



Évaluation à mi-parcours du PINORD (Programme d'appui aux Initiatives du Nord)

Full Report

Oxfam GB Programme Evaluation

October 2008

Commissioned by: Oxfam GB West Africa

Evaluators: Mamour NGALANE

PLAN DU RAPPORT

Introduction

- 1- Contexte de l'évaluation à mi-parcours et enjeux
- 2- Rappel des objectifs et des résultats attendus de l'évaluation à mi-parcours
- 3- Méthodologie adoptée dans la conduite de l'évaluation à mi-parcours
- 4- Les contraintes rencontrées dans le cadre de la conduite de la mission
- 5- Analyse des principaux résultats par rapport aux points des axes retenus dans les termes de référence
- 6- Enseignements tirés
- 7- Recommandations finales

Conclusions

SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|---------|---|
| ANCAR | Agence Nationale de Conseil Agricole et Rural |
| ADRAO | Association pour le Développement de la Riziculture pour l'Afrique de l'Ouest |
| ASESCAW | Amicale Socio Economique Sportive et Culturelle des Agriculteurs du Walo |
| ADENA | Association pour le Développement de Namarel et Environnement |
| BRS | Banque Régionale de Solidarité |
| CGERV : | Centre de Gestion et d'Economie Rurale de la vallée |
| CL | Collectivité Locale |
| CNCR | Conseil National de Concertation des Ruraux |
| CO | Comité d'Orientation |
| COPI | Comité de Pilotage |
| CPEC | Caisse d'Epargne et de Crédit |
| FAFD | Fédération des Associations du Fouta pour le Développement |
| FPA | Fédération des Périmètres Autogérés |
| FPP | Fédération des Périmètres Privés |
| GIE | Groupement d'Intérêt Economique |
| GPF | Groupement de Promotion Féminine |
| IMF | Institution de Micro Finance |
| MEC | Mutuelle d'épargne et de crédit |
| MER | Micro-Entreprise Rurale |
| OMC | Organisation Mondiale du Commerce |
| OP | Organisation de Producteurs |
| PINORD | Programme d'Appui aux Initiatives du Nord |
| TIC | Technologie de l'information et de la Communication |
| SAED | Société d'Aménagement et de Développement de la Vallée du Sénégal |
| UEMOA | Union Economique et Monétaire Ouest Africain |
| UJAK | Union des Jeunes Agriculteurs de Koyli Wirndé |
| UNACOIS | Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal |

INTRODUCTION

Dans le souci de pouvoir mesurer étape par étape les progrès faits, d'apprécier les résultats atteints en termes quantitatifs et qualitatifs et de cerner avec objectivité les contraintes et les obstacles de toutes sortes inhérentes aux dynamiques enclenchées, les instances du PINORD ont inscrit l'activité d'évaluation comme activité majeure dans la conduite de leurs programmes appuyés par OXFAM Grande Bretagne.

Outre les évaluations internes systématisées, il est programmé des évaluations à mi-parcours et à terme conduites par des consultants externes, choisis sur la base de critères voulus objectifs et de procédures transparentes.

Cette culture d'évaluation qui est entrain de se forger est fortement saluée par l'ensemble des partenaires présents lors des restitutions, qui estiment que cela reflète un état d'esprit d'ouverture, d'auto-critique, de transparence et de bonne gouvernance, non encore observé dans la vallée du Fleuve Sénégal.

L'évaluation à mi-parcours menée et dont les principaux points analysés ont fait l'objet d'une restitution au CIFA /SAED à Ndiaye le 17 Octobre 2008, en présence de divers partenaires et de représentants d'OPPS, vient renforcer cette option prise par les instances du PINORD.

L'évaluation à mi-parcours s'est déroulée dans un contexte marqué fortement par un regain de dynamisme dans la culture du riz dans toute la vallée du Fleuve Sénégal.

L'évaluation à mi-parcours a été un prétexte fort opportun pour apprécier les effets du programme triennal (2^{ème} année) sur la culture et la commercialisation du riz local, compte tenu des dispositifs institutionnels mis en place, des différentes actions développées, des relations de partenariats établies et entretenues, des moyens mobilisés et des obstacles et contraintes rencontrés.

L'évaluation à mi-parcours menée de façon participative sur une période de douze (12) jours, a permis de collecter des informations pertinentes (à travers la documentation disponible et auprès des différentes cibles) sur les différents points soulevés par les termes de référence et d'aboutir à des résultats dont l'analyse vous est fournie plus loin dans la plus grande objectivité .

Le contenu de ce rapport a pris en compte également toutes les contributions et tous les amendements apportés lors de la phase de restitution au cours de laquelle presque tous les participants ont pris la parole.

Ces derniers ont dans leur écrasante majorité, magnifié la qualité du travail réalisé par le consultant en peu de temps, l'ont vivement félicité et remercié.

I- CONTEXTE DE L'EVALUATION ET ENJEUX

En se basant sur bien des contraintes qui expliquent en partie la précarité des conditions de vie des populations, il a été jugé utile et opportun de mettre en place le Programme d'Appui aux Initiatives du Nord (PINORD) – Sécurité alimentaire et préparation à l'urgence qui est un programme de lutte contre la pauvreté conçu et élaboré par les organisations de producteurs de la Vallée du Fleuve Sénégal (régions de Matam et de Saint – Louis) en partenariat avec OXFAM Grande Bretagne.

Les organisations affiliées au programme sont :

- Amicale Socio-économique Sportive et Culturelle des Agriculteurs du Walo (ASESCAW) ;
- Fédération des périmètres Autogérés (FPA) ;
- Association pour le développement de Namarel (ADENA) ;
- Fédération des Associations Pour le Développement du Fouta (FAFD) ;
- Union des Jeunes Agriculteurs de Koyli Wirndé (UJAK).

L'objectif global du PINORD est de concourir à la stratégie de sécurité alimentaire des populations par la promotion de la place du riz local dans le système alimentaire national.

Les objectifs spécifiques sont :

- l'amélioration de l'accès du riz local aux marchés ;
- le renforcement des capacités des producteurs pour une prise en charge effective des problèmes de la filière riz ;
- le développement de l'entrepreneuriat féminin au sein de la filière riz.

Dans le cadre du PINORD, il a été mis en œuvre un programme transitoire (1 an) puis un programme test de six (06) mois pour tester son opérationnalité et sa capacité à apporter dans son domaine d'intervention, des réponses adéquates aux préoccupations des communautés à la base.

La réalisation des programmes en année de transition et en phase test a permis au PINORD en partenariat avec les acteurs locaux d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes dont l'objectif général était de contribuer au renforcement institutionnel et organisationnel des OPPs et au renforcement des initiatives.

Cette phase de 18 mois exécutée avec succès avait donné des résultats encourageants, qui ont contribué à l'élaboration d'un programme triennal d'appui à l'accès au marché du riz, pour consolider et renforcer les acquis.

Ce programme triennal d'appui à l'accès au marché du riz de la vallée du Fleuve Sénégal, 2007-2009 est articulé autour des composantes suivantes :

- Composante A : appui à l'amélioration de la commercialisation du riz

- Composante B : promotion et commercialisation d'un riz de qualité par les micro-entreprises rurales (MER)
- Composante C : renforcement des capacités des différents acteurs
- Composante D : exécution du programme

Les principaux résultats escomptés sont :

- sécurité alimentaire et allègement de la pauvreté rurale ;
- augmentation de la productivité rurale ;
- augmentation de la plus value de la production et des revenus ;
- amélioration durable des conditions de vie des populations.

Les principaux objectifs et résultats opérationnels visés sont ainsi déclinés :

OS1 : Améliorer l'accès du riz local aux marchés

- R1.1 : Le riz figure dans la liste des produits spéciaux,
- R1.2 80% de la production accède au marché,
- R1.3 Le riz est présent dans toutes les capitales départementales de la zone d'intervention,
- R1.4 Diminuer de 25% le temps d'écoulement de la production,
- R1.5 Une charte de qualité est élaborée et adoptée par les producteurs,
- R1.6 Un réseau de partenariat est matérialisé par des protocoles est mis en place et fonctionnel.

OS2 : Renforcer les capacités des organisations de producteurs pour une prise en charge effective des problèmes de la filière riz

- R2.1 Couverture à hauteur de 25% d'un fonds de garantie par l'épargne locale
- R2.2 30 groupements sont appuyés dans la démarche qualité (20 femmes et 10 mixte /hommes)
- R2.3 Formation de 20 leaders en négociation, commerce international lobbying, planification stratégique
- R 2.4 40 animateurs formés en techniques de démarche qualité, d'animation et planification opérationnelle.
- R 2.5 20 membres des staffs techniques en gestion et exploitation des bases de données, en Micro Finance, planification stratégique.
- R2.6 10 forums et séminaires à l'échelle nationale et sous régional, échanges.

- R2.7 Propositions faites sur la protection du secteur, le financement de la commercialisation.

OS3 : Développer l'entrepreneuriat féminin dans la filière riz

- R3.1 Typologie des micros entreprises féminines établies.
- R3.2 Besoins en promotion/formation et appui technique aux entreprises féminines
- R3.3 Fonds de promotion de l'entrepreneuriat féminine consolidé.
- R3.4 20 micros entreprises féminines appuyées techniquement et financièrement.

Pour atteindre ces résultats pour lesquels des indicateurs et des moyens de vérification sont définis, il est prévu un certain nombre d'activités par composante.

Ces activités ont fait l'objet de planification annuelle, lesquels plans d'actions sont soumis pour financement dès le début de l'année au partenaire financier.

Même si, il a été constaté au départ des différents entre OPPS pour systématiser l'enjeu central du programme (accès du riz local au marché), tout le monde avait finalement convenu de retenir le dit enjeu comme axe nodal du programme.

De 2006 à 2007, bien des facteurs exogènes ont contribué à favoriser l'accès du riz local au marché : renchérissement du prix du pétrole, baisse du dollar, effets néfastes des changements climatiques sur la production agricole, augmentation du niveau de consommation dans certains pays exportateurs de riz, refus d'exporter le riz par certains pays à forte démographie.

Par ailleurs, chemin faisant, des OPPS parties prenantes ont du s'apercevoir avec un certain brin de regret que des préoccupations spécifiques de leurs membres (pasteurs, maraîchers, producteurs de patates, d'autres céréales, autres aspects dont la nutrition, l'approvisionnement en eau potable, la prise en charge de l'alimentation des élèves des collèges de proximité vivant dans les villages polarisés, autres) sont loin d'être prises en compte, même si elles continuent d'affirmer la même volonté de poursuivre le compagnonnage.

L'évolution du contexte a ainsi engendré sans nul doute d'autres enjeux non moins importants dont il faut tenir absolument compte à la suite du programme triennal, même si tout le monde reconnaît que le riz est une culture stratégique pour le pays et une denrée consommée par plus de 95% de la population.

II- RAPPEL DES OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS DE L'EVALUATION

Les objectifs de l'évaluation sont ainsi déclinés par axe :

1- Etat d'exécution du Programme Triennal

- analyser l'état d'exécution du programme triennal 2007-2009 et voir si les réalisations ont été conformes à la planification et apprécier l'efficacité, l'efficience des actions conduites ;
- mesurer les résultats atteints conformément aux objectifs du projet ;
- analyser la stratégie d'intervention du PINORD dans le cadre de la valorisation et du renforcement des capacités des organisations de producteurs membres parties prenantes (OPPs) ;
- analyser les actions conduites par le PINORD :

A- Formation pour le renforcement des capacités des OPPs en mettant l'accent sur les aspects suivants :

- la pertinence des réponses apportées à la demande formation et d'informations ;
- l'utilisation des acquis de la formation dans la gestion quotidienne des activités par les OPPs et autres acteurs (Mers, Imfs, etc.).

