



**INITIATIVE POUR LE DEVELOPPEMENT DES MILS ET SORGHOS
EN AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE :
UN PILOTAGE PAR L'AVAL**

Rapport d'évaluation externe

**Hélène DAVID-BENZ
Frans GOOSSENS
Pierre FABRE**

Mars 2005



Initiative pour le développement des mils et sorghos en Afrique de l'Ouest et du Centre : un pilotage par l'aval (IMS)

Evaluation externe

Résumé

INTRODUCTION

Le projet « Initiative pour le développement des mils et sorghos en Afrique de l'Ouest et du Centre : un pilotage par l'aval » (IMS) a été formulé en 1999 et a démarré en janvier 2001. Sa date de clôture est le 30 avril 2005. L'évaluation du projet IMS s'est déroulée en deux temps. Durant la période août 2003 – mars 2004, une évaluation interne participative a été réalisée. Ensuite, une mission d'évaluation externe s'est déroulée du 11 au 23 octobre 2004 au Sénégal et au Burkina Faso. L'objectif de la mission d'évaluation externe était surtout d'évaluer la pertinence de la stratégie d'intervention. Ce document n'engage que l'équipe d'évaluation externe.

LE PROJET IMS

Justification du projet. L'idée de base du projet IMS était de rendre les filières mil et sorgho des zones semi-arides de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (AOC) compétitives dans leurs marchés nationaux, notamment vis-à-vis du riz et du blé importés. Il existe dans les centres urbains des pays sahéliens une demande pour des aliments « modernes » sur la base du mil et sorgho qui n'est que très partiellement satisfaite par la filière artisanale et informelle. Le projet viserait à résoudre les contraintes clé des filières des mils et des sorghos par des interventions et innovations pilotes ciblées en l'aval de la filière. L'initiative cadre parfaitement dans les politiques agricoles nationales et les Stratégies de Réduction de la Pauvreté qui ont été adoptées dans les cinq pays concernés (Burkina Faso, Mali, Niger, Sénégal et Tchad). Ces stratégies incluent une amélioration de la compétitivité de l'agriculture nationale, ainsi qu'un renforcement des filières agricoles et une reconquête des marchés intérieurs.

Approche. La grande plus-value du projet IMS se trouve dans son approche novatrice, notamment le pilotage par l'aval qui conduit à donner une grande importance aux produits, à leur valorisation et à leur promotion. Les idées majeurs du projet étaient : (a) la mobilisation des acteurs ; (b) l'identification des opportunités ; (c) l'expérimentation et la validation de nouveaux produits, processus de transformation et canaux de distribution ; (d) la formation des acteurs ; (e) l'échange régional des informations. L'approche du pilotage par l'aval est pertinente.

Une approche régionale dans cinq pays, à savoir : le Burkina Faso, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Tchad, a été choisie afin de valoriser les savoir-faire régionaux existants et d'optimiser les échanges entre acteurs.

Le projet IMS a été conçu en deux phases : (i) une première phase d'analyse et de planification en année 1; à la fin de la première phase, des ateliers nationaux et régional de planification ont été organisés ; (ii) une seconde phase de trois ans durant laquelle les plans d'actions définis à l'issue de la première phase ont été mis en œuvre.

Groupe cible. L'approche participative a mis en avant les opérateurs les plus dynamiques et innovateurs, qui sont également les acteurs de « pointe » de la transformation. Le groupe cible du projet est limité, étant donné le marché potentiel limité pour les produits de qualité sur la base du mil et sorgho.

Axes d'intervention. L'approche du pilotage par l'aval a été strictement appliquée. Le Projet a été structuré autour de cinq axes d'intervention, à savoir : (a) un exercice de bilan et de planification participative en année 1 ; (b) un volet « équipement et technologies de transformation » ; (c) un volet « promotion des produits » ; (d) un volet « appui aux entreprises de transformation » ; (e) un volet « organisation des canaux d'approvisionnement ». Cette logique d'intervention était cohérente et pertinente.

