers**. Le Sénégal apparaît comme l'un des pays disposant du réseau bancaire le plus étoffé dans l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA). En effet, les banques sénégalaises, avec 167 agences et bureaux, soit 22% du total de l'Union en 2005, disposent du réseau le plus vaste après le Mali (Source: ministère de

[15] Le Sénégal compte 14 régions (chaque région est divisée en départements, au nombre de 45), 113 communes, 43 communes d'arrondissement et 123 arrondissements. Chaque arrondissement est divisé en communautés rurales, celles-ci sont au nombre de 370. Dirigés par un chef de village, les villages constituent les cellules de base de cette organisation.

[16] 1980: 0,322; 1990: 0,368; 2000: 0,405; 2005: 0,441; 2007: 0,454; 2010: 0,470; 2011: 0,471; 2012: 0,470.

[17] Le Sénégal a réalisé en 2005-2006 la première phase de l'Enquête de suivi de la pauvreté au Sénégal (ESPS 2005-2006), Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD).

[18] L'Indice d'inégalité de genre (IIG) était de 0,655 en 2000 et de 0,600 en 2005.

l'Économie et des Finances du Sénégal). Aussi, le bon maillage des institutions de microfinance (IMF) devrait permettre un accès à un crédit adapté des opérateurs. Le Sénégal compte 700 de ces institutions organisées en sept réseaux. Toutefois, l'accès aux services financiers reste limité pour les populations rurales, notamment pour les femmes et les jeunes. Les moyennes et petites entreprises (MPME) accèdent difficilement à ces ressources du fait de i) l'inadaptation du financement à leurs besoins. Les crédits sont souvent modestes et de court terme alors que les MPME ont davantage besoin de financement pour l'investissement et les biens d'équipement sur le moyen et long terme, pour se créer, se moderniser ou s'étendre; ii) du niveau élevé des taux pratiqués et iii) de la difficulté de mobiliser les garanties requises.

B. Agriculture

25. **L'agriculture reste un secteur pivot de l'économie sénégalaise**. Le secteur agricole continue d'employer la moitié des Sénégalais tandis que 70% de la population rurale dépend d'activités liées à l'agriculture. Les terres arables représentent 19% de la superficie nationale, soit 3,8 millions d'hectares (rapport agricole, 2011). Elles sont inégalement réparties entre les zones agro-écologiques (57% pour le Bassin arachidier, 20% en Casamance, 10% au Sénégal oriental, 8% au Fleuve Sénégal, 4% dans la zone sylvo-pastorale et 1% dans les Niayes). Les mises en valeur agricoles ont plafonné à environ 2,5 millions d'hectares, soit 65% des terres arables, mais depuis 2008, elles atteignent et dépassent les 3 millions d'hectares, soit 79% des terres arables. Pour les ménages les plus pauvres, la proportion de l'emploi agricole reste très importante. Le secteur est dominé par des exploitations familiales à petite échelle[19]. Cette agriculture familiale, principalement de subsistance, est une agriculture sous pluie située en zone semi-aride, avec moins de 2% des surfaces exploitées irriguées[20]. La sécurité alimentaire et la génération de revenus en milieu rural dépendent largement de ces systèmes de production, principalement axés sur la culture céréalière (riz, mil) et l'arachide. La production locale de riz ne satisfait que 20% environ des besoins du pays et 30% de cette production sont utilisées comme moyen de subsistance. Ainsi, le Sénégal dépend largement des importations de riz, soit 75% des importations de céréales du Sénégal.

26. **De nombreuses contraintes continuent à persister dans le développement du secteur agricole au Sénégal, ceci malgré des investissements conséquents dans le secteur[21].** Le Sénégal respecte le traité de Maputo en investissant dans le secteur de l'agriculture au moins 10% des dépenses publiques (la part du PIB agricole dans le PIB total en 2011 serait de 15,4%[22]). Pourtant, le pays n'a pas pu stimuler le secteur de l'agriculture comme cela a été le cas en Éthiopie (croissance agricole de 2000 à 2008 de 7% par an), ou au Niger (7,1%). Au Sénégal, la croissance agricole n'a été que de 1,5% durant la même période, car d'autres facteurs ont joué contre les effets positifs de ces investissements significatifs dans l'agriculture. Ces facteurs, au Sénégal, incluaient les bas prix agricoles et les politiques de marketing qui peuvent éroder ou annuler le bénéfice de l'investissement dans l'agriculture, même si le Gouvernement consacre plus de 10% de ses dépenses publiques dans le secteur agricole.

27. D'autres contraintes s'ajoutent, comme i) le faible niveau de mise en valeur des aménagements agricoles; ii) la forte dépendance aux cultures pluviales; iii) le manque d'accès sécurisé à la terre (en particulier, en raison d'une population en croissance rapide, l'accès à la terre devient une contrainte d'autant plus saillante que les exploitations familiales sont de plus en plus divisées en unités plus réduites; iv) la dégradation des sols, surtout en l'absence de système de restauration de leur fertilité due à un accès limité aux engrais organiques et minéraux; v) une réponse

[19] avec 31% des exploitations ayant une superficie de moins de 1 ha, 70% de moins de 5 ha et près de 91% de moins de 10 ha.
[20] Sur un potentiel de terres irrigables de 350 000 ha, le Sénégal n'exploite que 105 000 ha.
[21] IFAD Occasional Paper 4. The importance of scaling up for agricultural and rural development.
[22] http://www.statistiques-mondiales.com/senegal.htm

inadaptée des services agricoles; vi) un accès difficile aux financements pour l'investissement à moyen et à long terme, notamment pour l'agriculture d'entreprise et commerciale; et vii) un climat pour les investissements peu propice avec des distorsions et des incertitudes causées par les interventions de fixation de prix et de marge, et le régime de subventions en vigueur sur les engrais et certaines des filières les plus importantes (arachide, sucre et aviculture).

28. Pour pallier à ces multiples contraintes structurelles, le **Sénégal a adopté plusieurs politiques en faveur de l'agriculture, avec toutefois des incohérences dans leur application.** Les principales politiques en vigueur sont le cadre stratégique du développement rural défini par le Document de politique économique et sociale (DPES), la Stratégie de croissance accélérée (SCA), le Cadre stratégique décennal (CSD) du ministère de l'Agriculture, le Programme national d'investissement agricole (PNIA), ainsi que le Programme national de développement de l'élevage (PNDE). Notons, en particulier, la mise en place progressive d'un cadre politique pour le développement des filières agricoles, avec la Loi d'orientation agro-sylvo-pastorale 2004 (LOASP), le Document de stratégie pour la croissance et la réduction de la pauvreté (DSRP II, 2006-2010) et son successeur, la Stratégie nationale de développement économique et social (SNDES) 2013-2017, tous visant globalement à créer un environnement incitatif en vue de transformer l'agriculture familiale en un secteur performant et générateur de revenus, s'appuyant sur la diversification et l'intensification des productions, ainsi que sur le développement et la structuration de filières agricoles porteuses. Cependant, l'affaiblissement de l'administration publique a fait obstacle à la définition et à l'application de politiques agricoles de qualité. Les initiatives présidentielles ont été une autre source d'instabilité institutionnelle induisant des incohérences avec projets et programmes déjà en cours.

29. **Le secteur agricole sénégalais bénéficie d'un réseau dynamique et fédéré d'organisations non gouvernementales (ONG) et d'organisations paysannes, des interlocuteurs importants pour la définition et la mise en œuvre des politiques agricoles.** Ainsi, la Fédération des ONG du Sénégal (Fédération des organisations non-gouvernementales du Sénégal (FONGS) – Action paysanne) mobilise aujourd'hui 31 associations membres et, à travers elles, plus de 3 000 groupements villageois représentant eux-mêmes près de 120 000 membres. Le Conseil national de concertation et de coopération des ruraux (CNCR), membre de la FONGS, est composé de vingt-huit membres actifs dans au moins une des filières agricoles suivantes: agriculture (riz, arachide, coton, etc.), horticulture (horticulture ornementale, maraîchage, tomate, oignon, banane, etc.), pêche, élevage (poulet, bétail, apiculture) et foresterie. Le CNCR compte également dans ses rangs des organisations généralistes, telles la Fédération des ONG du Sénégal, l'Union nationale des coopératives agricoles du Sénégal et la Fédération nationale des groupements de promotion féminine du Sénégal, représentant des membres actifs dans l'ensemble des filières agricoles. Actifs dans des exploitations de type familial, ces membres touchent l'ensemble des filières agro-sylvo-pastorales et leurs associations sont localisées dans des zones différentes, touchant 35 départements parmi les 45 que compte le Sénégal. Le CNCR lui-même est membre du Réseau des organisations paysannes et des producteurs agricoles d'Afrique de l'Ouest (ROPPA). Ces réseaux paysans sont des acteurs incontournables dans la lutte contre la pauvreté et dans le développement rural. Ils fournissent des services publics, sont des agents économiques d'offre de services économiques aux petits producteurs via l'action collective.

30. **Sommaire des filières prioritaires au Sénégal**. La filière riz. La vallée du fleuve Sénégal et la région de la Casamance sont les principales zones de production du riz. Les autres zones de production sont les régions de Fatick, Kaolack et Tambacounda. Le riz représente plus de 50% de la consommation de céréales et est fortement consommé sous forme de riz brisé en milieu urbain où il est l'aliment de base principal. Il en va de même, de plus en plus, en milieu rural. Le riz représente 54% des céréales consommées en milieu urbain et 24% dans le monde rural. Néanmoins,

les deux tiers du riz sont importés principalement d'Asie (Thaïlande, Vietnam, Chine, Inde). Le prix local est donc directement lié au prix international suivant, grosso modo, l'évolution du prix du riz importé. La flambée des prix de 2009 a conduit le Gouvernement à opter pour l'autosuffisance en riz en 2018, un défi de taille, étant donné les contraintes importantes persistant comme le protectionnisme ou les subsides aux intrants.

31. La filière arachide. La filière arachide a joué et continue de jouer un rôle prépondérant dans le développement du secteur agricole et de l'économie du Sénégal. L'arachide est cultivée dans le Bassin arachidier qui couvre les régions de Kaolack, Louga, Diourbel, Thiès et Fatick. Dans les années 60, la filière arachide contribuait à 60% du PIB agricole et 80% des recettes d'exportation. En 2007, cette contribution a chuté et gravite autour de 6,5% du PIB agricole (données de la BM, 2007). Sur la période de 1960 à 1998, le rapport entre la culture de l'arachide et celle du mil/sorgho s'est complètement inversé. L'arachide qui représentait 64% des superficies cultivées contre 29% pour le mil n'en représente plus que 28% contre 64% pour le mil. Ainsi, les agriculteurs se sont adaptés à la sécheresse et aux marchés en privilégiant des variétés de céréales et d'arachide à cycle court en réussissant non seulement à accroître les surfaces céréalières, mais aussi les rendements. Les productions de niébé, pastèque, bissap (Hibiscus sabdariffa) et manioc sont également en croissance sauf en 2011 avec une chute de production de plusieurs cultures due à la mauvaise campagne. On constate un redressement des tendances à la hausse en 2012.

32. La filière mil (et sorgho). La filière présente un potentiel de développement dans les zones nord et sud-est où cette culture joue un rôle important dans la sécurité alimentaire des ménages. Elle est caractérisée par un très grand nombre de producteurs, notamment parmi les groupes vulnérables, et par une demande croissante en produits de qualité pour le secteur de la transformation qui commercialise des produits transformés et séchés adaptés à la demande urbaine. Ce marché, potentiellement rémunérateur, est en croissance du fait de l'augmentation du prix du riz importé. De plus, les céréales locales représentent une denrée importante pour la consommation en milieu rural et sont, par conséquent, essentielles pour la sécurité alimentaire.

33. La filière niébé. La filière présente un potentiel de développement dans la zone nord où les producteurs sont nombreux et où le niébé vient s'ajouter à l'arachide dans les exploitations familiales, suite à la baisse de la pluviométrie. La productivité peut être améliorée grâce aux résultats de la recherche (sélection variétale, itinéraires techniques, stockage). Les réseaux de distribution vers la capitale et les grands centres de consommation et de redistribution se mettent en place, pour approvisionner les marchés urbains et les unités de transformation ainsi que les pays voisins (notamment la Mauritanie et la Gambie). Les flux sont encore faibles mais le potentiel de croissance du marché est élevé. Cette culture représente une spéculation complémentaire à l'arachide; elle est moins exigeante que l'arachide en termes technique, en besoins en eau et en engrais.

34. La filière sésame. La culture du sésame, plus développée dans le sud du pays, a fortement cru ces dernières années dans la région de Kaolack et apparaît aussi dans les deux autres zones. Grâce à l'adoption progressive de pratiques de production promues par la recherche, la productivité et les marges à l'hectare en font une culture de diversification intéressante pour les trois zones. La croissance du marché est portée par la demande externe mais le marché intérieur pourrait se développer avec la promotion de l'huile en substitution aux huiles végétales importées dont le prix a flambé.

35. Les principales **contraintes** relatives aux filières importantes sont, entre autres, l'inadéquation de l'offre financière à la demande des opérateurs, l'absence d'articulation entre l'offre de services non financiers et les exigences des institutions de financement, les difficultés d'accès aux marchés, la non maîtrise des circuits

d'approvisionnement, l'échelle de production inférieure à la taille minimale d'efficacité et le faible niveau de technicité des agriculteurs.

36. L'enjeu de la **problématique foncière** reste de taille. Il s'agit de réussir à sécuriser les droits et l'exploitation des sols et investissements privés dans le cadre de l'agriculture d'entreprises commerciales et celle des communautés locales, tout en mettant au point des formules d'intégration entre entreprises de l'agro-business et agriculture familiale. Ces enjeux sont pris en charge par la loi agro-sylvo-pastorale, mais tardent à être résolus. Quelques innovations encore timides émergent, mais elles sont encore mises en œuvre dans le cadre de projets (par exemple, la BM avec des baux de 99 ans aux communautés).

C. Aide publique au développement

37. Le Sénégal a fortement recours à **l'aide publique au développement (APD)** pour soutenir son développement (voir tableau 2). Conformément aux résultats de l'enquête 2006 sur le Sénégal portant sur la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, 27 partenaires au développement (bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux), fournissaient 92% de l'APD officielle. Selon les données fournies par l'OCDE[23], le Groupe de la Banque *(International Development Association-IDA)* occupe la première position de fournisseurs de fonds sous forme de prêts avec 147 millions d'USD en 2010-2011, suivi de l'Union européenne (98 millions) et de la Banque africaine de développement (BAD), également en prêts (80 millions). En ce qui concerne l'aide bilatérale, la France occupe la première position parmi les bailleurs de fonds, avec une contribution de 188 millions d'USD. Les États-Unis avec 108 millions et le Japon avec 69 millions occupent respectivement la deuxième et troisième position. En 2011, l'APD nette reçue par habitant était de 82 USD (BM) et représentait 7,4 pourcent du revenu national brut (RNB).

Tableau 2
Aide publique au développement du Sénégal et contribution financière du FIDA

Année	*Total (millions d'USD)*	*Agriculture (millions d'USD)*	*FIDA (millions d'USD)*[24]	*% (FIDA/total ODA pour agriculture)*
2008	1096.59	48.17	6.79	14.10%
2009	1008.95	51.86	4.53	8.74%
2010	936.13	75.05	5.21	6.94%
2011	1086.19	94.99	5.24	5.52%
2012	1151.23	72.63	5.08	6.99%

38. Les années récentes ont vu l'émergence d'une coopération non traditionnelle avec l'apparition de nouveaux investisseurs, par le biais de l'aide au développement. C'est le cas de l'Inde, des Émirats Arabes Unis, de la Malaisie, de la Turquie, et bien sûr de la Chine qui investit notamment dans le transport et la distribution d'électricité. Ces pays tendent à ne pas participer aux tables de concertation des bailleurs de fonds, et n'appliquent pas toujours les mêmes définitions de l'OCDE dans leurs statistiques sur l'APD.

39. Le Sénégal commerce aujourd'hui davantage avec les marchés émergents qu'avec les marchés des pays développés; la majorité de l'investissement direct étranger que le pays a reçu récemment provient des nations émergentes (Chine, Brésil, Inde et Moyen-Orient). L'investissement direct étranger (FDI) a augmenté avec une moyenne d'environ 186 millions d'Euros entre 2006 et 2010. La plupart du nouvel FDI est lié à la modernisation du Sénégal ou à la recapitalisation pour améliorer la situation financière dans les secteurs clés. L'Europe demeure l'associé commercial le plus

[23] Source: http://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=CRS1#;
[24] Déboursements du FIDA au Sénégal, données de la Division du Contrôleur et des services financiers.

important, sa part est toutefois passée de 48% du commerce total en 2006 à 38%. L'Asie représente 19% du commerce total comparé à 15% en 2006.

Points clés

- La République du Sénégal, pays à revenu intermédiaire - tranche inférieure, reste l'un des régimes politiques les plus avancés d'Afrique subsaharienne en termes de démocratie. 57,5% des ménages en milieu rural vivent encore en dessous du seuil de pauvreté. Le Sénégal est largement dépendant de l'APD.
- Dans le cadre de la décentralisation, les autorités locales ont un accès insuffisant aux ressources et aux capacités administratives pour impulser de vrais pouvoirs déconcentrés.
- La crise du pétrole et la hausse des prix des denrées alimentaires de 2008 ont mis à jour certaines défaillances clés de l'économie, faisant de la sécurité alimentaire et du développement agricole une priorité pour le Gouvernement du Sénégal.
- Certaines contraintes structurelles continuent d'entraver la croissance du secteur agricole: accès insuffisant aux services financiers, faible niveau d'éducation de la main-d'œuvre, petite échelle de production et manque d'accès sécurisé à la terre.
- Bien que la filière de l'arachide demeure la principale source de revenus dans l'agriculture, le développement et la structuration de filières porteuses comme le sorgho et le sésame deviennent une source de revenus pour l'économie sénégalaise.

III. Description du COSOP et des opérations du FIDA au Sénégal

40. Le premier Exposé des opportunités stratégiques de pays (COSOP) définissant la stratégie d'appui du FIDA au Sénégal, a été adopté en mars 1998. Ce COSOP présentait les leçons de la première génération des projets du FIDA: i) importance de la participation active et de l'engagement de la population-cible, ii) autonomie technique et financière des projets pour améliorer la gestion, iii) nécessité d'accorder plus d'importance à la durabilité des actions de conservation des ressources naturelles et iv) renforcement des organisations de producteurs. L'EPP 2004 a amplement couvert ces aspects stratégiques et a fortement influencé les COSOP 2004 et 2010.

41. Le COSOP 2004, fort de l'EPP 2004 a, en particulier, guidé la mise en œuvre de l'appui institutionnel des organisations paysannes et leurs faîtières, le développement de filières prioritaires et des infrastructures agricoles, dans une perspective d'amélioration de la productivité agricole (voir tableau 3).

42. Le COSOP 2010 maintient la tendance du COSOP 2004 pour améliorer durablement la sécurité alimentaire et les revenus des petits producteurs et créer des emplois durables pour les ruraux, en particulier les jeunes et les femmes. **L'approche filière s'affirme ainsi que l'appui institutionnel** par la professionnalisation d'une agriculture familiale intégrée aux filières**.** De plus, le COSOP 2010 introduit des éléments nouveaux pour appuyer un certain nombre d'initiatives, en particulier i) une **stratégie de gestion des savoirs et de communication**; ii) une approche de suivi & évaluation (S&E) commune à tous les projets, garantissant l'articulation avec le système de S&E du ministère de l'Agriculture et de l'Équipement rural (MAER) et permettant l'évaluation de la contribution du programme de pays du FIDA à la réalisation des objectifs du Document de politique économique et sociale (DPES). Ces éléments sont l'amorce de l'opérationnalisation d'une **approche programme** (déjà présente dans le COSOP 2004 sur recommandation de l'EPP 2004) par la mise en œuvre conjointe de tous les projets cofinancés par le FIDA au Sénégal, et ils sont en ligne avec les directives pour l'élaboration du COSOP basé sur les résultats (RB-COSOP).

43. Avec l'approche programme se matérialisant dans le PADAER et le PAFA-extension, la stratégie de ciblage "*inclusive*" est articulée autour d': a) un ciblage géographique des zones pauvres (entre autres, avec un exode important des jeunes); b) un ciblage direct des zones d'intervention de concentration à fort potentiel de développement économique avec une classification de celles-ci par ordre de priorité d'intervention, c) une concentration sur certaines filières agricoles importantes, et d) un auto-ciblage technique et socio-économique, continuant ainsi à refléter la recommandation de l'EPP 2004 préconisant le ciblage des zones contiguës à fort potentiel, plutôt que l'approche de "saupoudrage" d'avant 2004.

Tableau 3
Éléments clés des COSOP approuvés par le FIDA pour le Sénégal

Éléments clés	*COSOP 2004*	***COSOP 2010 – "basé sur les résultats"***
Objectifs stratégiques	**Objectif 1.** Renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations. **Objectif 2**. Accroître la productivité des activités économiques en milieu rural. **Objectif 3.** Améliorer l'accès aux marchés et aux services financiers.	**Objectif 1.** L'accès des petits producteurs et de leurs organisations à des services et des facteurs de production efficaces, à des technologies appropriées et aux marchés est amélioré. **Objectif 2**. L'accès des ruraux au savoir-faire entrepreneurial est amélioré.
Priorités géographiques	PRODAM II: (région de Matam) PSAOP II: envergure nationale PROMER II: région de Fatick, Kaolack, Kolda et Tambacounda; PADV (Louga); PAFA: régions de Diourbel, Louga, Fatick, Kaolack, Kaffrine; PAGF II (Diourbel); P0GV II (Kaolack, Fatick, M'bour); PNIR: envergure nationale.	PRODAM II: région de Matam; PSAOP: envergure nationale; PROMER-phase II: région de Fatick, Kaolack, Kolda et Tambacounda; PAFA: régions de Diourbel, Louga, Fatick, Kaolack, Kaffrine; PADAER: Matam, Tambacounda, Kédougou, Kolda. PAFA-E: Bassin arachidier Centre et Nord – zone d'intervention actuelle du PAFA; et région agro-pastorale de Louga.
Principaux types d'intervention	Structuration et développement de petites filières porteuses de production locale - Accès, production et diffusion de technologies appropriées - Appui à l'amélioration des infrastructures rurales sociales et productives - Accès aux marchés - Promotion des produits et facilitation de l'organisation des marchés - Fourniture de services financiers adaptés aux populations rurales	- Développement et renforcement des capacités des organisations - Appui à la production agricole - Promotion des services financiers ruraux - Développement des services d'information aux entreprises - Appui à la recherche agricole
Approche de ciblage	L'approche de ciblage sera approfondie pour être plus "*inclusive*" et plus dynamique. La lutte contre la pauvreté devra être prise en charge par les acteurs locaux eux-mêmes.	Le groupe cible est constitué de ruraux pauvres (petits agriculteurs et éleveurs, micro- et petits entrepreneurs).
Égalité des genres et autonomisation des femmes	Le programme ne finance pas de projet s'adressant exclusivement aux femmes, et donc, l'accent sera mis dans tous les projets sur des approches attentives aux disparités entre les sexes.	Parmi les ruraux pauvres, les femmes et les jeunes sont particulièrement ciblés.

Gestion du programme	Les Unités de gestion des projets (UGP) doivent centrer leur rôle sur l'accompagnement des organisations paysannes et des autres acteurs locaux en ayant en vue la promotion de leur autonomie; Un cadre de référence commun à tous les projets doit être établi pour préciser le rôle et la responsabilité des UGP et des différents partenaires, notamment les organisations paysannes, les services publics et les prestataires de services.	La mise en place à Dakar d'une équipe FIDA renforcée doit faciliter le suivi de la mise en œuvre du programme de pays, en étroite collaboration avec les partenaires sur le terrain. L'Équipe de gestion du programme de pays (EGPP), sous la direction du CPP, mène à bien l'examen annuel du COSOP. Un examen à mi-parcours en 2013 et une évaluation finale en 2014 guideront l'élaboration d'un nouveau programme de pays.

Source: Élaboration de l'EPP 2013.

44. La contribution du Gouvernement au financement des projets dans cette EPP est d'environ 21% du coût total des projets[25]. La contribution domestique moyenne (Gouvernement et bénéficiaires) pour tout le portefeuille du FIDA au Sénégal est de 25% du coût total. Le tableau 4 ci-dessous compare la contribution du Sénégal à d'autres pays à revenu intermédiaire et le portefeuille du FIDA au total.

Tableau 4
Contribution des partenaires au coût total du portefeuille-pays

Nom du pays	***Contribution du FIDA (%)***	***Contribution co-financement (%)***	***Contribution domestique (%)***
Cameroun	39	35	26
Ghana	33	34	33
Inde	35	16	49
Indonésie	50	23	27
Nicaragua	41	44	15
Nigeria	33	26	41
Pakistan	23	18	60
Sénégal	49	26	25
Viet Nam	73	7	20
Yémen	33	40	27
Totalité du portefeuille du FIDA	39	27	34

Source: Élaboration de l'EPP, à partir de données du PPMS.

[25] La contribution du FIDA est d'environ 49%.

Aperçu des projets considérés par cette EPP

45. Les cinq projets considérés par cette EPP sont présentés au tableau 5 ci-dessous. Vient ensuite un résumé succinct de chacun des projets.

Tableau 5
Liste des projets de l'EPP

COSOP	*Projet*	*Date d'entrée en vigueur*	*Date de clôture*	*Coût total du programme (en millions de dollars)*	*Montant du prêt FIDA (en millions de dollars)*
2010	Projet d'appui aux filières agricoles PAFA-extension	-	2019	51,18	35,05
2010	Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural (PADAER)	12/10/2011	30/06/2018 ***(en cours)***	51,71	32,33
2004	Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA)	05/02/2010	30/09/2016 ***(en cours)***	31,61	14,89
2004	Projet de services agricoles et organisations de producteurs (PSAOP II)- prêt	06/02/2007	31/07/2011	47	6
2004	Projet de promotion de l'entrepreneuriat rural – Phase II (PROMER II)	11/01/2006	30/09/2013	18,75	13,08
2004	Projet de développement agricole de Matam – Phase II (PRODAM II)	01/11/2003	30/06/2012	24,3	12,5

46. **PRODAM II**. Ce projet est la deuxième phase du Projet de développement agricole de MATAM, mis en œuvre de 2003 à 2012 (coût total de 24,3 millions d'USD, dont un prêt du FIDA de 12,5 millions d'USD), la première phase s'étant déroulée de 1993 à 2000. La zone d'intervention du projet est constituée pour une grande partie de la région de Matam qui a acquis le statut de province en 2002. L'objectif du projet est le développement des capacités propres des populations rurales de la zone ciblée à améliorer de manière durable leurs niveaux et conditions de vie, pour réduire de moitié l'incidence de la pauvreté à l'horizon 2015. Les interventions du projet étaient articulées autour de quatre composantes: a) développement des capacités des organisations de producteurs (OP) avec 21% des coûts de base; b) amélioration du potentiel productif (62% des coûts de base); c) développement des services financiers de proximité (4% des coûts de base) et d) coordination et gestion du projet (14% des coûts de base). L'approche adoptée consistait à faire de l'autonomisation des ruraux pauvres le moyen de lutter contre la pauvreté dans la zone du projet.

47. **PSAOP II**. Le Programme de services agricoles et organisations des producteurs (PSAOP) II constitue la deuxième phase d'un Prêt programme évolutif (*Adaptable Programme Lending-APL*) de la BM, composé à l'origine de trois phases. Dans l'ensemble, le budget total du PSAOP, en additionnant toutes les phases, est de 174 millions d'USD (PSAOP II: 47 millions d'USD). L'objectif de la deuxième phase est de renforcer l'accès des petits producteurs à des services et innovations agricoles efficaces, axés sur la demande, en vue d'augmenter, de diversifier et/ou de stabiliser leurs productions. Pour atteindre cet objectif, le PSAOP II visait le renforcement du cadre institutionnel mis en place au cours de la première phase, à élargir la couverture des services de conseil agricole sur tout le territoire national, à renforcer les capacités et les domaines de recherche et à habiliter davantage les organisations de producteurs tout en renforçant leur responsabilité et représentation sociales. Les activités ont été regroupées en quatre composantes principales: i) appui au système de recherche agricole (17% du budget total); ii) services de conseil agricole et rural (37% du budget total); iii) soutien aux organisations de producteurs (18% du budget

total) et iv) appui à la coordination sectorielle (27% du budget total). Le PSAOP a été conçu comme un programme national, et la zone du projet inclut toutes les zones rurales du Sénégal.

48. **PROMER II**. La première phase du Projet de promotion de l'entrepreneuriat rural (PROMER) a démarré en janvier 1997 pour une durée de huit ans. Sa durée initiale, de six ans, a été prolongée, sans apport budgétaire complémentaire. Le coût total est de 18,75 millions d'USD. L'objectif général du PROMER II, démarré en 2006 et clôturé en 2013, était de promouvoir, en respectant la parité hommes-femmes, une diversification durable des moyens de subsistance et des sources de revenus des ruraux pauvres sur quatre régions du Sénégal, Tambacounda, Kolda, Kaolack et Fatick, et là où il y avait d'autres projets en cours appuyés par le FIDA. Les objectifs spécifiques étaient de: i) créer et consolider des MPE (micro et petits entreprises) rurales rentables, capables d'offrir des emplois stables dans les zones cibles; ii) renforcer et professionnaliser la filière de l'entrepreneuriat rural dans ces zones et iii) améliorer l'environnement politique, législatif et institutionnel des MPE rurales. Le PROMER était structuré autour de cinq composantes: composante i) accès à des services non financiers de développement des micro et petites entreprises rurales (MPER, 52% du budget total; composante ii) promotion des services financiers ruraux (16% du budget total); composante iii) renforcement des organisations professionnelles et de l'environnement politique, juridique et institutionnel (6% du budget total); composante iv) développement des services d'information aux entreprises (6% du budget total). Les coûts de coordination et de gestion représentaient 20% des coûts totaux. La revue à mi-parcours du projet réalisée conjointement par le FIDA, la BOAD et le Gouvernement en 2009, a revu à la baisse les objectifs du PROMER en tenant compte du très faible niveau du taux de réalisation par composante.

49. **PAFA**. Le Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA), conçu sous le COSOP 2004 et mis en œuvre de 2010 à 2016 pour un coût total de 31,61 millions d'USD, promeut des filières locales fortes et bien intégrées fondées sur des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement. Le projet a reçu un cofinancement de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) pour le développement international ("l'OFID") pour un montant de 9,1 millions d'USD. L'objectif de développement global du projet est d'améliorer durablement les revenus et les moyens d'existence des familles agricoles du Bassin arachidier, en les intégrant dans des filières rentables basées sur le potentiel agro-écologique local. Les objectifs spécifiques sont: i) d'aider les petits agriculteurs, y compris les personnes particulièrement vulnérables, les femmes et les jeunes, à mettre sur pied des activités économiques rentables grâce à la passation directe de contrats entre leurs organisations de producteurs et les opérateurs du marché dans des filières sélectionnées et ii) aider tous les acteurs des filières à participer activement au dialogue, aux échelons régional et national, de manière à accéder plus facilement aux marchés et à obtenir une distribution plus équitable des bénéfices. Le PAFA comprend trois composantes: i) diversification agricole et accès au marché (33% des coûts de base soit 9,75 millions d'USD); ii) développement et structuration des filières (43% des coûts de base, soit 12,83 millions d'USD); iii) concertation nationale, gestion des savoirs et coordination du projet (19% des coûts de base, soit 7,16 millions d'USD). Le PAFA intervient au cœur du Bassin arachidier où se concentrent 57% des terres arables du pays. Les filières prioritaires sélectionnées sont les filières mil, niébé, sésame, bissap et aviculture fermière.

50. **PADAER.** Le Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural (PADAER), comme programme cadre unique, se propose de procéder à la consolidation et à la mise à échelle des acquis des projets précédents du FIDA au Sénégal (PSAOP, PRODAM, PROMER) traduisant ainsi en actions concrètes les orientations du COSOP. À partir de 2016, année de clôture du PAFA, tous les projets du FIDA au Sénégal seront intégrés dans ce Programme cadre bâti sur le long terme,

et dont les orientations stratégiques seront réactualisées par le quatrième COSOP. L'objectif général du PADAER est de contribuer à la réduction de la pauvreté rurale et de stimuler la croissance économique dans les régions de Kédougou, Kolda, Matam et Tambacounda. L'objectif spécifique est d'améliorer durablement la situation en matière de sécurité alimentaire et de revenus des petits producteurs (agriculteurs et éleveurs) et de créer des possibilités d'emplois durables en milieu rural, en particulier pour les femmes et les jeunes. Une très grande importance sera accordée au renforcement des capacités des organisations de producteurs afin que celles-ci participent davantage aux processus de développement local à partir des opportunités mises à échelle. Le PADAER est structuré autour des composantes suivantes: composante i): amélioration de l'offre de produits agricoles (49% des coûts de base); composante ii): valorisation et mise en marché (36% des coûts de base) et composante iii): coordination, suivi-évaluation, gestion des savoirs et genre (15% des coûts de base).

51. **PAFA-Extension**. Ce projet de 6 ans, présenté au Conseil d'administration le 11 décembre 2013, est le pendant du PADAER pour la construction du programme unique dès 2016. Le PAFA-Extension est construit sur les résultats positifs et acquis du PAFA et des projets antérieurs (PROMER, PRODAM II, PSAOP II, PADV, POGV). Le PAFA-extension densifiera les activités du PAFA dans la zone actuelle de son intervention pour atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires. Il consolidera et complètera les interventions du PAFA en i) renforçant le développement institutionnel et organisationnel des organisations de producteurs d'agriculteurs (OPA) et d'éleveurs (OPE), plus particulièrement leurs faîtières, pour qu'elles rendent des services efficaces à leurs membres. L'objectif global du Projet est de contribuer à l'amélioration durable des moyens d'existence des exploitations familiales du Bassin arachidier centre et nord et de la zone sylvo-pastorale ouest. L'objectif spécifique du Projet est d'améliorer durablement la sécurité alimentaire et les revenus des petits producteurs (agriculteurs et éleveurs) et de créer des emplois durables et rémunérateurs pour les ruraux, en particulier les jeunes (des deux sexes) et les femmes.

52. Les projets du portefeuille ont principalement investi dans l'augmentation de la production et le renforcement des organisations de producteurs, ainsi que dans l'infrastructure productive. On remarque que le PSAOP II est unique de par son intérêt à transformer les relations entre l'État, les producteurs et le marché, y compris les relations avec le conseil agricole et la recherche. Le PROMER, quant à lui, se concentre surtout sur la création et le renforcement des micro-entreprises. Le développement des services financiers reste négligeable au niveau des prêts. Avec le temps, les projets ont porté une attention grandissante aux filières et aux marchés ainsi qu'à la mise en relation des acteurs dans les filières.