B. Financement des Micro Entreprises Rurales (MERs) dans le cadre de la démarche qualité

- analyser le système d'accompagnement (Unité d'Appui Technique (UAT)) du PINORD en passant en revue les différents éléments de la stratégie (formation, information, appui – conseil, échanges, sensibilisation, mise en relation) ; voir les forces et les faiblesses dans :
 - l'identification des besoins en appui ;
 - l'analyse des demandes ;
 - la planification des activités ;
 - le suivi – évaluation.
- analyser la visibilité du PINORD;
- apprécier le point de vue des OPPs sur l'institutionnalisation du PINORD ;
- analyser le point de vue des OPPs sur l'élargissement du PINORD à d'autres organisations
- déterminer les forces et faiblesses du programme exécuté;
- analyser les opportunités, les contraintes et les menaces dans la pérennisation ;
- faire des recommandations quant à la poursuite de cette expérience et en vue d'un renforcement des acquis, un réajustement des faiblesses et limites constatées.

2- Partenariat (OPPs, Collectivités Locales, services déconcentrés de l'Etat et Services techniques)

- analyser le partenariat entre le PINORD et les organisations locales (OPPs)
- analyser le degré d'appropriation du PINORD par les populations à travers le niveau de participation et d'implication des différentes catégories d'acteurs (hommes, femmes, micro entreprises rurales (MER), OP, IMFs, autres partenaires etc.) sur le plan quantitatif et qualitatif ;
- analyser les relations entre le PINORD, les collectivités locales, les services déconcentrés de l'Etat et les services régionaux d'encadrement technique spécialisés dans l'agriculture (SAED, ANCAR, et.)
- analyser les capacités institutionnelles et organisationnelles actuelles des organisations partenaires (OPPs, Mers, Imfs) et les changements qualitatifs intervenus à travers les actions d'appui du PINORD ;
- analyser les dynamiques de développement local dans la zone d'intervention du PINORD, en portant l'attention sur:
 - le niveau de participation des différentes catégories dans la mise en œuvre du programme ;
 - le rôle et la place des actions de renforcement des capacités dans ces dynamiques
 - comment s'est opérée la valorisation des savoirs et savoir faire des OPPs membres parties prenantes du PINORD.
- faire ressortir l'appréciation portée sur le travail et le rôle du PINORD par les élus et leaders locaux ;
- analyser les effets directs et indirects de ce travail sur le renforcement des capacités des OPPs et leurs contribution à la réalisation des objectifs du PINORD;

3- Genre

- analyser la prise en compte de la dimension genre dans les actions d'appui ;
- faire ressortir l'appréciation globale que le PINORD porte sur la question genre et indiquer s'il existe des mesures particulières prises (actions prioritaires, affectation budgétaire, choix de bénéficiaires, etc.) ;
- analyser le rôle et la place des femmes dans la dynamique du PINORD ; mesurer le niveau de prise en charge de leurs besoins spécifiques.

4- Recommandations

- partant des acquis du PINORD dans les domaines de la planification, du suivi et de l'évaluation, Formuler des recommandations pouvant aider au renforcement des acquis ;
- formuler des recommandations pouvant aider au renforcement du pouvoir des femmes dans la dynamique globale du PINORD et des OPPs membres parties prenantes;
- formuler des recommandations pouvant aider à une meilleure définition du mode d'intervention et des axes prioritaires à moyen terme et définir des critères précis ;
- l'évaluation devra tenir compte des capacités institutionnelles du PINORD, notamment de son âge, de ses moyens humains et financiers.

III- METHODOLOGIE ADOPTEE DANS LE CADRE DE LA CONDUITE DE L'EVALUATION

Dans le cadre de l'approche et de la méthodologie de conduite de la mission, adoptées, il a été tenu en compte un certain nombre de considérations dont certaines ont été déjà énoncées dans l'offre technique :

- le caractère participatif de la méthodologie : ciblage, programmation, mobilisation des acteurs cibles ;
- l'accès à une documentation diverse et abondante (programme triennal, rapports d'évaluation, différents rapports d'activités et de mission, mémos, rapports de formation, etc.) portant sur l'exécution du programme;
- une bonne identification des acteurs et des partenaires ;
- un bon ciblage/échantillonnage des acteurs impliqués à rencontrer aux niveaux central et décentralisé ;
- un bon ciblage/échantillonnage d'acteurs témoins c'est-à-dire d'acteurs non impliqués dans le programme ;
- la production d'outils de collecte de qualité : guides d'entretien, questionnaire ;
- la mise en contribution de personnes ressources internes ;
- la conduite à terme de toutes les rencontres programmées ;
- le respect du chronogramme élaboré ;
- la restitution des grandes lignes relatives à l'analyse des résultats ;
- la prise en compte des contributions et amendements enregistrés lors de la restitution dans le cadre de la production du rapport final

L'approche et la méthodologie ont reposé ensuite sur un certain nombre de séquences :

1- Phase de contact et d'échange avec le commanditaire

Contractualisation, échange sur la compréhension des TDR, sur la méthodologie, ciblage des acteurs cibles, constitution échantillon, programmation, identification de la documentation requise.

2- Phase de recherche et d'exploitation la documentation

Elle s'est déroulée à Ross Béthio et a été facilitée par l'Unité d'appui Technique (UAT) et les différents partenaires.

3- Phase d'échantillonnage/ciblage et de programmation des entretiens et discussions avec les différents acteurs cibles et les partenaires

L'identification, l'échantillonnage et le ciblage des acteurs impliqués, sont discutés avec le commanditaire.

Prise de contacts au téléphone et programmation avec les différents acteurs tant au niveau central que décentralisé /local (cf. annexe)

4- Phase de conception et d'élaboration des outils de collecte de données

Il a été produit des guides d'entretien différenciés pour prendre en charge les questions déclinées dans les TDR, ainsi qu'un questionnaire administré par e-mail auprès du partenaire financier.

5- Entretiens et discussions avec les différents acteurs cibles et les partenaires, visites des zones

Plusieurs niveaux sont pris en compte :

- les entretiens et discussions avec les instances politiques et le staff technique des OPP ;
- l'administration d'un questionnaire auprès du partenaire financier (Mrs Matar Gaye et Thierno Ndiaye (Oxfam GB) ;
- les entretiens et discussions avec des Groupements de femmes bénéficiaires de la ligne de crédit, les micro-entreprises rurales (MER), les leaders d'OPPS ayant bénéficié de renforcement de capacités ;
- les entretiens et discussions avec les Institutions mutualistes Financières, avec la Banque Régionale de Solidarité (BRS) ;
- les entretiens et discussions avec les partenaires (SAED, ANCAR, ADRAO, Collectivités locales, CGERV, UNACOIS) ;
- les entretiens et discussions avec un rizier (transformateur de riz) ;
- les entretiens et discussions avec des acteurs témoins (OPPS : Maison Familiale Rurale de Guédé, Fédération des Périmètres Privés à Ross Béthio) ;
- visites des zones d'intervention du programme.

6- Phase d'exploitation des données et de rédaction du rapport destiné à la restitution

Rapport présenté en atelier pour amendement.

7- Phase de finalisation du rapport et de dépôt

Phase d'élaboration du rapport final et d'intégration des amendements et des contributions

IV- LES CONTRAINTES RENCONTREES DANS LE CADRE DE LA CONDUITE DE LA MISSION

En dépit des conditions favorables créées par l'UAT pour bien mener la mission tant aux plans logistique, hébergement, information à temps des acteurs cibles et les partenaires à visiter, recherche documentaire, volonté de ne point orienter l'évaluation ni interférer dans la conduite, quelques contraintes ont du être vécues.

Ces contraintes ou difficultés sont :

- le travail sous pression et harassant compte tenu du nombre de jours limités comparé à l'étendue de la zone couverte, à l'état des routes, à la distance à parcourir pour rallier les sous zones, à la charge de travail importante liée à une bonne prise en charge des termes de référence ;
- la durée prolongée des journées de travail (jusqu'au soir) du fait des distances importantes qui séparent certains acteurs cibles du siège de leur OPP et qui n'ont pas pu disposer de moyens pour se déplacer à temps et du fait des habitudes prises de non respect des horaires fixés ;
- le délestage intempestif du courant qui a, tout au long de la mission, rendu presque impossible l'utilisation de l'ordinateur portable ;
- la zone souffre de problème de connexion Internet, ce qui rend difficile les échanges par e-mail ;

V- ANALYSE DES PRINCIPAUX RESULTATS PAR RAPPORT AUX POINTS DES AXES RETENUS DANS LES TERMES DE REFERENCE

L'exploitation de toutes les données primaires et secondaires collectées a permis de faire le point sur les différents éléments relatifs à l'évaluation à mi-parcours.

Tous les résultats systématisés sont analysés de la façon suivante.

Etat de mise en œuvre du programme

L'analyse de l'état d'exécution du programme triennal 2007-2009 et l'appréciation des réalisations par rapport à leur conformité à la planification, de l'efficacité et l'efficience des actions conduites, ont permis de mentionner ce qui suit.

Constats positifs

- Plans d'actions élaborés à temps avec la participation de tous les membres du dispositif institutionnel
- Travail effectué par l'UAT et le COPI validé et approuvé par le CO et OXFAM OG sans problème majeur (voir PV)

- Rapportage d'activités et financier périodique effectué et bonne diffusion interne (mémos ...)
- Exécution financière conforme aux orientations du manuel de procédures
- Suivi budgétaire bien assuré par le partenaire OXFAM GB
- Partenariat avec OGB fortement salué et souhait exprimé de poursuivre le dit partenariat par les OPPS
- Bon pilotage et bonne exécution dans l'ensemble des activités planifiées sur la base des financements mobilisés
- Implication et participation des OPPs à la mise en œuvre des activités à travers les points focaux
- Implication et participation des partenaires dans la conduite d'activités essentielles (formation, information thématique, suivi, financement) en adoptant des stratégies efficaces
- Efforts déployés dans le sens de la recherche de synergies avec des partenaires, surtout en ce qui concerne le financement des activités économiques (cela permet de renforcer les moyens disponibles), le suivi technique, comptable et financier (cela renforce la confiance, la crédibilité du système et amoindrit les risques)
- Efforts déployés dans le sens de se conformer au contenu du programme en termes d'activités à mener