ACTIVITES

- a) Exercice de bilans et planification : des bilans opérationnels visant à identifier les contraintes et les opportunités de développement et à mobiliser les acteurs ont été préparés en année 1. Les bilans ont permis un large partage des connaissances entre les acteurs, mais il n'y a pas eu un réel diagnostic sur les goulots d'étranglement et l'analyse de la demande des consommateurs a été insuffisamment quantifiée. La taille du marché, ainsi que le nombre réel et optimal d'opérateurs privés n'est pas encore connu. Dans chaque pays, un Comité National de Concertation (CNC) a été mis en place. Cinq ateliers nationaux et un Forum Régional ont discuté et adopté des plans d'action pour les cinq pays impliqués.
- b) Équipement et technologies de transformation :
- Test-adaptation des équipements. Sept types d'équipement (batteuse, épierreur, nettoyeur, décortiqueuse, moulin, rouleur granulater, séchoir rotatif) ont été testés. Résultats mixtes. Mécanisme de « feedback » entre concepteurs et utilisateurs à améliorer.
 - Préparation des répertoires des transformateurs et des équipements. Chaque pays a utilisé sa méthode, ce qui ne permet pas d'avoir une base de données régionale. Les besoins des utilisateurs et les supports adéquats de diffusion ne sont pas précisément cernés.
 - Recherche sur les technologies de transformation adaptées et des techniques de transformation. Bons résultats.
- c) Promotion des produits et analyse des opportunités:
- Accès à l'emballage afin d'améliorer l'image des produits. Coût d'emballage élevé mais répond à des besoins réels pour les produits de qualités.
 - Promotion commerciale (foires et manifestations culturelles).
 - Etudes de marché (identification des niches). Portée limitée. Méthodologie académique.
- d) Appui aux entreprises de transformation :
- Transfert de technologie sud-sud ; voyages d'études dans la région et en Afrique du Sud.
 - Formation appliquée en gestion et qualité. Thèmes pertinents et formations appréciées.
 - Accès des transformateurs aux NTIC. Apprécié mais un nombre limité d'opérateurs a été équipé de matériel informatique.
 - Accès au crédit. Un démarrage timide avec une étude initiée sur les structures de financement et un recensement des besoins des transformateurs.
- e) Organisation des canaux d'approvisionnement à travers la contractualisation entre producteur et transformateurs. La mise en place de contrats d'approvisionnements est une approche novatrice. Acquis majeur du projet.

ORGANISATION ET GESTION DU PROJET IMS

Comité National de Concertation (CNC). Le Projet a réussi à mobiliser des ressources humaines et à développer des synergies entre les acteurs privés des filières mil et sorgho, des institutions de recherche et de développement, ainsi que les autorités. Les mécanismes de décision du projet sont clairement participatifs, avec une implication réelle des acteurs du secteur privé.

Bureau du CNC. Le secrétariat permanent est assuré par le bureau du CNC. Le rôle central des bureaux est un des acquis du projet. Les fonds du projet sont gérés par les groupements de transformateurs, ce qui contribue à renforcer leur professionnalisme. Points faibles : les représentants des services publics sont fortement représentés ; par contre, les groupements des femmes et des agriculteurs sont absents. En effet les services d'encadrement et les chercheurs sont plus habitués à se profiler dans un processus participatif ou un comité de gestion que les opérateurs privés.

Opérateur. La mise en œuvre du projet a été confiée à l'ONG Sasakawa Global 2000 (SG2000), laquelle a apporté un appui décisif et « extra projet » à l'IMS en intervenant à plusieurs reprises pour débloquer des situations délicates en jouant un rôle de facilitateur et par des apports financiers complémentaires.

Echanges régionaux. Les échanges riches ont eu lieu au moment de la planification régionale, puis d'un atelier sur les expériences de contractualisation. La communication entre pays au cours de la phase 2 a en revanche été faible. La multiplication des sites a plutôt réduit l'efficacité des tests d'équipement, les concepteurs des équipements étaient souvent trop loin des sites de test, alors que des mises au point étaient encore nécessaires.