Aperçu des dons considérés par cette EPP

53. En plus des prêts, cette EPP prend en considération quatre dons régionaux et globaux et trois dons nationaux[26]:

Dons régionaux

i) Programme de Facilité alimentaire de l'Union européenne en Afrique de l'Ouest (PFA); mis en place en 2008, pour un montant total de 20 millions d'USD de l'Union européenne, avec un montant de 3 464 760 USD pour le Sénégal. Il a été mis en œuvre par le PSAOP II. Les objectifs étaient i) de rendre disponible les semences certifiées de riz et d'arachide pour les petits exploitants familiaux; ii) de renforcer les capacités de l'Institut sénégalais de recherches agricoles (ISRA) pour la production de semences de pré-base; iii) d'assurer la formation

[26] Les dons ont été sélectionnés en fonction de leur enveloppe financière, du degré de leur lien avec les prêts, de la période couverte, des thèmes inscrits aux COSOP, mais également pour des raisons pragmatiques de collecte de données. Ainsi, les entretiens avec les représentants de la FRAO ont permis à la mission de l'EPP d'avoir une perspective externe des défis du FIDA liés à la gestion, au S&E et au partage des connaissances dans la région. Le PROMER, qui était un projet à risque, a bénéficié d'un accompagnement de proximité par la FRAO afin d'améliorer sa performance.

technique des producteurs de semences de base sur les bonnes pratiques agricoles et la législation semencière; iv) mettre en place un mécanisme pour assurer la durabilité et la rentabilité des filières riz et arachide, à travers notamment une organisation des producteurs en coopératives et v) de financer la commercialisation des semences certifiées.

ii) Don de 1,4 millions d'USD (Programme d'appui aux systèmes de suivi-évaluation (PASSE). Le don global couvrait 24 pays et voulait accompagner de façon pratique les acteurs dans la mise en œuvre de système de S&E, notamment en fonction de leurs besoins spécifiques, pour leur compréhension des indicateurs du SYGRI, la redéfinition et la maîtrise des cadres logiques de leurs activités. Ce don est mis en œuvre par la Fondation rurale pour l'Afrique de l'Ouest (FRAO).

iii) Don de 1 million d'USD (Programme d'appui au renforcement des capacités en gestion des équipes des projets financés par le FIDA en Afrique de l'Ouest (PRCG2) afin de renforcer les capacités du personnel des projets en gestion et dans la mise en œuvre de projets. Ceci dans le but d'optimiser leur contribution à la lutte contre la pauvreté. Ce don est également mis en œuvre par la FRAO.

iv) Don de 2 millions d'USD (le coût total est de 3,9 millions d'USD) pour le Programme de promotion du partage des savoirs et des innovations pour la réduction de la pauvreté rurale en Afrique de l'Ouest (FIDAfrique), Phase III de 2009 à 2011. Don mis en œuvre par la FRAO, récemment clôturé. Le Programme couvrait l'Afrique sub-saharienne (45 pays en WCA et 21 ESA— région Afrique de l'Est et australe). La coordination couvrant WCA de FIDAfrique a facilité la mise en place d'un réseau sur la gestion des connaissances, pour accompagner les projets dans l'intégration de la gestion des savoirs et de la communication (formation, portail web, appui à la mobilisation d'une expertise de qualité à travers la constitution d'un répertoire des prestataires).

Dons nationaux

v) Projet d'adaptation au changement climatique en matière de gestion des bassins versants et de rétention d'eau (PFA). Don (FIDA/FPMA) de 5 millions d'USD. Une contribution totale de 8 825 millions d'USD du FIDA finance une composante additionnelle (prêt à termes très concessionnels) du PAFA dont l'objectif et la stratégie sont tous deux clairement orientés selon l'organisation du marché et cherchent à maximiser les rendements des cultures. Outre les activités à caractère technique de conservation et d'utilisation rationnelle des ressources en eau, le don inclut le renforcement des capacités, la sensibilisation des acteurs nationaux, des décideurs politiques et des acteurs au niveau local, et la gestion des connaissances au niveau national.

vi) Projet d'appui au système de suivi-évaluation du Programme FIDA (PASYME), mis en œuvre par le PSAOP. Le don de 300 000 USD, conçu au départ pour donner au programme de pays un système commun de S&E, devait déboucher sur un système de S&E sectoriel, souhaitant combler l'absence d'un cadre global unique de cohérence de stratégie du Sénégal, avec en conséquence des interventions éparses dans le secteur agricole aussi bien de l'État que des bailleurs de fonds.

vii) Promotion d'emplois durables au profit de jeunes agriculteurs de la communauté d'Ogo. Ce don de 500 000 USD est un projet de micro-irrigation conçu dans le cadre de la lutte contre l'insécurité alimentaire et l'émigration clandestine des jeunes ruraux. Le don est géré par l'ONG Jeunesse et Développement (JED).

Activités hors prêts

54. Les activités hors prêts comprennent la gestion des savoirs, la concertation sur les politiques publiques et l'établissement des partenariats. Le tableau 6 présente les activités hors prêts contenues dans les deux COSOP.

Tableau 6
Objectifs des activités "hors projet" enregistrés dans les COSOP

Éléments clés	*COSOP 2004*	*COSOP 2010 "basé sur les résultats"*
Gestion des savoirs	Apprentissage lié au dialogue sur les politiques autour de deux pôles: i) Système de suivi-évaluation du programme ii) Création d'un dispositif de concertation étroite entre le FIDA et ses partenaires sénégalais (faciliter le pilotage, favoriser les synergies et complémentarités, comités spécialisés par thème (finance rurale, micro-entreprises et commercialisation)	Stratégie pour faciliter les ajustements du système de connaissances existant dans le pays et mettre en rapport les besoins et les savoirs à travers 4 approches: i) Réseaux thématiques nationaux et régionaux; ii) Favoriser les échanges sur le financement de l'agriculture iii) Mettre en place des mécanismes d'échange et d'amélioration de l'accès des jeunes et des femmes à l'information et aux savoirs (radios rurales, etc.); iv) Promouvoir les bonnes pratiques de gestion des ressources naturelles et de production et diffusion de semences certifiées.
Concertation sur les politiques publiques	i) Participation au groupe thématique "Fonds sur le développement rural et la sécurité alimentaire" ii) Initiatives sous régionales par l'appui à des réseaux d'organisations paysannes et plateformes régionales multi-bailleurs (hub) pour la concertation sur les politiques de développement rural en faveur des pauvres. iii) Dialogue sur les politiques en décentralisation et services axés sur la demande exprimée par les paysans pauvres.	Les thèmes, objets de concertation sur les politiques sont: i) Mise en œuvre de la LOASP et du CDSMT, ii) Élaboration de la stratégie nationale en matière de genre, iii) Concertation entre les organisations paysannes, le Gouvernement et les collectivités locales, iv) Concertation autour du foncier pour la sécurisation des exploitations familiales et v) Mise en œuvre du PNIA. vi) Participation au groupe thématique "Fonds sur le développement rural et la sécurité alimentaire".
Établissement de partenariats	i) Renforcer la pratique d'appel aux ONG locales dans l'approche de développement local ii) Liens stratégiques avec d'autres donateurs et institutions (locales, bilatérales et multilatérales, AFD, FENU/PNUD, USAID, BM, BOAD, etc.)	Mobilisation d'un large partenariat: i) Institutions publiques nationales, collectivités territoriales, organisations paysannes, société civile et partenaires techniques et financiers; ii) Partenaires de recherche; iii) USAID, organisations régionales, structures privées et autres institutions de financement (AFD, UE, BOAD, JICA, OPEF, etc.); iv) Coopération Sud-Sud (Brésil, Chine, Égypte).

Source: Élaboration de l'EPP 2013.

Aspects de gestion du programme

55. La Division régionale du FIDA pour l'Afrique de l'Ouest et du centre (WCA) est responsable de la gestion du programme. À l'intérieur de la Division, le pays est suivi par un chargé de portefeuille (CPM) basé à Dakar depuis mars 2013[27], s'occupant du Sénégal et effectuant des missions périodiques sur le terrain. Pour le Sénégal, le FIDA a, dans le passé, suivi la démarche traditionnelle de gestion de programme, caractérisée par l'absence d'une représentation dans le pays et par une supervision périodique des projets confiée à une institution externe (la BM et la BOAD).

56. Toutefois, le Sénégal faisait partie du programme pilote de présence sur le terrain du FIDA, approuvé par son Conseil d'administration en décembre 2003. Le Sénégal était à un stade d'avancement suffisant dans les négociations pour devenir opérationnel fin 2004, avec un chargé d'appui pays logé au PNUD en 2005. En 2009, les démarches ont été poursuivies pour la mise en place d'un vrai bureau abrité par le PNUD, ainsi que pour l'obtention de l'accord de siège par le Gouvernement. Depuis 1989, le Sénégal a bénéficié d'un bon équilibre dans le recrutement des CPM, avec de longues périodes de stabilité des CPM (trois en dix-sept ans), ce qui a facilité des relations professionnelles approfondies et respectueuses entre l'IFAD et ses partenaires. Mais ensuite, le directeur de la Division régionale a fait office de CPM pendant 19 mois (avec l'appui d'un consultant basé à Dakar). L'actuel CPM, responsable du Sénégal depuis 2011, a été transféré à Dakar en mars 2013, plus tard que prévu, en raison des retards d'accréditation par le Gouvernement. La supervision directe du programme, pour tous les projets en cours, est effectuée annuellement par l'équipe FIDA du bureau de Dakar depuis 2006, en collaboration avec le Gouvernement.

Points clés

- Le premier COSOP a été adopté en 1998. Il représentait les leçons de la première génération de projets appuyés par le FIDA depuis 1978, soit l'importance de l'engagement de la population-cible, de l'autonomie technique et financière des projets pour améliorer la gestion, de la durabilité et des actions de conservation des ressources naturelles et du renforcement des organisations de producteurs.
- Le COSOP 2004, fort de l'EPP 2004 a, en particulier, guidé la mise en œuvre de l'appui institutionnel des organisations de producteurs, le développement de filières prioritaires et des infrastructures agricoles.
- L'approche filière s'affirme dans le COSOP 2010, ainsi que l'appui institutionnel, par la professionnalisation d'une agriculture familiale intégrée aux filières. Apparaissent également des éléments nouveaux comme une stratégie de gestion des savoirs et de communication, une approche S&E commune à tous les projets et sectorielle, à la base de l'amorce d'une approche programme déjà préconisée par l'EPP 2004.
- La stratégie de ciblage "*inclusive*" se reflète dans le ciblage des zones contigües, à fort potentiel de développement économique et une concentration sur certaines filières agricoles importantes, plutôt que l'approche de "saupoudrage" d'avant 2004.

IV. Performance du portefeuille des projets

57. L'analyse au niveau du portefeuille prend en compte les critères d'évaluation selon le Manuel d'évaluation du FIDA et formule une notation pour chaque critère et projet considéré. Une définition de ces critères se trouve au début de chaque section de ce chapitre et dans l'annexe 5. Compte tenu des divers calendriers d'exécution, la possibilité d'utiliser les différents critères d'évaluation varie selon les projets. Ainsi, tous les critères sont pris en compte pour le PRODAM II, le PROMER II et le PSAOP II. Le projet PADAER n'ayant pas encore démarré et le PAFA-extension étant encore à

[27] (http://www.ifad.org/gbdocs/eb/98/e/EB-2009-98-R-11.pdf).

l'étape de formulation au moment de la mission principale, l'analyse de leur performance se limitera à des éléments de pertinence. Cependant, plusieurs résultats de mise en œuvre du PAFA permettent d'en donner une appréciation, sans toutefois leur donner une notation, le PAFA ayant démarré tardivement et étant à mi-parcours au moment de la mission de l'EPP. L'analyse présentée dans ce chapitre prend en compte la revue de la documentation disponible, même si les autoévaluations, qui font partie de la méthodologie d'évaluation de l'IOE, menées par le ministère de l'Agriculture et de l'Équipement rural et le bureau national du FIDA sont incomplètes. L'EPP, outre les informations et données primaires collectées par l'équipe d'évaluation indépendante, incluant notamment des visites de terrain, a pris en considération les résultats des Revues annuelles de performance fournies par WCA, qui incluent la performance du programme de pays au Sénégal.

A. Pertinence

58. Définition: mesure selon laquelle les objectifs d'une intervention de développement coïncident avec les besoins des bénéficiaires et du pays, les priorités du Fonds et les politiques des partenaires et des donateurs. Ce critère comprend également une évaluation de la cohérence avec laquelle le projet tend à atteindre ses objectifs.

59. **De façon générale, l'EPP 2013 note que les recommandations stratégiques formulées par l'EPP 2004 renforcent la pertinence du portefeuille dans son ensemble.** Le tableau 7 donne un portrait succinct du suivi des recommandations de l'EPP 2004. De façon générale, les projets accordent une place plus prépondérante à la pérennité dès leur phase de conception, une approche mieux cernée de développement local (ciblage sur les zones à haut potentiel, zones géographiques contigües), une mise en réseau des services publics, privés et des organisations de producteurs, et une mise en place de systèmes locaux de passation de marchés. L'EPP 2004 a aussi conduit à une promotion plus importante de l'accès au marché. Les évaluations intermédiaires du PRODAM I et du PROMER I, effectuées par l'IOE en 2004, ont recommandé la formulation d'une seconde phase et l'ont guidée, dans le cas du PRODAM, vers une pleine reconnaissance des droits et des capacités des acteurs locaux, et, dans le cas du PROMER, vers une approche transversale, une couverture nationale, des filières à potentiel élevé, et l'adaptation des approches à différents types d'activités, entre autres[28]. Ces éléments évaluatifs ont, en général, renforcé la pertinence des deux secondes phases dans leur conception.

Tableau 7
Suivi des recommandations de l'EPP 2004

Suivi des Recommandations de l'EPP 2004		
	Recommandation	Suivi
1.	Mieux définir les rôles respectifs des Unités de gestion des projets et des opérateurs partenaires	Prise en compte par les UGP depuis 2004
2.	Renforcer le suivi-évaluation stratégique des projets	Amélioration. Bonne participation des bénéficiaires; encore trop axé sur les extrants plutôt que sur les résultats intermédiaires, première revue annuelle du COSOP fin 2012, avec la participation du Gouvernement; suivi du PASYME
3.	Clarifier le rôle et renforcer les capacités des organisations de producteurs	Mise en œuvre
4.	Renforcement de la démarche du développement local dans les projets	Partiellement mise en œuvre par le système de ciblage (aires géographiques continues, favoriser les femmes, les jeunes et les pauvres); prise en considération de la décentralisation (POGV II, PADV, PNIR, PAGV, PRODAM II)

[28] L'évaluation intermédiaire 2004 recommandait de poursuivre la promotion de l'entrepreneuriat rural en amont et en aval de l'agriculture dans la zone d'intervention du PROMER I, mais également une mise à échelle dans les zones d'intervention des projets en cours, en complément de leurs activités d'appui à la production, et en s'appuyant sur la machine projet sur le terrain. Ceci était pertinent dans la mesure où le PROMER II allait démarrer à temps en 2005, ce qui n'a pas été le cas.

5.	Articulation entre les niveaux locaux et le niveau national	Partiellement mis en œuvre (tables de concertation, renforcement de l'appui pour la finance rurale)
6.	Mise en place d'un Programme de coopération du FIDA au Sénégal	Initiée avec le COSOP 2004 et approche programme surtout mise en œuvre avec le PADAER et le PAFA-extension sous le COSOP 2010

60. **Le FIDA a accordé beaucoup d'attention à la conception des projets, mais on y constate quelques faiblesses**. La conception des projets répond bien aux stratégies et aux besoins du secteur agricole et de sa modernisation. Le FIDA et le Gouvernement ont tiré avantage des évaluations indépendantes de l'IOE. Cependant, l'EPP note quelques insuffisances au niveau des projets, d'ailleurs assez représentatives du FIDA. Ainsi, le PSAOP a surestimé les capacités de l'État à s'engager dans des réformes soutenues; on constate un décalage entre certaines priorités de la conception du PROMER et les enveloppes budgétaires y étant allouées, en particulier, pour les postes budgétaires concernant le renforcement institutionnel des entreprises (ce qui a handicapé le projet dès le départ, renforcé par un manque d'appropriation de la vision du projet par l'équipe). Enfin, l'EPP exprime quelques préoccupations par rapport à l'approche de programme cadre unique portée par le PADAER (et le PAFA-extension) à l'horizon 2016. Celle-ci est vue comme une "approche d'élargissement basée sur le principe de l'intégration et de l'application à plus grande échelle, à travers l'élargissement et la reproduction des expériences positives et fructueuses acquises dans le cadre de projets passés et en cours mis en œuvre par le FIDA et d'autres instances, au Sénégal". Pourtant, les partenariats/cofinanceurs pour la mise en œuvre de cette approche programme ne sont pas identifiés à la phase de conception et le PADAER a une logique et des dispositifs institutionnels et opérationnels complexes qui pourront s'avérer lourds à faire fonctionner. De façon générale, les cadres logiques spécifiques aux projets dans les documents de conception permettent un suivi peu adéquat des effets attendus des interventions; ils se concentrent surtout sur le suivi des extrants.

61. Fort de la recommandation de l'EPP 2004, **le ciblage géographique et des bénéficiaires s'est nettement amélioré en adoptant des zones à haut potentiel de développement économique**, évitant ainsi les risques de "saupoudrage", incitant à des synergies entre les bénéficiaires appuyés par les projets et les autres acteurs locaux (Gouvernement, autres projets, ONG, secteur privé), et encourageant les agriculteurs voisins à répliquer les bonnes pratiques introduites (le système de riziculture intensive (SRI) à Matam, ou encore, l'achat de semences certifiées dans le PAFA). Cette approche a réussi, en combinaison avec une approche de ciblage novatrice. Les incitations (système de notation) à la participation des pauvres, des jeunes, des femmes et de groupes vulnérables comme les handicapés, et leur validation par les organisations de producteurs, les autorités locales et les groupes de bénéficiaires, sont des approches de ciblage pertinentes adoptées dans le reste du programme (PRODAM, PROMER, PAFA et PADAER). Elles sont bien acceptées par les bénéficiaires et leur transparence leur confère, ainsi qu'aux projets, une crédibilité aux yeux de la communauté.

62. **Le portefeuille a intégré dans la conception des interventions une approche de "faire faire" en ce qui concerne la micro-finance, ce qui est pertinent dans le contexte de la finance rurale au Sénégal structurellement peu accessible aux petits producteurs**, et en ligne avec le COSOP. Tous les projets ont intégré ces contraintes, avec des mécanismes de crédit mis en place dans les projets (en substitut à l'inexistence d'un système national de finance rurale), comme la mise en place d'un Service d'appui à la finance rurale (SAFIR) et d'une ligne de crédit de la BOAD, des services financiers de proximité (CAPEC), le Fonds levier utilisé par le PSAOP dans le cadre du programme de Facilité alimentaire.

63. Afin de faciliter l'articulation de l'analyse de la pertinence et de l'efficacité du programme de pays, les objectifs des projets sont regroupés par l'EPP autour de trois thèmes transversaux, auxquels sont associés les objectifs du COSOP 2004 et 2010

(voir tableau 8). Il s'agit i) du conseil de proximité et du renforcement des capacités des petits producteurs et entrepreneurs; ii) des investissements en infrastructures agricoles et iii) de l'appui aux marchés et filières agricoles. Ces thématiques transversales se renforcent mutuellement dans les projets, bien que leur poids relatif varie selon les projets pour créer un avantage comparatif au FIDA dans le dosage donné à leur combinaison. Cette façon de l'EPP de procéder par thématique permet d'établir un lien plus clair entre les résultats au niveau du portefeuille et les résultats au niveau stratégique du COSOP et de juger de la pertinence des composantes les plus influentes des projets sur la performance du portefeuille.

Tableau 8
Objectifs des projets par thème, associés aux objectifs des COSOP 2004 et 2010

Groupes d'objectifs des projets	*Cadrage avec les objectifs du COSOP 2004*	*Cadrage avec les objectifs du COSOP 2010*
Thème 1. Conseil de proximité et renforcement des capacités des petits producteurs et entrepreneurs **PSAOP, PROMER, PAFA-E**	1. Renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations	L'accès des ruraux au savoir-faire entrepreneurial est amélioré
Thème 2. Investissements en infrastructures agricoles **PRODAM**, **PAFA, PADAER**	2. Accroitre la productivité des activités économiques en milieu rural	
Thème 3. Appui aux marchés et organisation en filières agricoles PAFA, PAFA-E, PADAER	3. Améliorer l'accès aux marchés et aux services financiers	L'accès des petits producteurs, éleveurs à des services efficaces de production, à des technologies et aux marchés est amélioré

Source: Élaboration de l'EPP 2013.

Thème 1: Conseil de proximité et renforcement des capacités des petits producteurs et entrepreneurs

64. **Les objectifs des projets sont bien alignés aux stratégies du Gouvernement et aux besoins des bénéficiaires**. Les interventions du portefeuille du FIDA suivent les stratégies globales du Gouvernement du Sénégal, la Stratégie nationale de développement économique et social (SNDES) 2013-17[29] et ses antécédents, le Document de stratégie de réduction de la pauvreté II et I (DSRP), en particulier la LOASP, adoptée en juin 2004. C'est le cas, en particulier, du PSAOP II en termes de désengagement du secteur public des activités productives et commerciales, de déconcentration du personnel sectoriel, de financement durable de services agricoles régis par la demande, d'habilitation des organisations de producteurs et de financement des activités de recherche sur la base de la compétition.

65. Les interventions appuyées par le FIDA s'inscrivent également dans la Lettre de politique sectorielle des micro et petites entreprises et dans les politiques du FIDA et du COSOP, en se concentrant sur la promotion de micro-entreprises rurales ciblant des métiers non agricoles dans le monde rural, comme c'est le cas dans le PROMER.

66. Le FIDA (WCA) a développé un partenariat fort avec les OP de la région[30]. Le partenariat est stratégique pour accroître la pertinence et l'efficacité des actions soutenues par le FIDA. Les intérêts pour les projets FIDA, et c'est le cas pour le Sénégal, sont d'atteindre les paysans pauvres (ciblage et impact), adapter les activités des projets aux besoins des producteurs (pertinence de l'action des projets) et ancrer les activités et le soutien des projets dans la durée.

[29] http://www.gouv.sn/Strategie-pour-la-croissance-et-la.html
[30] Pour un partenariat efficace avec les organisations paysannes et les producteurs ruraux. Afrique de l'Ouest et du Centre. Mai 2013.

67. À cause de la forte demande des organisations de producteurs pour les semences certifiées, le FIDA a donné toute sa pertinence au don régional PFA pour répondre à ce besoin charnière pour l'augmentation de la productivité agricole. L'appui aux semences de base certifiées se répercute sur tout le portefeuille et sur le secteur agricole de par son incidence pour sécuriser les rendements et améliorer la sécurité alimentaire.

Thème 2. Investissements en infrastructures agricoles

68. Ce thème représente la plus grande catégorie de dépenses des projets. **Les investissements en infrastructures agricoles trouvent leur pertinence dans la rencontre des besoins des populations ciblées, dans leur potentiel générateur de rendement économique et dans leur pertinence par rapport au contexte local.** Ils sont indispensables pour transformer l'agriculture traditionnelle de subsistance en une production orientée vers le marché. Ainsi, le PRODAM y a contribué avec le désenclavement des communautés par la construction des routes et de ponts, la construction ou réhabilitation de périmètres irrigués, forages, châteaux d'eau, des infrastructures pour la gestion du bétail et des pare-feu. Le FIDA a utilisé les procédures locales de marchés publics pour la plupart des travaux.

69. La pertinence du programme de pays est d'autant plus renforcée que son évolution plus récente ne se contente pas d'appuyer la production mais donne à l'accès aux marchés une emphase plus grande, avec la construction d'infrastructures marchandes, l'appui à la transformation locale des produits agricoles et des infrastructures de désenclavement et de stockage, répondant aussi bien aux priorités nationales qu'aux stratégies plus récentes du FIDA, y compris la convergence vers une approche programme (programme unique) préconisée par le FIDA. La pertinence de ce thème est d'autant plus forte que celui-ci s'intègre et est complémentaire aux interventions du programme au profit des populations ciblées.

Thème 3: Appui aux filières et développement/organisation des marchés

70. Le PAFA concrétise l'évolution du portefeuille en ligne avec les stratégies du FIDA, qui s'éloigne du modèle multi composantes de production agricole, plus traditionnel (comme le PRODAM) avec ciblage géographique, et se tourne davantage vers la rentabilité économique, avec un rôle important des opérateurs de marché et la promotion du dialogue entre tous les acteurs dans une perspective de filière. La LOASP spécifie l'amélioration des revenus des ruraux, celle de l'environnement et de la qualité de la production. Elle contribue à appuyer la diversification agricole, en finançant des appuis à la production dans les filières clés comme le mil, le sésame et le niébé, pour sécuriser les débouchés des produits agricoles et rentabiliser les investissements et les infrastructures agricoles au bénéfice des organisations de producteurs. Le PAFA y est aligné, ainsi que le PAFA-extension, puisque le projet capitalisera, répliquera et mettra à l'échelle, si les conditions sont remplies, les acquis des projets en cours et ceux achevés, notamment en matière de contractualisation commerciale (PAFA), de structuration, de capitalisation et d'autonomisation des OP (PSAOP, PRODAM, PAFA).

71. Mais, il faut souligner que la contribution du secteur privé dans la croissance restera limitée dans la mesure où l'accès au crédit pour les entrepreneurs reste une contrainte importante. Dans le programme de pays, des solutions temporaires à un accès modeste au crédit sont trouvées dans le cadre des projets, comme c'est le cas pour les opérateurs de marché du PAFA et les fournisseurs de services dans le cas du PROMER.

72. La pertinence du portefeuille du FIDA au Sénégal est notée comme satisfaisante (5), non seulement pour chacun des thèmes du programme, mais également pour le "bon dosage" du poids accordé aux trois thématiques se renforçant mutuellement au sein des projets.

B. Efficacité

73. Définition: mesure selon laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints ou devraient l'être, compte tenu de leur importance relative. L'efficacité est analysée selon les trois thèmes guidant l'analyse de la pertinence.

74. Les cadres logiques et les postes budgétaires sont des outils d'appui à l'encadrement de la mise en œuvre des projets et à leur suivi. Ils laissent toutefois une flexibilité importante aux unités de coordination dans la phase de mise en œuvre. Les projets du portefeuille ont des objectifs chiffrés et ont généralement été atteints ou sont en bonne voie de l'être (selon les rapports d'achèvement, les évaluations et les autoévaluations). De façon générale, les unités de coordination se sont révélées plutôt habiles à déployer des stratégies novatrices en appui à l'atteinte des objectifs spécifiques des projets. C'est beaucoup moins le cas du PROMER II.

Thème 1: Conseil de proximité et renforcement des capacités des petits producteurs et entrepreneurs

75. **Le programme de pays a contribué de façon significative à l'autonomisation des organisations de producteurs et à un conseil agricole axé sur la demande; sa contribution à la création/consolidation d'un entrepreneuriat durable demeure embryonnaire.** Dès la conception du PSAOP II, en 2006, des représentants des OP sénégalaises ont été invités au FIDA à Rome pour participer aux négociations avant sa mise en place. Le PSAOP II a choisi d'utiliser le renforcement de la capacité de demande des OP, tout en augmentant leur responsabilité sociale et leur représentation comme fil conducteur pour guider la réforme du conseil agricole, la restructuration de la recherche, la décentralisation des services agricoles et la réforme de la fonction publique liée à l'agriculture. Le PSAOP II a en bonne partie atteint ses objectifs ambitieux, 64% des communautés rurales ont été couvertes, mais en délaissant des régions, sans accès aux appuis de conseil pour les petits agriculteurs, faute de manque de capacité du Gouvernement à respecter ses engagements envers le projet. Les réformes de la fonction publique ont été préparées en vue de clarifier les objectifs et les mandats des services agricoles. Cependant, le Gouvernement n'a toujours pas édifié la politique de la réforme visée par le PSAOP, preuve que sa capacité institutionnelle demeure toujours fragile.

76. Le secteur continue de souffrir du manque de contrats de performance des fonctionnaires seniors, prévus par la réforme, notamment en ce qui concerne l'Agence nationale de conseil agricole et rural (ANCAR), créé dans le cadre du PSAOP, et la Direction de l'analyse, de la prévision et des statistiques (DAPS), acteurs importants du programme de pays. Notons qu'un contrat de performance a été récemment élaboré pour l'ANCAR et soumis au Gouvernement pour signature. Avec la création de l'ANCAR, le PSAOP II a encadré le conseil de proximité au Sénégal et le soutien à l'offre de services agricoles. L'ANCAR n'a pas pu donner une couverture nationale à ses services de proximité en raison d'un manque de ressources financières, d'instabilité institutionnelle et de l'échec dans l'adhésion à sa mission originelle. Toutefois, selon l'évaluation finale du PSAOP II, la qualité des services offerts dans les régions desservies par l'ANCAR a été satisfaisante pour 80% des producteurs, leur a permis d'augmenter la production et la productivité et de diversifier les sources de revenus au niveau prévu dans les objectifs (60% des producteurs ciblés par le projet).

77. L'objectif de renforcer l'accès des petits producteurs aux services et innovations agricoles durables et variés, a été un succès. Le Fonds compétitif pour la recherche, le FNRAA, confirme sa vocation d'instrument de stimulation et de régulation d'une recherche compétitive, orientée par la demande. Son statut dans le système national de recherche agro-sylvo-pastorale (SNRASP) et son organisation lui confèrent une autonomie qui explique en partie son efficacité et ses résultats.

78. Le PRODAM II a aussi donné une grande importance à ce thème, en combinaison avec l'investissement en infrastructures agricoles; il a réalisé 73% de son objectif alors que

le projet avait pour objectif que 70% des organisations de producteurs et unités pastorales (UP) ciblées atteignent une autonomie opérationnelle. Cette autonomie inclut la fourniture des services essentiels aux membres, la défense de leurs intérêts et la promotion de la participation des femmes et des jeunes aux décisions et activités de la collectivité. Les périmètres irrigués villageois (PIV) et les associations des usagers du forage (USUFOR), mécanismes communautaires qui gèrent les infrastructures, organisent aussi leur maintenance, et épargnent en vue de leur remplacement. Le rôle des femmes et des jeunes, surtout dans les UP et les sociétés d'intensification de la production agricole (SIPA), s'affirme dans le leadership de ces mécanismes locaux de gouvernance.

79. Le même projet a également accompli une importante opération de réhabilitation institutionnelle des organisations de producteurs qui étaient en contentieux avec la Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal (CNCAS) pour des créances en souffrance dues aux arriérés de paiement pour les prêts antérieurs effectués par les producteurs-membres. L'exercice de redressement a consisté à refondre toutes les organisations de producteurs à l'échelle de chaque village, à la suite d'un diagnostic institutionnel participatif qui leur a permis d'apprécier les facteurs ayant affecté leur performance antérieure. À la fin du projet, 98% des créances échues avaient été remboursées, et le CNCAS a pu autoriser à nouveau du crédit agricole pour l'actuelle campagne d'hivernage.

80. Selon les entrevues avec les organisations de producteurs bénéficiaires et avec les organisations faîtières stratégiques comme le CNCR et la FONGS, de nombreuses organisations de producteurs appuyées par le programme de pays sont de plus en plus autonomes et capables de gérer leurs affaires courantes. Cependant, l'EPP a relevé de nombreux exemples qui dénotent que les capacités d'analyse et de négociation, et c'est le cas dans tous les projets, sont encore limitées dès que des facteurs nouveaux ou imprévus surgissent. Ces limites indiquent qu'il y a de la place pour l'amélioration de leur résilience.

81. L'objectif du PROMER II était de créer et consolider des MPE rurales rentables, capables d'offrir des emplois stables dans les zones cibles. Bien que les objectifs stratégiques du PROMER II soient jugés pertinents, le niveau de complexité et d'ambiguïté de sa conception a engendré des problèmes d'efficacité. Les objectifs du cadre logique manquent de clarté; ils n'ont pas été reconsidérés lors de l'atelier de lancement ni lors de la revue à mi-parcours. Par exemple, la notion d'"emploi stable " (taux de rémunération, durée, permanent ou à court terme, saisonnier ou à temps partiel) aurait dû être mesurée de façon plus précise pour mieux appréhender le degré d'atteinte des objectifs. Les indicateurs relatifs à la création d'emploi devraient être différenciés des indicateurs relatifs à la création d'entreprise, car l'une et l'autre requièrent des stratégies de mise en œuvre différentes, et les combiner risque d'attribuer au projet une efficacité non méritée. Le fait qu'il s'agissait probablement d'un premier projet à grande échelle pour les MPER aurait été une excellente occasion pour effectuer le pilotage des objectifs et des stratégies en vue de tester les pistes les plus performantes. Par exemple, appuyer les entreprises individuelles en rapport avec une "profession" ou selon une approche "filière". Une autre expérience pilote aurait pu être de tester le type d'institutions et de services de l'État les plus adéquats pour répondre aux objectifs. Ces exemples sont considérés comme des occasions manquées dans le PROMER II, même si entre le PROMER I, le PROMER II et le PADAER concernant les MPER, il y a une évolution dans le ciblage (le PROMER I appuyait tous les secteurs, le PROMER II appuyait huit filières prioritaires, dont sept liées à l'agriculture; et le PADAER planifie de cibler les filières agricoles).

82. La revue à mi-parcours du PROMER II a été avancée de plus d'un an vu le manque de performance du projet, grâce à un suivi rapproché du Gouvernement et du FIDA. La revue a établi que le taux de réalisation par composante était insuffisant (de 18 à 25%), alors que le taux de décaissement de la composante Coordination/gestion avait déjà atteint 60,5%. Ces dépenses anormalement élevées reflétaient la dispersion

géographique du projet sur plusieurs régions, avec des entreprises individuelles bénéficiaires clairsemées et donc distantes les unes des autres. Le taux de performance globale du PROMER II y avait été évalué à 25%, qualifié de taux à risque. Pour rattraper le plus rapidement possible les délais dans la phase de démarrage, la revue à mi-parcours a fortement rabaissé les résultats attendus à la conception. Après ce sérieux recadrage à mi-parcours, le PROMER II a commencé à atteindre des résultats. Il a permis, entre autres, la création ou la consolidation de 1457 moyennes et petites entreprises rurales (soit 110,9% des prévisions rabaissées par la revue à mi-parcours de 2009), créant ou consolidant 3 750 emplois (54% des objectifs initiaux de 7 000) et le refinancement des institutions de microfinance à hauteur de 588 millions de FCFA, permettant le financement de 793 requêtes de financement de MPER. On constate toutefois, qu'à la fin du projet, 61 MPER seulement étaient devenues "autonomes" et 289 étaient considérées comme "émergentes". La revue à mi-parcours a ainsi réduit la couverture du projet à huit filières prioritaires, dont sept étaient liées à l'agriculture. Le rapport d'achèvement de PROMER II note que parmi les 350 entreprises les plus fortes à la clôture du projet, seulement 42% étaient liées à l'agriculture. Le manque de précision des indicateurs de suivi ne pouvait que diminuer la capacité du projet de trouver des stratégies de mise en œuvre sur mesure; il rendait impossible de juger objectivement du degré d'atteinte des résultats, notamment la capacité de créer des entreprises fortes, capables d'engendrer des emplois stables. Les retards de mise en œuvre du projet ont affecté les complémentarités avec les autres projets du programme prévues à la conception, sur recommandation de l'EPP 2004.