Le tableau suivant fait le point sur les activités prévues par composante et réalisées, non réalisées)

| Composantes/activités | Activités prévues et réalisées | Activités prévues et non réalisées | Observations |
|--|--|--|---|
| Composante A : Appui à l'amélioration de l'environnement de la commercialisation du riz local | | | |
| Plaidoyer | Activités de mobilisation des acteurs autour de la filière riz : séminaires/fora sur les APE, l'OMC, la politique agricole commune de l'UEMOA, la loi d'orientation agro-sylvo-pastorale, la filière riz, fête annuelle de la moisson) | Rencontres sectorielles de négociation Lobbying et de recherche de partenaires extérieurs pour internationaliser la problématique | Beaucoup d'activités organisées mais pas encore d'activités systématiquement orientées vers l'organisation de rencontres sectorielles de négociation avec les pouvoirs publics et la recherche de partenaires pour internationaliser la problématique : déficit dans le plaidoyer |
| Campagnes de communication | Séminaires sur la filière riz médiatisés Fora départementaux, | | Le nombre de séminaires et fora visé n'est pas atteint |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <p>régionaux, nationaux médiatisés</p> <p>Médiatisation participation à la FIARA</p> <p>Emissions radios</p> | | Le nombre de spots visé n'est pas atteint |
| Ateliers de réflexion stratégique | Ateliers de réflexion-formation stratégiques organisés sur divers thématiques : APE, OMC, LOAS, Politique agricole commune, micro-assurance agricole, fonds de calamité, bourse des produits agricole de base | | Formation à la négociation des producteurs mais pas de dossiers préparés en conséquence, ni de propositions systématisées |
| Lobbying et de recherche partenaires | Actions de recherche de partenaires opérationnels et financiers fortement développées | Pas d'activités de recherche de partenaires stratégiques | Le PINORD a pu développer un bon réseau de partenaires opérationnels et financiers : SAED, ANCAR, ADRAO, CGERV, IMFs, BRS, JICA, FAO, Christian Aid, ICCO, SOS Faim, OID Crédit Pays-Bas, APIX, NCNW, CECI, Terafina |
| Composante B : Promotion et commercialisation d'un riz de qualité | | | |
| Définition charte de qualité | Elaboration et diffusion d'une charte de qualité | | La charte de qualité est le document de référence pour la formation des MER et le suivi de leurs activités |
| Appui aux ME femmes, aux ME hommes | <p>Financement ME femmes à travers ligne de crédit mise en place depuis 2004</p> <p>Financement MER femmes à travers IMFs, BRS</p> <p>Financement MER</p> | | <p>Activités économiques des groupements de femmes et de femmes individuelles financées</p> <p>Activités de production, de transformation et de commercialisation financées</p> |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | <p>mixtes à travers IMFs, BRS</p> <p>Accompagnement par le PINORD, les OP, les IMF, BRS</p> <p>Suivi comptable et financier par ECGER</p> | | <p>Le financement accordé aux femmes est inférieur à celui des hommes, ce qui ne correspond aux montants inscrits dans le programme</p> |
| Appui à la mise en place d'un réseau de magasins de référence | Test non réussi | Activité de mise en place de magasins de référence non réalisée | Il n'y a pas eu de moyens pour réaliser l'activité |
| Appui au système IMF par la mise en place d'un Fonds de garantie | <p>Mise en place du fonds de garantie</p> <p>Signature de protocoles d'accord</p> | | Un fonds de garantie de 30 millions FCFA mis en place |
| Composante C : renforcement des capacités | | | |
| Formations et production de connaissances | <p>Des sessions de formation sont organisées sur divers thèmes : démarche qualité, création et gestion des micro-entreprises, planification stratégique, techniques d'animation, livelihoods, gestion des micro-crédits, techniques de négociation et fundraising, genre et développement</p> <p>Organisation de fora et séminaires locaux, nationaux destinés à vulgariser les principes du projet, à créer des plateformes avec les partenaires du projet et à la sensibilisation de masse</p> | <p>Formation en constitution et exploitation de bases de données,</p> <p>Séminaire sous régional destiné à vulgariser les principes du projet, à créer les plates formes avec les partenaires du projet et à la sensibilisation de masse</p> <p>Formation en TIC, micro-finance</p> | <p>Le nombre de modules ciblé n'est pas atteint</p> <p>Tous les thèmes ciblés ne sont pas pris en charge</p> |
| Appuis aux associations et aux | Appui à la mise en œuvre des plans | | Pas d'appui institutionnel |

| | | | |
|---|---|--|-----------------------|
| <p>systèmes de financement décentralisés</p> | <p>d'action soumis par les OPPs</p> <p>Appui en équipement et fonctionnement des IMFs</p> | | <p>proprement dit</p> |
| <p>Composante D : Pilotage, coordination, exécution et suivi</p> | | | |
| <p>Pilotage, coordination et exécution</p> | <p>Réunions périodiques CO, COPI, de l'UAT</p> <p>Ateliers de partage, de réflexion, de planification</p> <p>Mise en contribution des points focaux</p> <p>Programmation et exécution des activités du programme</p> <p>Participation à des activités externes sur invitation des partenaires</p> <p>Accueil de visiteurs</p> <p>Rapportage périodique d'activités et financier</p> | | |
| <p>Suivi/Evaluation</p> | <p>Suivi interne UAT, points focaux</p> <p>Suivi assuré par le comité de suivi de la charte qualité</p> <p>Suivi assuré par le comité de commercialisation</p> <p>Evaluation interne AN 1</p> <p>Evaluation externe à mi-parcours AN 2</p> | | |

Observations

- Tout ce qui est prévu n'est pas financé en conséquence
- Des activités essentielles retenues dans le programme sont laissées en rade ou faiblement prises en charge par faute de financements (magasins de référence,

formation sur certains thèmes, rencontres stratégiques, suivi technique, appui institutionnel OPPS, etc.)

- Lignes budgétaires peu consistantes par rapport aux besoins
- Mode de financement annuel et montant non connu d'avance
- Des profils de postes ne sont pas pris en charge (responsables communication, suivi évaluation)
- Des retards dans le démarrage des activités annuelles
- Quelques errements relevés dans le suivi comptable et financier
- Caractère peu dilué de la fonction suivi/évaluation technique également relevé
- Dynamique apparemment faible de mobilisation sociale
- Le plaidoyer n'est pas encore bien orienté vers l'organisation de rencontres sectorielles de négociation avec les pouvoirs publics et la recherche de partenaires pour internationaliser la problématique
- Il n'existe pas encore de dossiers préparés, ni de propositions systématisées dans le domaine de la négociation sur des questions spécifiques avec les pouvoirs publics pour les amener à prendre des mesures directes ou indirectes de promotion durable de la filière riz

Recommandations

- Inviter OGB à décliner au départ le montant de financement disponible dans la période considérée
- Diversifier les sources de financement
- Pourvoir au besoin des postes jugés utiles pour un bon déroulement des programmes, la capitalisation et la diffusion des bonnes pratiques, des expériences, dans la mesure du possible
- Améliorer et rendre plus efficace le suivi comptable et financier
- Systématiser davantage et renforcer la fonction suivi/évaluation technique
- Développer des stratégies innovantes de mobilisation sociale plus forte
- Elaborer des projets/programme de façon concertée, de manière à prendre en charge les besoins, les préoccupations, de se faire une idée de leur acuité et de leur importance et partant de systématiser des activités pertinentes par rapport aux enjeux pris en charge
- Organiser des séminaires sur le plaidoyer et la négociation de manière à mieux saisir leur finalité et acquérir toutes les connaissances requises
- Veiller à systématiser la production de déclaration, manifeste, dossiers techniques dans le cadre des rencontres stratégiques organisées pour influencer les politiques, les orientations des autorités
- Veiller à la systématisation de rencontres sectorielles avec les pouvoirs publics, avec des partenaires stratégiques autour de questions spécifiques en relation avec le ou les domaine (s) investis

- Veiller à la prise en charge pleine, effective et régulière de certaines activités clés en l'occurrence le renforcement des capacités, le suivi, l'appui institutionnel aux OPPs.

Niveau d'atteinte des résultats attendus

La mesure des résultats atteints conformément aux objectifs du projet et l'analyse de la stratégie d'intervention du PINORD dans le cadre de la valorisation et du renforcement des capacités des organisations de producteurs membres parties prenantes (OPPs) ont conduit à ce qui suit.

Constats

- Une charte qualité est élaborée de façon concertée et consensuelle et sert de document de référence pour les formations et le suivi des miro-entreprises rurales
- Un Fonds de garantie en voie de consolidation est mis en place sur la base de mécanismes concertés avec la BRS, les IMFs et les micro-entreprises rurales
- Quatre protocoles d'accord sont signés avec les IMFs (MEC Delta, CPEC MPAL), la BRS et l'UNACOIS
- Un protocole d'accord est signé entre la BRS et CPEC MPAL dans le sens du renforcement des capacités de financement de ce dernier en direction de la filière riz
- Des protocoles d'accord sont signés entre les OPPs et les IMFs émanant d'elles dans le cadre de la gestion de la ligne de crédit destinée aux femmes (au total 5 protocoles d'accord)
- Les mécanismes de financement mis en place à travers le Fonds de garantie, la ligne de crédit MER femmes concourent plus ou moins à la mobilisation de l'épargne locale (apport personnel, répartition des intérêts générés, blocage d'une partie du financement)
- Au total 67 MER ont bénéficié de financement entre 2007 et 2008 pour développer des activités de production, de transformation et de commercialisation du riz local (au total 117.063.451 FCFA pour le financement en cours auquel vient s'ajouter le financement de la campagne hivernale précédente)
- Un comité de suivi composé de représentants d'OPPs, de partenaires opérationnels et financiers est mis en place et assure l'appui/conseils et la supervision des MER
- Des leaders OPP (hommes et femmes), des représentants de MER, d'organisations féminines, des meuniers, des riziers ont acquis des connaissances dans des domaines spécifiques à travers l'organisation de sessions de formation, dans le sens de l'amélioration de leurs capacités techniques, de gestion, de négociation, de commercialisation
- Le niveau d'information des acteurs de la filière riz est accru sur bien des thématiques d'intérêt local, régional, national et international (LOAS, APE, politique agricole commune UEMOA, OMC, assurance agricole, gestion des situations d'urgence, fonds de calamité, etc.)
- Le programme a contribué à l'augmentation de la production agricole dans la vallée du Fleuve Sénégal à travers le financement des MER(MER) (statistiques campagne hivernale

2007/2008 : superficie cultivée : 123 ha, rendement moyen : 59, 1 sacs de 85kg de paddy à l'ha, production totale en sacs de 85kg : 639,030 tonnes de paddy ou 415 tonnes de riz blanc, nombre de sacs usinés : 424,94 tonnes de paddy ou 274, 261 tonnes de riz blanc, statistiques campagne hivernale 2008/2009 : 342 ha financées)

- La quantité produite a servi à l'auto-consommation des ménages et à l'accroissement des revenus (MER) à travers la commercialisation
- La ligne de crédit GPF (36 millions) a permis de financer à travers les IMFs émanant des OPPs des activités économiques menées par les femmes et a engendré des impacts économiques et financiers sur les femmes et les ménages
- Les conditions créées (mise en relation, facilitation) et le suivi mis en œuvre ont sans doute contribué à l'augmentation de la productivité
- Le plaidoyer fort développé, le marketing développé et les conditions internationales contraignantes (hausse du prix du baril du pétrole, refus d'exploitation du riz) ont sans doute favorisé les conditions de commercialisation du riz local.
- Le focus sur la charte de qualité en 2007/2008 en prenant toutes les mesures et précautions requises, a pu garantir un riz de qualité durant cette période