Partenariats et collaborations. Dans les deux pays visités, l'articulation entre le CNC et les cadres de concertation pré-existants ou en cours de création est à renforcer. Les partenariats et collaborations avec les autres projets en cours ont été relativement limités. Des synergies avec les projets d'appui à l'entreprise rurale du FIDA n'ont pas été exploitées.

Suivi. Le Projet a investi des moyens et des efforts considérables dans le suivi des activités avec comme résultat des rapports détaillés de suivi. Mais ceux-ci n'ont pas toujours été utilisés comme outils de planification ou de correction des activités en cours.

Gestion des connaissances. Le site web du projet permet d'accéder aux principaux documents produits par le projet, mais il s'adresse plutôt à des chercheurs et techniciens des services publics. Il n'y a pas de réelle stratégie de diffusion et de gestion des connaissances qui cible les opérateurs privés.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

- a) Le projet IMS a testé le concept du « pilotage par l'aval », qui se concentre sur les goulots d'étranglement d'une filière. Globalement, le bilan est positif. La mission d'évaluation recommande une prolongation de l'initiative, qui mette l'accent sur les innovations (techniques et organisationnelles) et qui intègre davantage les petites transformatrices.
- b) La base d'une telle initiative devrait être une quantification rudimentaire du marché actuel et potentiel et une estimation du nombre d'opérateurs. Probablement, il s'agit d'un nombre assez limité.
- c) Les CNC sont à renforcer pour devenir des instances de concertation allant au-delà de la programmation des activités du projet. Une meilleure articulation avec d'autres structures similaires ou en émergence est nécessaire.

- d) Un meilleur équilibre est nécessaire au sein des CNC et des bureaux. Entre chercheurs et services d'encadrement d'une part, et professionnels d'autre part. Et au sein de ces derniers, entre transformateurs de différents niveaux et producteurs.
- e) Le coût de la dimension régionale était élevé, mais il aurait pu être mieux valorisé en développant les échanges d'information et d'expériences entre pays. Le retrait de la coopération française du financement du projet a été à cet égard très pénalisant.
- f) Un partenariat renforcé avec des structures existantes doit permettre de financer certaines activités de routine (e.g. formation en gestion, accès au crédit).
- g) Le Forum a validé un plan de travail pour la durée du projet. Des procédures permettant d'amender ce plan d'action devraient être élaborées. Le système de suivi-évaluation était efficace, mais manquait des mécanismes de « feedback » et de correction.
- h) Les études de marché n'étaient pas adaptées aux besoins des opérateurs privés, mais plutôt aux besoins des décideurs et chercheurs. Les économistes ont utilisés des approches classiques d'analyse.
- i) Dans la mise au point d'équipements et d'autres innovations techniques, la concertation entre les institutions de recherche et les opérateurs économiques devrait être améliorée. Les chercheurs cherchent souvent l'efficacité technique, tandis que les opérateurs privés ont besoin d'une efficacité économique et disposent de faibles capacités d'investissement.