Thème 2. Investissements en infrastructures agricoles

83. **De façon générale, les infrastructures sont jugées comme l'un des facteurs porteurs de résultats pour l'augmentation de la production**. L'amélioration des capacités des infrastructures (réparation ou installation de périmètres irrigués, forages et puits, parcs de vaccination des animaux, etc.) est une composante importante du PRODAM II (et dans une phase III du PRODAM amorcée et appuyée financièrement par la BOAD). Autant le choix du type que la dimension des infrastructures ont influé positivement sur l'efficacité. Ainsi, les PIV allouent des superficies assez grandes (1 ha par famille, comparé à la norme de 0.25 ha pour la région) pour assurer l'autosuffisance et pour vendre l'excédent, mais sont assez petites (30 ha) pour être gérables par les organisations de producteurs et permettre un amortissement abordable des motopompes. La capacité des forages dans le Ferlo est appropriée pour le cheptel, et les SIPA, dont la dimension se situe entre 30 et 50 ha, sont conçus pour être rentables à une échelle commerciale. Le projet a réussi à atteindre ses objectifs de réhabilitation des PIV (3000 ha), de désenclavement (120 km de route et des ponts) et d'approvisionnement des 11 unités pastorales en eau et infrastructures (incluant 11 forages, 3 châteaux d'eau et 629 km de pare-feu).

84. Le PAFA suit le même cours en termes de bon choix des investissements pour améliorer la production et la productivité, bien qu'il soit prématuré de juger de leur efficacité. Par exemple, le choix de motopompes électriques ou solaires qui ont un coût moindre que celles à carburant et sont faciles à utiliser. Le projet planifie de réhabiliter des périmètres irrigués pour le maraichage, ainsi que 83 ha de bassins de rétention d'eau. Ces infrastructures sont encore en cours d'exécution; la construction de 20 magasins de stockage en était au stade de démarrage lors du passage de la mission d'évaluation.

Thème 3: Appui aux filières et développement/organisation des marchés

85. **Une approche filière systématique est encore récente dans le portefeuille FIDA. Les résultats sont toutefois déjà prometteurs.** Le PAFA est le premier projet dans le portefeuille ayant pris comme point de départ l'organisation des marchés dans une approche filière. Bien qu'il soit seulement à mi-chemin dans sa mise en œuvre alors qu'il a été conçu sous le COSOP 2004, des résultats significatifs

sont déjà perceptibles, en particulier en ce qui concerne l'amélioration de la production et de la productivité agricoles, démontrant l'efficacité potentielle du thème filière du programme appuyé par le FIDA au Sénégal. Ces résultats prometteurs sont dus à l'accès, en temps voulu, des petits producteurs aux intrants agricoles de qualité (semences et engrais) et au conseil agricole de proximité assuré par le bon fonctionnement du partenariat entre le projet et les structures de mise en œuvre (l'agence nationale du conseil agricole et rural, la Direction régionale du développement rural, le Centre d'appui au développement local). En conséquence, on peut déjà percevoir une amélioration de la capacité de résilience des ménages à l'insécurité alimentaire et une augmentation à court terme des revenus des ménages ciblés. L'atteinte de ces résultats est également due à un accès au marché garanti des producteurs par la contractualisation entre les organisations de producteurs et les opérateurs de marché pour la vente des excédents de production, ceci avant même la récolte et selon des prix négociés et rémunérateurs, dans le contexte des filières prioritaires. Cette mise en relation facilitée par le PAFA est également profitable pour les opérateurs de marché. Selon les représentants des opérateurs de marché rencontrés à Diourbel durant la mission principale, elle permet d'assurer le prix, la qualité et la quantité de leurs achats, ce qui a entraîné une meilleure planification des ventes et des revenus.

86. Le PROMER II a réussi, pour certains types de production, comme la transformation de produits agricoles (noix, jus, par exemple) à faciliter l'approbation par le Gouvernement de labels de qualité. Le projet a aussi facilité l'introduction des MPER aux foires régionales et nationales, ce qui a mené à certains contrats avec les détaillants. En choisissant une approche individualiste de services directs, le PROMER a peu appuyé la structuration d'une professionnalisation pouvant émerger des diverses MPER. Mis à part quelques exceptions comme la professionnalisation des boulangers artisanaux, le projet, certes, a dispensé des formations en gestion via le Bureau international du travail (BIT) qui a dispensé dernièrement des conseils de proximité, mais l'EPP n'a pas de preuve que ces efforts ont conduit à renforcer stratégiquement les organisations professionnelles existantes. Celles-ci demeurent institutionnellement faibles et manquent de ressources pour appuyer leurs membres. L'approche privilégiée par le PROMER II de fournir des services directement aux entreprises est une occasion manquée de rendre plus efficace le projet, et de mieux tirer parti de son caractère pilote, en testant des options diverses comme par exemple, en limitant le type d'entreprises appuyées[31], en créant des guichets d'appui, ou en travaillant avec des groupes d'entreprises au sein des chambres professionnelles. Vers la fin du projet, le PROMER a adopté quelques-unes de ces voies, mais c'était trop peu et trop tard. Le potentiel du PROMER II d'engager les MPER dans une action collective pour défendre leurs intérêts en influençant la politique a été restreint par le choix d'une approche individualisée d'appui aux MPER, peu efficace mais aussi peu efficiente.

87. Le PADAER prévoit le renforcement des MPER, mais il n'est pas clair dans sa conception dans quelle mesure le nouveau programme va privilégier l'approche filière préconisée par le PAFA pour renforcer les maillons de la chaîne des MPER aux producteurs et aux marchés via des tables de concertation interprofessionnelles, ou si le projet va maintenir l'approche PROMER d'appui aux MPER. La direction que prendra le PADAER a le potentiel d'influer positivement sur l'efficacité de cette composante dans le futur.

88. Il est prématuré de donner une note sur l'efficacité du PAFA, encore à mi-parcours. Même si l'efficacité du PRODAM II est démontrée, l'efficacité partielle du PSAOP II et surtout celle du PROMER II tire la note vers le bas, soit plutôt satisfaisante (4).

[31] L'évaluation par l'IOE du PROMER I a recommandé de limiter les MPER à celles engagées dans l'agriculture. Pourtant, seulement 65% des MPER appuyées durant la phase II entrent dans cette catégorie.

C. Efficience

89. L'efficience est une mesure selon laquelle la conversion des ressources (fonds, compétences, temps, etc.) en résultats est économique. Dans un contexte de développement, des chiffres précis sur les coûts et bénéfices ne sont que rarement disponibles. Pour cette raison, on a souvent recours à des indicateurs "proxy" tels que la différence entre coûts unitaires prévus et coûts effectifs ou bien les délais d'exécution ou d'autres indicateurs de gestion. L'augmentation des coûts ou les retards dans la génération des bénéfices sont censés réduire la rentabilité économique d'une intervention, entre autres facteurs. Ces indicateurs sont reconnus par les normes de "bonnes pratiques" d'évaluation rédigées par le Groupe de coopération dans l'évaluation des institutions financières internationales, dont le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA.

90. Un premier indicateur (quelque peu approximatif) de l'efficience est le temps écoulé entre l'approbation d'un prêt par le Conseil d'administration du FIDA et son entrée en vigueur. Un long délai engendre des effets externes négatifs sur l'administration nationale et celle du FIDA car des ressources sont utilisées pour résoudre des difficultés de mise en route d'un projet alors qu'elles pourraient être utilisées à d'autres fins (par exemple, pour le suivi d'un projet déjà en cours). Les laps de temps écoulés pour chaque projet considéré par cette EPP sont dans le tableau 9 ci-dessous.

Tableau 9
Intervalle (en mois) entre approbation par le Conseil d'administration et entrée en vigueur

Nom du projet	*Date d'approbation par le Conseil d'administration du FIDA*	*Date d'entrée en vigueur*	*Intervalle (en mois)*
Projet de développement agricole de Matam – Phase II (PRODAM-II)	10 avr. 2003	01 nov. 2003	6,8
Projet de promotion des micro-entreprises rurales – Phase II (PROMER-II)	19 avr. 2005	11 jan. 2006	8,9
Projet de services agricoles et organisations de producteurs (PSAOP-II)	14 sept. 2006	06 fév. 2007	4,8
Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA)	11 sept. 2008	05 fév. 2010	17
Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural (PADAER)	15 sept. 2011	12 oct. 2011	0,9
Moyenne			**7,7**

Source: Élaboration de l'EPP, à partir de données du PPMS.

91. **Le laps de temps moyen des projets** considérés par cette EPP est de 7,7 mois, inférieur à celui des anciens projets au Sénégal, à la moyenne régionale et à celle générale du FIDA (tableau 10). La performance des projets au Sénégal semble donc favorable dans ce sens. Ce laps de temps est en phase avec celui des projets financés par la BOAD au Sénégal (en moyenne 198 jours).

Tableau 10
Laps de temps – Points de comparaison

Moyenne des projets	*Intervalle (en mois) entre approbation par le Conseil d'administration et entrée en vigueur*
Moyenne des projets au Sénégal pris en compte dans cette EPP	7,7
Moyenne des anciens projets au Sénégal	12,6
Moyenne pour l'Afrique de l'Ouest et du centre	12,9
Moyenne de tous les projets du FIDA	12,0

Source: Élaboration de l'EPP, à partir de données du PPMS.

92. Les taux de décaissement des prêts FIDA sont les indicateurs approximatifs de la vitesse d'exécution. Le tableau 11 ci-dessous donne des informations sur les taux de décaissement des projets pris en compte dans cette EPP.

Tableau 11
Taux de décaissement

Nom du projet	*Taux de décaissement du prêt FIDA – Avril 2013*
PRODAM II	96%
PSAOP II	99%
PROMER II	96%
PAFA	41%
PADAER	1%

Source: Élaboration de l'EPP, à partir de données du PPMS et *IFAD's Loan and Grant System* (LGS).

93. Même si l'intervalle entre approbation et entrée en vigueur du PAFA est le plus long (17 mois), l'exécution effective se déroule bien, surtout en ce qui concerne les activités sur financement FIDA, avec des taux de décaissement de 41% au début d'avril 2013. La mise à disposition des fonds de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) pour le développement international ("l'OFID") pour la réalisation des infrastructures a connu un grand retard suite à la méconnaissance des procédures (ce problème semble maintenant réglé). Pour le PADAER, l'intervalle est très court (moins d'un mois), mais la mise en œuvre du projet est au contraire très lente. Le retard est dû au changement de gouvernement qui a entrainé des retards dans la constitution de l'équipe. Un nouvel appel d'offre a été effectué et un coordinateur de projet a récemment pris ses fonctions.

94. Le PROMER II a aussi souffert des retards au démarrage de la mise en œuvre. Les prêts du FIDA et de la BOAD sont entrés en vigueur respectivement le 11 janvier 2006 et le 31 mai 2006, tandis que les activités n'ont réellement démarré qu'après la tenue de l'atelier de lancement en février 2007, suite à la mort du premier coordinateur et d'un retard dans la signature des conventions avec les partenaires stratégiques. Depuis la revue à mi-parcours qui a opéré un redressement important du projet, le PROMER II a assez bien progressé dans sa mise en œuvre. Selon la mission de supervision de juin 2012, la gestion administrative et comptable s'est nettement améliorée (comparée à la situation lors de la revue à mi-parcours en 2009 où le projet était classé à risque), notamment en matière de tenue des comptes et d'imputation analytique des dépenses. L'audit des comptes 2011 a levé toutes les réserves portées sur l'exercice 2010. À la fin du projet, le taux de décaissement réel du FIDA était de 96%. Il faut toutefois noter que le retard de deux ans dans le démarrage du projet a été dommageable puisqu'il a rendu impossible le respect de la conception du projet qui envisageait le PROMER comme un outil complémentaire aux autres projets appuyés par le FIDA, ce qui aurait pu contribuer à l'approche programme et au

développement local préconisés par les recommandation des évaluations effectuées par l'IOE.

95. Un autre "proxy" pour mesurer l'efficience du projet est la prolongation du prêt. Pour le PSAOP II, le FIDA et le Gouvernement ont jugé nécessaire de décaler la clôture du projet au 31 Juillet 2011 (soit une prolongation de 6 mois) pour finaliser certaines activités et consolider les résultats. Selon les informations actuelles, certaines activités n'auraient pas amené de résultats supplémentaires; c'est par exemple le cas de la mise en œuvre effective du contrat de performance de l'ANCAR et de certaines activités du Projet d'appui au système de suivi-évaluation du Programme FIDA, ou PASYME (don), un projet qui a donné un taux de réalisation de seulement 65%, selon l'évaluation finale du PSAOP II en juin 2011. Le renforcement du PASYME et son opérationnalisation effective sont prévus dans le cadre du PADAER. Les deux autres projets (PRODAM II et PROMER II) ont pris fin comme prévu, sans prolongation. Le PAFA et le PADAER sont en cours.

96. Le coût moyen de la gestion du programme[32] des projets inclus dans cette EPP est d'environ 14% du coût total des projets à leur conception. Ce coût est largement aligné sur le coût moyen de gestion du programme des projets FIDA en Afrique de l'Ouest et du centre. Parmi les autres bailleurs actifs au Sénégal, il est comparable à celui de la BOAD (13% ex-post).

97. Des projets inclus dans cette EPP, le PSAOP II a été celui qui a eu le plus grand effet-levier. La contribution du FIDA était seulement de 6,3 millions d'USD (dont 0,3 million d'USD était un don), alors que celle du Gouvernement était de 20,7 millions d'USD et celle de la BM (cofinanceur) de 20 millions d'USD.

98. Dans le cas du PRODAM II, le Gouvernement a aussi fourni des financements additionnels pendant la mise en œuvre car le financement du prêt FIDA libellé en devises a connu une érosion significative du fait de la dépréciation du taux de change[33], avec une détérioration du portefeuille de 17,18%. La revue à mi-parcours a été anticipée en avril 2007, après deux ans et demi d'exécution pour limiter les effets engendrés par les pertes de change et réévaluer la réalisation des objectifs planifiés en rapport avec les ressources financières. À l'achèvement du projet, le taux d'exécution globale était de 110,07%. Ce dépassement provient des financements additionnels du Gouvernement pour prendre en charge les déficits du financement du FIDA suite aux pertes de change de la devise. Le financement complémentaire du Gouvernement a été essentiellement alloué aux investissements structurants permettant au projet de conserver l'objectif initial de réalisation des aménagements hydro-agricoles.

99. Il y a peu d'information sur la rentabilité économique effective des projets et les données n'ont pas permis à l'EPP de faire les calculs de taux de rentabilité interne économique (TRIE). Pour le PRODAM II, selon l'analyse économique et financière incluse dans le Rapport de pré-évaluation, le TRIE du projet pour toutes les activités a été estimé à 18,3%. Si l'on tient compte uniquement des activités productives, le taux a été estimé à 22,0%[34]. L'analyse économique du PRODAM II effectuée dans le rapport d'achèvement a été réalisée sur une durée de 20 ans en prenant en compte l'ensemble des investissements, les productions réelles obtenues pendant la durée du projet, les coûts réels d'exploitation et les prix actuels sur le marché. Sur la base de ces hypothèses, le TRIE obtenu a été de 34%, ce qui double le TRIE ex ante projeté du rapport de pré-évaluation du projet.

100. Concernant le PSAOP II, les bénéfices économiques du projet sont tirés de l'accroissement de la production nationale, des revenus nets des investissements et

[32] Ceci inclut la gestion administrative et financière, la coordination et le S&E.
[33] Au taux historique de 918,69 FCFA/DTS, le cours est passé à 769,31 FCFA/DTS au 15 mars 2012. Cette détérioration a entrainé, une perte de change sur les décaissements de 1,448 milliards FCFA.
[34] Ce taux est peu sensible aux augmentations de coûts, puisqu'il descend seulement à 17% avec 20% d'augmentation des coûts et à 15,9% avec une diminution des bénéfices de 20%.

des intrants des exploitations agricoles liés à l'adoption par les producteurs de paquets technologiques proposés dans le cadre du programme. L'analyse financière incluse dans le rapport de pré-évaluation donne un TRIE de 20%, supérieur aux coûts d'opportunité du capital estimé à 12%. Le rapport note aussi que la rentabilité du projet semble très sensible à la baisse des rendements ciblés, mais moins qu'à la baisse du prix du marché. Le rapport d'achèvement n'inclut pas le calcul du TRIE à la fin du projet.

101. Pour le PROMER II, le TRIE à l'étape de pré-évaluation était estimé à 17%. Les analyses de sensibilité, basées sur les activités agricoles et non agricoles, montrent que le TRIE est assez satisfaisant, puisqu'en cas de diminution des bénéfices de 10% et de 20%, le TRIE serait, en théorie, respectivement de 14% et de 12%. Une augmentation des coûts de 10% ramènerait le TRIE à 15%. Il n'y pas suffisamment d'informations pour calculer le TRIE de fin de projet, mais comme les cibles ont été beaucoup rabaissées pendant l'exécution du projet, le TRIE à la clôture devrait être moins satisfaisant que celui de la pré-évaluation.

102. En prenant en compte tous les éléments discutés ci-dessus, l'efficience du portefeuille du FIDA au Sénégal est jugée plutôt satisfaisante (4). Cette performance est tirée des notations attribuées aux projets, soit une note satisfaisante (5) pour le PRODAM, plutôt satisfaisante (4) pour le PSAOP II et plutôt insuffisante (3) pour le PROMER II.

103. La note globale attribuée à la performance du portefeuille est résumée dans le tableau 12 ci-dessous.

Tableau 12
Notation pour la performance du portefeuille

	Notation
Pertinence	5
Efficacité	4
Efficience	4
Notation globale	**4,3**

D. Impact sur la pauvreté rurale

104. Définition: changements intervenus ou devant être intervenus dans la vie des ruraux pauvres (positifs ou négatifs, directs ou indirects, délibérés ou non intentionnels) à la suite des interventions de développement. Dans cette section, l'impact est traité selon les cinq domaines prévus dans la méthodologie du FIDA.

D1. Revenus et biens des ménages

105. **Le portefeuille a contribué à une augmentation des revenus des pauvres ruraux, quoique de façon inégale.** La contribution à l'augmentation des revenus est avant tout **attribuée à l'augmentation de la production et de la productivité**. Dans le portefeuille du FIDA au Sénégal, ce sont surtout le PSAOP et le PRODAM qui ont contribué à une augmentation des revenus. Selon le rapport d'impact du PSAOP de 2008, qui compare le revenu d'un échantillon de ménages cibles dans trois zones importantes du projet (la Vallée du Fleuve, le Bassin arachidier et les Niayes) avec un échantillon apparié de ménages témoins, l'augmentation du revenu de la production agricole serait d'environ 8 000 FCFA par tête et par an, ce qui est significatif[35]. Le fait d'utiliser des villages témoins apporte plus de crédibilité à l'étude d'impact du PSAOP, contrairement aux autres projets qui n'ont pas utilisé cette méthodologie. Ces données correspondent aux estimations de la Revue de la performance du portefeuille 2011-2012, se situant entre 5 et 7 000 FCFA d'augmentation des revenus par tête pour les bénéficiaires des PIV du PRODAM II.

[35] Ceci correspond à 16 USD par habitant. Mais, si l'on considère que la taille moyenne d'une famille est de 10 personnes, l'augmentation annuelle est de 160 USD.

106. Bien qu'il soit prématuré de juger de l'impact du PAFA sur les revenus, on peut avancer que **l'augmentation des revenus est également significative dans l'approche filière** adoptée au Sénégal**.** Ainsi, le rapport de supervision de 2012 rapporte que dans la zone d'intervention du PAFA, la vente des excédents de production dans le cadre des contrats entre les organisations de producteurs et les opérateurs de marché (OM), est très significative (voir tableau 13). Les quantités de production agricole pour l'autoconsommation sont aussi plus importantes. On peut déduire qu'avec l'augmentation rapide du nombre de contrats, les conditions de vente sont rémunératrices pour les producteurs, les prix étant garantis par les opérateurs avant la récolte.

Tableau 13
Évolution des contrats OP/OM du PAFA

Année	*Nombre de contrats OP/OM*	*Tonnage contracté (filières diverses)*
2011	36	749
2012	148	3237

107. En ce qui concerne **l'augmentation du chiffre d'affaires des MPER qui pourrait améliorer les revenus de leurs employés**, le PROMER II indique que celui-ci a augmenté de 30% durant la mise en œuvre du projet. Toutefois, on constate qu'il n'y a pas d'analyse sur les revenus nets ou encore sur la répartition des revenus entre les chefs d'entreprises et leurs employés. L'EPP a pu recueillir quelques témoignages illustrant une augmentation de revenus. C'est le cas d'un boulanger artisanal à Tambacounda qui indique une augmentation de revenus suffisante pour pouvoir s'acheter un petit camion. Pour les membres d'une coopérative de transformation à Kolda, les profits générés ont été investis dans la construction d'un meilleur logement. Bien que ces témoignages ne soient pas le résultat d'un échantillonnage aléatoire, ils donnent une indication, à la fin du projet, des avoirs parmi les 350 meilleures entreprises appuyées.

108. Dans l'ensemble, l'impact sur les revenus et les biens des ménages est considéré plutôt satisfaisant (4). Si le PAFA avait pu être noté, avec les résultats à mi-parcours, la notation aurait pu être satisfaisante. Les questionnements sur la durabilité des résultats, notamment du PROMER II[36], sont également un facteur en faveur d'une note plus basse.

D2. Capital humain et social et renforcement du pouvoir.

109. **Le renforcement des capacités est un élément fort du programme de pays, il a contribué à de meilleures capacités de gouvernance (gérer/négocier, et faire du plaidoyer) et à s'organiser en filière ainsi qu'à ajouter de la plus-value aux produits.** Le programme de pays a engagé de très nombreuses activités de renforcement des capacités[37]. Toutefois, les données émergeant du système S&E sont encore trop centrées sur l'offre; les informations sur les changements auprès des individus et organisations en découlant sont plus difficiles à attribuer aux seuls projets appuyés par le FIDA. Le FIDA est pourtant reconnu pour son abord généralement sensible aux approches participatives inférant un capital humain et social et le renforcement du pouvoir des couches plus vulnérables des populations cibles.

110. **De meilleures capacités de gérer et de négocier sont rapportées dans tous les projets, avec toutefois de la marge pour certaines améliorations**. Le PSAOP a

[36] Le PADAER, dont la mise en œuvre a été retardée, cible 300 MPER et non les 350 MPER autonomes à la fin du PROMER II.
[37] Des extrants tels que la confection de manuels, la formation, l'alphabétisation, la tenue d'ateliers, l'accompagnement, les voyages Sud-Sud, les émissions radiophoniques/ vidéos, la mobilisation sociale, les conseils de gestion, le recrutement de cadres supérieurs, la diffusion de publications, les journées régionales paysannes, l'équipement avicole, etc. Les statistiques de participation et des produits sont abondantes, et les données prennent généralement en compte le genre.

appuyé l'organisation des producteurs au niveau local, touchant 100 000 membres d'organisations paysannes. Celles-ci ont été regroupées en 168 comités locaux - les Cadres locaux de concertation des organisations de producteurs (CLCOP), et régionaux (110 organisations d'envergure régionale, regroupées dans les 11 régions du pays). Ces organisations sont reconnues capables de gérer leurs propres affaires, de déterminer leurs priorités et de défendre leurs droits. Environ 55% des organisations paysannes appuyées ont amélioré leur gestion interne, 33% d'entre elles bénéficient d'un meilleur accès aux intrants, 29% bénéficient d'un meilleur accès aux ressources financières, 29% ont adopté au moins une innovation parmi les solutions techniques proposées par le projet et 92% sont satisfaites de la solution proposée[38]. Les organisations faîtières assument progressivement des fonctions transversales, par exemple, à la fin du PRODAM II, 44% des organisations de producteurs ont atteint le stade d'autonomie opérationnelle en 2009, 55% en 2010 et enfin, 70% en 2013. Les Cadres locaux et régionaux de concertation des organisations de producteurs sont, eux, devenus une interface importante de négociation entre les producteurs et les autorités locales.

111. Le PRODAM II a suivi la même stratégie d'organisation des Unités pastorales du Ferlo au niveau des forages, et les a regroupées au niveau régional. Avec ces nouvelles capacités d'organisation, celles-ci ont pu négocier avec le Gouvernement l'obtention de la construction d'écoles (les premières écoles dans le Ferlo) et de cases de santé. Elles ont négocié avec d'autres groupes pastoraux et avec les services déconcentrés pour accéder aux pâturages et pour limiter la permission de construire des puits privés, ceci pour empêcher une surpâture. Les UP ont formé des comités pour l'alphabétisation, l'entretien des pare-feu, elles ont élevé la position des femmes et des jeunes (avec l'appui des membres de l'Observatoire genre), elles ont créé des comités pour gérer l'accès, la maintenance, ainsi que le montant et la collecte des frais d'usage des forages (les ASUFOR). Les conflits entre les Unités pastorales et les organisations de producteurs ont diminué dans le Ferlo, grâce à la capacité de négociation accrue à laquelle le projet a contribué.

112. Dans le Walo, les organisations de producteurs étaient regroupées autour des périmètres irrigués villageois. Les comités créés ont été appuyés par le PRODAM II pour réfléchir sur leur rôle, leurs responsabilités et leurs besoins pour la maintenance des périmètres, l'allocation de crédit pour les intrants, la négociation de contrats pour leur production excédentaire, et pour la gestion de leurs caisses d'épargne et de crédit. Selon les témoignages des représentants, les organisations de producteurs appuyées par le PRODAM II ont pu mieux gérer la maintenance de leurs périmètres que celles appuyées par la Société nationale d'aménagement et d'exploitation des terres du delta du fleuve Sénégal et des Vallées du fleuve Sénégal et de la Falémé (SAED), plus étendus, comptant plus de membres, mais ayant moins de terre par famille.

113. Les MPER appuyées par le projet devraient toutes avoir amélioré leur maîtrise de la comptabilité et de la gestion financière, grâce aux formations dispensées par le Bureau international du travail. L'EPP n'a toutefois pas décelé de preuves de résultats de ces formations et le système de S&E ne fournit pas d'informations sur leurs retombées sur la gouvernance des MPER. Le PROMER II a renforcé les entrepreneurs, à titre individuel (comme les menuisiers métalliques) ou groupés comme les transformatrices de noix). Toutefois, sauf exception, le PROMER a trop peu investi dans les faîtières comme les chambres de commerce et les chambres professionnelles pour en faire des relais institutionnels capables de défendre les intérêts des entreprises membres.

114. Les activités choisies pour renforcer des organisations existantes plutôt que d'en créer de nouvelles, assurent de façon plus efficace la capacité de plaidoyer des organisations de producteurs avec les services techniques et administratifs de l'État,

[38] Évaluation d'impact du PSAOP II.

et répondent ainsi de façon plus cohérente au contexte local/national. La nature de l'engagement du FIDA avec les organisations faîtières (comme le CNCR et le CRCR dans le PSAOP II, les UP et leur fédération dans le PRODAM II) a permis le maillage entre les organisations de producteurs membres et leurs faîtières pour renforcer la capacité de plaidoyer à tous les niveaux des organisations de production agricole. Ces organisations faîtières, au niveau régional et communautaire, peuvent mieux défendre les intérêts de leurs membres et contribuer à leur responsabilisation grandissante. L'ONG CNCR, qui compte 26 membres (regroupements nationaux et régionaux) a pu centraliser les intérêts régionaux et locaux pour s'engager dans un dialogue politique avec le Gouvernement.

115. L'alphabétisation a joué un rôle crucial dans l'autonomisation des organisations de base à large échelle, dans la participation féminine au sein de ces organisations, ainsi que dans l'affaiblissement du pouvoir de l'élite locale. Par exemple, 15 017 personnes ont été formées par le PRODAM (même si le taux d'analphabétisme reste assez élevé, avec 32% de l'ensemble de la population rurale toujours analphabète). Cette formation a été plus importante que prévu avec la décision des communautés rurales du Ferlo (Matam) de participer aux sessions.

116. Le cas du Fonds national de recherches agricoles et agro-alimentaires (FNRAA) est un autre exemple de renforcement de la gouvernance dans le secteur de la recherche soutenu par le PSAOP, avec un système compétitif et transparent de financement.

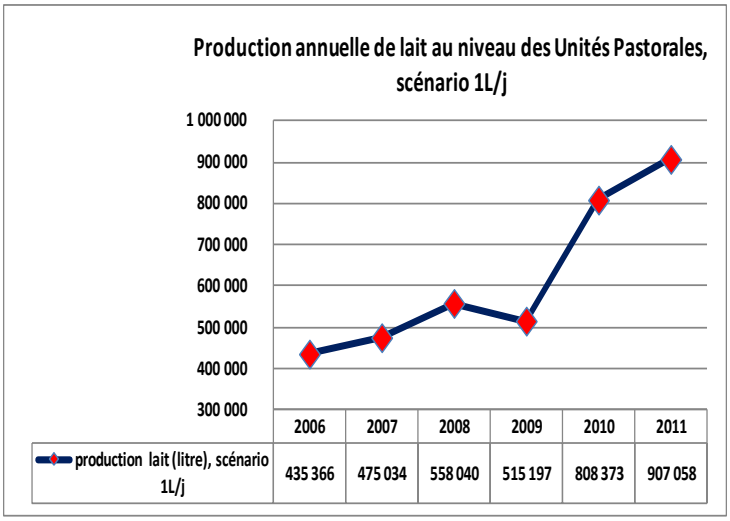
117. Le renforcement cohérent du capital humain dans les filières est trop récent pour déjà déceler des changements sociaux significatifs. Pourtant, le nombre grandissant de contrats du PAFA (plus de 400% d'augmentation entre la première année du projet et la deuxième) entre les organisations de producteurs et les organisations du marché exige un encadrement très étroit. Le PAFA le fait via les faîtières qui appuient leurs membres dans l'analyse de leur propre situation, la négociation de leurs intérêts communs et la formulation des appuis nécessaires pour renforcer les tables de concertation. Cette approche filière est prometteuse, d'autant plus qu'elle touche à tous les maillons de la chaîne de production, y compris la formation des Conseils d'exploitations familiales (CEF) permettant une démultiplication de la formation sur les bonnes pratiques agricoles et le suivi des sous-projets du PAFA, la formation à l'hygiène et au savoir-faire pour la transformation des aliments et leur mise en marché (par exemple, la formation de femmes et de jeunes à la préparation de mets locaux).

118. La note d'ensemble pour les projets en termes de capital humain et social et de renforcement du pouvoir est considérée satisfaisante (5), avec toutefois une note décevante de ce critère pour le PROMER, même si le projet a dispensé de nombreuses formations.

D3. Production agricole et sécurité alimentaire.

119. **L'augmentation de la production a une influence directe sur la sécurité alimentaire, grâce aux innovations introduites par le programme**. Les interventions qui se concentrent sur la production agricole fournissent des données de production agricole via les enquêtes SYGRI, des études d'impact, des rapports d'évaluation et de supervision. Selon l'EPP 2004, il apparaît que "plus les interventions se situent dans un cadre technique et spatial clairement circonscrit (par ex. aménagements hydro-agricoles), plus les résultats sont incontestables (attribution). C'est beaucoup moins le cas concernant l'impact de l'élevage extensif ou de la gestion des espaces pastoraux, beaucoup plus difficile à percevoir. L'EPP 2013 fait le même constat. Malgré tout, l'évaluation a pu vérifier l'augmentation de la production dans la zone pastorale (Ferlo), illustrée au tableau 14. L'amélioration des paramètres zootechniques et zoo-économiques du cheptel a fortement contribué à l'atteinte des indicateurs de performance dans le domaine de l'élevage (PRODAM II), à savoir la production de lait, ainsi que le taux de fécondité des bovins, qui passe de 53% en situation de référence (2004) à 80% en 2011, soit une augmentation de 27%.

Tableau 14
Production pastorale de lait



120. Les données de production de riz (système SRI) et de maïs (PIV) dans le Walo, de mil et sorgho dans le Ferlo, et des produits horticoles dans le Diéry indiquent une augmentation de la production, suffisante pour assurer l'autosuffisance vivrière des populations et pour vendre les excédents, comme c'est le cas pour le PRODAM II où les rendements en riz sur les PIV sont passés progressivement de 1,5 tonne à l'hectare à 8 tonnes en conjuguant l'usage des semences certifiées à l'emploi des systèmes de production innovants.

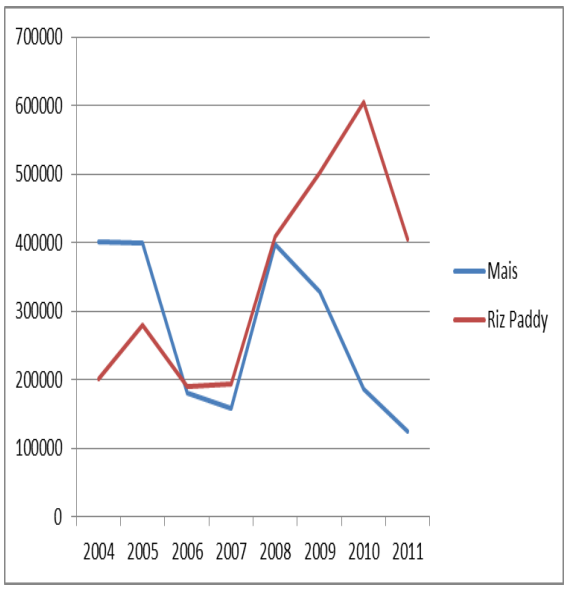
121. Si l'on compare les données de rendement du PRODAM fournies dans le rapport d'achèvement, par exemple pour le maïs et le riz, elles sont en accord avec la tendance générale pour le pays, comme indiqué dans la base de données de la FAO[39] (voir tableau 15). La baisse de rendement en 2006-2007 est clairement due à trois types de chocs climatiques successifs subis par les producteurs agricoles sahéliens et ouest-africains[40]. En conséquence, la production de céréales au Sénégal était de 11% inférieure aux projections des chiffres de 2006-2007. Et, en raison de la réduction de la production céréalière, les prix des céréales ont augmenté au Sénégal.