Observations

- De sérieuses menaces pèsent encore sur la production rizicole (catastrophe naturelles, velléités de tricherie des MER vis-à-vis des IMFs/Banque, CGERV, supports de mauvaise qualité, délestage, augmentation du prix du carburant, vétusté des équipements d'irrigation, coût élevé de la main d'œuvre (récolte dans les zones de Matam et de Podor) et non pris en compte
- Le fonds de garantie mis en place n'a pas encore favorisé un traitement spécial des bénéficiaires de crédit
- Des détournements d'objectifs et des créances en souffrance sont constatés avec la ligne de crédit GPF à cause d'un manque de suivi systématique
- Des mécanismes clairs de gestion et de consolidation du fonds de promotion de l'entrepreneuriat féminin ne sont systématisés
- La politique de gestion de la ligne de crédit femmes n'est pas harmonisée
- La typologie des MER féminines n'est pas encore établie, sinon une situation de financement des activités féminines laissée à l'appréciation de chaque OPP (pas de politique harmonisée)
- Les besoins en promotion, formation et appui technique des entreprises féminines ne sont exhaustivement cernés et pris en charge de façon effective
- Les données statistiques disponibles n'indiquent pas le nombre de MER féminines financées mais renseignent vaguement sur le nombre de femmes ayant bénéficié de la ligne GPF par IMF (MEC CECAM : 263 femmes, MEC FPA : 6 GPF, 41 femmes individuelles, MEC Ferlo : 26 GPF, MEC Koyli Wirndé : 249 femmes, 2GIE, MEC Delta : 914 femmes) et le nombre de femmes présentes dans les MER mixtes financées (sur une liste de 41 MER, il est dénombré environ 455 femmes et 195 hommes)

- Les magasins de référence ne sont pas installés, ce qui pourrait en cas de retournement de situation, handicaper l'écoulement du riz sur le marché
- L'Etat n'a pas pris les mesures attendues : situation encore précaire car l'environnement financier, juridique, commercial et institutionnel n'est pas encore favorable
- Les lignes de crédit négociées par l'Etat ne sont pas encore élargies aux IMFs et systématiquement orientées vers la production, la transformation et la commercialisation du riz local
- L'extension de la bonification des taux d'intérêt aux IMFs n'est pas encore réalisée
- Une transformation de qualité est loin d'être assurée (problèmes d'équipement, de formation)
- Aucune initiative interne ne va dans le sens de la systématisation de la capitalisation, du partage et de la diffusion des bonnes pratiques
- Les impacts constatés sont précaires vue l'importance des besoins de sécurité alimentaire, de renforcement de pouvoir d'achat, de capacités à satisfaire la demande du riz

Recommandations

- Veiller à la promotion de mesures de sécurisation des MERs (contrôle et suivi rigoureux, assurance, fonds de calamité)
- Veiller à ce que des changements qualitatifs soient opérés en direction des bénéficiaires de crédits, compte tenu des mesures spéciales prises, dont le fonds de garantie
- Veiller à une bonne prise en charge de toutes les dépenses (investissements, autres) qui sont récurrentes au niveau des MERs
- Dans la politique de promotion des MERs, poursuivre la recherche de financement et de synergies pour une bonne prise en charge de tous les facteurs limitants (aménagements, équipements, intrants ...)
- Veiller à l'implantation des magasins de référence et à leur gestion la plus transparente et la plus rigoureuse possible
- Consolider et renforcer les acquis dans tous les domaines, surtout formation, suivi des MER, des transformateurs, renforcement du partenariat et des synergies d'actions, mutualisation des moyens
- Poursuivre le plaidoyer pour amener l'Etat et les institutions internationales à prendre des mesures allant dans le sens de la promotion de la production et de la commercialisation du riz local
- Susciter la création des MERs dans d'autres domaines d'activités connexes
- Veiller au développement d'une politique de promotion et d'appui aux MER féminines plus encadrée, plus soutenue, plus systématique, moins diffuse
- Veiller à une bonne exploitation de l'étude sur la ligne de crédit femmes et s'atteler à sa réorientation compte tenu de toutes les observations et suggestions formulées

- Veiller à la mise en place d'un bon dispositif de collecte de données statistiques fiables et actuelles dans tous les domaines investis
- S'atteler à la recherche de moyens pour capitaliser, partager et diffuser les bonnes pratiques dans le cadre des actions développées
- Poursuivre la formation et la conscientisation des meuniers et des riziers pour les amener à s'équiper et à assurer une transformation de qualité (riz de bonne qualité, moins de pertes)

Pertinence des actions et évolution du contexte

L'analyse des actions du PINORD a conduit aux constats, observations et recommandations suivantes.

Constats

- L'enjeu articulé sur le riz local est toujours d'actualité même si la question de l'accès est à relativiser
- OPPs et partenaires sont unanimes sur le fait que le riz est une culture stratégique (il est consommé par plus de 90% de la population et on n'a plus de maîtrise sur les possibilités d'une importation à bon prix, ni d'influence sur les mesures directes et indirectes de soutien de la production et de l'exportation décidées dans les pays grands producteurs)
- Toutes les actions menées jusque là sont jugées pertinentes (formations charte qualité, comptabilité et gestion, plaidoyer, formations thématiques, information participation à la FIARA, financement MERs, GPF, suivi conjoint/regroupé, renforcement organisationnel et institutionnel, etc.)
- Les partenaires reconnaissent que le « plaidoyer » est l'axe fort à préserver, à renforcer et à mieux orienter vers des objectifs majeurs
- OPPs et partenaires reconnaissent que l'évolution du contexte a engendré d'autres enjeux dont il faut tenir compte (ex comment satisfaire la demande actuelle ? comment satisfaire le consommateur urbain ? Comment garantir un riz de qualité ? Comment évoluer vers la sécurité alimentaire tout en ayant le riz comme axe nodal ? Comment aider les membres des autres OPPs à tirer profit de leurs activités (pastoralisme, maraîchage), à ne pas brader leurs productions ?

Observations

- Le riz est devenu la céréale de base de l'alimentation de plus de 90% des sénégalais (il est difficile de changer les habitudes alimentaires des peuples)
- Les investissements de base pour des supports de qualité (terres bien aménagées) et pour la maîtrise de l'eau ne sont à la portée des producteurs : on risque dans la situation actuelle de tendre vers la baisse continue des rendements, l'abandon des exploitations, le découragement
- La transformation est un aspect important de la démarche qualité : d'une part, le consommateur peut être amené à tourner le dos au riz local à cause d'une mauvaise

transformation, d'autre part les pertes subies impactent négativement sur les quantités à mettre sur le marché

- Le renforcement des capacités est l'aspect le plus important des programmes de ce genre : le producteur doit être constamment informé sur bien des choses et suffisamment formé pour tendre vers un certain professionnalisme
- Le manque d'unités de transformation de proximité compromet les possibilités de rentabilisation d'autres types de production : lait, tomate, patate, autres céréales
- Le niveau d'organisation des autres filières est encore faible : les producteurs présents dans ces filières n'en tirent pas suffisamment de profit
- Les facteurs négatifs qui entravent la culture et la commercialisation du riz local sont d'ordre exogène : les producteurs n'ont aucune maîtrise sur ces facteurs et restent impuissants
- Des préoccupations réelles liées à la sécurité alimentaire sont exprimées : les problèmes d'anémie récurrents dans certaines zones à une certaine période de l'année, les abandons scolaires ou les baisses de performances des élèves liées à des déficits alimentaires
- La disponibilité d'un produit auprès du consommateur lui donne des chances d'être mieux adopté et cela fidélise

Recommandations

- Veiller à ce que les programmes futurs aient la culture du riz comme charpente de l'évolution vers la sécurité alimentaire
- Explorer toutes les possibilités de pouvoir contribuer à la viabilisation des terres (aménagements, réfections de périmètres privés, de périmètres autogérés, etc) et à la réalisation d'aménagements structurants et au remplacement du matériel d'irrigation vétuste pour mieux coller aux impératifs de la charte de qualité
- Intégrer davantage la formation des riziers et des tenants des décortiqueuses (70% de la production passent par elles, 5 à 6% de pertes, qualité non garantie dans les programmes du PINORD pour mieux préserver la qualité du riz conformément à la charte qualité
- Poursuivre les formations techniques et thématiques pour renforcer davantage les capacités et le niveau d'information des acteurs (marketing, gestion, comptabilité, charte qualité, LOASP, politiques nationales, internationales...)
- Appuyer des initiatives locales de promotion d'industries agro alimentaire (ex autour du lait, des céréales etc...) dans une perspective de sécurité alimentaire
- Appuyer la promotion des filières lait, oignons, tomate, patates douces) dans la même logique
- Renforcer le plaidoyer en ciblant des situations problématiques (ex délestages de la SENELEC, rareté des engrais, environnement juridique, financier, commercial, institutionnel peu favorable...) pour maintenir et renforcer la tendance actuelle de

pénétration du riz local dans le marché et son adoption par les consommateurs urbains

- Appuyer des initiatives locales dans les domaines de la nutrition et des cantines scolaires dans une logique de sécurité alimentaire
- Appuyer l'implantation de magasins de référence dans les centres urbains avec le riz comme produit de phare, en offrant la possibilité de vendre d'autres produits comme le lait, l'oignon, les sous produits du riz
- Veiller à la poursuite et à la massification des actions déjà développées dans le programme triennal avec renforcement du fonds de garantie.

Les micro-entreprises rurales (MER)

L'analyse des dynamiques des MER et du système d'accompagnement a permis d'aboutir aux considérations suivantes.

Constats positifs

- Initiative fortement saluée par les OPPs, les membres partenaires et jugée pertinente
- Initiative qui implique dans une certaine mesure les OPPs dans la décentralisation de l'information, l'identification des besoins, la transmission des demandes
- Initiative qui contribue à la relance de la production du riz après des périodes assez difficiles caractérisés par des problèmes d'accès au financement et de qualité moindre du riz local comparé au riz importé
- Initiative innovatrice et pertinente dans l'approche et la démarche (facilitation, intermédiation, sécurisation du crédit, couverture des risques, partenariat banque/IMF, appui à la commercialisation, démarche qualité, mise en relation, intégration approche genre, suivi technique, comptable et financier, implication des transformateurs, labellisation, accompagnement juridique avec l'appui de l'APIX (NINEA à 1000FCFA))
- Initiative porteuse d'impacts au plans sociaux (lutte contre l'exode, l'émigration, la marginalisation), économique (lutte contre le chômage, la pauvreté, sécurité alimentaire locale), financier (amélioration des revenus, épargne locale), intégration des secteurs d'activités agriculture-élevage (utilisation des sous produits)
- Initiative n'ayant pas encore engendré de difficultés énormes : un seul cas de non remboursement du crédit échu

Faiblesses décelées

- Absence d'un dispositif concerté et élargi à d'autres compétences, d'identification et de sélection des MERs sur des bases consensuelles, techniques, objectives et non discriminatoires