Table de matières

1. Introduction.....	1
2. Méthodologie appliquée.....	2
3. Description générale du Projet.....	2
3.1. <i>Cadre économique et politique</i>	2
3.2. <i>Logique d'intervention</i>	3
3.3. <i>Les idées force du Projet</i>	4
3.4. <i>Financement du Projet</i>	5
4. Les activités	5
4.1. <i>Exercice de bilan</i>	5
4.2. <i>Équipement et technologies de transformation</i>	6
4.2.1. Test et adaptation des équipements (R1).....	6
4.2.2. Répertoire des transformateurs et des équipements (R2).....	10
4.2.3. Technologies de transformation (R2)	10
4.3. <i>Promotion des produits</i>	11
4.3.1. Emballage (R5).....	11
4.3.2. Promotion commerciale (R5)	12
4.3.3. Etudes de marché (R6).....	12
4.4. <i>Appui aux entreprises de transformation</i>	13
4.4.1. Transfert de technologies Sud-Sud (R3)	13
4.4.2. Formations appliquées : gestion et qualité (R4)	13
4.4.3. Accès des transformateurs aux NTIC (R7)	14
4.4.4. Accès au crédit (R9)	14
4.5. <i>Organisation des canaux d'approvisionnement (R8)</i>	15
5. La dimension institutionnelle	17
5.1. <i>Fonctionnement du CNC et du bureau</i>	17
5.2. <i>Partenariat et collaborations</i>	19
5.3. <i>Echanges régionaux</i>	20
6. Gestion des connaissances	21
7. Gestion du projet.....	22
7.1. <i>Prises de décision</i>	22
7.2. <i>Mise en œuvre des activités</i>	24
7.3. <i>Suivi</i>	24
7.4. <i>Un opérateur clé : SG2000</i>	25
8. Un retour sur les résultats attendus	25
9. Conclusion	26
10. Recommandations.....	27
Principales sources bibliographiques utilisées.....	29

Tableau 1 . Le cadre logique de l'IMS.....	4
Tableau 2. Répartition géographique des équipements testés.....	7
Tableau 3. Equipements et technologies de transformation – Acquis des autres pays	11
Tableau 4. Promotion des produits – Acquis des autres pays	13
Tableau 5. Appui aux entreprises de transformation – Acquis des autres pays	15
Tableau 6. Organisation des canaux d'approvisionnement – Acquis des autres pays	17
Tableau 7. Dimension institutionnelle – Acquis des autres pays	21
Tableau 8. Les principales étapes du projet.....	23
Figure 1. Schéma de prise de décision.....	23

SIGLES

AMTCL - Association malienne des transformateurs de céréales locales
ASCOMA - Association des consommateurs du Mali
CIRAD - Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (France)
CILSS - Comité permanent inter-états de lutte contre la sécheresse dans le Sahel
CORAF - Conférence des responsables de recherche agronomique en Afrique de l'Ouest et du Centre
ENDA-GRAF – Environnement et développement africain, groupe de recherche-action formation
FAO – Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FAPI - Fonds d'Appui à la Promotion de l'Invention et de l'Innovation
FCCAA – Fonds commun de contrepartie de l'aide alimentaire
FENOP - Fédération nationale des organisations paysannes (Burkina Faso)
FIAB – Fédération des industries agro-alimentaires du Burkina Faso
FIDA – Fond international de développement agricole (Nations Unies)
GIE-TCL – Groupement d'intérêt économique des transformateurs de céréales locales (Sénégal)
ICRISAT - International Crop Research Institute for the Semi-Arid Tropics (Bamako, Niamey)
IFDC - International Fertilizer Development Center (Lomé)
ILRI - International Livestock Research Institute (Niamey)
INTSORMIL – International sorghum and millet collaborative research support program (USA)
LCB - Ligue des consommateurs du Burkina Faso
MAE – Ministère des Affaires Etrangères français
SNRA – Système national de recherche agricole
ONG – Organisation non-gouvernementale
PROCELOS – Projet régional pour la promotion des produits locaux au Sahel (CILSS)
PPS – Plateforme des paysans du Sahel
REAO - Réseau de l'Entreprise en Afrique de l'Ouest
ROCAFREMI – Réseau ouest et centre-africain de recherche sur le mil (Niamey)
ROCARS – Réseau ouest et centre-africain de recherche sur le sorgho (Bamako)
SOTRAMIL - Société de la transformation du mil (Niger)
TAG – Technical assistance grant (accord d'assistance technique du FIDA)
TPA - Technologies et partenariats agro-alimentaires

1. INTRODUCTION

Ce document est le rapport d'évaluation externe¹ du projet « Initiative pour le développement des mils et sorghos en Afrique de l'Ouest et du Centre : un pilotage par l'aval » (IMS). La mission d'évaluation s'est déroulée du 11 au 23 octobre 2004.