[39] http://faostat.fao.org/

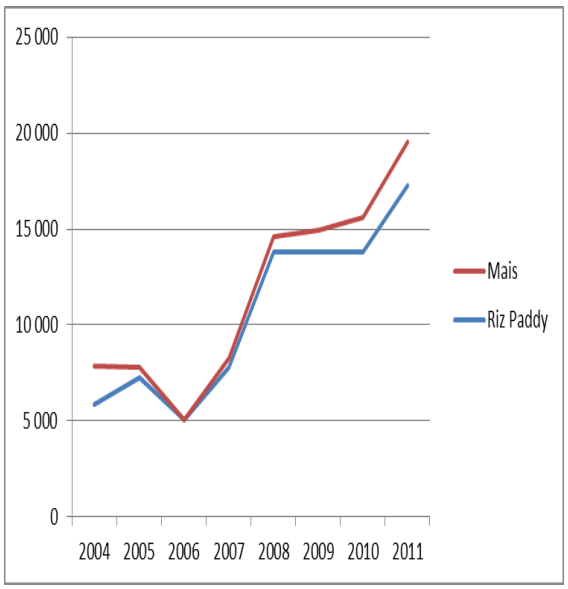
[40] http://www.oecd.org/swac/publications/39597569.pdf; http://www.oecd.org/swac/publications/42139680.pdf i) Une petite poche de sécheresse au début de la campagne agricole avec une pluviométrie irrégulière ou insuffisante (situation qui a conduit à un démarrage tardif de la campagne agricole qui n'a pas débuté avant mi-juillet 2007, en raison de semis tardifs); ii) de graves inondations, en particulier au cours d'août-septembre. Plus de dix pays sahéliens et ouest-africains ont été touchés à divers degrés. Tout en provoquant une crise humanitaire, ces inondations ont également causé d'importants dégâts agricoles avec des conséquences sur la sécurité alimentaire (destruction des stocks de cultures vivrières, de l'élevage ainsi que des cultures); iii) une deuxième poche de sécheresse où la pluie s'est terminée abruptement lors de la 2ème, 3ème ou 4ème semaine de septembre, une période cruciale dans la maturation des céréales (cette deuxième poche de sécheresse est venue à un moment où la poursuite de la saison des pluies était nécessaire afin de compenser le démarrage tardif de la campagne agricole).

Tableau 15
Comparaison entre les données (T/ha) nationales de rendement du maïs et du riz de la FAO et du PRODAM de 2004 à 2011.

FAO (rendement en millons de tonnes)



PRODAM (rendement en tonnes)



122. Le PAFA rapporte[41] que les ménages vulnérables à l'insécurité alimentaire ciblés par le projet ne sont plus confrontés à la période de soudure, grâce à la combinaison de l'accès aux intrants de qualité, l'adoption des bonnes pratiques agricoles et au partenariat efficace entre les projets et ses structures partenaires de mise en œuvre ainsi que l'accès au marché. Le PAFA constate des rendements record[42]. C'est le cas pour le mil (rendement moyen passant en 2012 de 653 kg/ha à 1267 kg/ha), le maïs (rendement moyen passant de 1359 kg/ha à 2420 kg/ha) et le sorgho (rendement moyen passant de 965 kg/ha à 2520 kg/ha). En conséquence, les ménages partenaires du projet auraient disposé en 2012 d'un stock de mil, niébé et maïs pour 12 mois. De façon plus directe, le PAFA a appuyé deux unités de transformation pour la fabrication d'une farine enrichie composée d'un mélange de produits locaux. Cette farine est actuellement utilisée par le programme national de nutrition infantile du pays. D'ailleurs, le PAFA a noté la sécurité alimentaire très satisfaisante (6) dans la revue annuelle du portefeuille de WCA en 2012.

123. **D'autres facteurs peuvent influencer plus indirectement la sécurité alimentaire.** C'est le cas du renforcement des organisations de producteurs qui a également engendré une amélioration de la sécurité alimentaire. 65% des organisations de producteurs appuyées par le PSAOP, mieux organisées pour la production, se prononcent dans ce sens. Le programme a pu améliorer de 2,4% la consommation calorique des ménages pauvres et de 6,5% celle des ménages considérés "riches"[43] dans les zones d'intervention du programme. Le PROMER ne fournit pas d'information sur les retombées du projet sur la sécurité alimentaire en termes de production agricole.

124. L'augmentation de production et de la sécurité alimentaire est jugée satisfaisante (5) par cette EPP. Notons qu'elle n'a pas ici noté le PROMER II. Cette note reflète assez bien la perception du Sénégal (Gouvernement, partenaires, société civile) sur le FIDA, telle que rapportée dans l'Enquête Client 2013 effectuée chaque année par le département de gestion des programmes du FIDA (PMD). En effet, la sécurité alimentaire y reçoit une note de 4,48.

[41] Rapport de supervision 03-09 décembre 2012.
[42] Il faut cependant noter que la revue annuelle rapporte que la campagne de production céréalière 2011-2012 a chuté de 36%.
[43] Les deux premiers quintiles de ménages en fonction du revenu sont considérés comme "riches".

D4. Ressources naturelles, environnement et changement climatique

125. **Les aléas climatiques infligent les plus grands risques aux zones pastorales et au Bassin arachidier où intervient le FIDA. Ces zones dépendent de la pluviométrie et de la qualité des sols[44] pour leur durabilité**. Les scénarios pour le changement climatique effectués par *l'International Food Policy Research Institute* (IFPRI)[45] indiquent que d'ici 2050, les températures seront plus élevées, ainsi que la pluviométrie, plus particulièrement en Casamance. L'étude prédit une augmentation des superficies emblavées, aussi bien que des technologies adaptées pour alléger les méfaits des changements climatiques. L'étude recommande: i) d'améliorer la collecte des données météorologiques; ii) d'établir des systèmes d'alerte précoce pour aider les agriculteurs à planifier les systèmes de culture avant le début de la saison des pluies, et iii) d'investir dans la recherche et la vulgarisation ainsi que le développement et l'utilisation de technologies appropriées.

126. **Face aux défis climatiques et environnementaux, le programme de pays n'a pas pris de mesures stratégiques et programmatiques, il s'en tient à des interventions ponctuelles et peu documentées dans les projets.** La note sur l'impact environnemental du PAFA énumère les impacts potentiels des aménagements de bas-fonds et des infrastructures, et les mesures d'atténuation des impacts négatifs. Celles-ci sont en grande partie liées à la sensibilisation et aux mesures préventives simples comme l'incinération des déchets solides ou la promotion de méthodes culturales et d'itinéraires techniques appropriés. De tous les projets, c'est le PAFA qui a le mieux articulé son souci d'atténuer les risques sur la dégradation de l'environnement et les effets climatiques en les intégrant dans ses interventions. Le Projet d'adaptation au changement climatique en matière de gestion des bassins versants et de rétention d'eau, cofinancé par le Fonds pour les pays les moins avancés (FPMA) du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), conçu en 2011 (voir section sur les dons), aurait pu aborder les préoccupations importantes sur l'environnement de manière plus complète au sein du projet. Avec un décalage d'au moins deux ans par rapport à la mise en œuvre du PAFA, son impact risque d'être très amoindri et même perturbant pour la vitesse de croisière de sa mise en œuvre.

127. Le PRODAM a également atténué les risques de détérioration de l'environnement dans ses interventions. Selon les représentants régionaux du ministère de l'Environnement et du Développement durable à Matam, le projet a pris beaucoup de précautions pour sauvegarder la faune et la flore des trois zones de Matam – comme l'appui à l'aviculture pour éviter la chasse des oiseaux de forêt, des campagnes de sensibilisation auprès des bénéficiaires, l'installation d'un système de pare-feu, ce que le PADAER et le PAFA extension ont l'intention de poursuivre. La sensibilisation des unités pastorales au respect des dispositions des plans de gestion des pâturages a contribué à: i) réduire très nettement le nombre de cas de feux de brousse et de superficies brûlées; ii) augmenter les superficies reboisées et iii) créer une bonne entente entre éleveurs résidents et transhumants. La réalisation et/ou la réhabilitation des forages dans la zone a induit des effets multiplicateurs. L'approvisionnement correct en eau potable des populations a remplacé l'eau des mares et des marigots, néfaste pour la santé humaine, et a contribué à la réduction des maladies.

128. Les projets (PRODAM, PAFA, PSAOP) ont appuyé ou appuient la diversification des productions (riz, maïs, bananes, légumes dans le Walo; mil et sorgho dans le Ferlo; mil, sorgho, sésame, bissap, maïs et aviculture dans le Bassin arachidier). Ces projets ont aussi appuyé les organisations de producteurs via les conseils agricoles de proximité et les liens étroits établis avec la recherche, pour adopter les techniques les mieux adaptées pour la productivité, par exemple le choix du meilleur moment pour

[44] Voir le rapport de la revue du COSOP de 2012 par l'équipe de gestion du pays pour une appréciation de l'importance de la réhabilitation des sols.
[45] Khouma, Mamadou, Jalloh, Abdulai and Thomas, Timothy S., West Africa Agriculture and Climate Change: A Comprehensive Analysis – Senegal, IFPRI, 2012. http://www.ifpri.org/publication/west-african-agriculture-and-climate-change-senegal

planter/semer, avec un "bon dosage" de fertilisants[46], l'utilisation de semences certifiées, le tracé de pistes de désenclavement de façon à limiter la coupe d'arbres. Les fertilisants chimiques sont limités mais encore très présents. L'évaluation du PSAOPII note également que les communautés rurales touchées par le projet utilisent plus les pesticides contre les ravageurs que les moyens traditionnels, alors que les communautés rurales témoins en utilisent moins.

129. Le PROMER II a été classé dans la catégorie B (impact faible, mesures d'atténuation limitées à la sensibilisation/formation des acteurs) par le FIDA. En dépit de l'absence d'une étude d'impact environnemental, le projet a su offrir des alternatives respectueuses de l'environnement dans les processus de production consommatrice d'énergie, en proposant des énergies renouvelables et des techniques économes (fours améliorés pour la boulangerie, étuveuses de néré, etc.).

130. Alors que l'EPP accorde une note satisfaisante aux efforts plus soutenus dans les projets depuis l'EPP de 2004, le manque d'approche stratégique et programmatique, en lien avec les acteurs comme le ministère de l'Environnement et les experts dans le domaine, est pénalisée par l'EPP. Il faut toutefois noter que le PAFA, dans le cadre de la mise en œuvre du don *Global Environment Facility* (GEF), a dernièrement établi des liens directs avec le ministère de l'Environnement et que le PAFA-extension, non encore mis en œuvre, planifie des liens plus stratégiques. Ce critère est jugé plutôt satisfaisant (4).

D5. Institutions et politiques

131. Les projets ont établi des relations de travail avec plusieurs institutions au niveau central et local. **Ces relations de partenariat établies dans le cadre de la mise en œuvre ont été généralement fructueuses**. Les institutions ont joué un rôle clé, que ce soit pour négocier, approuver, fournir des services, développer les capacités des institutions, ou encore, faciliter la mise en relation des bénéficiaires avec des organisations/services de soutien. Le tableau à l'annexe 1 présente un schéma des principales institutions intervenues dans la mise en œuvre du portefeuille.

132. Le Gouvernement s'est fortement engagé à soutenir le développement rural et le secteur agricole avec l'appui de ses partenaires au développement, parmi lesquels la BM et le FIDA. **Un ensemble de réformes sectorielles portées par la Lettre de politique de développement institutionnel du secteur agricole (1999) a été mis en œuvre avec l'appui de la première phase du PSAOP**. La LOASP, adoptée en juin 2004, se fonde en grande partie sur les principes inspirés de la première phase de ce projet BM/FIDA.

133. **Le programme de pays a particulièrement marqué de son empreinte le secteur agricole, quoique de façon partielle, en contribuant de façon structurelle à consolider les institutions pour une meilleure sécurité alimentaire.** L'impact de la deuxième phase du PSAOP sur les rendements, la production et les revenus des ménages est certain, en particulier à travers les innovations apportées sur financement compétitif du FNRAA. Il a permis le renforcement des organisations de producteurs, en particulier au niveau national, tant sur le plan de la représentativité féminine et masculine des paysans que sur le plan technique avec l'Association sénégalaise pour la promotion du développement à la base (ASPRODEB). Les Directions régionales du développement rural (DRDR) ont regroupé les services techniques. Néanmoins, au niveau national, les initiatives de regroupement des services et des départements du ministère n'ont pas encore abouti. À la fin du PSAOP II en 2011, l'actuel Programme pour la productivité agricole en Afrique de l'Ouest de la BM (PPAAO ou WAAPP en anglais) a pu y maintenir des acquis majeurs.

[46] La note sur l'impact environnemental du PAFA souligne les impacts potentiels de l'appui des filières et des infrastructures et propose des mesures d'atténuation. Par exemple, les effets négatifs potentiels sur l'environnement dans les filières, notamment les résidus de pesticides et d'herbicides sur les produits et la pollution des sols et des nappes phréatiques par l'utilisation des produits chimiques.

134. Cependant, et ceci est souligné à plusieurs endroits du rapport, le Gouvernement n'a pu disposer de moyens suffisants en rapport avec ses ambitions dans le dispositif de conseil rural. Dès la première phase du PSAOP, l'ANCAR a accusé du retard. Le conseil aux producteurs s'est parfois dispersé et n'a pu s'étendre sur tout le territoire. L'Agence a également souffert, comme ce fut le cas au niveau ministériel, d'une importante rotation de personnel, accroissant ainsi les délais de mise en œuvre. Les rémunérations sont restées trop peu stimulantes. Parallèlement aux systèmes de conseil mis en place, et malgré le renforcement du dialogue entre les acteurs ruraux, la concertation des producteurs ruraux n'a pu avoir l'efficacité souhaitée aux niveaux local et régional. Certains engagements pris dans la LOASP de 2004 sont actuellement mis en œuvre, par exemple, la mise en place[47] du Fonds national de développement agro-sylvo-pastoral (FNDASP) et de la Stratégie sénégalaise de recherche agro-sylvo-pastorale (SNRASP).

135. Le PSAOP, le PRODAM et maintenant le PAFA, par le renforcement et la structuration des OP, ont contribué à plus de reconnaissance par l'État du rôle qu'elles peuvent jouer dans les politiques agricoles et le développement rural. Même si les relations OP/État peuvent parfois être délicates, voire tendues, cette relation est reconnue par tous comme étant indispensable et salutaire à long terme pour le développement. Ceci permet également aux OP de pouvoir négocier correctement les engagements à prendre, de faire connaitre leurs produits et leurs avis aux clients potentiels et de mieux s'informer pour prendre de bonnes décisions de gestion.

136. L'EPP juge que ce critère mérite une note plutôt satisfaisante (4), certes un peu sévère, étant donné le résultat partiel de la réforme de la fonction publique, limitant ainsi l'impact sur les institutions et les politiques. La note conservatrice est aussi attribuable à la sous-utilisation/renforcement des institutions relais par le PROMER, même si des formations ont été dispensées vers la fin du projet.

E. Durabilité

137. Définition: pérennité probable des avantages nets apportés par une intervention de développement après la fin de l'appui financier externe. Analyse de la probabilité que les résultats obtenus et prévisibles soient maintenus pendant toute la durée du projet en dépit des risques identifiés.

138. **Plusieurs points névralgiques structurels affectent la durabilité de l'ensemble du programme appuyé par le FIDA, au niveau national et local. Au niveau des projets, les perspectives de durabilité sont plus positives quoique de façon inégale.** Malgré les apports positifs de renforcement des institutions, le secteur agricole continue à souffrir d'instabilité dans son leadership politique et stratégique au niveau national avec l'absence d'une culture de performance, le manque d'une direction claire et de redevabilité par rapport aux résultats, la faible coordination du ministère de l'Agriculture et de l'Équipement rural (MAER) avec les autres ministères du secteur, l'éparpillement physique des services du MAER, des déficiences de la gouvernance de l'ANCAR. Ces déficiences ont conduit à des délais dans la mise en application de plusieurs composantes des réformes prévues par la LOASP (voir aussi *Institutions et Politiques)*. À ceci s'ajoute la problématique de l'accès difficile des petits producteurs au crédit agricole. Le manque de ressources financières est également une limitation reconnue par l'ensemble des interlocuteurs de l'EPP. En effet, la faible capacité fiscale pour maintenir les acquis du portefeuille et permettre aux services locaux déconcentrés de pleinement jouer leur rôle affecte également la durabilité du portefeuille. Les ressources propres du Gouvernement du Sénégal sont extrêmement limitées et ne donnent pas à celui-ci la marge de manœuvre pour relever les salaires de la fonction publique et ainsi créer des incitations financières pour limiter l'instabilité des ressources humaines, et en même temps assumer le service de la dette.

[47] Le lancement officiel du FNDASP est prévu début 2014. La Banque mondiale a alloué un demi-million d'USD en 2013 pour appuyer sa mise sur pied via le PPAAO.

139. **Les projets appuyés par le FIDA tentent, avec plus ou moins de succès, de compenser ces défaillances structurelles en renforçant les capacités des services techniques et administratifs déconcentrés** pour les habiliter à prendre le relais, une fois les projets terminés. Les mesures prises incluent leur implication dès le démarrage des projets, par des engagements contractuels de service (PAFA) ou encore, en les invitant à participer aux rencontres de planification et de coordination avec les bénéficiaires (PRODAM). L'effort de renforcement de la Direction de l'analyse, de la prévision et des statistiques agricoles (DAPS) au sein du MAER dans sa capacité de concevoir un système de suivi sectoriel et d'en effectuer un suivi stratégique (don PASYME) n'a pas abouti (voir section sur les activités hors prêts).

140. L'action du FIDA est remarquable pour la contribution du programme de pays à structurer les organisations de producteurs et leurs faîtières pour en faire de véritables interlocuteurs dans leur rôle d'acteur de développement, notamment avec le PSAOP mais aussi le PAFA et le PRODAM. L'appui à la structuration du secteur privé par le renforcement des chambres professionnelles et de commerce via les tables interprofessionnelles (PROMER II, PAFA) mérite une attention soutenue et stratégique. Quant aux moyens entrepris pour compenser le manque d'accès au crédit, ils sont louables, mais ils sont strictement conçus dans le cadre des projets (Service d'appui à la finance rurale (SAFIR), fonds de garantie, fonds de levier) et n'y survivent pas, à l'exception des tentatives en cours de mise en réseau des caisses dans le PRODAM.

141. Il faut également souligner les apports considérables du PRODAM dans la conception et l'encadrement des Unités pastorales, celles-ci jouent un rôle déterminant d'acteurs de développement, avec l'appui des instances gouvernementales, notamment en contribuant à la durabilité environnementale dans les zones d'intervention. La pérennité des SIPA, par contre, est plus fragile en raison de leur dépendance d'un marché lointain, de la complexité de leur structure de gestion, et de l'importance des investissements parfois fragiles (par exemple, l'usage du goutte-à-goutte).

142. On a déjà mentionné les assez bons résultats d'appui à la restructuration de la recherche par le PSAOP; celle-ci donne de bons signes de durabilité, avec toutefois une tendance structurelle à l'érosion progressive du capital humain dans le secteur. Le PSAOP III auquel le FIDA devait participer financièrement de façon plus importante que pour le PSAOP II (10 millions pour le PSAOP III contre 6 pour le PSAOP II) n'a pas vu le jour car les divergences sur le profil du projet étaient trop importantes, et parce que la Banque mondiale relayait le PSAOP II avec un programme plus large, sur tous les pays de la CEDEAO, le Programme pour la productivité agricole en Afrique de l'Ouest (PPAAO ou WAAPP)[48]. Cependant, les lacunes du PSAOP II notamment en matière de conseil agricole (faiblesse de l'ANCAR) et en matière d'appui institutionnel (organisation des services agricoles décentralisés), laissent à penser que le train des réformes s'est arrêté prématurément laissant des mesures inachevées qui auraient pu être comblées par un PSAOP III. Concernant la réforme du conseil agricole axé sur la demande, on constate que les Conseils d'exploitations familiales (CEF), encadrés en totalité par le PAFA, offrent un modèle intéressant à évaluer pour diffuser les services de conseil agricole de l'ANCAR à un coût abordable pour les organisations de producteurs, leur conférant des ingrédients de durabilité. La collaboration pour la production de semences de base pour les organisations de producteurs multiplicateurs reste un exemple de succès dû au PSAOP, même si les besoins demeurent encore très importants.

143. De façon générale, l'EPP est peu convaincue de la durabilité du PROMER, si ce n'est que les entreprises les plus solides parmi les 350 retenues en fin de projet sont susceptibles de survivre, avec l'appui du PADAER. Les autres 1 100 entreprises appuyées par le projet restent vulnérables, leur appui n'étant pas abordable et non

[48] Le FIDA a alors appuyé le financement du programme PNIA (Projet national d'infrastructures agricoles) mis en eouvre par la Banque mondiale, pour un montant de 7 millions d'USD.

prévu en dehors du projet, et les chambres professionnelles trop faibles pour leur offrir les appuis nécessaires.

144. En conclusion, les projets ont fait de sérieux efforts pour renforcer et promouvoir la durabilité des interventions, avec quelques bons succès, mais avec encore des stratégies de sortie trop timides. Ces efforts peuvent difficilement compenser les problématiques transversales affectant la cohérence des politiques, le système de réformes et la gestion stratégique au niveau national. Ces problématiques affectent la durabilité des projets. La note pour le critère de durabilité est plutôt satisfaisante (4).

F. Innovation, reproduction et extension

145. Définition: mesure selon laquelle les interventions de développement du FIDA i) ont introduit des approches novatrices de réduction de la pauvreté rurale et ii) ont été ou seront vraisemblablement reproduites à plus grande échelle par des gouvernements, des donateurs, le secteur privé et les bénéficiaires eux-mêmes.

146. **Le portefeuille dans son ensemble a contribué efficacement à l'innovation agricole et pastorale au Sénégal**. Le PSAOP II a soutenu l'encadrement du conseil de proximité (ANCAR), la création du système de recherche collaborative axée sur la demande (FNRAA) et les multiples innovations en matière d'élevage et d'agronomie issues de ce système de recherche, et enfin, l'articulation de la demande par les OP et leurs faîtières avec les Cadres locaux de concertation des organisations de producteurs (CLCOP). Le PSAOP, le PRODAM et le PAFA ont contribué aux innovations par l'augmentation de la production et la commercialisation des surplus de production induits par l'utilisation efficiente des technologies adaptées et la structuration des producteurs (établissement des UP dans les zones pastorales, production de semences améliorées et certifiées par les organisations de producteurs liées aux instituts de recherche). L'observatoire Genre du PRODAM (voir section G ci-dessous) est une innovation actuellement étudiée par le ministère de la Femme, de l'Enfant et de l'Entrepreneuriat féminin, qui cherche un appui budgétaire pour sa reproduction et sa mise à échelle. Toutes ces innovations, largement attribuées au FIDA, ont contribué à intensifier la production et le changement d'une agriculture de subsistance en une production orientée vers le marché.

147. On retrouve également dans le portefeuille du FIDA de nombreux exemples d'innovations techniques qui proviennent d'expériences du FIDA dans d'autres pays et ont été reproduites au Sénégal. Le système de riziculture intensive (SRI) a été adapté des expériences efficaces à Madagascar. La technique du siphonage (système de dérivation de l'irrigation conçu pour éviter de briser les canaux d'irrigation adopté par le PRODAM, les centrales d'achats et les contrats OP/Opérateurs de marché (OM) (table des filières) mis en œuvre par le PAFA sont des innovations clairement attribuées au FIDA; elles ont été publiées et sont disponibles. Le PROMER a introduit plusieurs innovations dans la transformation pour alléger le travail (néré, cajou, karité) et pour adapter la formation en gestion d'entreprises rurales aux besoins de leur population cible. Au niveau local, les projets du portefeuille ont encouragé l'adoption de ces innovations par les organisations de producteurs et par les services déconcentrés de l'État.

148. En ce qui concerne la mise à échelle des innovations, l'évaluation effectuée par l'IOE en 2010[49] considère la mise à échelle comme une mission critique pour le FIDA et souligne l'importance de se donner des approches concrètes et des stratégies au moment de la formulation des COSOP et de la conception des projets, de mettre à disposition des ressources adéquates et de donner plus de place aux activités hors prêts, en particulier le dialogue politique et le développement de partenariat. Bien que l'**EPP ait relevé le potentiel et la volonté politique de la mise à échelle de ces innovations sur le territoire sénégalais, le Gouvernement fait face à la contrainte majeure de son manque de capacité fiscale**. Celui-ci démontre un

[49] IFAD's Capacity to Promote Innovation and Scaling Up, Corporate-level Evaluation 2010.

intérêt marqué pour étendre les Unités pastorales qui couvriraient 100% du Ferlo (Matam). Ce souhait se manifeste dans l'investissement récent de la BOAD, dans la foulée du PRODAM. Il est également inscrit comme innovation à mettre à échelle par le nouveau prêt FIDA, le PADAER.

149. Ces démarches sont louables. Toutefois, il ne faut pas oublier que les besoins des superficies à aménager sont bien au-delà de la capacité d'emprunt du Gouvernement. À ce jour, un faible pourcentage des terres irrigables ont été aménagées ou réhabilitées au Sénégal. Les organisations de producteurs elles-mêmes n'ont que peu ou pas de capital propre et leur capacité d'emprunt reste faible. Il existe un potentiel de reproduction des systèmes d'irrigation du PRODAM en Casamance. Il faut donc conclure que, malgré la volonté du Gouvernement d'investir davantage dans le secteur agricole et pastoral, le potentiel de mise à échelle demeure limité par le manque de ressources financières. À ceci s'ajoute la problématique que le FIDA, dans son approche de programme unique via le PADAER et le PAFA-extension, met lui-même à échelle ses propres innovations, à partir de ses prêts au Gouvernement, ce qui ne semble pas correspondre à la compréhension de la mise à échelle formulée par l'évaluation 2010. De plus, l'EPP recommande de se concentrer sur quelques innovations bien choisies et stratégiques. C'est dans ce sens que l'EPP donne une note satisfaisante pour les innovations développées ou reproduites dans le programme de pays, avec toutefois des questionnements – qui sont également de nature corporative, quant à l'efficacité du FIDA, de contribuer sans cofinanceurs à la cible d'IFAD 9 de sortir de la pauvreté 80 millions de personnes d'ici 2015, tout en maintenant ses avantages comparatifs. La note octroyée à ce critère est plutôt satisfaisante (4).

G. Genre

Égalité de genre et autonomisation des femmes

150. Définition: mesure selon laquelle les projets ont élaboré des plans d'action Genre et atteint les objectifs corporatifs du FIDA sur ce thème. L'EPP effectuera son analyse selon les objectifs de la Politique du FIDA sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (2012), qui sont de:

- Promouvoir l'autonomisation économique des ruraux des deux sexes afin de leur permettre de participer aux activités économiques rentables et d'en bénéficier, sur un pied d'égalité;
- Permettre aux femmes et aux hommes d'avoir une voix et une influence égales dans les institutions et les organisations rurales et
- Réaliser un équilibre plus équitable entre les femmes et les hommes dans la répartition du travail et des bénéfices économiques et sociaux.

151. Un premier examen concerne la cohérence dans les documents de conception des projets, entre les orientations relatives à l'égalité de genre et les engagements concrets pris par le FIDA et le Gouvernement, exprimés par des indicateurs vérifiables dans les cadres logiques. Les rapports de pré-évaluation des projets ciblent les femmes parmi d'autres groupes vulnérables. L'EPP constate qu'en ce qui concerne le genre, les projets ont généralement des cadres logiques peu clairs, sans indicateurs chiffrés pour l'atteinte d'objectifs qualitatifs et quantitatifs quant à l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes.

152. Toutefois, **les aspects de genre sont bien présents et visibles, et sont intervenus pour diminuer l'inégalité entre les femmes et les hommes**. Les projets ont promu la participation des femmes et celles des jeunes. Les efforts des projets ont été dirigés vers les trois objectifs de la politique du FIDA, et des réalisations sont atteintes pour chacun de ces objectifs. Ainsi, le PAFA juge les soumissions de sous-projets venant des communautés en accordant une note plus favorable aux soumissionnaires composés de femmes, de jeunes ou de groupes vulnérables. Les programmes d'alphabétisation du PRODAM II ont favorisé la

participation des femmes. Grâce à l'exercice d'une discrimination positive, 57% du budget consacré à l'alphabétisation touche la strate féminine. Les résultats déjà enregistrés pour l'alphabétisation ont été concluants dans les domaines de la gouvernance interne, la tenue des carnets de gestion, la maîtrise des itinéraires techniques (rapport d'achèvement). Le PROMER II a encouragé l'entrepreneuriat féminin, par groupe ou par individu (57% femmes). Les projets ont appuyé des groupements de femmes afin de gagner un droit foncier pour leurs activités de production et de transformation.

153. **Les femmes ont été et sont encouragées à participer activement dans leurs communautés respectives, et à prendre un rôle de leadership au sein de leurs OP et dans leurs organisations faîtières**. Les acquis particuliers des femmes grâce au PSAOP portent notamment sur: i) le renforcement de leur capacité d'organisation, aboutissant dans certaines régions du pays (Diourbel, Louga, Thiès et St Louis) à l'émergence d'un leadership féminin fort et à leur participation progressive aux conseils ruraux; ii) l'acquisition de meilleures capacités en technologie agroalimentaire (75% de femmes formées au cours de 68 sessions de formation) issues des recherches conduites par l'Institut de technologie alimentaire (ITA); iii) les services de conseil agricole et rural qui ont touché 1050 OP dont 58% sont des OP de femmes; iv) la promotion des CLCOP dont 15% sont présidés par des femmes et 65% d'entre eux ont une femme comme trésorière; v) le renforcement de la représentation professionnelle agricole par la formation des secrétaires comptables recrutées par les OP; et vi) la formation de 50 responsables d'organisations professionnelles dont 15 femmes, facilitant la participation des OP au dialogue sur les politiques agricoles et rurales.

154. Les femmes sont bien représentées aux tables de concertation OP/OM du PAFA. Le désenclavement de leur région leur a permis de se déplacer plus facilement et d'améliorer leur accès aux services. La charge de travail des femmes (objectif 3 de la politique du FIDA) a été allégée grâce à l'accès à l'eau potable dans les forages du Ferlo ainsi que par la mécanisation de l'irrigation des SIPA et des PIV (PRODAM II).

155. Structurellement, les projets du portefeuille ont profité d'une personne à plein temps, dédiée aux questions d'égalité de genre (ainsi que du suivi-évaluation et de communication). De plus, une personne ressource régionale au bureau de pays du FIDA assure un appui et un suivi des questions de genre dans les projets. Une innovation intéressante a été lancée dans le cadre du projet PRODAM II. Dans les communautés ciblées et dans la ville de Matam, le projet a organisé un 'Observatoire Genre'. Des hommes et des femmes bénévoles ont entrepris des activités de sensibilisation autour des questions d'égalité homme/femme. Avec ces activités, ils étaient disponibles et à l'écoute pour assister les victimes de discrimination, et ont fait de nombreux efforts pour faire en sorte qu'un suivi des individus victimes d'abus de pouvoir soit effectué par les services de l'État. Ce modèle d'action communautaire pourrait s'avérer intéressant pour les autres projets du FIDA, et également pour une éventuelle mise à échelle par l'État. Dans l'ensemble, la note donnée pour l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes est satisfaisante (5).

H. Appréciation générale du portefeuille

156. Le tableau 16 résume, pour chaque critère, les notations au niveau du portefeuille de l'EPP, comparées à la moyenne des notations des évaluations de WCA et de l'ARRI (Annual Report on Results and Impact of IFAD Operations) de 2002 à 2012.

Tableau 16
Notation globale de l'EPP Sénégal 2013 et comparaison avec les notations moyennes des évaluations de WCA et globales 2002-2012

Critères	*Notation EPP*	*Moyenne des notations Évaluation WCA 2002-2012*	*Moyenne des notations de toutes les évaluations 2002-2012*
Pertinence	5	4,3	4,6
Efficacité	4	3,5	3,9
Efficience	4	3,4	3,7
Performance du projet	4,3	3,7	4,1
Impact sur la pauvreté rurale	4	3,7	4,0
Revenus et avoirs	4	3,7	4,2
Capital humain et social	5	3,9	4,1
Production agricole et sécurité alimentaire	5	3,8	4,0
Ressources naturelles, environnement et changement climatique	4	2,4	3,7
Institutions et politiques	4	3,7	3,8
Autres critères			
Durabilité	4	3,3	3,5
Innovation, élargissement, mise à échelle	4	3,8	4,0
Égalité de genre	5	3,9	4,1
Notation générale	4	3,6	3,9

Points clés

- En termes de pertinence, les objectifs des projets du FIDA sont bien dans la ligne des stratégies du Fonds, du Gouvernement et des besoins des bénéficiaires. Les recommandations stratégiques de l'EPP effectuée en 2004 renforcent la pertinence du portefeuille dans son ensemble. Beaucoup d'attention a été apportée à sa conception avec toutefois quelques faiblesses. Le portefeuille est pertinent grâce au bon "dosage" entre renforcement des capacités, infrastructures agricoles et approche filière.
- L'efficacité des projets est considérée comme plutôt satisfaisante. Les aspects les plus efficaces sont la contribution à l'autonomisation des organisations de producteurs et le conseil agricole axé sur la demande. Par contre, la contribution du programme à un entrepreneuriat durable demeure embryonnaire. Les infrastructures sont jugées comme un facteur porteur important de résultats pour l'augmentation de la production.

- L'efficience du portefeuille est plutôt satisfaisante, mais les nombreux retards dans les projets viennent affecter la note dans son ensemble.
- En ce qui concerne l'impact, les éléments les plus probants sont le renforcement du capital social, l'amélioration de la production agricole et de la sécurité alimentaire. Le portefeuille a aussi laissé des impacts positifs en ce qui concerne les institutions et les politiques, mais ils sont limités par le résultat partiel de la réforme du secteur agricole et l'approche fragmentée face aux grands défis de l'environnement, de la gestion durable des ressources naturelles et du changement climatique.
- Malgré les apports positifs du renforcement des capacités, le secteur agricole continue de souffrir d'instabilité dans le leadership politique et stratégique et le Gouvernement a une faible capacité fiscale pour assurer la durabilité. Plusieurs projets présentent des chances assez encourageantes de pérennisation; c'est le cas de la structuration des organisations de producteurs et de leurs faîtières ainsi que de la recherche (PSAOP), des Unités pastorales et leur contribution à la durabilité environnementale (PRODAM). C'est moins le cas pour les entrepreneurs privés du PROMER qui n'a pas réussi son ancrage avec des institutions permanentes de relais comme les chambres de commerce. Quant à la recherche de solutions pour faire face à la problématique du crédit et de l'accès au foncier, elle se poursuit sur un mode projet.
- Les projets du FIDA sont sensibles aux aspects du genre et ont promu le leadership des femmes, leur accès aux services et la réduction de leur charge de travail.
- Les projets ont fait preuve d'innovations, surtout dans les techniques de production, dans la recherche, dans le conseil agricole de proximité et le domaine pastoral. Par contre, l'EPP a de forts questionnements sur la contribution du FIDA Sénégal à la cible d'IFAD 9 sans l'apport déterminant de financements de partenaires pour la mise à échelle de ces innovations dans le cadre de son approche programme (PADAER et PAFA-extension).