- Les critères et les conditions d'identification et de sélection ne sont pas largement diffusés
- La diversité du statut des MERs peut se révéler être source de problèmes auprès des banques/IMFs/ du CGERV, etc.
- Le recours à des IMFs/Banques très éloignées des MERs engendre des coûts supportés par les MERs (déplacements, transport) et fait courir des risques de retard dans la mise en place du crédit, son utilisation et partant dans le démarrage des campagnes (difficultés de respect de la charte de qualité et d'obtention de bons rendements)
- Le non suivi des MERs par leurs OPs d'appartenance fragilise le système et peut engendrer des velléités de « rébellion », fractionnistes, de vouloir échapper à tout contrôle
- Le système de suivi mis en place, n'est pas bien internalisé, souffre d'irrégularité et manque de rigueur (pas de sanctions prévues en cas de mauvaise conduite)
- Les protocoles d'accord signés entre le PINORD et les IMF/BRS, donnent trop de libertés à ces dernières au détriment des MERs (principes et pratiques imposées non homogènes)
- Le concept de MER, ne doit pas être exclusivement articulé autour de la production du riz et mérite d'être stabilisé
- Le financement des MER mixtes ne traduit aucunement dans les faits une bonne prise en charge de l'approche genre car la plupart d'entre elles sont des MER familiales et c'est la décision du père de famille qui s'impose à tout le monde
- Une seule OPP parmi les 5 parties prenantes bénéficie à elle seule d'environ 50% des financements, tandis que les autres sont respectivement à 9%, 22%, 20%, 3% (à voir)
- 75% des demandes de MER accordées sont localisées dans le Delta (73% du financement sollicité)
- Les formations destinées aux MER sur la charte qualité ne concernent qu'une ou deux personnes par MER et le plus souvent y participent les instruits ou ceux qui sont disponibles (ils ne sont pas forcément ceux qui sont régulièrement présents dans les exploitations)

Recommandations

- Repenser le concept de MERs, à la lumière des domaines d'activités essentiels des membres des OPPs.
- Elaborer un guide des MERs de façon à systématiser les étapes, les acteurs à impliquer, les conditions à remplir, les procédures, les critères de sélection, les responsabilités respectives, les dates butoirs dans une perspective d'améliorer l'identification des besoins, la qualité des demandes soumises, l'analyse des demandes, d'éliminer les retards dans la mise en place des crédits et partant le démarrage des campagnes
- Veiller à l'équilibre, à l'équité dans le financement des MERs pour éviter les frustrations (pas de concentration dans une zone/activités au détriment d'autres zones/activités)
- Veiller au financement de MER féminines dans la production, la commercialisation et la transformation du riz local

- Mettre en place un comité d'identification et de sélection très au fait des conditions et critères d'identification et de sélection des MERS, qui regrouperait l'UAT, les représentants de chaque OP, les représentants des IMF/banques, de la SAED, de l'ANCAR, du CGER/VALLEE et de l'ADRAO
- Recouvrir autant que faire se peut aux IMF de proximité, émanations des OPPs en envisageant tous appuis institutionnels requis
- Mettre en place un système de suivi « à escaliers » qui implique les OPPs (voir appuis institutionnels possibles) et un comité régional de suivi élargi aux IMF/BANQUES, à la SAED, ADRAO, ANCAR et CGERV avec un programme de travail plus systématique compte tenu des impératifs de qualité et de rendements requis
- Evaluer la mise en application des protocoles d'accord avec les IMF/Banque à la fin de la campagne hivernale en cours dans la perspective de leur « réexamen », de leur amélioration du point de vue des dispositions contractuelles.
- Veiller à l'harmonisation du statut des MER, si possible
- Veiller à observer plus de prudence dans le financement des MERs investissant le créneau de la production du riz en tirant les enseignements liés aux contextes précédentes
- Veiller à la constitution de bases de données actuelles et fiables sur les MER, leurs activités, le financement accordé, les productions, les rendements, la situation des remboursements, etc.
- Revoir le dispositif et les mécanismes de formation des MER pour mieux s'assurer du partage, de l'utilisation et de la valorisation des connaissances acquises au niveau interne

Ligne de crédit GPF ou fonds de promotion de l'entrepreneuriat féminin

De l'analyse de la ligne de crédit GPF et des dynamiques locales, il est tiré ce qui suit.

Constats positifs

- Initiative s'inscrivant parfaitement dans les mesures particulières de prise en charge de la dimension genre, jugée utile et pertinente par les OP, les femmes
- Initiative qui contribue à l'écoulement du riz local sur un espace géographique plus étendu (du walo au diéri et au-delà)
- Initiative porteuse d'impacts aux plans social (lutte contre l'oisiveté, sentiments d'utilité sociale) économique (lutte contre la pauvreté, sécurité alimentaire), financier (amélioration des revenus personnels, renforcement des revenus des ménages avec prise en charge santé, scolarité des enfants), diversification des activités (petit commerce, embouche, etc), formatif (apprentissage du crédit), désenclavement mental (ouverture et échange avec les autres)
- Initiative ayant contribué au renforcement des capacités de financement des IMF locales et à l'amélioration de leur gestion par le truchement des protocoles d'accord signés avec les OPPs

- Initiative gérée avec plus ou moins de succès par les IMFs et les femmes : prêts remboursés avec un taux assez satisfaisant dans l'ensemble et bénéfices générés recyclés sous forme de crédits tournants.
- Initiative ayant favorisé des situations de synergies et de mutualisation des moyens (cas FAFD qui a renforcé les fonds mis à sa disposition par d'autres fonds mobilisés à travers ses programmes)

Contraintes et faiblesses décelées

- Fonds mis à disposition des OPPs jugés dérisoires par rapport au nombre des GPF membres et à leur taille (10 à 100 femmes)
- Il n'y a pas de politique de financement harmonisée dans le cadre de l'utilisation de ce fonds
- Des retards de remboursement et des crédits en souffrance sont constatés
- Tous les GPF ne sont pas dans une position stratégique et avantagée d'approvisionnement en riz et de stockage à moindres coûts. (problème de distance, d'enclavement, de manque d'infrastructures de stockage, de points de vente, etc.)
- La finalité réservée au fonds de crédit n'est pas définie, ainsi que les mécanismes de sa consolidation
- Les IMFs ne semblent pas tirer assez de profit de la gestion de cette ligne en référence aux coûts de transaction qui peuvent être importants par endroits
- Le focus sur la "commercialisation du riz" ne donne pas trop de liberté pour pouvoir saisir toutes les opportunités d'affaires dans chaque zone. (des détournements d'objectifs sont ainsi favorisés)
- Le suivi et l'accompagnement des activités financées ne sont pas systématisés en termes de qui doit faire quoi ?, A quelle étape ? Comment ? quels appui/conseils ?
- Les données disponibles sur ce fonds ne sont ni actuelles, ni exhaustives

Recommandations

- Renforcer la ligne de crédit GPF pour toucher le plus grand nombre et pour plus d'impacts durables. (les impacts actuels sont précaires).
- Repenser la philosophie de base et les mécanismes de gestion et d'allocation de cette ligne de crédit dans le sens de la recherche d'efficacité, de plus d'impacts, de pérennité et d'intérêts partagés
- Veiller au remboursement des crédits et à la reconstitution du fonds dans une perspective de consolidation
- Offrir explicitement aux GPFs la possibilité de saisir toutes opportunités d'affaires dans leur environnement immédiat et médiateur
- Veiller à la constitution de bases de données actuelles et fiables sur le fonds, les activités financées, le financement accordé, le nombre de bénéficiaires, leur localisation, les revenus générés, les synergies développées, la situation des remboursements, etc.

Institutionnalisation du PINORD

L'analyse de la dynamique d'institutionnalisation du PINORD à mettre en exergue ce qui suit :

Constats

- Volonté de poursuivre le compagnonnage manifesté par tous, exprimée clairement
- Craintes de ne pas “tuer” les OPPs membres fortement redoutées par tous
- Réflexions menées au sein des instances du PINORD (CO et COPI), au sein des OPPs où des positions tranchées sont mises au point
- Des pas décisifs franchis dans le sens de la formalisation du cadre (travaux d'élaboration de textes de base commandités – Samba TRAORE), il y a deux ans
- Beaucoup de confusions et de “mélanges de genre” dans l'appréciation de la situation actuelle : “le PINORD n'est ni une ONG, ni une association, ni un cadre de concertation et d'action mais un “programme fédérateur”
- L'absence d'un statut juridique formel semble constituer une contrainte pour se positionner comme interlocuteur vis-à-vis de l'Etat et des bailleurs de fonds

Risques à ne pas prendre

- Aller très vite en besogne sans une large concertation, sans consensus
- Prendre partie pour une option qui n'est pas suffisamment éclairée

Recommandations

- Intégrer dans les étapes du processus de réflexion, l'organisation d'un atelier sur le réseautage de manière à avoir une vision plus éclairée des choses.
- Organiser des rencontres internes (OPPs) de restitution, de partage et de prise de position (option définitivement choisie) à la suite de l'atelier de réseautage
- Organiser une rencontre dans le cadre du PINORD, avec présence CO, COPI, UAT pour se pencher sur une option concertée et consensuelle
- Convenir à terme d'un cadre formel, susceptible de permettre au PINORD de réaliser ses ambitions

Visibilité et partenariat

L'analyse de la visibilité et des dynamiques de partenariat a permis de systématiser ce qui suit.

Constats

- Position stratégique occupée par le PINORD dans le développement de la vallée connue et reconnue par tous les acteurs
- L'appropriation du PINORD en tant que programme par l'ensemble des acteurs est en bonne voie : chaque groupe d'acteurs cherche à bénéficier de l'appui du PINORD sans connaître les limites de ses moyens
- Les OPPs en lice sont plus que jamais déterminés à poursuivre le compagnonnage, reconnaissent et apprécient positivement les profits tirés au travers des programmes mis en œuvre : financement de leurs membres, formations des leaders et des membres, incitation à la bonne gouvernance interne, information, mise en relation, facilitation, appui institutionnel, financement de plans d'actions, mise en contribution points focaux, valorisation des compétences internes, apprentissage du réseautage, etc.)
- Approche et stratégie de recherche, de développement et d'entretien de partenariats, jugées bonnes et pertinentes : partenaires opérationnels et financiers.
- Mécanismes mis au point pour impliquer et faire participer les partenaires à la mise en œuvre des programmes jugés satisfaisants (personnes ressources, appui/conseils, comité de suivi, comité consultatif, conventions, protocoles d'accord, fonds de financement direct, fonds de garantie, participants actifs)
- De réelles perspectives d'implication du PINORD par les partenaires dans leurs propres programmes ou de positionner le PINORD comme "un laboratoire de recherche-actions d'excellence" se précisent (exemple projet chaîne de valeur – ADRAO)
- Le cadre de partenariat actuel offre au PINORD beaucoup de crédibilité, de prestige et de renom au niveau national et au-delà et crée des situations de confiance (par exemple avec les MERs, ...)
- Le PINORD est considéré comme un programme qui vient renforcer les actions des institutions présentes, naturellement investies de telles missions de promotion du développement agricole régional ou du développement local (Collectivités Locales)
- La volonté de poursuivre le partenariat encore plus longtemps est manifestée par tous les partenaires et exprimée en ces termes "Pourquoi s'arrêter en si bon chemin ?" "Nous pouvons encore remettre de l'argent" "Nous avons un dispositif institutionnel bien décentralisé, nous envisageons un redéploiement institutionnel" "Pourquoi des crédits pour la campagne hivernale seulement ?"
- Le PINORD a contribué au renforcement organisationnel et institutionnel des IMFs (appui matériel, fonctionnement, formation, etc.), au renforcement des capacités des leaders OPP et d'autres acteurs (meuniers, riziers, producteurs)
- Les OPPs ont acquis un regain de dynamisme, plus de visibilité et de notoriété au plan local au travers des actions du PINORD
- Les stratégies développées pour impliquer et faire participer les OPPs à la mise en œuvre des programmes (appui institutionnel, points focaux, plans d'actions OPP) sont jugées pertinentes : cela a permis de juguler le déficit de personnel de l'UAT dans une certaine mesure et de valoriser les savoirs et savoir-faire des OPPs qui ont une bonne connaissance du terrain

- Le PINORD a acquis de la notoriété auprès de la direction générale de toutes les institutions partenaires

Observations

- Le comité consultatif n'est pas aussi sollicité et se révèle comme un comité de trop
- Signer des conventions et protocoles d'accord ne dispense pas de suivi de leur application et de systématisation de phases d'évaluation pour apporter les rectificatifs qui s'imposent
- Dans la mise en œuvre de son programme, le PINORD ou ses bénéficiaires utilisent pour la plupart des "supports" estampillés SAED ou autres institutions sans en faire référence dans ses communications médiatiques
- L'utilisation des personnes ressources, des institutions partenaires doit se faire sur une large échelle (formations, appui/conseils) du fait de leurs connaissances du milieu et des hommes/femmes
- Les collectivités locales sont très en marge des activités du PINORD
- Les connaissances acquises doivent être diffusées au sein des OPPs, des MER, etc.