L'objectif central du projet IMS est de rendre les céréales locales des zones semi-arides de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, telles que les mils et sorghos, compétitives dans leurs marchés nationaux vis-à-vis les céréales importées, notamment le riz et le blé. En augmentant la capacité des filières céréalières locales à répondre à la demande urbaine rapidement croissante de denrées alimentaires de base, l'IMS a comme objectif de contribuer à la sécurité alimentaire régionale, à générer des revenus ruraux et à favoriser la transition vers des systèmes de production durables. Ainsi, les céréales locales deviendraient pour le producteur une alternative aux cultures de rente destinées à l'exportation, telles que l'arachide et le coton, et pour le consommateur urbain une alternative aux céréales importées.

L'idée fondatrice du projet est de miser sur un développement de ces filières sur la base d'un pilotage par l'aval. Le projet vise ainsi à résoudre les contraintes clé de la modernisation et de la compétitivité des filières des mils et des sorghos par des interventions et innovations pilotes ciblées dans le domaine de l'équipement de transformation, de la contractualisation entre producteurs et transformateurs, de la promotion de nouveaux produits, du renforcement des capacités des acteurs, du transfert et de la diffusion de technologies, etc. Une approche régionale, incorporant cinq pays, à savoir le Sénégal, le Mali, le Niger, le Burkina Faso et le Tchad, a été choisie afin de valoriser les savoir-faires régionaux existants et d'optimiser les échanges entre acteurs.

Le projet IMS a été formulé en 1999 et approuvé par le Conseil d'administration du FIDA en mai 2000. Il est devenu opérationnel début 2001. La durée initiale était de 3 ans, mais une prolongation d'un an a été accordée. La date de clôture est le 30 avril 2005.

L'évaluation du projet IMS s'est déroulée en deux temps :

- un exercice d'évaluation interne participative au niveau national portant sur les cinq pays couverts par l'initiative mené avec l'assistance de consultants nationaux (réalisé entre août 2003 et mars 2004) ;
- un exercice au niveau régional effectué par une équipe externe d'évaluateurs réalisé en octobre 2004 au Sénégal et au Burkina Faso.

Ce document n'engage que l'équipe d'évaluation externe.

L'équipe d'évaluation externe remercie M. Mamadou Camara, coordonnateur régional, M. Marcel Galiba, directeur régional de SG 2000 pour le Mali et le Burkina Faso, les membres du CNC Sénégal et ceux du CNC Burkina Faso, ainsi que toutes les personnes rencontrées, pour leur accueil et leur disponibilité.

¹ L'équipe de la mission d'évaluation était composée de Mme Hélène David-Benz (CIRAD), chef de mission, M. Frans Goossens, spécialiste commercialisation et M. Pierre Fabre (CIRAD).

2. METHODOLOGIE APPLIQUEE

L'évaluation du projet IMS s'est déroulée en deux temps : (a) un exercice d'évaluation interne participative au niveau national portant sur les cinq pays couverts; (b) une évaluation externe en octobre 2004 au Sénégal et au Burkina Faso.

L'objectif de la mission d'évaluation externe était surtout d'évaluer la pertinence de la stratégie d'intervention. Plus spécifiquement, l'objet était de :

- Mesurer les résultats atteints par le Projet et s'assurer de la pertinence des activités mises en œuvre dans le Plan d'Action de chaque pays membre afin de s'assurer que la stratégie développée par le Projet permet de catalyser « le processus de développement » piloté par le marché des mils et sorghos.
- Confirmer ou réorienter les axes de consolidation du Pilotage par l'Aval en terme de perspectives pour l'appropriation des acquis du Projet par les Acteurs.

La mission d'évaluation externe s'est appuyée sur les données et les résultats des évaluations nationales, des consultations individuelles et collectives avec des participants au projet (individus, organisations professionnelles, réseaux, projets partenaires...) et avec des acteurs non participants dans deux pays (cf. déroulement de la mission en annexe 4). Cette approche ne permet pas de réaliser une évaluation quantitative de l'impact du projet. .