V. Performance des partenaires

157. L'EPP évalue la performance des partenaires, notamment celle du FIDA et du Gouvernement en ce qui concerne la formulation du projet, l'appui à son exécution et le suivi des actions.

A. FIDA

158. **Le FIDA est bien connu des ministères et instances liés à l'agriculture, et semble avoir le respect des autres acteurs dans ce secteur.** Les partenaires apprécient le FIDA non seulement pour son centre d'intérêt sur l'agriculture mais également pour ses processus participatifs dans la conception des projets et son appui à la mise en œuvre des stratégies nationales. D'ailleurs, le PRODAM et le PAFA se sont vus respectivement décerner un prix par le Gouvernement pour leur contribution au développement agricole.

159. **Le FIDA se distingue pour son appui soutenu et stratégique aux organisations paysannes et aux faîtières.** Ces partenaires reconnaissent la contribution importante du FIDA; le Fonds a contribué à ce que les OP soient reconnues comme des interlocuteurs importants du Gouvernement et du secteur privé. Ce soutien constant du FIDA a parfois dû se heurter aux instances gouvernementales, notamment de l'ancien gouvernement.

160. **La gestion du programme**. Le chargé de portefeuille pays(CPM) est maintenant en poste à Dakar depuis avril 2013. Le Bureau FIDA est logé dans le bâtiment des Nations Unies. La présence du CPM sur le terrain, après deux ans de retard, bien qu'il soit prématuré de porter un jugement, devrait pouvoir accélérer les procédures lentes

du Gouvernement, par un dialogue plus direct et soutenu. Avec cette nouvelle présence sur le terrain, les rôles respectifs du CPM et du chargé de programme (CPO) pourraient être précisés de façon plus formelle, selon une attribution des responsabilités de concertation sur les politiques publiques (celle-ci est clairement du ressort du CPM) d'appui à la conception des projets, d'appui à la mise en œuvre, y compris la fonction de supervision, et de partage des connaissances. À ces fonctions devrait s'ajouter la recherche proactive de co-financements, indispensables pour appuyer la mise à échelle prévue dans l'approche programme (PADAER et PAFA-extension). Actuellement, le poste de CPM est intitulé en français "Chargé de portefeuille" et celui du CPO "Chargé de programme", ce qui peut porter à confusion vu de l'extérieur. La présence dans le bureau FIDA de la représentante régionale "genre" est un atout important pour la cohérence du programme.

161. **Avec l'introduction de la supervision directe (2006), le FIDA semble avoir une analyse assez réaliste** de la situation des projets durant leur mise en œuvre. Les rapports de supervision sont assez détaillés et les revues à mi-parcours déterminantes pour revisiter la conception des projets et proposer des solutions. Il y a une forte participation des représentants du Gouvernement dans les missions, qui participent aussi à la rédaction des rapports. Cette participation est cruciale car elle permet une pleine appropriation des recommandations en restant en lien avec la réalité du terrain. Dans le cas de projets cofinancés (comme avec la BOAD), le cofinanceur participe aux missions de supervision.

162. On note que l'accent sur les aspects financiers demeure important dans les missions de supervision et que les **rapports demeurent assez orientés vers l'analyse des extrants,** bien qu'avec la supervision directe, on voit émerger des éléments d'analyse plus stratégique. Par exemple, en mars 2012, la mission de supervision du PROMER II a recommandé de ne plus créer de nouvelles entreprises et d'établir une typologie pour des appuis sur mesure. La coordinatrice régionale en genre (basée au bureau du FIDA Sénégal) a déjà participé à 3 missions de supervision, ce qui aide à tirer les leçons sur l'inclusion des femmes et des jeunes dans le ciblage des projets.

163. L'évaluation à l'échelle institutionnelle (CLE) de la supervision directe et la mise en œuvre (2012) effectuée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, dans une de ses études de cas portant sur le Sénégal (PROMER II et PAFA), souligne que les missions de supervision ne sont pas suffisamment longues pour engager des discussions de fond avec les acteurs de mise en œuvre et les bénéficiaires, affectant la qualité des rapports. Mais, selon cette EPP, il y a une nette amélioration dans la durée des missions et la qualité des rapports: par exemple, en 2012, la mission de supervision du PROMER II s'est déroulée du 25 novembre au 2 décembre, suivie de la supervision du PAFA du 3 au 9 décembre 2012. Actuellement, le FIDA effectue deux missions de supervision par an, chaque mission durant en moyenne 24 jours pour trois projets, donc environ 8 jours par projet. Tous les projets sont supervisés lors d'une même mission, en utilisant les mêmes consultants. Non seulement cette façon de procéder est plus efficiente, mais elle peut aussi contribuer au partage des savoirs entre les équipes des différents projets. Toutefois, il reste à apporter des améliorations. La FRAO, un réseau régional pour la gestion des savoirs en Afrique subsaharienne, partenaire du FIDA et responsable de la mise en œuvre de plusieurs dons régionaux d'appui à la gestion des projets FIDA, partage ce point de vue. De plus, le FIDA effectue des missions ponctuelles d'appui à la mise en œuvre, selon les besoins, avec par exemple, une mission pour familiariser le nouveau point focal du PAFA à ses responsabilités a été effectuée.

164. Les revues à mi-parcours des projets en général sont bien organisées et donnent des recommandations stratégiques pour leur mise en œuvre. Le cas du PROMER II a déjà

été mentionné[50]. Les recommandations ont recentré le projet pour améliorer le ratio coûts/bénéfices, et donc l'efficience du projet.

165. Il faut toutefois souligner que l'approche programme préconisée par le FIDA et incarnée en partie dans le PADAER prévoit des arrangements institutionnels qui peuvent s'avérer lourds et complexes et ceux-ci demandent une attention soutenue en termes de management et de coordination, dès le début de la mise en œuvre. Le PASYME, au sein du PADAER et le PAFA-extension, méritent également une revue des conditions de leur conception et de leur mise en œuvre.

166. L'EPP considère satisfaisante (5) la performance du FIDA (tableau 17).

B. Gouvernement

167. Le **ministère de l'Économie et des Finances (MEF) est reconnu pour son leadership fort au niveau fiduciaire et le respect de ses engagements de contrepartie.** Le MEF continue de se soucier d'instaurer la mise en place de systèmes de suivi-évaluation sectoriels, notamment au ministère de l'Agriculture et de l'Équipement, ceci malgré l'échec du PASYME (voir section VI). Les ministères ont peu de capacités pour effectuer un suivi indépendant des résultats des projets.

168. Les élections récentes ont mis au pouvoir un Gouvernement dont la volonté politique d'investir dans le secteur agricole est connue et qui semble largement respecter ses engagements envers le Traité de Maputo. Le FIDA et le Gouvernement ont besoin d'un effet levier financier important pour la mise à échelle des innovations porteuses ou des bonnes pratiques du FIDA et d'autres bailleurs. Le Gouvernement n'ayant pas les capacités sur fonds propres, il doit nécessairement recourir à la recherche active d'opportunités de cofinancements. En témoigne l'intervention toute récente de la BOAD pour donner des suites au PRODAM, avec l'assentiment du Gouvernement; néanmoins le "PRODAM III" est peu ou pas orienté vers la mise à échelle.

169. La contribution du Gouvernement au financement des projets dans cette EPP est d'environ 24% du coût total des projets, ce qui s'avère faible par rapport à d'autres pays à revenu intermédiaire et par rapport au portefeuille du FIDA. La moyenne de la contribution domestique pour l'ensemble des pays emprunteurs au FIDA est de 34%.

170. En ce qui concerne la gestion des projets, de façon globale, le système de gestion financière est adéquat avec l'équipe et les outils de gestion en place. Les responsables des projets ont bénéficié de formation en gestion financière avec l'appui de la FRAO et du FIDA à travers des ateliers régionaux et nationaux, et plus récemment directement avec les services financiers du siège.

171. Les demandes de retrait de fonds sont généralement bien préparées par les projets, et rapidement traitées par le département des investissements (DI) du ministère de l'Économie et des Finances. Selon le DI, la seule lourdeur administrative dans la gestion financière du FIDA a trait aux demandes de retrait de fonds. Le virement des fonds dans le compte du projet suite aux traitements du dossier ne dépasse pas 45 jours. D'ailleurs, le programme Sénégal prévoit de procéder dorénavant par budget annuel et rapports de progrès, en accord avec la Division du Contrôleur et des services financiers (CFS en anglais). Selon l'EPP, une des conditions importantes pour le succès de cette nouvelle procédure est la capacité de planification des projets.

172. En novembre et décembre 2012, deux évaluations de la gestion financière, avec des outils conçus par la Division du Contrôleur et des services financiers, ont été effectuées pour deux projets, le PROMER II et le PAFA. Ces évaluations ont examiné le niveau de risque des projets en termes de: i) organisation et personnel; ii) budget; iii)

[50] Selon ce rapport de supervision (2008), et selon les indicateurs RIMS/SYGRI de premier niveau disponibles, le nombre de micro et petites entreprises rurales (MPER) créées et/ou renforcées correspondait à 14,3% des objectifs initiaux, et celui des MPER opérationnelles à 17,7%. Les résultats en termes d'emplois créés et/ou consolidés par les MPER se situaient à 9,9% et le volume des prêts octroyés par les institutions de micro-finance était de 1,2%. Par ailleurs, sur le plan fiduciaire, le taux de décaissement sur le prêt FIDA avait atteint 37,3%, avec des taux de décaissement sur les catégories V (Salaires et Indemnités) et VI (Entretien/fonctionnement) qui atteignaient respectivement 45,5% et 55,0%.

flux de fonds et modalités de décaissement/retrait; iv) contrôles internes; v) procédures comptables; vi) rapports financiers et suivi; vii) audit interne et viii) audit externe. Selon ces évaluations, le risque fiduciaire global du PAFA est faible, tandis que celui du PROMER II est moyen. Il y a des améliorations à apporter dans la gestion du projet, particulièrement dans le flux de fonds et les modalités de décaissement, les systèmes, stratégies, procédures comptables et contrôles internes. Ces évaluations sont bien appréciées par les projets.

173. Les procédures de passation de marchés du FIDA sont harmonisées au système sénégalais, conformes aux normes internationales (selon une étude de la BM), mais sont, cependant, plutôt longues. Par exemple, le FIDA s'assure que les procédures nationales sont respectées dans le recrutement des coordinateurs. Un consultant a d'ailleurs été recruté pour veiller au respect des procédures lors du processus de recrutement du coordinateur du PADAER. Il est donc indispensable pour les coordinateurs des projets d'intégrer cette contrainte dans la planification du programme de travail. Ceci peut avoir une influence sur le processus de décaissement.

174. Malgré les points positifs énumérés plus haut, l'EPP se doit d'insister sur les conséquences néfastes des nombreux délais survenus dans le portefeuille, qu'ils soient liés à l'entrée en vigueur, au démarrage ou à l'accréditation ou encore aux marchés publics. Ces délais peuvent avoir des effets en cascade, au détriment des partenaires et des bénéficiaires. Ainsi, le retard de deux ans dans la mise en œuvre du PROMER II a fortement endommagé la performance du projet lui-même mais également celle du programme de pays dans son ensemble, en reportant l'amorce de l'approche programme et du développement local préconisés par l'évaluation intermédiaire. Le retard de deux ans dans le démarrage du PADAER,- et ce malgré une entrée en vigueur du prêt très rapide, engendre des coûts inutiles pour le Gouvernement qui doit rembourser le prêt dès son entrée en vigueur, mais le retard engendre également la perte d'une opportunité pour des MPER qui auraient pu bénéficier d'un appui à un moment opportun. Les délais dans le contrat de performance de l'ANCAR ont influé négativement sur la réforme des conseils agricoles et leur couverture nationale. L'éparpillement de la DAPS a conduit à l'échec du PASYME et le délai dans l'accréditation du CPM a peut-être aussi eu une influence négative sur les avantages de la présence du FIDA sur le terrain. La note accordée pour ce critère est de 4, soit plutôt satisfaisante (tableau 17).

Tableau 17
Notation pour la performance des partenaires

	Notation
Performance du FIDA	5
Performance du Gouvernement	4
Notation globale	**4**

Points clés

- Le FIDA a le respect des ministères, ainsi que d'autres instances et acteurs dans le secteur de l'agriculture. Avec la supervision directe, le FIDA semble avoir une analyse assez réaliste de la situation des projets durant leur mise en œuvre. Les missions de supervision contribuent au partage des savoirs et les missions à mi-parcours sont généralement bien organisées et font des recommandations stratégiques pour la mise en œuvre des projets. Les arrangements institutionnels prévus dans l'approche programme peuvent s'avérer lourds et complexes et ceux-ci demandent une attention soutenue en termes de management et de coordination, dès le début de la mise en œuvre. La performance du FIDA est jugée satisfaisante.
- La note attribuée à la performance du Gouvernement est plutôt satisfaisante. Le ministère de l'Économie et des Finances est reconnu pour son leadership fort au niveau fiduciaire et pour le respect de ses engagements de contrepartie, mais la contribution au financement des projets est relativement faible (24%). Par contre, de façon globale, le système de gestion financière est adéquat avec l'équipe et les outils de gestion en place.
- Les nombreux délais dans le portefeuille ont eu des conséquences néfastes pour les partenaires comme pour les bénéficiaires, et ont affecté l'ensemble du programme de pays dans sa cohérence.

VI. Activités hors prêts

175. L'analyse des activités hors prêts porte sur: i) la gestion des savoirs, ii) la concertation sur les politiques publiques et iii) le développement des partenariats. Elle se fonde principalement sur les objectifs définis dans le COSOP et les résultats spécifiques obtenus au cours de la période évaluée.

176. L'amélioration de la qualité du cadre macro-économique enclenchée depuis la dévaluation du FCFA en 1994 a permis au Sénégal d'atteindre des taux de croissance annuelle de 5 à 6% à partir de 2000. Sa graduation par la BM au statut de revenu intermédiaire, dans la tranche inférieure, devrait changer la nature du partenariat en développement. L'accès au savoir, la science et la technologie, la recherche, le développement des capacités, les avis politiques, la coopération Sud-Sud, etc. prennent plus d'importance. La contribution du FIDA à ces aspects de partenariat est fournie via les activités hors prêts, qui incluent la gestion des connaissances, la concertation sur les politiques publiques et le développement de partenariats.

177. Le tableau 6 résume ce que le COSOP entend poursuivre en termes de gestion des savoirs, concertation sur les politiques publiques et établissement de partenariats. Il faut se rappeler que le positionnement du FIDA au Sénégal - et c'est le cas dans tous les pays d'intervention, est avant tout d'appuyer le Gouvernement dans la mise en œuvre de son portefeuille de prêts, pour lequel il est redevable, en termes financiers, administratifs et en termes de résultats bien circonscrits (indicateurs de résultats), dans un laps de temps précis et avec un budget bien déterminé (montant du prêt). Avec les années, la place que prennent les activités hors prêts devient de plus en plus prépondérante dans les COSOP, mais aussi à un niveau plus institutionnel. Le tableau 6 montre bien que le programme de pays avait des ambitions assez importantes pour ses activités hors prêts.

178. La philosophie de la gestion des savoirs contenue dans la Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs (2007) repose sur "l'acquisition du savoir dans le domaine de la réduction de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire dans le monde rural, par l'acquisition du savoir de manière systématique et collective à partir de ses propres projets et programmes et à partir de l'expérience de ses partenaires, en particulier des ruraux pauvres, afin de fournir des services de haute qualité et de mettre ses partenaires en mesure de trouver des moyens innovants de se libérer de la

pauvreté et d'utiliser le savoir acquis pour soutenir des réformes politiques favorables aux pauvres. Le FIDA partagera l'information et les savoirs relatifs à la pauvreté rurale de manière à promouvoir les bonnes pratiques, à reproduire les innovations et à influencer les politiques, plaçant ainsi la lutte contre la pauvreté rurale au rang d'une priorité mondiale, régionale et nationale". Il apparaît clair que les trois "piliers" des activités hors prêts, à savoir: la gestion des savoirs, la concertation sur les politiques publiques et le développement des partenariats, sont intimement connectés.

A. Gestion des savoirs

179. **Au niveau des projets et entre projets, le FIDA au Sénégal a de nombreuses activités de communication et de gestion des connaissances à son actif Celles-ci restent toutefois ad hoc.** De façon générale, l'EPP est assez satisfaite de ces activités. En effet, tous les projets ont eu des initiatives de capitalisation. Il existe également des points focaux pour la gestion des savoirs et des comités d'animation de processus de capitalisation, des expériences de visites d'échanges et de visites croisées, des participations aux foires régionales et commerciales. Les projets ont produit plaquettes, documentaires, livrets, posters et brochures, ainsi que des sites web. Ils ont des relations avec les médias et participent aux émissions de radio. Selon l'EPP, les communications par les projets via les radios locales et la télévision semblent avoir bien touché l'audience locale, et avoir appuyé les efforts des organisations de producteurs, de femmes et de jeunes, par exemple pour communiquer leurs propres messages. C'est particulièrement le cas du PAFA avec des émissions régulières sur les résultats du projet et une approche pédagogique d'émission interactive pour les petits paysans, via une entente de partenariat avec Radio Sud couvrant près de la moitié des zones rurales où intervient le FIDA. Une autre dimension de la gestion des savoirs ayant particulièrement bien réussi, est celle des ateliers pour le développement des capacités et d'apprentissages (atelier de l'Observatoire Genre du PRODAM, processus de capitalisation croisée sur la production des semences avec sept pays par le PAFA), et des visites d'échange dans la région, (notamment les échanges du PROMER II et du *Rural Small and Micro-enterprise Promotion Project* – Phase II (PPPMER II) au Rwanda, ainsi que des visites d'entrepreneurs du PROMER au Ghana). Le FIDA a également investi dans l'outil de gestion des savoirs au niveau sectoriel, le PASYME, qui n'a toutefois pas pu être opérationnalisé (voir section sur les dons ci-dessous). Ces activités répondent toutefois à des opportunités ponctuelles, les objectifs n'y sont pas toujours bien définis et sans nécessairement les mécanismes et outils pour juger des résultats.

180. Les dons gérés par la FRAO (voir section sur les dons) ont également été des occasions inter-projets d'apprentissage mutuel en gestion et en suivi-évaluation au niveau régional. Au niveau national, c'est le PROMER qui en a surtout bénéficié. La participation des Unités de coordination des projets aux missions de supervision, aux rencontres régulières entre les unités, et plus récemment au mécanisme de revue du COSOP sont d'autres formes d'apprentissage mutuel au niveau du portefeuille. Il y a, de plus, des initiatives de renforcement des capacités par FIDAfrique en gestion des connaissances (site web), outil intéressant, en particulier pour le PROMER, dans ses techniques de communication. Les moyens de communication sur les techniques novatrices (telles que le SRI, les contrats OP/OM, l'application optimale d'engrais, le développement de capacités des entreprises etc.) ont suscité un fort intérêt de la part des OP et MPER non appuyées par le projet, qui s'est manifesté par des requêtes aux unités de coordination des projets pour multiplier les activités de sensibilisation sur ces techniques.

181. **Le bureau du FIDA au Sénégal s'est doté d'une stratégie de communication et de partage des connaissances des projets financés par le FIDA au Sénégal**. Le diagnostic posé par la stratégie relève plusieurs défis pour augmenter l'efficacité de la communication et la gestion des savoirs. La conception d'une stratégie témoigne de l'intérêt du programme de pays à mieux cerner la gestion des savoirs. Plusieurs contraintes stratégiques sont soulignées: l'approche très ponctuelle de la visibilité, le

partage des expériences embryonnaire, le financement (faiblesse du budget affecté à la communication et la gestion des savoirs), le personnel et compétences (expertise), et la coordination (initiatives conjointes insuffisantes). Le diagnostic identifie également des faiblesses dans la diffusion et le partage des expériences documentées, l'inexistence de mécanismes de suivi de la valorisation des innovations et des bonnes pratiques produites, et la quasi-absence de plaidoyers argumentés et engagés pour le changement de politique publique, et enfin, le peu d'échanges avec les projets financés par d'autres partenaires.

182. Les objectifs globaux de la stratégie proposée au Sénégal, dont la mise en œuvre est prévue dans le cadre du PADAER, sont de "démontrer aux communautés, aux autorités et aux partenaires techniques et financiers le seuil d'utilité sociale et professionnelle des projets du FIDA, permettre un apprentissage mutuel entre les projets et assurer leur mise en cohérence, et faciliter le partage, la reproduction et la mise à échelle des pratiques réussies des projets du FIDA". L'EPP apprécie ces objectifs; le budget prévisionnel 2012-2014 de moins de 100 000 USD est modeste et le FIDA ne fournit pas de fonds supplémentaires, le budget doit être négocié à partir du budget des projets individuels. Ces fonds pourraient être complémentés par des dons. Encore faut-il que ceux-ci soient bien coordonnés pour appuyer une telle stratégie de gestion des savoirs. Le FIDAfrique étant clôturé, la stratégie ne peut plus s'y appuyer comme elle le prévoyait.

183. Afin de valoriser la gestion des savoirs, la Stratégie recommande que le FIDA établisse un comité sous l'égide de l'Équipe de gestion du programme de pays (EGPP), dont le mandat serait de développer un plan de communication, donner une orientation aux communications sur les projets, et assurer la qualité et la cohérence de la communication. L'analyse et les recommandations de la Stratégie pourraient être un outil intéressant pour élever la qualité des communications et la gestion de savoirs pour mieux les connecter à la concertation sur les politiques et au développement des partenariats, surtout dans la perspective de mise à échelle. Mais, la question des ressources humaines et financières continue de se poser au regard des ambitions.

B. Concertation sur les politiques publiques

184. Tout récemment, le FIDA a enfin donné une définition à la concertation sur les politiques. "La concertation sur les politiques au niveau des pays peut être considérée comme un processus que le FIDA doit engager, directement ou indirectement, avec les gouvernements partenaires et les autres parties prenantes nationales, afin d'influer sur les priorités en matière d'orientation ou sur la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des structures officielles, des politiques et des programmes qui déterminent les possibilités économiques grâce auxquelles une grande partie de la population rurale pourra sortir de la pauvreté[51]".

185. **Le FIDA au Sénégal a davantage appuyé des forces de la société civile pour le plaidoyer avec le Gouvernement que la concertation directe avec celui-ci**. La concertation sur les politiques publiques était inhérente au PSAOP lui-même, à cause de son envergure stratégique, avec son leadership dans la participation active et attentive des acteurs de développement (OP, recherche, ONG), dans sa démarche, surtout en ce qui concerne les questions de conseil agricole axé sur la demande. Le partenariat fructueux avec la BM, inspiré de la première phase du PSAOP a contribué à son succès. Avec l'appui du PSAOP aux organisations de producteurs et leurs faîtières, et avec le partenariat stratégique du CNCR et ses membres régionaux, l'appui du FIDA a été constant et stratégique, même aux moments où les porte-paroles des petits producteurs n'étaient pas toujours bien vus par les autorités étatiques. Ces choix stratégiques de donner la parole aux petits fermiers via le CNCR, en concertation avec le groupe sectoriel des bailleurs de fonds, sont pertinents pour influer sur les politiques agricoles. Le partenariat de la BM a continué avec l'investissement du FIDA

[51] Plan pour la concertation sur les politiques au niveau des pays. EB 2013/108/INF.3.

dans l'appui à la décentralisation via le Projet national d'infrastructures rurales (PNIR) mis en œuvre par la BM. Le développement des capacités du leadership du CNCR (don[52]), le conseil informel, et la contractualisation avec l'ASPRODEB ont été mis en évidence durant la mission d'évaluation comme des fruits du partenariat avec le CNCR. Les autres projets du portefeuille continuent à bénéficier de cette force et à bâtir sur ce capital humain et social initié par le PSAOP dans la structuration des OP.

186. **Le FIDA contribue par ses expériences de terrain au groupe thématique "Fonds pour le développement rural et la sécurité alimentaire des bailleurs"**. Ce groupe a récemment rédigé (mars 2013) une note de politique sectorielle afin de présenter au nouveau gouvernement des recommandations pour améliorer la performance du secteur agricole. La note fait état des nombreuses contraintes du secteur qui engendrent une évolution irrégulière de la production. Les recommandations touchent notamment aux problématiques liées aux subventions, à la mobilisation des ressources en eau, à l'accès au foncier, la recherche agricole et la vulgarisation, l'accès au financement, l'élevage et le cadre institutionnel. Tous ces thèmes sont importants pour le programme de pays appuyé par le FIDA au Sénégal. Il faut ici souligner que le groupe thématique reste un outil informel par rapport au Gouvernement même si celui-ci a commencé à participer aux réunions du groupe des bailleurs. Le FIDA a surtout contribué à la note de stratégie en amenant son expérience de terrain (la note illustre le succès du PSAOP et reconnait avoir influencé les politiques), plutôt qu'en investissant dans la recherche analytique additionnelle pour transformer ces expériences et innovations en formulation de politiques. L'ajout de cette étape de recherche et d'analyse pour ancrer la concertation dans les politiques publiques nécessiterait des capacités humaines et financières au niveau du bureau de pays que celui-ci n'a pas à sa disposition, ou encore des partenariats avec des instituts de recherche via des dons ciblés à des fins de concertation sur les politiques publiques.

187. En plus des moyens de concertation énumérés plus haut, **les coordinateurs des projets et le bureau de pays répondent aux opportunités ponctuelles pour promouvoir leurs perspectives sur des thématiques affectant leur projet, en participant activement à des activités/événements organisés par d'autres acteurs.** Par exemple, en collaboration avec le BIT/ILO, le PROMER II a contribué à l'élaboration de la lettre de politique nationale en matière de petites et moyennes entreprises, en y introduisant la dimension rurale avec ses spécificités. L'EPP n'a pas relevé de preuves que des actions avec d'autres acteurs ont été menées comme auraient pu l'être la préparation de dossiers d'analyse sur des problématiques liées à la sécurité alimentaire et spécifiées dans le COSOP, ou l'organisation d'ateliers ou de tables rondes sur des thématiques difficiles comme le foncier ou le crédit agricole, ou encore, le recours à la consultation/appui conseil d'experts dans ces thématiques. Les faiblesses identifiées plus haut dans la gestion des connaissances conduisent à des faiblesses dans la concertation sur les politiques publiques, en termes de coordination, d'analyse informée sur les expériences innovantes de terrain, d'engagements bien définis du FIDA comme du Gouvernement, si ce n'est la revue annuelle conjointe du COSOP et les missions conjointes de supervision. Et de nouveau, on retrouve le manque de ressources humaines et financières à la mesure des ambitions.

C. Développement des partenariats

188. **Le programme de pays a assez bien réussi à mobiliser un partenariat avec les institutions publiques nationales**. Le ministère de l'Économie et des Finances (MEF) est un interlocuteur privilégié pour le FIDA, non seulement en termes fiduciaires mais aussi parce qu'il suit de près les réformes institutionnelles, et notamment les réformes agricoles dans lesquelles le FIDA s'est engagé. Le ministère de l'Agriculture

[52] Un don "d'appui au renforcement des compétences techniques, politiques et économiques des leaders du CNRC et de ses membres" a permis la formation d'un pool de formateurs de 25 personnes dont 23 femmes en lien avec l'entrepreneuriat féminin et le foncier.

et de l'Équipement rural est, bien sûr, avec ses agences et unités, un partenaire clé pour le programme de pays. Les faiblesses dans la coordination ont déjà été mises en évidence et, avec les difficultés du Ministère à jouer un rôle d'arbitrage, le partenariat n'est pas toujours aisé, d'autant plus que le FIDA n'est pas un donateur important en termes financiers (voir tableau 2). Ceci peut avoir des implications sur la capacité du Gouvernement à faciliter le financement pour la mise à échelle par les autres bailleurs ou par le Gouvernement. Le FIDA a peu de liens directs avec d'autres ministères, pourtant importants pour le programme de pays, comme le ministère de la Femme, de l'Enfant et de l'Entrepreneuriat féminin, celui du Commerce, de l'Industrie et du Secteur informel, ceux de la Jeunesse, de l'Emploi et de la Promotion des valeurs civiques, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat, et de l'Élevage. Le PAFA et le PADAER, avec la mise en œuvre du projet GEF, proposent de travailler en plus étroite collaboration avec le ministère de l'Environnement et du Développement durable. Ces ministères pourraient être des acteurs dans la mise à échelle de certaines innovations.

189. Selon l'OCDE dans son rapport 2011, des progrès importants ont été accomplis par le Sénégal pour cinq indicateurs de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris (utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques et de passation de marchés, évitement de structures de mise en œuvre parallèles, missions conjointes sur le terrain et travaux analytiques coordonnés par pays). L'État a entrepris d'importantes réformes en vue d'améliorer la gestion des finances publiques et instaurer la confiance des bailleurs à l'égard des systèmes nationaux. Le FIDA s'est harmonisé sur le Code des marchés publics (CMP) instauré en 2008. Les prêts du FIDA utilisent les systèmes nationaux de gestion des finances publiques et les missions de supervision sont conjointes (FIDA/Gouvernement). Le FIDA est actif en termes de concertation avec les autres bailleurs. D'ailleurs, selon l'Enquête Client du PMD 2013, le FIDA est côté 4,76 sur une échelle de 6 pour l'appropriation par le pays, 4,29 pour l'alignement et 4,90 pour l'harmonisation. La réflexion reste à poursuivre au sein du FIDA sur des perspectives de partenariats avec des structures de mise en œuvre parallèles à long terme, pour la poursuite des réformes de l'État, notamment les contrats de performance prévus dans la réforme.

190. **Tous les projets ont contractualisé des partenariats avec les institutions locales et les services déconcentrés et ils ont contribué à l'efficacité des projets**, particulièrement par la création et le renforcement des liens de coopération entre ces institutions et les divers services agricoles, les organisations de producteurs et les MPER bénéficiaires des projets. Ces partenariats prennent la forme de consultations avec les bénéficiaires à travers leurs organisations de producteurs, et constituent des éléments importants pour la durabilité des projets (PRODAM, PAFA, PSAOP). La grande majorité des contrats de passation de marchés des projets se font avec les institutions locales. Rappelons que la formalisation de ces relations ex ante et ex post fait suite aux recommandations de l'EPP 2004 dans le cadre de la décentralisation. Le FIDA ne peut toutefois pas compenser les limites de la décentralisation (déconcentration avec ressources à l'appui). Il faut également noter les partenariats récents avec le secteur privé, par exemple, entre les organisations de producteurs et les opérateurs du secteur privé comme instruments de développement local (en particulier les tables de concertation du PAFA) et bien plus timidement, avec les organisations professionnelles (PROMER).

191. **Une des forces du FIDA est son partenariat non public, avec les organisations de producteurs, la société civile et les institutions de recherche agricole**. Le partenariat de mise en œuvre historique du FIDA avec les organisations de producteurs et leurs faîtières est largement reconnu pour sa contribution à structurer les acteurs et renforcer la société civile. Les ONG locales sont fortement impliquées dans la mise en œuvre sous diverses formes, en tant que pourvoyeuses de services et d'information, mais également comme bénéficiaires, en tant que fournisseurs de services (les jeunes d'OGO). Les ONG rencontrées durant la mission, dont la FONGS,

faîtières des ONG sénégalaises, avec les organisations de producteurs et leurs faîtières, disent apprécier les liens que les projets ont forgés avec les ONG.

192. **Le partenariat technique et financier est varié.** Certes, le programme de pays a réussi dans plusieurs partenariats de financement. Mais, il faut noter le fort levier financier obtenu par le PSAOP grâce au financement de la BM et à celui de l'Union européenne pour le Programme de facilité alimentaire. Notons aussi la BOAD pour son cofinancement du PRODAM I et II et pour la récente reprise de la gestion du prolongement du projet. Plus récemment aussi, la Coopération espagnole cofinance le PADAER avec la SAED comme agence d'exécution. Le FIDA a également des contacts avec d'autres partenaires techniques et financiers, tel l'AFD, USAID, la JICA, etc., dans une perspective de complémentarité des interventions des donateurs.

193. **Cependant, le FIDA a beaucoup moins de succès pour lever des fonds en vue de la mise à échelle de ses innovations**. Le FIDA n'envisage pas suffisamment leur financement dès la conception des interventions. Tel que déjà mentionné, dans la perspective du cadre unique de programmation planifié pour 2016, les innovations de tous les projets (PSAOP, PRODAM, PAFA, PROMER) sont planifiées pour être consolidées et/ou mises à échelle par le FIDA lui-même via le PADAER et le PAFA-extension. Or, le FIDA a un besoin important de moyens financiers, bien au-delà de ses modestes fonds propres qui restent insuffisants pour capitaliser et mettre à échelle les innovations pilotées avec son appui. Le MEF et le MAER ont un rôle important à jouer dans la promotion et les décisions concernant les partenariats de financement pour la mise à échelle. C'est là que la coordination du MAER et la capacité d'arbitrage deviennent importantes pour le programme futur du FIDA au Sénégal. Le FIDA et le Gouvernement n'ont pas fait tous les efforts stratégiques voulus durant la phase de conception pour mobiliser sur le terrain des partenariats financiers en vue de la mise à échelle de ses innovations.

D. Dons

194. Le COSOP 2004 prévoyait de nombreuses activités complémentaires aux prêts, au Sénégal et dans la sous-région. Presque toutes les activités déjà en cours ou prévues dans le COSOP 2004 ont été mises en place, avec des résultats variables. Un nombre important de dons additionnels, multi-pays ou régionaux et nationaux, ont été approuvés par le FIDA entre 2004 et 2012 (voir annexe 4). Ils concernent des activités dispersées de recherche/élaboration de politiques/renforcement des capacités en agriculture et sécurité alimentaire, changement climatique, suivi-évaluation, partage des savoirs, micro-finance ou encore des activités liées à des thèmes comme la jeunesse, le leadership féminin, etc. Le COSOP 2010 met plus particulièrement l'accent sur les dons liés à la gestion des savoirs et au suivi-évaluation, avec la consolidation des dons FIDAfrique et PASYME initiés sous le COSOP 2004.