Recommandations

- Dans la perspective des changements à opérer au niveau du dispositif institutionnel, revoir la pertinence de conserver ou de supprimer ce cadre
- Mettre en place un système approprié de suivi et de réexamen périodique des protocoles, conventions
- Dans le cadre de la médiatisation du PINORD et de ses activités, veiller à mentionner les noms des auteurs (Institutions) des supports qui sont à la base des réussites et succès enregistrés
- Dans le cadre de l'exécution des activités, à chaque fois qu'il est question de recourir à des consultants ou personnes ressources externes, explorer au maximum le champ de compétences offert par le cadre régional de partenariat dans un souci de parfaite appropriation et d'opérationnalisation plus aisée (formations, études etc.)
- Intégrer dans les futurs programmes des activités de renforcement de capacités en relation avec les enjeux pris en charge (exemple le foncier, ...compétences transférées, politiques nationales) et d'entretien/maintenance d'infrastructures d'intérêt local et communautaire susceptibles de contribuer à l'atteinte des objectifs visés (ex : magasin de stockage, cases foyers, ...)
- Susciter davantage les synergies possibles avec les partenaires actuels et autres partenaires (régional, national et international)
- Dans la mesure du possible, veiller à poursuivre les appuis institutionnels aux OPPS (équipement, fonctionnement, formation staff technique), à distinguer du financement de plans d'actions
- Prendre des mesures adaptées et soutenues de démultiplication des formations au sein des OPPs, MER, etc.

Accessibilité/visibilité

L'analyse de l'accessibilité et de la visibilité du PINORD a conduit aux considérations suivantes.

Contats

- Tendance des réactions : visibilité du PINORD gênée par son hébergement par ADESCAW
- La recherche de visibilité du PINORD a tendance à « noyauter » les OPPs parties prenantes
- Situation présente caractérisée par la nécessité d'avoir des locaux à moindre coût et d'être dans des conditions de travail adéquates : électricité, connexion, internet, téléphone, salle de réunion, sites d'hébergement
- Tendance des réactions : délocalisation si les moyens le permettent à Richard Toll pour être à équidistance des OPPs et pouvoir être dans de bonnes conditions de travail

Recommandations

- Faire de la délocalisation un enjeu à moyen et long terme
- Rechercher les moyens de pouvoir supporter des coûts de location ou de construction de siège
- Prendre en compte l'existence des OPPs dans la recherche de visibilité du PINORD
- Intégrer dans toute option le renforcement des moyens de travail de l'UAT : climatisation, outils informatique, matériel de formation, logistique, mobilier de bureau

Dispositif institutionnel

L'analyse du dispositif institutionnel a conduit aux constats positifs et faiblesses déclinés ci-dessous.

Constats positifs

- Niveau de fonctionnalité jugé satisfaisant dans l'ensemble (régularité des rencontres, présence effective des mandats, ordres du jour épuisés, rapports et PV produits et diffusés, pilotage effectif et suivi)
- Missions respectives comprises et assumées sans interférence
- Disponibilité d'un document de références accepté par tous : «le manuel de procédures »
- Conditions de travail et de motivation financières et morales jugées satisfaisantes
- Pas de contradictions majeures au sein d'une instance et entre les instances

Faiblesses décelées

- Absence répétée des présidents des OPPs

- Caractère assez statique des missions respectives, compte non tenu de l'évolution des choses
- Des dispositions de « relent » anti démocratiques (ex caractère jugé figé du poste de président du COPI) ou des sources de suspicions, de plaintes sourdines, encore présentes dans le manuel de procédures
- Absence de possibilités offertes d'amélioration des conditions de travail et de motivation financière et morale (carrière professionnelle, renforcement formations)
- Dysfonctionnements dans la communication

Recommandations

- Sensibiliser les présidents des OPPs pour une présence plus régulière aux rencontres, de manière à pouvoir jouer pleinement leur rôle et faire profiter au PINORD de leurs expériences, de leurs connaissances et de leurs relations
- Veiller à l'actualisation du manuel de procédures dans le cadre d'une large concertation et compte tenu de l'option d'institutionnalisation finalement retenue
- Pour le poste du président du COPI, aller vers la définition d'un mandat et le choix sur la base de critères consensuellement définis articulés autour de la disponibilité, des compétences techniques et de l'intégrité morale
- Veiller à une communication effective au sein et entre les instances pour amoindrir les suspicions
- Tenir compte de la nécessité d'offrir les meilleures conditions de travail et de motivation aux membres du CO, du COPI, de l'UAT, du comité de suivi et des équipes opérationnelles des OPPs dans un souci d'efficacité, de disponibilité effective et de motivation maximale

Prise en charge de la dimension genre

L'analyse du rôle et de la place des femmes dans la dynamique du PINORD et la mesure du niveau de prise en charge de leurs besoins spécifiques ont permis de mettre l'accent sur ce qui suit.

Constats

- Des mesures particulières sont prises et instituées : ligne de crédit GPF, un des représentants des OPPs dans le CO est une femme, les MERs financées sont composées d'hommes et de femmes, les femmes sont prioritairement conviées à la FIARA, les femmes sont conviées des rencontres de formation (technique, thématique)
- Une OPP comme la FPA s'est appropriée en partie ces pratiques : désormais ces instances vont accueillir des femmes en nombre important et à des positions stratégiques
- Les conseillères des collectivités locales ont salué fortement les actions du PINORD envers les femmes (Cf. Ndèye GAYE CR Ross-Béthio)

Observations

- La ligne de crédit femmes risque de ne pas donner les résultats escomptés de façon durable du fait des errements et tâtonnements constatés dans sa gestion, son utilisation, sa consolidation, sa pérennisation
- Le financement des MER mixtes profite plus aux hommes qu'aux femmes car elles sont généralement de type familial et que le poids de la tradition limite l'accès des ressources aux femmes, ainsi que leur accès à la prise de décision
- L'accès des femmes à la terre est encore un frein à prendre en compte

Recommandations

- Veiller à ne pas opérer de reculs par rapport aux acquis et les renforcer, en réorientant et en repensant certaines mesures particulières : ligne de crédit femmes, financement MER, encadrement et appui aux MER féminines
- Explorer d'autres mesures particulières de prise en charge de la dimension genre (ex : femme présidente COPI, femmes gérantes de magasins de référence, femmes plus présentes dans les instances de décision des OPPs, accès facile des femmes à la terre, bonne prise en charge alimentaire des enfants, des élèves, etc.)

Renforcement des capacités

L'analyse de l'aspect renforcement des capacités du PINORD a conduit aux constats, observations et recommandations suivants.

Constats

- Des leaders d'OPPs, sont formés et informés sur divers thèmes dans le souci de mieux prendre en charge des besoins exprimés ou ressentis
- Des formations techniques et de gestion sont organisées à l'attention des MERs, des meuniers, des riziers, des IMFs, des femmes pour accroître leurs capacités à bien mener leurs activités
- Des thèmes importants en relation avec l'enjeu principal pris en charge, sont choisis pour le renforcement de capacités des acteurs de manière à leur permettre de jouer pleinement et effectivement les rôles attendus d'eux, respectivement, dans le cadre de la filière riz
- Le renforcement des capacités a positivement impacté sur le fonctionnement des organes des IMFs (formation) et sur l'opérationnalité de ces dernières (équipement, appui au fonctionnement)

Observations

- Les formations ont fait l'objet seulement de comptes rendus et non de démultiplication interne
- Peu de leaders d'OPPs sont touchés et la plupart ne sont pas souvent impliqués dans la gestion quotidienne des OPPS
- A chaque campagne, il y aura de nouvelles MERS à former sur la charte qualité et sur des thèmes de comptabilité, de gestion, de marketing, de négociation
- Les critères de représentation des MER, des meuniers, des riziers aux sessions de formation, ainsi que le nombre sont à revoir
- Des besoins de formations sont encore ressentis dans certains domaines (marketing, comptabilité, gestion...)
- Les OPPs n'ont pas le même niveau de développement organisationnel, institutionnel et de performances

Recommandations

- Appuyer des programmes de formation soumis par les OPPs, membres, en relation avec les enjeux pris en charge
- Poursuivre la formation des MERs, des meuniers, des riziers sur la charte de qualité, la comptabilité, la gestion, l'entrepreneuriat, le marketing, la négociation, la transformation en visant à une représentation plus conséquente et porteuse de progrès
- Appuyer les initiatives de planification stratégique des OPPs et les actions de renforcement organisationnel et institutionnel
- Poursuivre l'organisation de formations thématiques pour renforcer le niveau d'information des acteurs, leurs capacités de plaidoyer, de lobbying, de négociation
- Diversifier les formations techniques et de gestion en prenant en charge d'autres thèmes jugés pertinents.
- Veiller à la bonne gouvernance interne des OPPs et à l'accroissement de leurs performances à travers des mesures concertées et adaptées

Élargissement du PINORD à d'autres OPPs

L'analyse de la situation actuelle sur l'élargissement du PINORD, a permis de systématiser ce qui suit.