195. **L'efficacité des liens et collaborations entre les prêts et les dons est variable**. Certains dons ont été initiés par la WCA et d'autres par la Division des politiques et du conseil technique (PTA) du FIDA. Des dons ont été récemment transférés au Département de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKM), rendant d'autant plus éparpillée la responsabilité des dons au FIDA. L'EPP constate que la plupart des dons régionaux sont peu connus au Sénégal lorsque les agences d'exécution régionales ne sont pas basées dans le pays ou quand le bureau de pays n'a pas été engagé/informé dans la conception et/ou le suivi du don. Ceci rend peu propice le partage des enseignements au sein du FIDA et surtout les retombées sur le programme de pays. Sauf pour le PASYME, les dons ayant le mieux et le plus visiblement renforcé l'efficacité et l'impact des prêts sont ceux qui ont été mis en œuvre dans le cadre des prêts et/ou avec des acteurs clés de mise en œuvre.

196. Trois dons régionaux (PRCG 1 & 2, PASSE) ont été successivement alloués à la FRAO[53], institution sous régionale d'appui de proximité aux acteurs ruraux, pour appuyer la gestion et les systèmes de suivi-évaluation des projets du FIDA en Afrique de l'Ouest. Via ces dons, la FRAO a été un partenaire régional dans l'appui à la supervision directe et aux revues à mi-parcours, à la mise en place d'un réseau d'experts en S&E, au renforcement du mécanisme de lancement des projets et à la familiarisation des équipes de projet aux instruments de gestion du FIDA. Selon les évaluations effectuées pour les trois dons en gestion et S&E, un des constats est que l'effet de l'accompagnement de proximité au niveau national pour renforcer les capacités en gestion et en S&E est plus efficace que des ateliers régionaux, lourds et plus ponctuels. Le système d'appui au S&E à Madagascar, par exemple, semble offrir un modèle plus efficace. Au Sénégal, c'est surtout le PROMER II qui a bénéficié des dons, à titre de projet à risque.

197. FIDAfrique est le quatrième don mis en œuvre par la FRAO. Les deux premières phases de ce don ont été opérationnalisées par l'UNOPS. La troisième phase a été confiée à la FRAO en 2009. Constat a été fait que le FIDA avait une déperdition des savoirs. La FRAO a créé un portail web http://www.fidafrique.net/ représentant une base de données des projets d'Afrique sub-saharienne (WCA et ESA) et des présentations des programmes régionaux du FIDA, etc. L'évaluation de la troisième phase conclut que, malgré le fait que FIDAfrique ait fait un usage efficient des ressources pour atteindre les extrants, le niveau assez modeste des effets montre que le programme n'a pas été très efficace ni dans l'utilisation des extrants comme levier pour générer les effets ambitieux et les impacts escomptés (devant constituer un des instruments opérationnels de la stratégie de gestion des savoirs du FIDA de 2007), ni dans l'amélioration de la concertation sur les politiques de développement en partant des expériences des projets et de leurs partenaires.

198. Le Programme de Facilité alimentaire de l'Union européenne en Afrique de l'Ouest a été un succès au Sénégal. Mis en œuvre par le PSAOP (ce qui évitait une nouvelle unité d'appui), le programme a mis en place un processus de promotion des coopératives de production de semences, accompagné du renforcement de leurs capacités, afin de les rendre fonctionnelles pour assurer en permanence une production de semences couvrant les besoins des producteurs pour la consommation. Sur une prévision de 20 coopératives de producteurs de semences d'arachide mises en place, le programme a aidé à en créer 19 et 10 pour la production de semences de riz. À l'aide d'un fonds levier mis en place par le programme, les coopératives ont commencé à financer des activités de commercialisation des semences en collaboration avec la CNCAS, assisté par l'ASPRODEB. Le haut taux de rendement par l'utilisation des semences certifiées s'avère indéniable, comme le conclut l'EPP dans la performance du PAFA.

199. Alors que la mise en œuvre du PAFA est en vitesse de croisière, le don *Projet d'adaptation au changement climatique en matière de gestion des bassins versants et de rétention d'eau (FIDA/FPMA)* n'avait toujours pas démarré au moment de la mission principale, pour des raisons de retards administratifs inhérents au processus décisionnel du FEM et dans les négociations avec le ministère de l'Environnement du Sénégal (voir aussi « Performance des partenaires », ci-dessus). Ce don, structurellement lié au PAFA, est peu flexible alors qu'il est une composante complémentaire au PAFA. Les retards importants dans le démarrage du don ont entraîné le transfert du don au PADAER qui va poursuivre sa mise en œuvre.

200. Le PASYME n'ayant pas été rendu opérationnel durant le PSAOP, le PADAER planifie de contribuer à l'effort de renforcement des capacités des institutions de l'État à travers un appui institutionnel à la DAPS du ministère de l'Agriculture, en matière de

[53] Rappelons que les dons à la FRAO avaient une portée régionale mais que le Sénégal était l'un des nombreux pays à bénéficier de ces dons. Les entretiens avec les représentants de la FRAO ont permis de mieux cerner les défis de gestion de projet, de S&E et de gestion des savoirs dans la région. La FRAO, sur les recommandations du FIDA, a mis l'accent sur les projets à risque, ce qui a été bénéfique pour le PROMER.

planification et de suivi-évaluation sectoriel pour la mise en place de la deuxième phase du PASYME. Au moment de la mission principale, il y avait une discussion au sein du Cabinet du ministère sur l'unité responsable pour le S&E – la DAPS ou le Cabinet. Selon l'analyse de l'EPP, le PASYME répond à un besoin réel d'un système de S&E coordonné et comprenant toutes les interventions nationales et internationales du secteur agricole. Cependant, pour que le PASYME puisse être opérationnel, plusieurs conditions doivent être réunies, qui ne l'étaient pas lors de la mise en œuvre du don au sein du PSAOP. Outre une réactualisation du plan analytique sectoriel ébauché dans le cadre du PASYME pour prioriser les indicateurs actuellement trop nombreux et essentiellement quantitatifs, et sans liens évidents entre les extrants (niveau 1) et les effets (niveau 2), il est indispensable d'avoir i) une réelle volonté politique au sein du MAER; ii) un cadre stratégique correspondant à la vision du secteur agricole comme point de départ de la conception du système sectoriel de S&E; iii) un processus de concertation et d'appropriation par tous les acteurs/bailleurs du secteur; iv) des formations sur mesure pour une appropriation interne à la DAPS et v) des ressources humaines appropriées, stables et dédiées à la tâche.

201. Le Projet de promotion d'emplois durables au profit de jeunes agriculteurs de la communauté d'Ogo, don national de 500 000 USD mis en œuvre par l'ONG Scout, vise la lutte contre l'insécurité alimentaire et l'émigration clandestine des jeunes grâce à un projet hydro-agricole, sur le modèle SIPA du PRODAM et sous l'égide de celui-ci. Le projet anticipe la contractualisation OP-OM, pour la mise en marché de la production. Le budget compte financer les infrastructures d'un système d'irrigation goutte à goutte à maintenance exigeante, mais n'a pas provisionné la formation en gestion ou la formation technique. En outre, au lieu de gérer la production sur toute la superficie, le projet prévoit une gestion de petites parcelles familiales, système qui a été abandonné par les autres SIPA parce qu'il ne répondait pas aux exigences des contrats OP/OM. Selon l'EPP, même si l'intervention semble intégrée à une démarche de développement local, la durée du don, limitée à 18 mois, (date de clôture fixée au 30 mars 2013) paraît très courte, alors que la deuxième tranche du don n'a pas encore été versée pour ensemencer les 35 ha labourés. Il faut se demander si la même activité n'aurait pas pu faire partie du prêt PRODAM, évitant ainsi une procédure lourde (six signatures pour approbation, incluant celle du Président) et administrativement lourde pour l'ONG et pour Rome.

202. Globalement (tableau 18), la note attribuée par l'EPP aux activités hors prêts est jugée plutôt satisfaisante (4). Le programme de pays du Sénégal reflète assez bien le débat sur la "Concertation des politiques publiques au niveau des pays" du Conseil d'administration du FIDA (voir note EB 2013/108/INF.3), à l'effet que le FIDA doit s'améliorer dans ce domaine et que la concertation sur les politiques publiques doit être considérée comme une activité distincte dans le cadre du programme de pays et bénéficier d'un budget et de produits de prestation spécifiques. Comme pour la gestion des savoirs, la concertation sur les politiques est un outil pour le programme de reproduction à plus grande échelle du FIDA et elle peut aider ce dernier à réaliser son objectif, à savoir sortir 80 millions de ruraux de la pauvreté d'ici 2015. Pour ce faire, elle a besoin d'établir des partenariats, déterminants, avec les autres acteurs, pour étoffer la gestion des connaissances mais également pour apporter le levier financier indispensable à IFAD 9.

Tableau 18
Notation pour les activités hors prêts

	Notation
Gestion des savoirs	4
Concertation sur les politiques publiques	4
Développement de partenariats	4
Notation globale	**4**

Points clés

- Le FIDA au Sénégal a de nombreuses actions de communication et de gestion des connaissances à son actif au niveau des projets et entre-projets. Celles-ci restent toutefois encore ad hoc. Par contre, le bureau du FIDA vient de se doter d'une stratégie de communication et de partage des connaissances qui pourrait s'avérer prometteuse pour le programme de pays.
- La concertation sur les politiques publiques mérite une attention plus soutenue. Un des éléments assez fructueux est l'appui aux forces de la société civile (OP et ONG) pour le plaidoyer avec le Gouvernement. Le bureau de pays contribue par ses expériences de terrain au groupe thématique "Fonds sur le développement rural et la sécurité alimentaire des bailleurs". De plus, les coordonnateurs de projet et l'équipe répondent aux opportunités ponctuelles pour promouvoir les problématiques/défis en lien avec les projets respectifs, davantage en participant aux événements plutôt qu'en les initiant.
- Le FIDA a réussi à mobiliser des partenariats avec les institutions publiques, les services déconcentrés, les organisations de producteurs et leurs faîtières, les ONG et les institutions de recherche. Le succès du partenariat avec les partenaires techniques et financiers est plus nuancé. En particulier, le FIDA ne réussit que faiblement à attirer des fonds pour la mise à échelle de ses innovations.
- Des dons régionaux et nationaux viennent pallier le manque de financement alloué pour les activités hors prêts. Par contre, leur cohérence, leur synergie et leur complémentarité avec les prêts sont assez peu démontrées.

VII. Performance du COSOP

203. Le troisième et dernier niveau d'analyse de l'EPP consiste à apprécier la pertinence et l'efficacité de la stratégie du FIDA (COSOP 2004 et 2010). La pertinence stratégique concerne l'adéquation des objectifs, les priorités sectorielles, le ciblage géographique, le mélange d'instruments et d'outils de gestion, par rapport aux besoins, stratégies et priorités du pays et aux stratégies du FIDA et des partenaires. Etant donné que le COSOP 2010 est en continuité avec celui de 2004, l'EPP analyse la performance du COSOP 2004, mais fournit aussi des observations préliminaires sur les progrès initiaux du COSOP 2010, à mi-parcours au moment de la mission principale de l'EPP.

A. Pertinence

204. **Le COSOP 2004 est en ligne avec les cadres stratégiques du FIDA, le DSRP Sénégal et les priorités du Gouvernement.** Deux des objectifs du COSOP coïncident avec ceux du cadre stratégique 2002-2006, le renforcement des capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations et l'amélioration de l'accès aux marchés et aux services financiers. Le COSOP 2010 vient renforcer le troisième objectif du COSOP 2004 d'accroître la productivité des activités économiques en milieu rural par l'accès aux technologies et au savoir-faire entrepreneurial. Le COSOP 2010 est formulé selon la gestion axée sur les résultats, tout comme le cadre stratégique du FIDA 2007-2010, en mettant le poids sur l'appropriation et le renforcement des capacités des pauvres ruraux à améliorer leur revenus et leur sécurité alimentaire et

sur les capacités des pays à créer un environnement propice, à la fois institutionnel (partenariats) et en termes de cadres politiques.

205. L'articulation des objectifs du COSOP 2004 autour des trois axes majeurs du **DSRP** (création de richesses, renforcement de capacités et amélioration des conditions de vie) est cohérente, efficace et intégrante. Le COSOP 2004 a mis en exergue les interrelations entre l'appui aux facteurs de base de production, l'accès aux intrants et technologies et l'accroissement des productions, d'une part, et d'autre part, l'appui aux intermédiations, au marché, l'incitation à la création de valeur ajoutée et l'entrepreneuriat, soutenu par le COSOP 2010. Cet aspect est très pertinent par rapport à une approche programme, en comparaison à des projets éparpillés dont les appuis sont souvent insuffisants pour conduire à une performance du secteur agricole.

206. Les objectifs sont aussi en phase avec les **priorités du Gouvernement** et centrés autour de trois axes: amélioration de la sécurité alimentaire, relèvement du revenu des petits producteurs et création d'emplois. Néanmoins, l'EPP considère que l'initiative de créer des emplois ruraux durables est trop ambitieuse (voir paragraphe 80). L'EPP questionne dans quelle mesure le FIDA a des ressources suffisamment solides pour s'orienter dans ce créneau que l'État ne parvient pas encore à résoudre. L'approche privilégiée par l'EPP est l'appui stratégique d'accompagnement du FIDA au Gouvernement de façon à ce que celui-ci soit en mesure d'appuyer les organisations socioprofessionnelles pour créer de la valeur ajoutée aux effets induits de l'accroissement attendu des filières agricoles ciblées (transformation, étuvage pour le cas du riz, services de récolte et de post-récolte), et des effets d'entrainement indirects liés, par exemple, à des métiers non agricoles ou des prestations de services agricoles (forge, réparation de charrettes, etc.). Le FIDA a choisi une approche directe de création d'emplois qui est peu pertinente par rapport aux stratégies du FIDA et par rapport à la durabilité des interventions.

207. **Les objectifs du COSOP 2004 intègrent bien la recommandation de l'EPP 2004 de renforcer les démarches de développement local,** en particulier en ce qui concerne la couverture géographique et le ciblage, les concertations et coordinations avec les autres projets et acteurs locaux de développement, les interactions et collaborations autonomes entre OP existantes et leurs partenaires locaux publics et privés. La démarche de développement local visait aussi l'appui aux initiatives de mise en marché, l'intégration des petites entreprises en filières structurantes, ainsi que des réseaux locaux d'institutions locales de microfinance, toutes ces composantes venant bonifier la pertinence du COSOP 2004.

208. **Le choix des zones agro-écologiques inclut dix des quatorze régions du pays. Ceci donne une envergure nationale aux interventions du FIDA.** Le ciblage selon les potentialités et les opportunités des zones agro-écologiques est pertinent car permettant le développement d'activités porteuses qui ont une potentialité de réussite élevée. La diversification des filières ciblées par zone permet ainsi de diversifier les sources de revenus des acteurs et d'améliorer leur sécurité alimentaire. Le COSOP 2004 met davantage l'accent sur le mélange des instruments de ciblage qui permet de travailler dans des zones à haut potentiel économique et correspondant aux pôles économiques que le Gouvernement souhaite développer, mais aussi, sur l'orientation des interventions vers les plus pauvres, avec un mélange d'instruments de ciblage, comme c'est le cas du PAFA conçu sous le COSOP 2004 et actuellement mis en œuvre, encore qu'il soit prématuré d'en mesurer l'efficacité à plus long terme. L'envergure de ce portefeuille requiert cependant une gestion managériale souple comme indiquée, mais efficace. Le pilotage stratégique a besoin d'être revisité, notamment en matière de ciblage sur le genre, de suivi-évaluation pour s'harmoniser sur les indicateurs de suivi, les intervalles de temps et les échelles.

209. Le renforcement de capacités des ruraux au savoir-faire entrepreneurial devrait être accompagné de stratégies d'intermédiation financière. L'accès des petits producteurs au financement, notamment les jeunes et les femmes sans ressources, reste un enjeu

stratégique. Le système actuel de financement du monde rural est très limité. Le développement des mécanismes de crédit en faveur de l'agriculture doit être envisagé à partir d'une politique d'amélioration de la qualité de l'intermédiation financière existant en milieu rural. C'est à cette condition que l'important problème de la couverture du risque et de la garantie pourrait trouver des réponses acceptables. Mais, la garantie ne doit pas être le seul élément déterminant du crédit et ne saurait continuer à être un frein à son octroi. Les systèmes financiers décentralisés sont dans les dispositions requises pour, dans la complémentarité, aider les grandes banques à résoudre une équation de taille: comment étendre leur clientèle en milieu rural tout en sécurisant leurs activités et établir des relations mutuellement avantageuses avec les organisations faîtières existantes? La table des filières (concertation interprofessionnelle de tous les acteurs) est un excellent outil d'intermédiation où la demande éparpillée et de faibles montants des petits producteurs pourrait être gérée au niveau de l'interprofession afin de réduire les coûts élevés de suivi du crédit décrié par les banques.

210. **Les thématiques environnementales transversales restent insuffisantes**. Le COSOP 2004 accorde peu d'importance à ces thématiques. Quant au COSOP 2010, il donne un diagnostic assez sombre des questions d'environnement et de changement climatique (un réchauffement de l'ordre de 2 à 4 degrés, une baisse de la couverture nuageuse de 5 à 10% et, corrélativement, une baisse de la pluviométrie de 5 à 25%). Le changement climatique est mentionné dans la liste des risques car il affecte les activités agricoles du fait de la modification du régime des précipitations, de la hausse des températures et de la force des vents. Le COSOP nomme les mesures d'atténuation de ces risques (valorisation du savoir local, mise au point par la recherche et l'utilisation de variétés à cycle court résistantes à la sécheresse, développement de l'élevage à cycle court et diffusion de techniques culturales telles que la culture attelée équine). La solution offerte par le COSOP est le projet FIDA/Fonds pour l'environnement mondial d'adaptation au changement climatique qui "apportera une réponse en ce sens". Le COSOP se repose entièrement sur un don adossé à un projet, le PAFA, ce que l'EPP considère nettement insuffisant de par son approche projet pour répondre à une dimension transversale des plus importantes au Sénégal. La revue à mi-parcours du COSOP de 2012 insiste beaucoup sur le fait que le don reste insuffisant en ce qui concerne la fertilité des sols[54]. Le COSOP manque d'une vision sur le développement du potentiel des ressources naturelles et sa complémentarité avec la production vivrière dans la lutte contre la pauvreté rurale, transversale au portefeuille.

211. **Le besoin d'un système de suivi-évaluation embrassant tout le secteur agricole reste pertinent, mais il est ambitieux au vu du manque de cadre stratégique du secteur**. Le PASYME a été conçu au départ pour fédérer le S&E des projets du FIDA. Il n'a pas été mis en œuvre sous le COSOP 2004. Avec l'approche programme déjà visée dans le COSOP 2004, un S&E fédérateur devrait aller de soi puisque qu'il répond à un programme unique. La décision d'élargir le S&E à tout le secteur agricole (tous les projets des bailleurs et les ressources internes du Gouvernement) a été prise en cours d'exécution, avec le même budget (300 000 USD). Cette décision, certes supportée par le ministère des Finances, est peut-être insuffisamment réfléchie, elle a peut-être évité de passer par l'étape, déjà difficile, de fédérer le S&E des projets du FIDA. D'ailleurs, la mise en évidence des liens entre les résultats obtenus et les indicateurs du cadre de résultats des COSOP est planifiée dans l'évaluation à mi-parcours du COSOP, fin 2013. La réactualisation du PASYME dans le PADAER amène à la prudence et conduisent le FIDA et le Gouvernement (la DAPS) à réexaminer sérieusement sous quelles conditions le PASYME peut devenir opérationnel.

[54] Un don GEF, Projet test de "gestion durable des terres" mis en œuvre dans le cadre du PSAOP II est attendu pour fournir des données de référence dans la perspective de mise à échelle.

212. Concernant la combinaison d'instruments prévus par le programme de pays (prêts, dons et activités hors prêts)**,** le COSOP 2004 spécifiait un certain nombre d'initiatives transversales (études et ateliers) et autres dons déjà anticipés. Même si le COSOP 2010 introduit la gestion des savoirs et la communication, il est peu précis dans les **orientations sur la combinaison d'instruments,** par exemple, sur la façon dont les activités hors prêts du FIDA pourraient appuyer ses objectifs stratégiques et comment les synergies pourraient être stimulées entre les prêts du FIDA et les dons (voir section sur les activités hors prêts, pour plus d'informations).

213. Programme de pays et gestion du COSOP. **Les deux COSOP ont été élaborés suite à un véritable processus de consultation, et soutenus par une forte appropriation sénégalaise**. Tel que déjà mentionné, la préparation du COSOP 2004 a bénéficié d'un atelier de travail sur l'EPP. Le processus en 2010 a été piloté par le MAER, avec un engagement important de la part des organisations de producteurs. Le document du COSOP 2010 inclut une description des mesures prises, y compris l'analyse de la situation économique et de la pauvreté et les diverses consultations auprès des intervenants clés (par exemple, les homologues gouvernementaux et les représentants d'organismes clés, les partenaires techniques et financiers, les organisations de la société civile et les organisations de producteurs). Le processus était pertinent dans le contexte du Sénégal et les résultats de la consultation ont été intégrés dans le document (RB-COSOP).

214. **Le COSOP 2010 (RB-COSOP) a prévu que sa revue serait organisée chaque année par l'équipe de gestion du programme de pays du FIDA**. Une telle révision annuelle a eu lieu en décembre 2012, conjointement avec le Gouvernement. Elle s'est penchée sur l'état d'avancement du COSOP par rapport à ses objectifs ainsi que sur la stratégie d'atténuation des risques. Un plan d'action pour améliorer la performance du programme de pays a également été formulé à la suite de cet examen. Ceci est très utile pour guider la mise en œuvre du programme de pays. L'examen à mi-parcours du COSOP 2010 est prévu pour 2013, en ligne avec les directives du RB-COSOP.

215. La pertinence du COSOP 2004 est jugée satisfaisante (5).

B. Efficacité

216. Le critère d'efficacité du COSOP explore la mesure selon laquelle les objectifs des COSOP ont été atteints.

217. **Les objectifs de renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations ont, de façon générale, été atteints sous le COSOP 2004** et sont détaillés dans la section sur l'efficacité du portefeuille. Ils se poursuivent sous le COSOP 2010. Celui-ci avait prévu l'appui des petits producteurs à l'accès au capital productif (unité de travail, facteurs de production, accès aux technologies) et à l'insertion au marché. Les résultats atteints à travers les projets (PRODAM, PSAOP et résultats préliminaires du PAFA) sont satisfaisants et ont conduit à l'augmentation des capacités de production et de mise en marché des récoltes. L'accès au capital productif a accru les revenus des petits producteurs et leurs capacités d'investissement (création de richesses). L'accès à la formation pour renforcer les capacités et les compétences, aux intrants et aux technologies, a induit l'accroissement des productions. Le PRODAM et le PAFA se distinguent dans l'accroissement des productions et le PAFA innove dans l'utilisation des informations et savoirs au service des marchés.

218. **L'amélioration de l'accès au marché** est particulièrement portée par le troisième objectif du COSOP 2004 et poursuivi sous le premier objectif stratégique du COSOP 2010. Là aussi, la section sur l'efficacité du portefeuille fait état **de résultats intéressants, notamment avec l'appui aux filières et au développement/organisation des marchés** systématisée par le PAFA en particulier. L'accès au financement a été envisagé dans des formes de collaboration

avec des interprofessions fortes au niveau local. Or, la faiblesse soulignée dans la section sur l'efficacité des projets est que **les montages de financement (garanties, effet levier, etc.) demeurent limités à la vie de ces projet**s. En ce qui concerne les petits producteurs, la performance du PSAOP avec la structuration des organisations de producteurs a été soulignée ainsi que l'accès aux services axés sur la demande et la restructuration de la recherche approchés dans une perspective de réforme du secteur agricole.

219. **Par contre, l'objectif d'améliorer l'accès des ruraux au savoir-faire entrepreneurial,** inclus dans le deuxième objectif du COSOP 2004 "d'accroissement de la productivité des activités économiques en milieu rural", poursuivi sous le deuxième objectif de 2010 "d'amélioration de l'accès des ruraux au savoir-faire entrepreneurial", **est plutôt mitigé**. Cet objectif est surtout porté par le PROMER sous les deux COSOP et par le PAFA dans les COSOP 2004 et 2010 et par le PADAER dans le COSOP 2010. La section sur l'efficacité du PROMER présente les faiblesses de mise en œuvre qui ont conduit à des résultats bien en deçà des attentes, en termes quantitatifs aussi bien que qualitatifs, y compris la contribution du PROMER à l'approche de développement local et de cohérence du programme promulguée dans le COSOP 2004 auquel le projet n'a pu contribuer en raison des délais de mise en œuvre. Le PADAER, ayant lui-même pris du retard, avant de mettre à échelle les résultats du PROMER, devra en tirer les leçons s'il veut que la promotion des filières et des organisations socio-professionnelles mène à des résultats concrets et ancrés dans une approche programme cohérente. Par contre, le PAFA montre, à mi-parcours, des innovations prometteuses dans la transformation des produits, et là aussi, le PAFA-extension, en phase de conception, devra être attentif à en tirer les leçons avant toute mise à échelle.

220. Le COSOP préconisait de contribuer à l'accès à des services non financiers. L'accès à des facteurs de production (unité pastorale, aménagement, etc.) est fortement lié à la sécurisation foncière. On ne peut pas investir dans des unités productives sans réduire les risques liés à l'insécurité foncière. **Les résultats attendus pour cet objectif dépendent du transfert et de la sécurisation des domaines fonciers d'exploitation agricole.** Mais, le dialogue politique en cours entre le nouveau Gouvernement et les partenaires techniques et financiers (PTF), dont le FIDA, devrait conduire à des mécanismes de sécurisation du foncier (notamment à travers les leçons apprises sur les guichets fonciers au niveau communal à Madagascar). Il reste encore au FIDA à contribuer aux méthodes et outils dans le processus d'élaboration de la politique nationale foncière en cours, avec la capitalisation de ses expériences, notamment dans le PADAER. Le plaidoyer pour la sécurisation du foncier à travers les réflexions en cours et le positionnement des ruraux à l'accès au financement restent à poursuivre pour contribuer à améliorer les conditions de vie prônées dans le COSOP.

221. L'efficacité du COSOP 2004 est jugée plutôt satisfaisante (4).

222. La performance du COSOP 2004 est jugée plutôt satisfaisante (4).

Points clés

- La pertinence du COSOP 2004 est considérée plutôt satisfaisante, elle reflète l'évolution des stratégies du FIDA et les axes majeurs du DSRP, en phase avec les priorités du Gouvernement. Le COSOP 2010 est mieux orienté vers le développement local et a acquis une envergure nationale. Le besoin d'un système de S&E au niveau sectoriel est pertinent mais reste ambitieux au vu du manque de cadre stratégique du secteur. Pour ce qui est des thématiques environnementales transversales, elles sont insuffisantes au niveau stratégique.
- Les objectifs de renforcement des capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations ont, de façon générale, été atteints. L'amélioration de l'accès au marché donne des résultats intéressants, notamment avec l'appui aux filières et au développement/organisation des marchés, plus récents. Par contre, l'objectif d'améliorer l'accès des ruraux au savoir-faire entrepreneurial est plutôt mitigé notamment de par le manque d'ancrage institutionnel lié au PROMER. La sécurisation foncière et le crédit rural demeurent un défi au-delà des projets et qui nécessite des efforts stratégiques.

VIII. Conclusions et recommandations

A. Conclusions

223. **La contribution financière du FIDA à l'aide publique au développement allouée au secteur agricole est relativement modeste**. Si le Sénégal a fortement recours aux ressources externes pour soutenir son développement (plus de 7% de son RNB), l'allocation de ses ressources internes pour le secteur agricole a augmenté plus rapidement que les ressources externes, avec un saut substantiel en 2013, témoignant de la volonté politique de l'État d'aller au-delà des engagements minimums du Traité de Maputo. Cependant, ces investissements n'ont pas encore donné les effets escomptés de croissance agricole (1,5% de 2000 à 2008). D'autres facteurs ont en effet joué contre les effets positifs de ces investissements, entre autres, une réponse inadaptée des services agricoles et un climat peu propice aux investissements, avec des distorsions et des incertitudes causées par les interventions de fixation de prix et de marge, et le régime de subventions en vigueur sur les engrais de certaines des filières les plus importantes.

224. En dépit de la contribution financière relativement modeste du FIDA par rapport aux bailleurs bilatéraux et multilatéraux**, le portefeuille de projets a, depuis 1979, contribué de façon assez significative au développement du secteur agricole et à l'allègement de plusieurs contraintes inhérentes au secteur**. C'est notamment le cas avec le PSAOP et son influence sur la LOASP, et son appui, quoique partiel, aux réformes institutionnelles, dont les services agricoles, avec le levier financier important de la Banque mondiale, et plus récemment avec le PAFA qui se tourne davantage vers la rentabilité économique, avec un rôle important des opérateurs de marché et la promotion du dialogue entre tous les acteurs dans une perspective de filière, notamment dans la fixation des prix.

225. **L'apport du FIDA au secteur agricole est renforcé par la promotion d'une démarche de développement bénéfique**. L'investissement du FIDA dans son partenariat avec le Gouvernement du Sénégal a fortement bénéficié des forces et avantages développés au cours de sa longue présence dans le pays. Ceux-ci résident principalement dans l'appui à la production et la productivité agricole grâce à trois actions conjuguées: i) un conseil de proximité et un renforcement des capacités des petits producteurs et entrepreneurs; ii) des investissements en infrastructures agricoles et iii) des appuis aux marchés et à des filières agricoles importantes.

226. Un premier ingrédient de programmation de cette approche tridimensionnelle qui fait la "marque de fabrique" du FIDA au Sénégal est la participation importante des

bénéficiaires à la conception des projets, à leur mise en œuvre et à la résolution endogène des problèmes. Les projets ont conçu des techniques de ciblage attirant les fermiers pauvres, encourageant l'implication des femmes et des jeunes, qui ont reçu l'approbation des organisations paysannes et des entités étatiques. Les projets investissent dans le renforcement des capacités de toutes les parties prenantes, allant des services gouvernementaux locaux aux fournisseurs de services privés, en passant par l'alphabétisation des femmes, et comptant presqu'exclusivement sur la capacité locale renforcée pour fournir les résultats attendus des projets. On verra plus bas que cet aspect de programmation a été bien plus performant pour les organisations de producteurs que pour les entrepreneurs ciblés dans le programme. Un deuxième ingrédient est lié aux investissements et infrastructures liés à l'agriculture (systèmes de routes, d'eau et d'irrigation, installations de stockage, disponibilité de semences améliorées et de technologies appropriées). Ces investissements sont conçus de façon à pouvoir être gérés par les groupes de bénéficiaires eux-mêmes, de par leur échelle et leur nature, à portée de leur capacité endogène de gestion. Enfin, le troisième ingrédient de cette approche, plus récent, est l'attention grandissante apportée à la rentabilité économique, avec un rôle important des opérateurs de marché et la promotion d'un dialogue plus systématique entre tous les acteurs (producteurs, transformateurs, opérateurs) dans une perspective de filière agricole, amorçant ainsi la participation plus active, mais toujours très timide, du secteur privé au développement local. La combinaison de ces trois ingrédients utilisés dans les projets a évolué au cours de la période couverte par l'EPP et a enrichi le programme de pays. Le maintien d'un savant dosage de ces ingrédients est essentiel à conserver pour la mise en œuvre future de l'approche programme préconisée par le FIDA et déjà amorcée au Sénégal.

227. **Le FIDA demeure une institution fondée sur les projets et ceci affecte la durabilité des bénéfices à long terme**. Même si l'EPP constate un certain succès au niveau des projets, l'évaluation relève, par contre, un manque systémique de durabilité des résultats au-delà de la vie des projets. C'est probablement le message le plus véhiculé par tous les interlocuteurs de l'EPP, que ce soient les bénéficiaires eux-mêmes, les responsables étatiques ou encore le personnel des unités de coordination durant l'évaluation. L'approche du FIDA dans ses prêts, axée sur des résultats définis, dans un laps de temps bien déterminé, entraîne des gains réels et reconnus, grâce à l'habilité des équipes de gestion des projets à accorder les ressources et la participation des acteurs principaux (Gouvernement, organisations de producteurs, secteur privé) en vue d'atteindre les objectifs mesurables et mesurés. Cependant, une fois le projet officiellement terminé, il n'y a plus d'objectifs mesurables (bien que le maintien des acquis du projet pourrait être présenté comme un objectif), il n'y a plus de surveillance (les gains sont-ils maintenus, et si non, pourquoi), et il n'y a aucune partie désignée pour s'assurer que les principaux acteurs sont en mesure d'analyser si les bénéfices sont ou non maintenus. Les organisations paysannes ne peuvent pas toujours prévoir les risques, les services publics ne sont plus récompensés pour leurs efforts de coordination. Or, celle-ci exige effectivement des efforts et des compétences importantes. Ces lacunes sont symptomatiques d'une faiblesse systémique qui sape les augmentations prometteuses de la productivité et des revenus spécifiques aux projets, et ceci, malgré l'appropriation locale croissante au niveau gouvernemental et non gouvernemental. Cet état de fait indique que le FIDA continue à être une institution fondée sur les projets, avec une attention insuffisante aux stratégies de sortie, mais aussi, que les réformes systémiques initiées avec la LOASP pour passer à un modèle de prestation réactive, centrée sur l'exploitant, sont incomplètes et nécessitent une attention renouvelée.

228. **Le FIDA se dirige vers un programme cadre unique, une approche qui mérite plus de réflexion**. Sans un cadre ou une compréhension partagée de ce que devrait être une approche programme, le FIDA court le risque que les équipes de pays ne donnent une définition spécifique de ce concept au contexte national, qui ne permette pas une base commune ni pour la gestion ni pour l'apprentissage ni pour la mise à

plus grande échelle. Or, une approche de programme de pays ne veut pas dire combiner tous les succès des projets en un ou deux projets d'envergure avec la même enveloppe budgétaire. Selon l'EPP, les facteurs généralement pris en compte pour amorcer une approche programme sont, bien sûr, des gains en efficience (par exemple, moins d'unités de coordination ou un système commun de suivi et évaluation), sans toutefois compromettre les objectifs de réduction de pauvreté et les avantages comparatifs acquis. Un autre facteur important est le besoin d'une perspective de long terme et durable, au-delà de l'instrument et de l'horizon "projet", qui s'oriente vers une meilleure intégration aux programmes gouvernementaux. Un autre facteur à prendre en considération est la recherche de synergies entre les prêts et les activités hors prêts, y compris les dons. L'approche programme est également une opportunité pour offrir un cadre permettant des mécanismes flexibles de financement afin d'éviter la conception de nouveaux projets durant la mise en œuvre du programme de pays. Enfin, ce type d'approche a besoin d'être assortie d'un système de S&E ne se limitant pas aux extrants et aux projets, en l'orientant sur les résultats et les impacts du programme, et pouvant offrir une base d'informations pour la gestion des savoirs et alimenter la concertation sur les politiques, comme par exemple le thème transversal des semences certifiées ou encore l'autonomisation des organisations de producteurs et entrepreneurs.

229. Dans l'approche programme actuelle, l'EPP voit un risque d'inefficience, de sur-extension des équipes de gestion de projets en termes d'étendue géographique et de couverture des domaines d'intervention (infrastructures, filières, micro-entreprises, renforcement des capacités). Il y a aussi un risque de porter une plus grande attention à la gestion interne des projets, jugée très lourde et complexe, plutôt que de continuer à innover, de s'ouvrir sur l'extérieur pour partager, apprendre et s'engager dans des solutions plus systémiques (par exemple, en ce qui concerne les semences certifiées ou l'accès au crédit). C'est dans cette perspective que la construction de partenariats complémentaires revêt toute son importance pour permettre une division du travail efficace, ainsi que la gestion des connaissances, y compris dans les échanges Sud-Sud, afin de maximiser l'appui à la mise à échelle des innovations les plus prometteuses. Ces aspects d'approche programme sont d'autant plus importants que le Sénégal est devenu un pays à revenu intermédiaire.

230. Un S&E fédérateur devrait aller de soi puisque qu'il répond à un programme unique. La décision d'élargir le S&E à tout le secteur agricole (tous les projets des bailleurs et les ressources internes du Gouvernement), supportée par le ministère des Finances, est réactualisée dans le PADAER Ceci conduit aussi à la prudence et à un examen des conditions nécessaires et suffisantes pour que le nouveau PASYME soit opérationnel.

231. **Le FIDA a fortement contribué au renforcement des capacités des organisations paysannes, c'est moins le cas des entreprises rurales dont les appuis sont plus récents**. L'EPP souligne l'important succès du FIDA dans la consolidation/structuration des organisations et des institutions (organisations paysannes, fournisseurs de services gouvernementaux et non gouvernementaux). Elle met en évidence l'exception du PROMER qui a eu une longue courbe d'apprentissage et n'a abouti que partiellement dans ses objectifs initiaux. Le FIDA a probablement moins d'expérience en matière de promotion des entreprises rurales qu'il ne l'a dans le développement agricole. Dans l'appui aux entreprises rurales, porté désormais par le PADAER, des efforts sont à déployer pour viser une plus grande durabilité, avec des appuis stratégiques aux mécanismes et dispositifs d'appui en mesure de soutenir des entreprises rurales, dans une perspective de filières telle que promue par le PAFA et en connexion avec le reste du programme de pays.

232. **L'environnement, le changement climatique et les questions d'égalité des sexes sont insuffisamment abordées à un niveau stratégique et systémique**. Le FIDA se démarque par son succès significatif d'inclusion des femmes et des jeunes dans le ciblage des bénéficiaires des projets. Des indicateurs de résultats plus spécifiques aux objectifs de niveau du programme de pays, et des objectifs

intermédiaires permettraient une meilleure visibilité, le suivi et une démarche proactive qui pourrait être plus facilement partagée avec les partenaires du FIDA. La durabilité environnementale et le changement climatique ont été abordés dans la pratique et de façon ponctuelle durant la mise en œuvre des projets, mais pas encore d'une manière stratégique, et ce manque est reconnu dans les auto-évaluations du PMD. Compte tenu de l'importance du changement climatique pour le Sénégal, celui-ci mérite de recevoir une considération stratégique au niveau du programme de pays.

B. Recommandations

233. **Recommandation 1.** L'EPP recommande que le programme de pays du FIDA au Sénégal continue de miser sur ses avantages comparatifs, notamment le savant mélange qu'il a réussi à construire et à affiner dans ses projets durant la période sous revue, soit: le renforcement des organisations paysannes, l'investissement en capital et le renforcement des relations commerciales et des filières. Un bon usage de ces avantages vient renforcer l'orientation stratégique du Gouvernement d'autonomiser les producteurs agricoles et de leur permettre de déterminer et de négocier le soutien dont ils ont besoin pour la sécurité alimentaire et la rentabilité.

234. **Recommandation 2.** L'EPP recommande que si le FIDA continue à soutenir l'entreprise rurale, il devrait circonscrire son soutien aux filières agricoles, comme par exemple l'appui aux entreprises de fabrication de matériel agricole utile aux organisations paysannes, ou encore le traitement post-récolte pour apporter de la valeur ajoutée à la production agricole. Une telle approche viserait l'accroissement de la viabilité potentielle des entreprises, et à les relier plus solidement dans le développement de filières viables. En outre, un tel soutien devrait être porté dans l'approche programme (personnalisée actuellement par le PADAER) en renforçant les organisations professionnelles telles que les chambres de commerce ou les chambres professionnelles, plutôt que de soutenir les entreprises individuelles ou de créer de nouvelles organisations qui pourraient ne pas survivre à la fin des financements de projets.

235. **Recommandation 3**. L'EPP recommande que le FIDA définisse dans le prochain COSOP ce qu'il entend par approche programme, et comment protéger ses avantages comparatifs, et souligne qu'un programme de pays a besoin d'être sous-tendu par une stratégie de pays, celle-ci ne couvrant pas exclusivement les activités de prêts, mais aussi les activités hors prêts. L'approche programme devrait être soutenue par un système de S&E axé sur les résultats et impacts du programme et pouvant alimenter la concertation sur les politiques et documenter les innovations.

236. **Recommandation 4.** L'EPP recommande que le programme de pays Sénégal poursuive ses efforts avec d'autres donateurs pour soutenir le MAER dans sa capacité de veille stratégique au niveau du secteur. La veille stratégique devrait inclure un contrôle de l'après projet, avec la provision dans le prochain COSOP d'un mécanisme de "service après-vente" qui garantisse le maintien des acquis accumulés au fil des projets. L'expérience d'appuyer les nouvelles règles de la décentralisation dans les années 2004-2006 pourrait alimenter un tel effort. L'expérience passée du PASYME offre de précieuses leçons sur les problèmes à résoudre, notamment de mettre l'accent sur les effets plutôt que sur les intrants et extrants et de faire un calcul adéquat de tous les coûts de démarrage et de fonctionnement d'un tel système, y compris les tâches décentralisées telles que la collecte et la saisie des données.

237. **Recommandation 5.** L'EPP note que l'orientation stratégique et l'impact sur la politique que le FIDA souhaite obtenir sont difficilement atteignables avec le niveau actuel de budget au pays. L'évaluation recommande ainsi que la WCA examine dans quelle mesure les dons, qui sont non négligeables au Sénégal, peuvent mieux soutenir les objectifs du COSOP et mieux appuyer les prêts, en particulier les dons spécifiques au pays. Elle recommande aussi d'analyser dans quelle mesure l'allocation des ressources pour les activités hors prêts (dialogue sur les politiques, gestion des connaissances, partenariats) peut être mieux définie et plus stratégiquement en

accord avec les ambitions du COSOP en termes de concertation sur les politiques publiques, comme par exemple la propriété foncière, la finance rurale et l'égalité des sexes.

238. **Recommandation 6.** L’EPP recommande que le COSOP, et la conception des futurs projets sous son égide, renforce son attention sur les résultats en relation avec l'égalité des sexes et accroisse l'importance donnée au changement climatique/durabilité environnementale. Cela nécessitera de porter attention aux orientations stratégiques des ministères concernés par ces questions transversales, en particulier lors de l'élaboration du prochain COSOP.

Catégories principales d'institutions publiques impliquées dans les projets

Institutions	*Importance pour le portefeuille*	*Principaux projets concernés*
A. Institutions au niveau national		
Directions des ministères et organes de coordination des politiques nationales	Responsabilité pour l'exécution des projets, responsabilité pour l'appui aux réformes et pour la mise en œuvre des programmes et stratégies nationaux	Tous les projets
B. Institutions décentralisées et déconcentrées		
Régions	Unité d'administration, de planification et de coordination pour les services gouvernementaux	Tous les projets
Communautés	Unité de base du système de la décentralisation et de la planification pour des activités de développement	Tous les projets
Services déconcentrés de l'État (au niveau région et communauté)	Services techniques (ANCAR, ARD, FRA, etc.)	Tous les projets
C. Établissements à caractère professionnel		
Chambres régionales de commerce et d'industrie	Gestion des activités au niveau régional	PROMER II, PSAOP II, PAFA, PADAER, PAFA-E
Chambres professionnelles		PROMER II, PADAER, PAFA-E
CNCR (national et régional)		PAFA, PSAOP II, PRODAM II
Instituts de recherche		PSAOP II, PAFA, PROMER II, PAFA-E
Tables de concertation interprofessionnelles		PAFA PAFA-E
D. Autres services		
Organismes de crédit agricole et entrepreneurial	Services aux producteurs et aux entreprises rurales, appui à la recherche de financement (sans être un organisme de financement)	Tous les projets
Services d'entrepreneuriat	Mise en relation des demandes de services des entrepreneurs avec les prestataires de services (sans fournir directement les services)	PSAOP II, PAFA, PROMER II, PRODAM II
Services agricoles	Mise en relation des demandes d'approvisionnements en semences, engrais, équipements, etc.	PSAOP II, PAFA, PRODAM II, PAFA-E

Source: Élaboration EPP 2013.

Tableau des notations des projets

Analyse du portefeuille	*PAFA-E*	*PADAER*	*PAFA*	*PRODAM II*	*PROMER II*	*PSAOP II*	*Portefeuille*
Performance du projet							
Pertinence	5	5	6	5	4	5	5
Efficacité	-	-	-	5	3	4	4
Efficience	-	-	-	5	3	4	4
Performance du projet				**5**	**3,7**	**4,7**	**4,3**
Impact sur la pauvreté rurale				5	4	4	4
Impact sur les revenus et avoirs	-	-	-	5	3	4	4
Impact sur le capital humain et social	-	-	-	5	4	5	5
Impact sur la productivité agricole et la sécurité alimentaire	-	-		6	-	5	5
Impact sur la gestion des ressources naturelles, l'environnement et le changement climatique	-	-	-	4	-	4	4
Impact sur les institutions et les politiques	-	-	-	5	3	5	4
Autres critères							
Durabilité	-	-	-	5	3	4	4
Innovation et élargissement	-	-	-	5	3	4	4
Égalité de genre et autonomisation des femmes	-	-	-	5	4	5	4
Appréciation générale du projet				5	4	4	4
Performance des partenaires	-	-	-				-
Performance du FIDA	-	-	-	5	5	5	5
Performance du Gouvernement				5	4	4	4

Barème de notation: 6 = très satisfaisant; 5 = satisfaisant; 4 = plutôt satisfaisant; 3 = plutôt insuffisant; 2 = insuffisant; 1 = très insuffisant.

Liste des projets financés par le FIDA au Sénégal, 1979-2012

Projet	*Institution initiatrice*	*Institution coopérante*	*Approbation*	*Date d'entrée en vigueur*	*Clôture*	*Devise*	*Montant approuvé*	*Décaissement (comme % du montant approuvé)*	*État d'exécution*
Projet de développement rural intégré de M'Bour et Louga	FIDA	AfDB	18/12/1979	13/07/1981	30/06/1990	SDR	10 400 000	56%	Fermé
Projet de développement de l'agroforesterie	FIDA	BOAD	30/11/1988	07/11/1989	30/06/1998	USD	D[55]: 213 000	100%	Fermé
						SDR	P[56]: 8 300 000	90%	
Projet de petites opérations rurales-II	BM-IDA	BM-IDA	13/09/1989	05/03/1990	30/06/1999	USD	D: 250 000	96%	Fermé
						SDR	P: 5 100 000	51%	
Projet d'organisation et de gestion villageoise	FIDA	BOAD	02/12/1992	13/08/1993	31/12/1999	USD	D: 11 000	84%	Fermé
						SDR	P: 5 800 000	73%	
Développement agricole dans le département de Matam	FIDA	BOAD	11/12/1991	27/04/1993	31/12/2000	USD	D: 854	100%	Fermé
						USD	D: 22 000	100%	
						USD	D: 200 000	91%	
						SDR	P: 11 700 0000	93%	
Projet de promotion de micro-entreprises rurales	FIDA	BOAD	06/12/1995	03/01/1997	31/03/2005	USD	D: 120 000	91%	Fermé
						SDR	P: 2 500 000	94%	
						SDR	P: 2 500 000	94%	
Projet d'aménagement et de développement villageois	FIDA	FIDA	04/12/1997	09/08/1999	30/08/2009	USD	D: 78 000	70%	Fermé
						SDR	P: 6 900 000	97%	
Développement agroforestier de lutte contre la désertification	FIDA	BOAD	02/12/1998	01/09/1999	31/03/2007	USD	D: 75 000	81%	Fermé
						SDR	P: 5 850 000	100%	
Programme national d'infrastructures rurales-PNIR	BM-IDA	BM-IDA	09/12/1999	08/02/2001	30/04/2006	USD	D: 75 000	53%	Fermé
						SDR	P: 5 400 000	84%	
Projet d'organisation et de gestion villageoises-Phase 2	FIDA	BOAD	07/12/2000	16/07/2001	30/06/2007	SDR	D: 75 000	84%	Fermé
						SDR	P: 10 700 000	100%	

[55] D=Don
[56] P=Prêt

Projet	*Institution initiatrice*	*Institution coopérante*	*Approbation*	*Date d'entrée en vigueur*	*Clôture*	*Devise*	*Montant approuvé*	*Décaissement (comme % du montant approuvé)*	*État d'exécution*
Projet d'appui aux filières agricoles-Extension (PAFA-E)	FIDA		11/12/2013						
Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural (PADAER)[1]	FIDA	FIDA	15/09/2011	12/10/2011	30/06/2018	SDR	P: 20 200 000	6%	En cours
Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA)[1]	FIDA	FIDA	11/09/2008	05/02/2010	30/09/2016	SDR	D: 170 000 P: 9 100 000	30.71% 65%	En cours
Projet de services agricoles et organisations de producteurs (PSAOP II)[1]	BM-IDA	BM-IDA	14/09/2006	06/02/2007	31/07/2011	SDR	D: 210 000 P: 4 100 000	 99%	Fermé
Projet de promotion de l'entrepreneuriat – Phase II (PROMER II)[1]	FIDA	FIDA	19/04/2005	11/01/2006	30/09/2013	SDR	P: 8 700 000		Fermé
Projet de développement agricole de Matam – Phase II (PRODAM II)[1]	FIDA	FIDA	10/04/2003	01/11/2003	30/06/2012	USD SDR	D: 60 000 P: 9 150 000	 96%	Fermé

[1] jusqu'au 3 décembre 2013.

Dons régionaux et nationaux

Don	*Bénéficiaires*	*Date d'entrée en vigueur*	*Date de clôture*	*Coût total du don*	*Montant du don FIDA*
Liste des dons régionaux du FIDA[57]					
Rice Policy and Technology Impact on Food Security and Poverty Reduction in Sub-Saharan Africa	Africa Rice		2010	2 000 000 €	Co-financing 1 320 000 €
Improving policies and facilitating institutional innovation, markets and impact to support the sustained reduction of poverty and hunger in the semi-arid tropics	ICRISAT	2008	2010	**2008**: €3 241 000 **2009**: €3 338 000 **2010**: €3 439 000	
To provide the Government of Senegal with proceeds to meet operational costs of combatting the desert locust invasion	Government of Senegal	September 2004	December 2009	150 000 USD	150 000 USD
Global Programme to address the marginalisation of poor farmers and migrants in Ecuador, Morocco and Senegal through market linkages and the promotion	Ecuador, Morocco, Senegal	December 2007	December 2011	4 100 000 USD	1 780 000 USD
Food facility programme for West Africa	ECOWAS	February 2011	September 2011	€ 2 518 500	
Capacity-building and enabling delivery	CGIAR	2009	2011	2008:€700 000 2009:€700 000 2010:€630 500	
Climate change, agriculture and food security	CIAT	August 2012	December 2012	€ 2 170 000	
Agriculture for improved nutrition and health	IFPRI	August 2012	December 2012	€ 1 000 000	
Trait-capture for crop Improvement	CIMMYT	2011	2013	€ 3 500 000	
Market-driven initiative for millet & sorghum development in Western & Central Africa-Phase II	Sasakawa	2008	09/2012	1 885 000 USD	1 200 000 USD
Programme for the support of M&E Systems in IFAD-funded projects in WCA	WARF	June 2007	September 2012	1 400 000 USD	1 400 000 USD
Pro-poor fertilizer access and innovative practices in WCA	IFDC	March 2010	September 2013	1 500 000 USD	1 500 USD
FIDAFRIQUE. Programme for promoting knowledge-sharing and innovation for rural poverty reduction in Sub-Saharan Africa	WARF	December 2008	June 2012	2 000 000 USD	

[57] Les dons régionaux de la liste ont prévu lors de leur formulation d'inclure le Sénégal dans les pays bénéficiaires.

Legal reform and review of national policy strategies to advance rural women entrepreneurship in Senegal and Liberia	UNIFEM	08/05/2009	30/11/2011	200 000 USD	200 000 USD
Programme for building inclusive financial sectors in WCA	United Nations Capital Development Fund (UNCDF)	December 2007	March 2013	990 000 USD	990 000 USD
Support to improve IFAD project performance in WCA	WARF	April 2011	December 2014	1 000 000 USD	1 000 000 USD
Youth as catalyst for promoting small-scale agribusiness development in WCA	UNIDO	February 2011	November 2013	250 000 USD	250 000 USD
Rebuilding Africa's food potential: market and trade policies to promote staple crop value chains for smallholders in West and Central Africa	FAO	March 2011	September 2013	300 000 USD	300 000 USD
Amplifying the voices of WCA young farmers	IPS	October 2011	March 2014	198 000 USD	198 000 USD
Liste des dons nationaux du FIDA au Sénégal					
Don	**Bénéficiaires**	**Date d'entrée en vigueur**	**Date de clôture**	**Coût total du don**	**Montant du don FIDA**
Projet d'adaptation au changement climatique en matière de gestion des bassins versants et de rétention d'eau.	GEF	2011	2014	5 000 000 USD	8 825 000 USD
Promotion d'emplois durables au profit de jeunes agriculteurs de la communauté d'Ogo.	Jeunesse et Développement (JED)	30 juin 2011	30 mars 2013	625 000 USD	500 000 USD
Rural women leadership programme-Senegal Pilot	Conseil national de concertation et de coopération des ruraux (CNCR)	September 2009	June 2012	150 000 USD	150 000 USD
Programme d'appui au renforcement des compétences techniques, politiques et économiques des leaders du CNCR et de ses membres	Conseil national de concertation et de coopération des ruraux (CNCR)	31 mai 2007	30 Novembre 2009	135 000 USD	135 000 USD
Design and testing of a housing loan product for Senegalese migrants living in Italy	Groupe de recherche et d'échange technologique (GRET)	May 2008	November 2011	€ 725 266	€ 191 476
Fonds des émigrés pour le développement rural au Sénégal (FEDRS)	Mutuelle d'Épargne et de crédit des Émigrés (MECE)	Avril 2010	March 2013	223 000 USD	223 000 USD
Projet de consolidation institutionnelle de Matam		Octobre 2002	Décembre 2004 (closed 2007)	75 000 USD	
PASYME	PSAOP II	Février 2007	Septembre 2010	300 000 USD	300 000 USD

Note méthodologique sur l'évaluation des programmes de pays

1. L'évaluation d'un programme de pays (EPP) répond à deux grands objectifs: évaluer la performance et l'impact des opérations financées par le FIDA dans le pays et produire une série de conclusions et de recommandations qui serviront au prochain Programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axé sur les résultats. Elle est menée conformément aux directives de la Politique en matière d'évaluation du FIDA[58] et selon la méthodologie et les processus de base prévus pour les EPP dans le Manuel de l'évaluation[59] du Bureau indépendant de l'évaluation (IOE). La présente note décrit les éléments clés de cette méthodologie**.**

2. **Cible.** Une EPP est centrée sur trois aspects complémentaires à la base du partenariat entre le FIDA et le Gouvernement: i) le portefeuille de projets; ii) les activités hors prêts et iii) le(s) COSOP. À partir de ces éléments constitutifs, l'EPP propose une évaluation globale des résultats obtenus par le programme de pays.

3. Pour évaluer la performance du portefeuille de projets (premier élément), l'EPP utilise pour chaque projet une méthodologie d'évaluation standard fondée sur les critères d'évaluation internationalement reconnus que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact, dans le cas présent, sur la pauvreté rurale – y compris l'impact sur les revenus et avoirs des ménages, le capital humain et social, la sécurité alimentaire et la productivité agricole, les ressources naturelles et l'environnement (y compris le changement climatique)[60], ainsi que les institutions et les politiques. Les autres critères de performance sont la durabilité, l'innovation et la transposition à plus grande échelle, ainsi que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. La performance des partenaires (FIDA et Gouvernement) est également évaluée, par un examen de leur contribution spécifique à la conception, à l'exécution, à la supervision, à l'appui à la mise en œuvre, ainsi qu'au suivi-évaluation des différents projets et programmes. L'annexe V donne la définition de tous les critères d'évaluation.

4. L'évaluation des **activités hors prêts** (deuxième élément) analyse la pertinence, l'efficacité et l'efficience des efforts combinés du FIDA et du Gouvernement en matière de concertation sur les politiques, gestion des savoirs et développement de partenariats. Elle examine également les dons mis en œuvre au niveau mondial, régional, et national ainsi que les résultats obtenus et les synergies avec le portefeuille de prêts.

5. L'évaluation de la **performance du COSOP** (troisième élément) constitue un niveau d'analyse plus agrégé et qui couvre la pertinence et l'efficacité du COSOP. Alors que l'évaluation du portefeuille porte sur l'analyse des projets, cette étape prend en considération les objectifs d'ensemble du programme. L'évaluation de la pertinence examine l'alignement et la cohérence des objectifs stratégiques –couverture géographique, choix des secteurs et des partenaires, ciblage, et synergies avec d'autres opérations de développement rural–, ainsi que les dispositions en matière de gestion du programme de pays et du COSOP. L'évaluation de l'efficacité définit le degré de réalisation des objectifs stratégiques globaux figurant dans le COSOP. L'EPP aboutit au total à une évaluation d'ensemble des résultats obtenus par le programme.

6. **Approche.** Conformément aux pratiques internationales en matière d'évaluation, l'EPP inclut: i) un examen interne de la documentation existante: documents internes, évaluations précédentes conduites par l'IOE, d'informations générées par les projets, et données mises à disposition par le gouvernement ou par le FIDA, y compris données et rapports d'autoévaluation; ii) des entretiens avec les parties prenantes au sein du FIDA et dans le pays et iii) l'observation directe des activités sur le terrain.

[58] http://www.ifad.org/gbdocs/eb/102/f/EB-2011-102-R-7-REV-1.pdf
[59] http://www.ifad.org/evaluation/process_methodology/doc/manual_f.pdf
[60] Pour les questions de changement climatique, de transposition à plus grande échelle et de problématique de genre, voir l'annexe II du document EC 2010/65/W.P.6, approuvé par le Comité de l'évaluation du FIDA en novembre 2010: http://www.ifad.org/gbdocs/eb/101/f/EB-2010-101-R-8.pdf

7. Pour ce qui est du travail sur le terrain, différentes méthodes sont généralement associées pour la collecte de données: i) discussions thématiques en groupe, sur la base d'une série de questions à l'intention des participants au projet et de groupes témoin; ii) réunions avec les parties prenantes au niveau de l'administration nationale, régionale ou locale, y compris le personnel du projet; iii) visites auprès d'un échantillon de ménages, comportant une liste prédéterminée de questions aux membres du ménage et visant à obtenir une indication du niveau de participation au projet et de son impact; iv) réunions avec des parties prenantes clés n'appartenant pas à l'administration – par exemple, des représentants de la société civile et du secteur privé.

8. Les conclusions de l'évaluation sont obtenues par croisement des informations recueillies auprès des différentes sources.

9. **Barème de notation.** La performance au titre de chacun des trois éléments mentionnés ci-dessus et le résultat global sont notés sur une échelle allant de 1 à 6 (6 étant la meilleure note et 1 la plus basse), ce qui permet de regrouper les notes attribuées en deux grandes catégories: performance satisfaisante (notes 4, 5 et 6) et performance insuffisante (1, 2 et 3). Les notes sont attribuées à chaque projet ou programme et, sur cette base, à la performance de l'ensemble du portefeuille de projets. Des notes sont également attribuées à la performance des partenaires et pour les activités hors prêts, à la pertinence et à l'efficacité du COSOP ainsi qu'aux résultats obtenus pour l'ensemble du programme.

10. Conformément à la pratique des institutions financières internationales, le barème de notation, en particulier lorsqu'il s'agit d'évaluer les résultats attendus et l'impact d'une opération, répond aux définitions suivantes, compte tenu cependant de l'approximation inhérente à de telles définitions:

Très satisfaisant (6)	L'intervention (projet, programme, activités hors prêts, etc.) a permis d'accomplir – au regard d'un critère spécifique ou dans l'ensemble – d'importants progrès pour chacun des principaux objectifs fixés et en matière d'impact, et ce avec des résultats exemplaires pour un ou plusieurs de ces objectifs ou pour cet impact.
Satisfaisant (5)	L'intervention a permis d'accomplir des progrès acceptables pour chacun des principaux objectifs fixés et en matière d'impact, et des progrès importants pour plusieurs de ces objectifs ou pour cet impact.
Plutôt satisfaisant (4)	L'intervention a permis d'accomplir des progrès acceptables (mais peu importants) pour la plupart des principaux objectifs fixés ou en matière d'impact.
Plutôt insuffisant (3)	L'intervention n'a pas permis d'accomplir des progrès acceptables pour la plupart des objectifs fixés en matière d'impact.
Insuffisant (2)	L'intervention n'a permis d'accomplir des progrès acceptables pour aucun des objectifs fixés ni en matière d'impact.
Très insuffisant (1)	L'intervention n'a permis d'accomplir de progrès pour aucun des objectifs fixés ni en matière d'impact.

11. Des différences peuvent exister entre les évaluateurs dans la compréhension et l'interprétation des notations (variabilité entre les évaluations). Afin de minimiser cette variabilité, l'IOE assure une formation systématique du personnel et des consultants, et soumet les évaluations à un examen approfondi par les pairs.

12. **Processus d'évaluation.** Une EPP est menée préalablement à l'élaboration d'une nouvelle stratégie de coopération dans un pays donné. Elle comporte trois phases

principales: i) conception et étude interne; ii) travail dans le pays et iii) rédaction du rapport, observations et communication.

13. La *phase de conception et d'examen interne* consiste à élaborer le document d'orientation de l'EPP. Ce document précise les objectifs de l'évaluation, sa méthodologie, son processus, son calendrier et les questions clés. Cette étape est suivie d'une mission préparatoire dans le pays, destinée à examiner ce document avec les partenaires clés. Lors de cette étape, la documentation disponible est analysée. Des notes d'examen interne sur les projets et un rapport de synthèse sont établis et soumis à la division régionale du FIDA et au gouvernement. Le principal objectif de ce rapport est d'émettre des hypothèses préliminaires et d'identifier les questions à analyser durant la mission d'EPP proprement dite. Pendant cette phase, le FIDA et le gouvernement effectuent une autoévaluation du portefeuille, des activités hors prêts et du COSOP.

14. Pendant la *phase de mission dans le pays,* une équipe pluridisciplinaire de consultants se rend dans le pays afin de réaliser des entretiens dans la capitale avec l'administration et d'autres partenaires, et d'aller dans différentes régions du pays pour examiner sur le terrain les activités menées dans le cadre des projets financés par le FIDA et en discuter avec les bénéficiaires, les autorités, le personnel de gestion du projet, les ONG et d'autres parties prenantes. À l'issue de la mission, un aide-mémoire concis est présenté au gouvernement et à d'autres partenaires clés.

15. Durant la *phase de rédaction du rapport, d'observations afférentes et de communication des résultats de l'évaluation*, l'IOE prépare le projet de rapport final d'EPP et le soumet à la division régionale du FIDA, au gouvernement et à d'autres partenaires pour examen et commentaires. Ce rapport a été auparavant examiné par les pairs au sein de l'IOE et par un conseiller indépendant externe expérimenté. L'IOE transmet ensuite le rapport d'évaluation aux partenaires pour diffuser les résultats de l'EPP. L'IOE et le gouvernement organisent un atelier d'apprentissage sous forme de table ronde nationale permettant aux différentes parties prenantes de discuter des principales conclusions et recommandations de l'évaluation. Ce rapport est ensuite publié.

16. Un *partenariat d'évaluation*, composé des principaux utilisateurs de l'évaluation, formule des conseils à l'intention de l'IOE lors des principales étapes du processus d'évaluation; en particulier, il examine et commente le document d'orientation, le rapport de synthèse interne et le rapport d'évaluation, et il participe à la table ronde nationale de l'EPP.

17. Chaque EPP s'achève par un *accord conclusif*. Il s'agit d'un document concis qui résume les principales conclusions de l'évaluation et présente les recommandations contenues dans le rapport d'EPP que le FIDA et le Gouvernement ont convenu d'adopter et de mettre en œuvre dans des délais précis.

Définition des critères d'évaluation adoptés par l'IOE

Critère	*Définition*[a]
Performance du projet	
Pertinence	Mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention de développement coïncident avec les besoins des bénéficiaires et du pays, les priorités du Fonds et les politiques des partenaires et des donateurs. Ce critère comprend également une évaluation de la cohérence avec laquelle le projet tend à atteindre ses objectifs.
Efficacité	Mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints ou devraient l'être, compte tenu de leur importance relative.
Efficience	Mesure dans laquelle la conversion des ressources (fonds, compétences, temps, etc.) en résultats est économique.
Impact sur la pauvreté rurale [b]	Ce critère apprécie les changements intervenus ou devant être intervenus dans la vie des ruraux pauvres (positifs ou négatifs, directs ou indirects, délibérés ou non intentionnels) à la suite des interventions de développement.
• Revenus et avoirs des ménages	Les revenus des ménages permettent d'évaluer les avantages économiques apportés à un individu ou à un groupe, tandis que les avoirs se rapportent à un stock d'éléments ayant une valeur économique.
• Capital humain, social et autonomisation	Il s'agit en l'occurrence d'évaluer les changements qui caractérisent l'autonomisation des individus, la qualité des organisations et institutions communautaires, et les capacités individuelles et collectives des pauvres.
• Sécurité alimentaire et productivité agricole	Il s'agit d'évaluer les résultats obtenus sur le plan de la sécurité alimentaire en ce qui concerne la disponibilité et la stabilité de l'accès à l'alimentation, tandis que les changements qui caractérisent la productivité agricole sont mesurés en termes de rendements.
• Ressources naturelles, environnement et changement climatique	Il s'agit surtout d'apprécier la mesure dans laquelle un projet a contribué à la protection ou à la remise en état de ressources naturelles et de l'environnement ou à leur épuisement.
• Institutions et politiques	Ce critère tend à analyser le changement qui caractérise la qualité et les performances des institutions, des politiques et du cadre réglementaire qui affectent les conditions de vie des pauvres.
Autres critères	
• Durabilité	Il s'agit d'apprécier la pérennité probable des avantages nets apportés par une intervention de développement après qu'aura pris fin l'appui financier externe. Cette évaluation comprend également une analyse de la probabilité que les résultats obtenus et prévisibles seront maintenus pendant toute la durée du projet en dépit des risques identifiés.
• Promotion de l'innovation et de sa reproduction à plus grande échelle a faveur des pauvres	Mesure dans laquelle les interventions de développement du FIDA ont: i) introduit des approches novatrices de la réduction de la pauvreté rurale et ii) ont été ou seront vraisemblablement reproduites à plus grande échelle par des gouvernements, des donateurs, le secteur privé et d'autres organisations.
• Egalité de genre et autonomisation des femmes	Ce critère évalue les efforts déployés pour promouvoir l'égalité entre les sexes et l'émancipation des femmes lors de la conception, la mise en œuvre, la supervision et l'appui à sa mise en œuvre, et l'évaluation des projets soutenus par le FIDA.
Résultats globaux du projet	Évaluation générale du projet à la lumière des analyses réalisées sur la base des divers critères d'évaluation susmentionnés.
Performance des partenaires • FIDA • Gouvernement	Contributions apportées par les partenaires à la conception, à l'exécution, au suivi, à la supervision, à l'appui à l'exécution, à l'évaluation des projets et aux rapports. La performance de chaque partenaire doit être évaluée individuellement à la lumière du rôle et des responsabilités qui lui incombent pendant toute la durée du projet.

[a] Ces définitions ont été tirées du Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats établi par le CAD de l'OCDE ainsi que du Cadre méthodologique d'évaluation des projets convenus avec le Comité de l'évaluation en septembre 2003.

[b] Il est à souligner que le Manuel de l'évaluation aborde également "l'absence d'intervention". Il se peut qu'il n'ait pas été prévu, délibérément ou non, d'intervention spécifique concernant l'un ou plusieurs des cinq domaines de l'impact. Cependant, si des changements positifs ou négatifs sont décelés et peuvent être imputés - entièrement ou en partie - au projet, il conviendra d'attribuer une note au domaine d'impact concerné. En revanche, si aucun changement n'est décelé et si aucune intervention n'était prévue, il n'y a pas lieu d'attribuer une note quelconque (ou bien il conviendra d'apposer la mention "sans objet").