Constats

- Volonté d'OPPs de rejoindre le cadre du PINORD fortement manifestée, exprimée avec des arguments solides (ex : âge structure, créneaux investis, zone géographique couverte, spécificité des membres, surfaces agricoles emblavées, niches d'activités occupées, statut OPP)

- Les OPPs parties prenantes ont une couverture géographique qui va de Saint Louis à Matam, alors que le Nord c'est de Louga à Bakel (où des initiatives de concertation entre OPPs ont été suscitées)
- Les OPPs visitées sont dans l'ensemble peu portées vers l'élargissement qui n'est pas selon elles un enjeu de l'heure
- Pour elles, il faut d'abord consolider la base institutionnelle actuelle, renforcer les capacités organisationnelles et institutionnelles des OPPs membres et ensuite procéder par un élargissement raisonné (en tenant compte du fait que les membres des OPPs qui tapent à la porte du cadre du PINORD sont également membres des OPPs)

Recommandations

- Veiller à la création d'un cadre approprié pour consolider et renforcer les bases du compagnonnage et de la dynamique organisationnelle et institutionnelle articulées autour des OPPs pionnières
- Veiller au renforcement organisationnel et institutionnel des OPPs parties prenantes pour consolider et renforcer les acquis
- Procéder par un élargissement raisonné pour minimiser les risques de conflits de leadership, de blocages institutionnels, de rivalités, de construction de tendances régionales, ethniques, etc. en définissant des conditions et des critères sélectifs d'adhésion

VI- ENSEIGNEMENTS TIRES

De tout ce qui précède, il est tiré quelques enseignements qui peuvent servir :

- La viabilité de programmes aussi ambitieux que ceux développés dans le cadre du PINORD dépend étroitement de moyens financiers importants et facilement mobilisables, de moyens matériels adéquats, d'un dispositif institutionnel performant, d'un environnement de travail favorable
- L'avenir du riz local dépend en partie des mesures adéquates et décisives que les pouvoirs publics sont appelés à prendre pour améliorer l'environnement juridique, financier, commercial et institutionnel
- La charte de qualité ne peut prospérer que si les aménagements sont de qualité, les campagnes démarrées dans les délais requis, l'approvisionnement en semences et intrants facilité, l'itinéraire technique respecté, les conditions de transformation, de stockage, de conditionnement nettement améliorées, la labellisation bien prise en charge, le suivi technique effectivement assuré
- Le plaidoyer, le lobbying et le renforcement des capacités sont des axes majeurs de tout programme de genre

- La constitution d'un fonds communautaire à partir de la mobilisation de l'épargne locale permettra de garantir le financement à moyen et long terme du financement des campagnes
- L'avènement de nouveaux enjeux recommande une ouverture plus nette vers la sécurité alimentaire dans le cadre des futurs programmes
- Tout dispositif institutionnel et tout manuel de procédures doivent s'inscrire dans une dynamique d'adaptation aux contextes qui s'imposent
- La volonté de changement au plan institutionnel ne doit favoriser des instabilités institutionnelles dans le partenariat
- La différence très nette dans les niveaux organisationnel, institutionnel et de performances entre OPPs parties prenantes est de nature à engendrer des conflits de leadership, des conflits d'intérêt
- L'effectivité et la durabilité de la prise en charge de la dimension genre ne sont pas garanties dans tout contexte, contrairement à ce que l'on pense
- Tout partenariat établi doit être matérialisé par un protocole d'accord ou une convention et des phases d'évaluation doivent être envisagées pour la sauvegarde des intérêts respectifs
- Des conditions et des critères partagés et acceptés par tous d'identification et de sélection des MER garantissent la viabilité du système et éliminent les suspicions
- Une mauvaise sélection des MER compromet les objectifs visés
- La culture du riz doit être perçue comme un secteur à hauts risques et par conséquent la protection des producteurs, des productions est à considérer de façon prioritaire
- L'élargissement du PINORD ne doit pas être perçu sous l'angle d'un « gâteau à partager » mais arrimer l'élargissement à l'option d'institutionnalisation à retenir
- Le recours aux IMFs émanant des OPPs parties prenantes dans des conditions à repenser peut être profitable à terme au compagnonnage
- Le bon ciblage des participants aux sessions d'information, de formation à partir de critères bien pensés, garantit dans une certaine mesure l'utilisation et la valorisation effectives des connaissances acquises au sein des structures intéressées
- Le PINORD a engendré une dynamique partenariale dont l'exploitation intelligente peut lui être très profitable dans les moyen et long termes aux plans appui/conseils, vivier de personnes ressources, financement mobilisable, etc.
- La constitution et l'alimentation de bases de données sont capitales pour un tel programme
- La capitalisation, le partage et la diffusion des bonnes pratiques peuvent accroître la visibilité et la crédibilité du PINORD
- Un site Web fonctionnel et dynamique accroît la crédibilité d'une institution et lui ouvre bien des opportunités de contact, de partenariat

VII-RECOMMANDATIONS FINALES

En s'appuyant sur ce qui précède, il peut être formulé quelques recommandations finales, compte tenu des recommandations énoncées au niveau des différents points analysés :

- Consolider et renforcer le partenariat avec OXFAM GB dans le cadre d'un esprit de fidélité et de reconnaissance
- S'orienter résolument vers la diversification des partenaires financiers pour mieux prendre en charge les problèmes qui s'imposent
- Explorer les possibilités de bénéficier d'appuis émanant directement de l'Etat et/ou des projets/programmes gouvernementaux, intergouvernementaux, des institutions de développement (ambassades, système des nations unies, Union Européenne, USAID, JICA, etc.)
- Poursuivre le développement de partenariats dans une logique de crédibilisation du système mis en place, de synergies et de mutualisation des moyens
- S'employer à promouvoir l'assurance agricole et la mise en place de fonds de calamité
- Repenser le système et les mécanismes de promotion de l'entrepreneuriat féminin dans une perspective de durabilité des impacts et de pérennisation des activités développées
- Veiller à une institutionnalisation concertée, éclairée, voulue par tous et sans impacts négatifs sur les OPPs parties prenantes
- Repenser le système et les mécanismes de promotion des MER dans un souci de performances, d'équité, d'élimination des suspicions de tous ordres
- Veiller à l'adaptation du manuel de procédures dans le cadre d'un processus de large concertation
- Renforcer le plaidoyer et le lobbying de manière à pouvoir maintenir le cap et franchir d'autres étapes décisives
- Poursuivre le renforcement des capacités en impliquant les OPPs dans l'identification des besoins et en utilisant prioritairement les personnes ressources locales
- Susciter et appuyer des exercices de planification stratégique au niveau des OPPs de manière à les amener à améliorer leur gouvernance interne
- Systématiser l'appui institutionnel aux OPPs dans une logique d'accroissement de leurs performances
- Appuyer le renforcement organisationnel et institutionnel des IMFs émanant des OPPs, à la suite d'exercices de diagnostic dans un souci de développement d'un système financier décentralisé fort
- Veiller à l'élargissement du cadre institutionnel actuel du PINORD dans les conditions acceptées par toutes les parties prenantes
- Amener les transformateurs à être aux normes requises pour assurer un riz de qualité

- Veiller à la mise en place d'un réseau de magasins de référence en milieu urbain pour renforcer la dynamique d'adoption du riz local par les consommateurs
- Veiller à la constitution et à l'alimentation de bases de données en ce qui concerne les différents domaines d'activités investis
- Développer des comportements de capitalisation, de partage et de diffusion des bonnes pratiques
- S'employer à rendre fonctionnel et dynamique le site Web
- S'atteler résolument à faire évoluer le cadre institutionnel actuel vers une plateforme dotée d'un statut juridique acceptable

CONCLUSIONS

Le PINORD est un programme fédérateur inédit dans la vallée du Fleuve Sénégal, qui a réussi à mettre ensemble des OPPs autour d'un même enjeu : la culture et la commercialisation du riz local.

En moins de cinq ans, les acteurs de la vallée ont été amenés à comprendre qu'on peut travailler autrement.

Pour travailler autrement, il faut changer de vision, de paradigmes, d'approche, de stratégies et cela le PINORD l'a réussi.

Tous les partenaires rencontrés ont convenu que le PINORD est sur la bonne voie et tous sont engagés à appuyer les dynamiques et processus enclenchés par le PINORD.

Ces points de satisfaction, les OPPs parties prenantes en sont reconnaissantes à OXFAM GB, dont la clairvoyance des agents, a permis de faire ces avancées, d'ouvrir de vastes chantiers pour le futur.

C'est pourquoi, il est interdit tout sevrage brusque en matière d'appuis financiers, pour éviter de compromettre les acquis, de perdre toutes les opportunités qui pointent à l'horizon.

Même, si ici et là, des faiblesses sont décelées, il est permis de dire que dans l'ensemble le PINORD, c'est de la réussite en termes :

- de connaissances transmises ;
- d'informations fournies ;
- de cadre institutionnel forgé ;
- de partenariats établis, développés ;
- de dynamiques locales enclenchées ;
- de financement d'activités économiques ;
- de capacités à produire, à commercialiser, à négocier, renforcées ;
- de prise en charge de la dimension genre ;
- de renforcement organisationnel et institutionnel des OPPs, IMFs ;

- de capacités de plaidoyer et de lobbying renforcées ;
- d'innovation en matière de financement, de suivi.

ANNEXES

1- Outils de collecte de données

Guides d'entretien

Pour les MER

I- Identification

- Dénomination structure
- Statut juridique
- Date de création
- Effectif et composition hommes/femmes
- Domaines investis
- Equipements et matériels en place
- Nom et prénom des membres présents
- Zone

II- Date effective de démarrage de la collaboration avec PINORD et par quel canal

III- Conditions et critères de sélection

IV- Modalités d'appui

V- Paquet d'activités et avantages tirés

VI- Impacts aux plans organisationnel, institutionnel, matériel, technique, social, des revenus, de la diversification des activités

VII- Appréciation de la visibilité, accessibilité et niveau de connaissance du PINORD dans la zone et types de relations

VIII- Conditions et capacités à utiliser les savoirs et savoir-faire acquis

IX- Faiblesses encore ressenties

X- Limites de l'appui du PINORD/obstacles et contraintes

XI- Suggestions/recommandations

Pour les IMF

I- Identification

- Dénomination structure
 - Statut juridique
 - Nombre de sociétaires et composition hommes/femmes
 - Domaines d'activités investis
 - Nom et prénom des membres présents
 - Encours de crédit
 - Zone
- II- Date effective de démarrage de la collaboration avec PINORD et par quel canal
- III- Conditions et critères de sélection
- IV- Modalités d'appui
- V- Types d'appui et avantages tirés
- VI- Impacts aux plans organisationnel, institutionnel, matériel, technique, social, prestige, renforcement capacités de financement, diversification des domaines d'activités
- VII- Appréciation du système d'accompagnement (forces, faiblesses)
- VIII- Appréciation de la visibilité, accessibilité et niveau de connaissance du PINORD dans la zone et types de relations
- IX- Appréciation du dispositif de partenariat établi
- X- Appréciation de la situation de fourniture de prêts et de remboursement
- XI- Limites du partenariat avec PINORD/obstacles et contraintes
- XII- Suggestions/recommandations
- XIII- Suggestions/recommandations

Pour les OPPS

I – Identification

- Dénomination de la structure
- Organes rencontrés
- Nom, prénom et fonction des membres des organes présents

- Zone

II- Niveau d'implication et de participation à la mise en œuvre du PINORD

- Qui ?
- Comment ?
- Quelle appréciation en termes de forces et faiblesses ?