Liste des personnes rencontrées

Liste des personnes rencontrées lors des missions EPP Sénégal/FIDA

Région de Matam (PRODAM II)		
NOMS ET PRÉNOMS	**STRUCTURE**	**FONCTION**
M. Thierno Ba	UGP PRODAM II	Coordonnateur
M. Cheikh Fall	UGP PRODAM II	Responsable développement des capacités
M. Cheikh Kane Niane	Gouvernorat régional de Matam	Gouverneur
M. Idy Niang	Direction régionale de l'Environnement et des Établissements Classés (DREEC)	Chef service
M. Youssoupha Gueye	Division régionale du développement rural (DRDR)	Chef service
M. Ndong	Ministère de l'Élevage	Directeur régional
	Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal (CNCAS)	Directeur régional
Mme Aïssatou Ndiaye	Groupement de producteurs Woudourou 1	Chef de l'agence BEELA
M. Yaya Ndongo	Fédération des OP/Walo	Secrétaire général
M. Abdoulaye Diaw	Fédération des OP/Walo	Président
M. Thierno Oumar Sy	Groupement OP/Woudourou 2/Walo	Président
M. Mamadou Ciré Sall	Fédération des OP/Walo	Responsable IEC
M. Amadou Tidiane Sy	Mutuelle Bilbassi	Directeur
M. Ousmane Keïta	Groupement de producteurs Woudourou 3/Walo	Membre
M. Abou Ba	Groupement de producteurs Woudourou 3/Walo	Membre
M. Amadou Diop	Groupement de producteurs Woudourou 3/Walo	Membre
M. Seydou Ndiaye	Groupement de producteurs Woudourou 3/Walo	Membre
M. Amady Demba Ndiaye	Groupement de producteurs Woudourou 3/Walo	Membre
M. Oumar Sy	Groupement de producteurs Woudourou 3/Walo	Membre
M. Abou Sadio Sy	Groupement de producteurs Woudourou 3/Walo	Membre
M. Amadou Sileye Sy	Groupement de producteurs Woudourou 3/Walo	Membre
M. Moussa Sakho Ba	Unité pastorale (UP) de Loumbol Samba Abdoul	Président

M. Mamadou Idy Diallo	Unité pastorale (UP) de Loumbol Samba Abdoul	Trésorier général
M. Thierno Samba Diallo	Unité pastorale (UP) de Loumbol Samba Abdoul	Président du comité de gestion du forage
Mme Oumou Ndiaye	Unité pastorale (UP) de Loumbol Samba Abdoul	Vice-présidente du comité de gestion du forage
M. Souleymane Ba	Unité pastorale (UP) de Loumbol Samba Abdoul	Secrétaire adjoint du comité de gestion du forage
M. Demba Pathé Diallo	Association des jeunes du village	Représentant
Mme Hapsatou Sada Ba	Association des jeunes du village	Gérante borne fontaine
M. Moustapha Ba	Association des jeunes du village	Assistant communautaire du Conseil rural
Mme Aïcha Thiam	Communauté rurale d'OGO	Gérante du centre d'information communautaire
Mme Arame Top	Observatoire Genre, PRODAM II	Coordinatrice
Mme Thiam Oumgu	Observatoire Genre	Membre (coordinatrice genre)
M. Adama Thioune	Observatoire Genre	Membre (service régionale de planification)
Mme Aissata Sow	Observatoire Genre	Membre (coordinatrice genre, SAED)
Région de Tambacounda (PROMER II)		
M. Hyacinthe Modou Mbengue	UGP, PROMER II	Directeur
M. Moustapha Cissé	UGP PROMER II	Responsable des opérations techniques
M. Modou Goumbala	PROMER II	Prestataire de services
Mme Guissé Fatoumata Sané	PROMER II	Responsable du suivi-évaluation
M. Ameth Seydi	PROMER II	Responsable SAFIR
Mme Hawa Sow Bousso	PROMER II	Responsable du centre d'information, de documentation et de démonstration
Mme Hawa Diarra	PROMER II	Prestataire de services non financiers (PSNF)
M. Richard Vincent Diome	Entrepreneur	Bénéficiaire, gérant micro-entreprise rurale (atelier de mécanique)
M. Boubacar Keïta	Entrepreneur	Bénéficiaire, gérant d'une boulangerie traditionnelle et président de la fédération des boulangers traditionnels
Mme Bira Fofana	Entrepreneuse	Bénéficiaire, gérante d'une MER de transformation de céréales et fruits de foret

Mme Poulo Diaw	Entrepreneuse	Bénéficiaire, gérante d'une MER de transformation de céréales
M. Moussa Ndiaye	Service financier décentralisé	Gérant de la mutuelle de KOWAR
	Réseau des femmes transformatrices de produits agricoles et forestiers (CESIRI)	Présidente de CESIRI
M. Zacharya Sané	Chambre des métiers de la région de Tambacounda	Secrétaire général
Mme Penda Oumu Sy	Transformatrice de fruits & légumes	Commune de Kounkané, Kolda
M. Gabriel N'diaye	Gouvernorat régional de Tambacounda	Gouverneur
M. Pierre Diouf	Direction régionale pour le Développement rural de Tambacounda	Directeur
M. Ba	Menuisier métallique	Kolda
Réunion collective	Groupe de femmes transformatrices de néré	Kolda
Kaolack et Diourbel		
M. Sémou Diouf	UGP, PAFA	Coordinateur
M. Cheikh Fall	UGP, PAFA	Assistant suivi-évaluation
M. Mamadou Diouf	UGP PAFA	Responsable administratif et financier
Rencontre en groupe	UGP PAFA	Personnel de l'UGP
Abdou Dione	PAFA	Spécialiste en développement des filières
M. Amadou Sy	Gouvernement régionale	Gouverneur
M. Dominique Sene	Caritas, Kaolack	Secrétaire général
M. Ndiaga Ndiaye	Chambre de métiers de Kaolack	Secrétaire général
M. Lamine Samane	SUD FM Radio Kaolack	Chef de station
M. Mamouth Diop	Agence régionale de développement, Kaolack (ARD)	Directeur
	CNCAS, Kaolack	Directeur
Réunion collective	OP (périmètre irrigué)	Village de Sambé
Réunion collective	OP (mil), CEF	Village de Kane Kane, Kaolack
Réunion collective	Table Filière niébé	Diourbel
Réunion collective	Session de formation des CEF	Kaolack

Réunion collective	OP Maïs, mil, sésame	Village de Fass Ngerane, Kaolack
Réunion collective	Femmes transformatrices de Nganda	Village de Nganda, Kaolack
Réunion collective	Centrale d'achat agricole de Keur Socé	Village de Keur Socé, Kaolack
Réunion collective	OP féminin, aviculture villageoise améliorée	Kaolack
Dakar		
M. Thierno Mademba	Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement rural (MAER)	Directeur de cabinet
M. Mame Ndiaba Diene	MAER	Conseiller technique en charge de la loi agro-sylvo-pastorale (LOASP)
M. Souleymane Diallo	MAER	Conseiller technique du cabinet
M. Boubacar Kanouté	Délégation de l'Union européenne	Chargé de programme
Mme Mercedes Navarro	Coopération espagnole	Responsable du Programme de coopération
Mme Aminata Badiane	United States Agency for International Development (USAID)	Programme Office Director
M. Abdrahmane Diallo	USAID	Programme Development Specialist
Mme Marina Isabelle G. Bambara	Japanese International Cooperation Agency (JICA)	Consultante
M. Koji Sunazaki	JICA	Adjoint au Représentant résident
Mme Atobe Rika	JICA	Conseillère en formulation de projet
M. Simon Gomiss	AFD	Chargé de programme, développement rural et agriculture
M. Jean-Philippe Tré	Banque mondiale Sénégal	Agro-économiste principal, Département du développement durable, région Afrique
M. Amadou Daouda Dia	FIDA	CPO
M. Mamadou Moustapha Ba	Ministère de l'Économie et des Finances, Direction coopération économique et financière (DCEF)	Directeur
Mme Maguette Ndiaye Diop	Ministère de l'Économie et des Finances (MEF/DCEF)	
M. Gorgui Yerim Fall	MEF	Adjoint au directeur, Direction de l'investissement
M. Ibrahima Diouf	MEF	Chargé du portefeuille BOAD/FIDA/FND
M. Cheikh Faadbu Seye	Ministère de l'Élevage	Conseiller technique/chef du bureau de formation professionnelle
M. Khadine Gueye	Cabinet du ministère de l'Élevage	Conseiller technique

M. Issa Amedore Ndiaye	Agence Nationale de Conseil Agricole et Rural (ANCAR)	Directeur général
M. Youssouph Diouf	ANCAR	Directeur technique
M. Souleymane Farr	ANCAR	Responsable formation
M. Mohamed Simon Ndiaye	ANCAR	Responsable qualité
M. Ibrahim Faye	Direction de l'analyse, de la prévision et des statistiques agricoles (DAPSA)/MAER	Directeur par intérim
M. Ibrahima Mendy	DAPSA	Directeur
M. Gorgui Djibril Diallo	DAPSA/PASYME	Ancien coordonnateur
M. Sokna Mbaye Diop	DAPSA	Chef, division Analyse et Prévision
M. Mamadou Sagna	DAPSA	Chef, division Statistiques et Sondages
Mme Sylvie Dasylva	DAPSA	Assistante, division Statistiques et Sondages
M. Ngolo Diarra	DAPSA	Chef, division Projets et Programmes
Mme Fatou goumbo Gueye	DAPSA	Assistante, division Projets et Programmes
M. Douda Ndiaye	Ministère de l'Environnement et du Développement durable (MEDD)	Cabinet du Ministre
M. Elhadj Sall	MEDD	
M. Cheikh Tidiane Ndiaye	MEDD	Projet MFD
M. Zoubeinon Guéye	MEDD	Div. P.
M. Omar Diaw	MEDD	CT/MEDD
M. Amady Gnagna Cisse	MEDD	DPVE
M. Amadou Diagne	MEDD	DFVP
M. Ousmane Ndiaye	Association sénégalaise pour la promotion du développement pour la base (ASPRODEB)	Directeur national
M. Marius Dia	Conseil national de concertation et de coopération des ruraux (CNCR)	Coordonnateur, cellule d'appui technique
M. Ibrahim Ouédraogo	VECO (ONG belge)	Représentant régional
M. Luyaku Loko Nsimpasi	FIDA	Chargé de portefeuille (Sénégal)
Mme Khadidja Néné Doucouré	FIDA	Coordinatrice régionale, Genre (Sénégal)
Mme Ndéye Coumbal Fall	Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO)	Directrice exécutive

M. Ngagne Mbao	FRAO	Responsable de programmes, Coordonnateur PRCG
M. Adama Abdoulaye Ndiaye	FRAO	Responsable de programmes
M. Mohamed Kebbeh	FRAO	Responsable de programmes
Mme Ndéye Ngone Fall	FRAO	Responsable de programmes
M. Daouda Ndao	FRAO	Assistant technique
Mme Saran Kourouma Thiam	FRAO	Assistante administrative
Mme Aida-Marie Mbengue Sow	FRAO	Comptable
Mme Aita Thiaw Sall	FRAO	Secrétaire-réceptionniste
M. Abdou Fall	FRAO/FIDAfrique	Ancien coordinateur FIDAfrique
M. Alassane Ndiaye,	Institut sénégalais de recherches agricoles (ISRA)	Secrétaire général
M. Madadou Lo	ISRA	Responsable, production semences
M. Yaoudo Faye	ISRA	Agent comptable faitier
M. Aboubakory Sy	ISRA	Responsable Marché
M. El Hadji Pape N. Sall	Fonds national de recherches agricoles et agro- alimentaires (FNRAA)	Directeur général
M. Samba Sall	FNRAA	Directeur technique
M. Mody Ndiaye	ONG JED	Directeur des méthodes éducation
M. Ambroise Kafando	Banque ouest africaine de développement au Sénégal (BOAD)	Chef de la mission résidente
M. Franchy Nago	BOAD	Analyste financier principal
M. Nadjirou Sall	FONGS	Secrétaire général
M. Ibrahima Kiouck	Ministère de la Femme, de l'Enfance et de l'Entrepreneuriat féminin	Secrétaire général
Mme Rokhayatou Talla Ba	Ministère de la Femme, de l'Enfance et de l'Entrepreneuriat Féminin	Chargé de la protection sociale
M. Mamadou Moustapha Barry	WAAPP/PPAAO	Chargé de décaissements
M. Mour Gueye	WAAPP/PPAAO	Responsable technique
M. Ibrahima Gueye	ONG Jeunesse et Développement des éclaireuses et éclaireurs du Sénégal	Directeur exécutif
Dr Ababacar Ndoye	ITA	Directeur général

Rome		
M. Mohamed Beavogui	FIDA	Ancien Directeur régional, WCA
Mme Sylvie Marzin	FIDA	Ancien CPM
M. J.P. Audinet	FIDA	PTA, spécialiste en organisations de producteurs
M. R. Cleveringa	FIDA	PTA, spécialiste en eau
M. Ides de Willebois	FIDA	Directeur régional, WCA
Mme Virginia Cameron	FIDA	WCA, Département des opérations financières

Bibliographie

DOCUMENTS DU FIDA

FIDA, République du Sénégal, *Exposé des options et stratégies d'intervention pour le pays*, Avril 2004.

FIDA, République du Sénégal, *Évaluation du Programme de pays, Rapport d'évaluation*, Juin 2004.

FIDA*, L'Agriculture au Sénégal, Note de politique sectorielle*, Avril 2005.

FIDA*,* République du Sénégal, *Mise en œuvre du cadre institutionnel de cohérence des projets FIDA- Sénégal*, Juillet 2005.

FIDA*, Retraite sur les projets FIDA- Sénégal, Compte rendu de la retraite sur les projets du FIDA au Sénégal*, Juillet 2005.

IFAD*, Innovation Strategy*, December 2007.

FIDA, *Manuel de l'évaluation, Méthodologie et Processus*, Bureau de l'Évaluation, Avril 2009.

IFAD, *Rural Finance Policy*, August 2009.

IFAD, *Revised IFAD Policy for Grant Financing*, December 2009.

FIDA, République du Sénégal, *Programme d'options stratégiques pour le pays*, Novembre 2010.

FIDA, République du Sénégal, *Projet d'adaptation au changement climatique en matière de gestion des bassins versants et de rétention d'eau, Document de projet complet*, Mars 2011.

IFAD, *Evaluation Policy*, May 2011.

IFAD, *Matching Grants, Technical Note*, September 2011.

FIDA, *Directives du FIDA relatives à l'audit des projets*, Novembre 2011.

FIDA, *Rapport de l'auditeur sur les états financiers*, Décembre 2011.

IFAD*, Private-Sector Strategy*, Deepening IFAD's engagement with the private sector, February 2012.

FIDA, *Stratégie de communication et de partage des connaissances des projets financés par le FIDA au Sénégal, par Dr. Thiendou Niang,* Février 2012.

FIDA, Bureau Indépendant de l'évaluation du FIDA, République du Sénégal, *Contexte du* pays, Mai 2012.

IFAD, *West and Central Africa Division Portfolio Performance Report*, Volume I and II, July 2011-june 2012, July 2012.

IFAD, *Policy on Gender Equality and Women's Empowerment*, September 2012.

FIDA, *Stratégie du FIDA en matière de partenariat*, Septembre 2012.

FIDA*, Note d'orientation concernant l'évaluation de la gestion financière au stade de la conception*, Novembre 2012.

FIDA, *Revue du COSOP Sénégal*, Décembre 2012.

FIDA, République du Sénégal, *Évaluation du Programme de pays,* Synthèse de la revue documentaire, Mars 2013.

IFAD, *Memo, Back to Office Report- Senegal Country Program Evaluation,* March 2013.

FIDA, République de Madagascar, *Évaluation du Programme de pays, Rapport d'évaluation*, Mars 2013.

FIDA, *Mission d'évaluation du Programme de pays du Sénégal, Éléments de restitution,* Avril 2013.

FIDA, *Mission d'évaluation du Programme de pays du Sénégal, Analyse verticale,* Mai 2013.

FIDA, *Mission d'évaluation du Programme de pays du Sénégal, Analyse transversale,* Juin 2013.

IFAD, The Independent Office of Evaluation, Result-based Country Strategic Opportunities Programmes, Evaluation Synthesis, June 2013

FIDA, Bureau Indépendant de l'évaluation du FIDA, *Évaluation du Programme de pays du FIDA au Sénégal, Cahier des charges*, 2013.

IFAD, Senegal, *Information on the Water Sector.*

IFAD, The Independent Office of Evaluation, *Data Sources Tables for Country Context.*

IFAD, The importance of scaling up for agricultural and rural development, case study of Peru, Kevin Cleaver, Programmes, IFAD Associate Vice-President, July 2013.

IFAD, The Food Security Learning Framework, The M&E Harmonization Group of Food Security Partners, July 2013.

DOCUMENTS DES PROJETS

PRODAM II

FIDA, *Rapport et recommandation du Président au Conseil d'administration concernant une proposition de prêt à la République du Sénégal pour le projet de développement agricole de Matam – Phase II*, avril 2003.

FIDA, *République du Sénégal, Projet de développement agricole de Matam, Deuxième phase (PRODAM – II), Rapport de pré–évaluation, Volume I: Rapport principal et Appendices*, Janvier 2003.

FIDA, *République du Sénégal, Projet de développement agricole de Matam, Deuxième phase (Prodam II) Rapport De Pré–Evaluation Document De Travail III, Amélioration du potentiel productif,* Janvier 2003.

FIDA, *République du Sénégal, Projet de développement agricole de Matam, Deuxième phase (Prodam II), Rapport de pré–évaluation, Document de travail VI, Analyse économique et financière,* Janvier 2003.

FIDA, *République du Sénégal, Projet de développement agricole dans le département de Matam (PRODAM), Rapport d'évaluation intermédiaire*, Décembre 2004.

FIDA, *République du Sénégal, Projet de développement agricole dans le département de Matam (PRODAM), Mission de supervision du 13 au 23 décembre 2009, Aide-mémoire.*

FIDA, *République du Sénégal, Projet de développement agricole dans le département de Matam (PRODAM), Mission de supervision du 26 novembre au 1er décembre 2010, Aide-mémoire.*

FIDA, République du Sénégal, Projet de développement agricole de Matam - Phase II (PRODAM II), *Rapport de supervision,* Décembre 2011.

FIDA, République du Sénégal, *Projet de développement agricole de Matam - Phase II (PRODAM II), Rapport d'achèvement du PRODAM II*, Juin 2012.

FIDA, République du Sénégal, *Projet de développement agricole de Matam - Phase II (PRODAM II), Note conceptuelle*, Décembre 2012.

IFAD, *PRODAM Innovation Agenda,* May 2007.

PSAOP 2

Banque mondiale*, Document d'évaluation de projet,* Mai 2006.Banque mondiale*, Programme de services agricoles et organisations des producteurs, Phase 2 (PSAOP2), Rapport d'achèvement, Mars 2012.*

Banque mondiale*, Composantes du PSAOP2,* 25 Novembre 2012.

Banque mondiale*, Partenaires du PSAOP,* Novembre 2012.

Banque mondiale*, Contexte stratégique et justification,* Novembre 2012.

Banque mondiale*, Description du projet,* Novembre 2012.

FIDA, *République du Sénégal, Projet des services agricoles et organisations de producteurs (PSAOP 2) Procès-Verbal des négociations.*

FIDA, *Rapport et recommandation du Président au Conseil d'administration concernant une proposition d'assistance financière à la République du Sénégal pour le projet de services agricoles et organisations de producteurs – PSAOP 2,* Septembre 2006.

FIDA*, République Du Sénégal, Programme de services agricoles et organisations des producteurs – Phase II (PSAOP 2), Revue à mi-parcours, Mission conjointe Gouvernement - IDA-FIDA (Du 17 Au 26 Novembre 2009), Aide-mémoire.*

FIDA*, République du Sénégal, Programme de services agricoles et organisations des producteurs – Phase II (PSAOP 2), Sixième mission de supervision et d'appui à la mise en œuvre, Aide-mémoire, Mission conjointe Gouvernement - IDA-FIDA, 06- 10 Juillet 2010*

FIDA, République du Sénégal*, Projet des services agricoles et organisations de producteurs (PSAOP2), Rapport d'achèvement,* Mars 2012.

FIDA*, Bureau indépendant de l'évaluation Programme de services agricoles et organisations des producteurs – Phase II (PSAOP 2), Validation du Rapport d'achèvement,* Décembre 2012.

FIDA, République du Sénégal*, Projet des services agricoles et organisations de producteurs (PSAOP2), Évaluation du PSAOP II et du PAFA,* Avril 2013.

IFAD, *Agricultural Services and Producer Organizations Project- Phase II, Project Status Report*, June 2010.

IFAD*, Agricultural Services and Producer Organizations Project- Phase II, Project Completion Report Review,* November 2012.

Ministère de l'Agriculture du Sénégal*, Analyse de La situation de référence de l'étude d'impact du Programme des services agricoles et organisations de producteurs-Phase 2 (PSAOP II),* Octobre 2008.

Ministère de l'Agriculture, ADIRA, Études & Conseils, Étude stratégique du conseil agricole et rural au Sénégal (CAR), *Projet des services agricoles et organisations de producteurs (PSAOP 2).*

Ministère de l'Agriculture du Sénégal, République du Sénégal*, Revue à mi-parcours Programme des services agricoles et organisations de producteurs,-Phase 2 (PSAOP II), Rapport final,* Décembre 2009.

PROMER II

IFAD, The Republic of Senegal, *Rural Micro-Enterprises Project Phase II, Inception Paper*, April 2004.

FIDA, République du Sénégal*, Projet de promotion des micro-entreprises rurales (PROMER), Rapport d'évaluation intermédiaire*, Décembre 2004.

FIDA, *Rapport et recommandation du Président au Conseil d'administration concernant une proposition de prêt à la République du Sénégal pour le Projet de services agricoles et organisations de producteurs – PSAOP 2,* Avril 2005*.*

FIDA, *Rapport et recommandation du Président au Conseil d'administration concernant une proposition de prêt à la République du Sénégal pour le Projet de promotion de l'entreprenariat rural – PHASE II,* Avril 2005.

FIDA, République du Sénégal*, Projet de promotion de l'entreprenariat rural – Phase II, Rapport de Pré-évaluation,* Avril 2005.

FIDA, *Accord de Prêt (Projet de promotion de l'entreprenariat rural– Phase II) (PROMER Phase II) entre la République du Sénégal et le Fonds international de développement agricole*, Juin 2005.

FIDA, *Projet de promotion de l'entreprenariat rural– Phase II, Mission conjointe de revue à mi-parcours (du 25 mai au 11 juin 2009), Aide-mémoire.*

IFAD, The Republic of Senegal*, Rural Micro-Enterprises Project Phase II, Project Status Report,* June 2010.

FIDA*,* République du Sénégal*, Projet de promotion de l'entreprenariat rural– Phase II*, *Mission de supervision du FIDA du 20 au 26 novembre 2010.*

FIDA, République du Sénégal*, Projet de promotion de l'entrepreneuriat rural - Phase II (PROMER-II), Mission de supervision conjointe FIDA-BOAD-Gouvernement du Sénégal du 14 au 18 juin 2011, Aide-mémoire.*

FIDA*,* République du Sénégal*, Rapport de supervision,* Décembre 2011.

FIDA*,* République du Sénégal*, Projet de promotion de l'entreprenariat rural– Phase II*, *Mission de supervision du FIDA du 03 au 10 juillet 2012, Aide-mémoire.*

PAFA

FIDA, République du Sénégal*, Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA), Document de conception de projet, Document de travail III Développement des filières*, Mai 2008.

FIDA, République du Sénégal*, Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA), Document de conception de projet, Document de travail VIII Développement des filières*, Mai 2008.

FIDA, République du Sénégal*, Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA), Document de conception de projet, Document de travail XI Développement des filières*, Mai 2008.

FIDA, République du Sénégal*, Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA), Document de conception de projet, Document de travail XII Développement des filières*, Mai 2008.

IFAD*, Agricultural Value Chains Project, Minutes of the Quality Assurance Meeting,* June 2008.

FIDA, *Rapport du Président, Proposition de prêt et de don à la République du Sénégal pour le projet d'appui aux filières agricoles*, Septembre 2008.

FIDA, République du Sénégal, Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA), Document de conception de projet (DCP), Octobre 2008.

FIDA, République du Sénégal*, Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA), Mission de supervision directe du FIDA du 14 au 17 novembre 2010.*

FIDA, République du Sénégal, *Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA), Mission de supervision conjointe Gouvernement du Sénégal/FIDA du 10 au 13 juin 2011, Aide-mémoire.*

FIDA, République du Sénégal*, Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA), Rapport de supervision,* Décembre 2011.

FIDA, République du Sénégal*, Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA), Rapport de conception détaillée*, Mars 2013.

PADAER

FIDA, République du Sénégal, *Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural (PADAER), Document de travail N7, Innovation dans les projets du FIDA,* Février 2011.

FIDA, République du Sénégal, *Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural (PADAER),Document de travail N1, Choix, Pauvreté, Ciblage et Genre,* Mars 2011.

FIDA, République du Sénégal, *Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural (PADAER), Document de travail N2, Amélioration de l'offre en produits agricoles et animaux,* Mars 2011.

FIDA, République du Sénégal, *Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural (PADAER), Document de travail N6, Étude sur la finance rurale au Sénégal,* Mars 2011.

FIDA, République du Sénégal, *Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural (PADAER), Document de travail N8, Note d'évaluation environnementale et sociale,* Mars 2011.

FIDA, République du Sénégal, *Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural (PADAER), Document de travail N4, Infrastructures hydro-agricoles et rurales,* Mai 2011.

FIDA, République du Sénégal, *Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural (PADAER),Document de travail N11, Choix, Approche et Aperçu des chaines de valeurs au Sénégal,* Mai 2011.

FIDA, *Rapport du Président, Proposition de financement à la République du Sénégal pour le Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural,* Août 2011.

IFAD*, President's Report, Proposed Financing to the Republic of Senegal for the Support to Agricultural Development and Rural Entrepreneurship Programme,* September 2011.

FIDA, République du Sénégal, *Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural (PADAER), Document de conception de programme, Rapport principal et annexes,* Décembre 2011.

FIDA, République du Sénégal, *Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural (PADAER), Document de travail N9, Couts et Financement du programme,* Avril 2013.

FIDA, République du Sénégal, *Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural (PADAER), Document de travail N3, Marchés et Commercialisation,* Avril 2013.

FIDA, République du Sénégal, *Programme d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural (PADAER), Document de travail N5, Renforcement des organisations professionnelles,* Avril 2013.

DOCUMENTS DES DONS RÉGIONAUX

IFAD, *Accord de Don, Programme for the Support of M&E Systems in IFAD-funded*

Projects in WCA, *between the International Fund For Agricultural Development and the Sasakawa Africa Association*, May 2007.

IFAD, *Grant Agreement, (Market-Driven Initiative for Millet and Sorghum Development in West and Central Africa - Phase II) between the International Fund for Agricultural Development and the Sasakawa Africa Association*, October 2007.

IFAD, *Grant Agreement, Programme for Building Inclusive Financial Sectors in WCA, between the International Fund for Agricultural Development and the United Nation Capital Development Fund,* December 2007.

IFAD, *Grant Agreement, Global Programme to Address the Marginalisation of Poor Farmers and Migrants in Ecuador, Morocco and Senegal through market linkages and the promotion, between the International Fund for Agricultural Development and Unity and Cooperation for People's Development (UCODEP)*, January 2008.

IFAD, *Grant Agreement, FIDAFRIQUE, Programme for Promoting Knowledge-Sharing and Innovation for Rural Poverty Reduction in Sub-Saharan Africa, between the International Fund for Agricultural Development and the West Africa Rural Foundation*, November 2008.

IFAD, *Grant Agreement, Legal reform and review of national policy strategies, between the International Fund for Agricultural Development and the United Nations Development Fund for Women*, May 2009.

IFAD, *Project Overview and Rationale, Rice Policy and Technology Impact on Food Security and Poverty Reduction in Sub Saharan Africa, between the International Fund for Agricultural Development and Africa Rice Centre (WARDA),* November 2009.

IFAD, Large Grant Agreement, *Pro-poor fertilizer access and innovative practices in WCA, between the International Fund for Agricultural Development and the International Fertilizer Development Centre*, March 2010.

IFAD, *Grant Arrangement Canada- IFAD, Progress Report,* July 2010.

IFAD, *Large Grant Agreement, Rice Policy and Technology Impact on Food Security and Poverty Reduction in Sub Saharan Africa, between the International Fund for Agricultural Development and Africa Rice Centre (WARDA),* December 2010.

IFAD, *Project Overview and Rationale, Trait-Capture for Crop Improvement,* December 2010.

IFAD, *Project Overview and Rationale, Capacity building and enabling delivery*, December 2010.

IFAD, *Large Grant Agreement, Food facility programme for West Africa, between the International Fund for Agricultural Development and The Economic Committee of West African States (ECOWAS),* February 2011.

IFAD, *Youth as catalyst for promoting small scale agribusiness development in WCA, between the International Fund for Agricultural Development and the United Nations Industrial Development Organization*, February 2011.

IFAD, *Grant Agreement, Rebuilding Africa's food Potential: Market and trade policies to promote staple crop value chains for smallholders in West and Central Africa, between the International Fund for Agricultural Development and the Food and Agriculture Organization of the United Nations*, February 2011.

FIDA, *Large Grant Agreement, Support to improve IFAD project performance in WCA between the International Fund for Agricultural Development and West Africa Rural Foundation (WARF), April 2011.*

IFAD, *Grant Agreement, Amplifying the voice of WCA young farmers, between the International Fund for Agricultural Development and International News Agency Società Cooperativa Consortile*, October 2011.

IFAD, *Large Grant Agreement, Climate Change, Agriculture and Food Security between the International Fund for Agricultural Development and the Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT),* July 2012.

IFAD*, Large Grant Agreement, Agriculture for Improved Nutrition and Health, between the International Fund for Agricultural Development and the International Food Policy Research Institute (IFPRI)*, July 2012.

IFAD, *Large Grant Agreement, Trait-Capture for Crop Improvement between the International Fund for Agricultural Development and Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT),* July 2012.

UNCDF, *Annual Report on activities performed in 2011*.

West Africa Rural Foundation, *Rapport d'exécution du Programme de renforcement des capacités en gestion des équipes des projets financées par le FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre*, Avril 2012.

West Africa Rural Foundation**,** *Rapport d'achèvement et rapport de l'audit de clôture / Grant N° 1035 WARF*, Juillet 2012.

West Africa Rural Foundation, *Rapport d'achèvement et rapport d'audit de clôture / Grant N° 905 WARF*, Octobre 2012.

DOCUMENTS DES DONS NATIONAUX

FIDA, *Grant Agreement, Support Programme to strengthen the technical, policy-making and economic capabilities of the leaders and members of the National Council for Rural Consultation and Cooperation (CNCR), Senegal,* August 2006.

IFAD, *Small Grant Agreement, Design and Testing of a housing loan product for Senegalese migrants living in Italy, between the International Fund for Agricultural Development and Groupe de recherche et d'échanges technologiques,* July 2008.

FIDA, *Accord de don, Rural Women Leadership Programme-Senegal pilot, September 2009.*

IFAD, *Small Grant Agreement, Fonds des émigrés pour le développement rural au Sénégal, between the International Fund for Agricultural Development and Mutuelle d'Espagne et de crédit des émigrés (MECE),* April 2010.

FIDA, *Accord de don, Promotion d'emplois durables au profit de jeunes agriculteurs de la communauté d'Ogo*, Juin 2011.

FIDA, *République du Sénégal, Convention-cadre des Nations unies sur le changement climatique, Fonds international de développement agricole, Fonds pour l'environnement mondial, Projet d'adaptation au changement climatique en matière de gestion des bassins versants et de rétention d'eau, Document de projet complet.*

IFAD, *Republic of Senegal, Agricultural Services and Farmers Organizations Programme – Phase II (PSAOP-II, Loan Component Grant for Support to IFAD's Country Programme Monitoring and Evaluation System (PASYME)*, Concept Note.

DOCUMENTS D'AUTRES INSTITUTIONS

AHWO, Profil pays en ressources humaines pour la santé au Sénégal, 2009.

ASPRODEB/IPAR, *Dimensions structurelles de la libéralisation pour l'agriculture et le développement, Programme RuralStruc - Phase I*, Février 2007.

Banque africaine de développement, *Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, Résumé succinct des messages clés*, 14 juillet 2008.

Banque africaine de développement, République du Sénégal, *Document de stratégie par pays 2010-2015,* Septembre 2010.

BAfD, OCDE, PNUD, CEA, *Perspectives Économiques en Afrique, Sénégal 2011*.

Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC), *Le développement économique local au Sénégal: un état des lieux,* par Sambou Ndiaye, Janvier 2012.

Economist Intelligence Unit, *Country Profile 2008, Senegal*.

Economist Intelligence Unit, *Country Report Sénégal*, April 2012.

Déclaration de Paris, Volume II Chapitre Pays, *Sénégal,* Septembre 2012.

GTZ/MEF, *L'aide publique au développement et l'appui budgétaire au Sénégal, Brochure d'information pour les acteurs non étatiques*, Mars 2010.

International Food Policy Research Institute (IFPRI), *IFPRI Country Note 01014 August* 2010 *Spatial Price Transmission and Market Integration in Senegal's Groundnut Market*, by Gert-Jan Stads and Louis Sène, June 2011.

Fonds monétaire international, *Sénégal: Rapport d'étape annuel sur le Document de stratégie de réduction de la pauvreté,* Décembre 2010.

International Monetary Fund, World Economic and Financial Surveys, *World Economic Outlook, Coping with High Debt and Sluggish Growth*, October 2012.

IPAR, *Program RuralStruc Phase I, Dimensions structurelles de la libéralisation pour l'agriculture et le développent rural,* Février 2007.
IPAR, *Analyse du Plan national d'investissement dans le secteur agricole du Sénégal, Étude*, Avril 2011.

Ministère de l'Économie et des Finances, République du Sénégal, *Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, Étude de cas pour le Sénégal, Note de synthèse,* Janvier 2008.

Ministère de l'Économie et des Finances, *L'Aide publique au développement et l'appui budgétaire au Sénégal, Projet d'appui aux réformes pour la réduction de la pauvreté,* Mars 2010.

OECD, *Senegal*, 2011.

OECD, *2011 Survey on Monitoring the Paris Declaration,* 2011.

OECD, *Development Aid at a Glance, Statistics by Region, Africa*, 2012 Edition.

Population Reference Bureau, *Fiche des données sur la population mondiale,* 2010.

Private-Sector Agricultural Research and Innovation in Senegal, Recent Policy, Investment, and Capacity Trends by Gert-Jan Stads and Louis Sène, July 2011.

République du Sénégal, Document de stratégie pour la croissance et la réduction de la pauvreté 2006-2010, Octobre 2006.

République du Sénégal, Agence nationale de la statistique et de la démographie, *Enquête de suivi de la pauvreté au Sénégal (ESPS, 2005-2006).*

République du Sénégal, Ministère de l'Économie et des Finances, Agence nationale de la statistique et de la démographie, *Situation économique et sociale du Sénégal 2007*, Octobre 2008.

République du Sénégal, *Stratégie de croissance accélérée*, Mai 2010.

République du Sénégal, Ministère de l'Agriculture et de l'Aquaculture, *Direction de l'analyse de la prévision et des statistiques, Cahier des charges pour le développement du système informatisé de planification et de suivi-évaluation(SIPSE) du Ministère,* Mai 2009.

République du Sénégal, Ministère de l'Agriculture et de l'Aquaculture, *Direction de* l'analyse *de la prévision et des statistiques, Manuel des procédures de suivi-évaluation*

des projets et programmes du secteur agricole au Sénégal, Septembre 2009.

République du Sénégal et Union européenne, *Analyse d'économie politique au Sénégal, Dans quelle mesure le cadre global de la gouvernance au Sénégal est-il réformable ?,* Février 2013.

Organisation mondiale de la santé, Sénégal, *Stratégie de coopération de l'OMS avec les pays 2009-2013*, 2009.

WHO, *Senegal Health Profile*, 2010.

World Bank, Independent Evaluation Group, *Senegal Country Assistance Evaluation*, May 2006.

World Bank, *Senegal at a glance*, March 2012.

The World Bank, *Localizing Development, A World Bank Policy Research Report*, by Ghazala Mansuri and Vijayendra Rao, September 2012.

The World Bank, *Africa Can Help Feed Africa, Removing barriers to regional trade in food staples,* October 2012.

World Bank, Localizing Development, *Does participation work?*, Ghazala Mansuri and Vijayendra Rao, 2013.