III- Appréciation mode de financement et consistance des lignes budgétaires par rapport aux besoins, aux plans d'actions annuels soumis pour financement

IV- Appréciation qualité de la communication interne et de la concertation

V- Appréciation application du manuel de procédures, contenu (dispositions, procédures, aspects de bonne gouvernance)

VI- Types d'appui et avantages tirés du PINORD

VII- Appréciation état d'exécution du programme (degré de respect des plannings, approche, stratégies, cibles)

VIII- appréciation pertinence des activités développées par rapport aux besoins des OPPS et de leurs membres

IX- Appréciation visibilité PINORD et accessibilité du siège (points de forces, de faiblesses)

X- Points de vues sur l'institutionnalisation du PINORD et l'élargissement à d'autres organisations

XI- Forces et faiblesses dans l'identification des besoins en appui, l'analyse des demandes, la planification des activités, le suivi-évaluation

XII- Appréciation du dispositif institutionnel (CO, COPI, UAT, Comité de suivi, Comité consultatif)

- Composition
- Missions
- Charges de travail
- Conditions de travail
- Aspects de motivation (aux plans financier, moral)
- Résultats atteints/limites des capacités techniques, politiques

XII- Appréciation des résultats atteints en termes de qualité et de quantité

- XIII- Impacts des avantages tirés sur les capacités institutionnelles, organisationnelles, techniques, humaines, matérielles des OPPS)
- XIV- Appréciation des dynamiques de développement locales induites (participation des différentes catégories d'acteurs, rôle et place des actions de renforcement de capacités dans ces dynamiques, valorisation des savoirs et savoir-faire des OPPS)
- XV- Appréciation aspects liés à la prise en compte de la dimension genre (effectivité, leviers, mesures particulières prises, niveau de prise en charge des besoins des femmes)
- XVI- Appropriation du degré d'appropriation du PINORD par les OPPS, leurs membres, les populations, les partenaires
- XVII- Appréciation aspects de pérennisation, durabilité, autonomisation
- XVIII- Appréciation du niveau de démultiplication des formations au sein des OPPs
- XIX- Forces et faiblesses du programme
- XX- Points de vue sur le plan stratégique 2009/2013
- XXI- Observations, suggestions, recommandations

Pour les partenaires

I- Identification

- Nom, prénom
- Dénomination structure
- Fonction

II- Niveau de connaissance du PINORD

- Philosophie
- Objectifs poursuivis
- Domaines investis
- Activités menées
- Couverture géographique
- Localisation du siège

III- Niveau d'implication/participation

- Invitation aux rencontres
- Utilisation en qualité de personnes ressources (dans quel cadre et à quelle occasion ?)
- Signature de protocole/convention ou relation informelle
- Appuis/conseils
- Recherche de synergies

IV- Appréciation approche et stratégies mises en œuvre

V- Appréciation pertinence des actions développées

VI- Appréciation du système de réseautage

VII- Appréciation visibilité du PINORD et quoi améliorer au besoin ?

VIII- Appréciation partenariat (points forts, limites, faiblesses)

IX- Suggestions/recommandations

Pour les Leaders OPPs

I- Identification

- Nom, prénom
- OPP
- Zone

II- Date de démarrage de la collaboration/ critères de désignation

III- Test de connaissance du PINORD

IV- Formations reçues (thèmes, dates, lieux, conditions de tenue des formations, représentation, etc.)

V- Actions développées au retour

VI- Niveau de démultiplication interne (faisabilité, contraintes)

VII- Capacités et conditions d'utilisation des connaissances, de l'appui reçus (mécanismes)

VIII- Appréciation visibilité PINORD, niveau de connaissance et de partenariat dans la zone et accessibilité du siège (points de forces, de faiblesses)

IX- Forces et faiblesses du programme

X- Besoins de formation encore ressentis

XI- Suggestions, recommandations

Pour les GPF

I- Identification

- Dénomination structure
- Statut juridique
- Nombre de membres
- Nom, prénom des membres présents
- Fonction
- Zone

II- Test de connaissance du PINORD

III- Conditions et critères de sélection

IV- Modalités d'appui

V- Paquet d'activités reçues et avantages tirés

VI- Impacts aux plans organisationnel, institutionnel, matériel, technique, social, des revenus, diversification des activités)

VII-Appréciation du système d'accompagnement

XII-Appréciation visibilité PINORD, niveau de connaissance et de partenariat dans la zone et accessibilité du siège (points de forces, de faiblesses)/type de relation avec OPP

VIII- Faiblesses encore ressenties

IX- Limites de l'appui du PINORD/obstacles/contraintes

X- Suggestions, recommandations

Pour les OPPs témoins

I- Identification

- Dénomination structure
- Statut

- Date de création
- Zone couverte
- Domaines investis
- Effectif et qualité des membres
- Nom, prénom des membres présents

II- Test de connaissance du PINORD

III- Capacités organisationnelles, institutionnelles, humaines, financières, matérielles

IV- Projets/programmes développés et partenaires

V- Raisons motivant à rejoindre le cadre actuel

VI- Cadres partagés avec d'autres OPP sent niveau de fonctionnalité

VII- Engagements à prendre et à respecter

Questionnaire à l'attention équipe OXFAM

- 1- Quelle appréciation faites-vous de l'exécution du programme en termes de planification à temps des activités annuelles, de respect des plannings, des lignes budgétaires, de conduite appropriée des activités, d'application correcte du manuel de procédures, de rapportage des activités et financier, de compagnonnage entre des organisations d'identité et de missions plus ou moins différentes ? Pourrait-on relever des points forts et des points faibles ?

- 2- Le PINORD devrait-il continué à être articulé autour de l'enjeu « accès du riz local au marché » ou devrait-il prendre en compte d'autres enjeux ? Lesquels par exemple ?

- 3- Le focus sur la sécurité alimentaire vous paraît-il pertinent dans le contexte actuel et compte tenu de la nécessité de prendre en compte des préoccupations souvent exprimées par des OPPs qui sont parties prenantes ?

- 4- Quelle est votre position par rapport à l'élargissement éventuelle du cadre actuel à d'autres organisations ? Si cela devait se faire, ce serait sur la base du quels critères ?

- 5- Quelle est votre position par rapport à l'institutionnalisation du PINORD ? Comment on devrait s'y prendre si une telle option était prise ?
- 6- OXFAM est-il disposé à poursuivre son appui ? Sous quelle forme ? Montants envisagés ? Durée et périodicité ?
- 7- Quels impacts d'après vous le programme a-t-il eu réellement ?

2- Organisations et personnes rencontrées

MER Bamtare, Caly : WATT, Président

GIE Baïdy Samba Ly, Caly : Idy DIENG, Président, Binta DIENG, ROUGUY DIENG, AÏSSATA DIENG, Oulèye DIENG, Néné DIENG, membres

Fédération Nguénar Bosséa (Femmes): Thilo Watara, Présidente, Kharadiata DIA, Gérante, Roukyata BA, Fatoumata Amadou SY, Fama keita, membres, à Kobilò

FAFD : Aïssatou Thimbo, Secrétaire chargé genre et mobilisation sociale, Présidente Comité d'Orientation PINORD, Oumar DIACK, Equipe opérationnelle, Amadou Sy, Deuxième Vice Président FAFD, membre COPI à Agnam

ADENA : Thierno NDIAYE, Responsable programmes, Marième Arouna BA, GPF, leader OP, Marième Diéry NDIAYE, GPF, Binta Demba BA, GPF, Gérante, Amadou Samba BA, Président Section Namarel, membre du comité Directeur, Marième Barka BA, GPF, Aroune Samba BA, IMF, Moussa BA, Staff technique, membre COPI, Président Communauté Rurale Gamadji à Namarel

FAFD : Elhadji Djiby GAYE, leader OP à Ndioum

GIE Fouta Toro : Oumar Samba SOW, Président, Seydou SOW, membre , à Guédé Village

Maisons Familiales Rurales : Mamadou LO, Responsable Centre, Oumar Samba SOW, Chargé de la Formation, Dieynaba SY, Animatrice endogène, à Guédé

UJAK : Oulimata Ly, Présidente, Ousmane LY, Responsable Communication, membre COPI, Djibril BA, Responsable Formation, Une Dame, Représentante Femmes, à Podor

FPP : Ousseynou NDIAYE, Secrétaire Général, à Ross Béthio

FPA : Ndiawar DIOP, Vice Président, Aliou GUEYE, Secrétaire général, Seydina MBODJ, Elhadji Seydou Nourou Sy, administrateurs, à Ross Béthio

GIE Coumba SALL : Arame MBAYE, Présidente, Maimona MBAYE, Vice Présidente, Alimatou KANE, Trésorière, à Pont Gendarme

Conseil Rural Ross Béthio : Mar Diop NDIAYE, Conseiller, Ndèye GUEYE, Conseillère, Mme

Ndèye Athie GAYE, Assistante communautaire, à Ross béthio

ASESCAW : Babacar DIOP, Président, Ndiaga SANKHE, Madiop HANN et Ablaye FAYE, Chargé de programmes, Aby TOURE, Vice Présidente, Babacar SIMALE, Comptable, AWA BAR, GPF, Daouda DIOP, animateur, Mamadou THIOYE, Secrétaire général, Bassine GUEYE, MER, à Ross Béthio

MEC DELTA : Mohamed DIOP, Secrétaire Général, Adama SECK, Responsable administratif et Financier, à Ronkh

ADRAO : Souleymane GAYE et Matty DEMOND, Chercheurs, à Ndiaye

CGERV : Assane KANE, Directeur du Centre, Boubacar LO, Inspecteur du Centre, à ndiaye

ANCAR : Amadou NDIAYE, Directeur régional, à Saint-Louis

SAED : Seyni NDAO, Directeur de l'appui et de l'aménagement rural, Oumar Samba SOW et Salif DIACK, Responsables au sein de la Direction, à Saint-Louis

BRS : Tahir HANN, Directeur régional, à Saint-Louis

CPEC MPAL : Racine DIALLO, Gérant, Elhadji Malick NDIAYE, Agent de crédit, à MPAL

Rizier Kobil : Youssou SECK, Gérant et propriétaire, à Saint-Louis

OXFAM : Matar GAYE, Chargé de programmes

3-Documents consultés

- 1-Document programme triennal
- 2- Plan stratégique quinquennal
- 3- Rapports de suivi UAT/rapports financiers
- 4- Rapports de suivi OXFAM
- 5- Rapports d'activités/ateliers
- 6- Rapport d'évaluation ligne de crédit/GPF
- 7- Rapport auto-évaluation interne An 1
- 8- Rapport Sakoura MER An 2
- 9- Conventions et protocoles de partenariat
- 10-Plan d'action transition
- 11-PINORD, document proposal

- 12-PIP Nord-Gender Field
- 13-Auto-évaluation PINORD An 0
- 14-PINORD révisé Triennal
- 15-Synthèse de la planification du PINORD
- 16-PINORD Concept paper
- 17-PIP PINORD FD
- 18-Prospectus
- 19-Fiche synoptique
- 20-PINORD révisé pour validation
- 21-Plan stratégique PINORD version finale 1
- 22-Version finale Document de programme triennal PINORD
- 23-Plan stratégique 2009/2013
- 24-Liste des MER
- 25-Audit des comptes 2004
- 26-Rapports de formation
- 27-Plans d'actions An 1, AN 2
- 28-Mémos
- 29-Procès verbaux de réunions

3- Termes de références

© Oxfam GB 2008

First published online by Oxfam GB in 2010.

This document is part of a collection of programme evaluations available from Oxfam GB in accordance with its evaluation policy.

This document was originally written for internal accountability and learning purposes, rather than for external publication. The information included was correct to the evaluator's best knowledge at the date the evaluation took place. The views expressed in this report are those of the author(s) and do not necessarily reflect Oxfam's views.

The text may be used free of charge for the purposes of advocacy, campaigning, education, and research, provided that the source is acknowledged in full. The copyright holder requests that all such use be registered with them for impact assessment purposes. For copying in any other circumstances, or for reuse in other publications, or for translation or adaptation, permission must be secured and a fee may be charged. Email publish@oxfam.org.uk

For further information on the issues raised in this document email phd@oxfam.org.uk

Oxfam is a registered charity in England and Wales (no 202918) and Scotland (SC 039042). Oxfam GB is a member of Oxfam International.

www.oxfam.org.uk