Les résultats de l'évaluation s'appuient principalement sur les cas du Sénégal et du Burkina Faso. Toutefois, d'après les documents d'évaluation internes, les principaux points soulignés semblent converger pour les trois autres pays. Pour chaque groupe d'activités, les réalisations des 3 autres pays ont été synthétisées dans le texte qui suit sous forme de tableaux ; les conclusions et recommandations de l'ensemble des rapports d'évaluation internes figurent en annexe 5.

3. DESCRIPTION GENERALE DU PROJET

3.1. Cadre économique et politique

Alors que le mil et le sorgho constituaient traditionnellement l'essentiel de la base alimentaire des zones sahéliennes, leur place a considérablement décru sur le long terme. La baisse de la disponibilité par tête a été particulièrement marquée au cours des deux premières décennies qui ont suivi l'indépendance (cf. graphiques en annexe 3). Dans les villes, en très forte expansion, le riz et la farine de blé ont pris une place centrale dans la consommation, du fait notamment de leur facilité de préparation. Les investissements et les efforts d'intensification ont été orientés massivement vers le riz, et plus secondairement le maïs. Toutefois, à l'encontre des visions les plus pessimistes, les consommateurs urbains n'ont pas abandonné les céréales locales et recherchent une diversification de leur alimentation. La disponibilité par tête s'est stabilisée, voir redressé dans certains pays.

Le développement des filières des céréales locales est demeuré une priorité dans les zones semi-arides de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, pour fournir la demande en céréales des centres urbains et milieu rural. La dévaluation du franc C.F.A. a montré qu'un changement de parité n'était pas suffisant pour modifier durablement la tendance à l'accroissement de la part des céréales importées dans la satisfaction des besoins alimentaires. Le Projet IMS cadre parfaitement avec les politiques agricoles nationales et les Stratégies de Réduction de la Pauvreté qui ont été préparées et adoptées dans les cinq pays concernés. Ces stratégies

incluent les axes suivants : (i) une amélioration de la compétitivité de la production nationale vis-à-vis des céréales importées ; (ii) le renforcement des filières agricoles et la reconquête des marchés intérieurs ; (iii) la promotion du secteur privé; (iv) la lutte contre la pauvreté par la création d'opportunités en milieu rural et la promotion de la petite entreprise de transformation.

3.2. Logique d'intervention

Le projet IMS est conçu en deux phases :

1. une première phase durant laquelle les acteurs de la filière sont mobilisés et des exercices de bilan opérationnels sont réalisés afin d'identifier les opportunités de développement du marché les plus prometteuses ;
2. une seconde phase durant laquelle les actions favorables au développement du marché sont mises en œuvre.

Pendant ces deux phases, le Projet a utilisé une démarche participative. Il a cherché à appliquer une démarche itérative de façon à actualiser les informations et les besoins exprimés par les acteurs, dans une logique de pilotage par l'aval.

Les activités de la première phase du Projet ont démarré dans chaque pays membre par la mise en place d'un Comité National de Concertation (CNC) suivi de la mise en œuvre des Exercices de Bilan Opérationnel puis l'organisation et la tenue d'un Atelier National pour valider ces résultats. Les Ateliers Nationaux se sont déroulés entre le 12 septembre et le 20 décembre 2001. Ces activités de la première phase ont alimenté la base d'information relative aux technologies disponibles les plus prometteuses pour la transformation. Elles ont favorisé la participation des acteurs à l'évaluation du marché et des technologies et assuré des échanges entre intervenants à différents niveaux de la filière. Les initiatives déjà amorcées en matière de technologies et développement des marchés ont été recensées. Les contraintes et les besoins appréhendés par les acteurs en matière d'utilisation des technologies, d'accès aux financements, de commercialisation et d'organisation des filières ont pu être identifiés.

En février 2002, un Forum Régional s'est tenu à Ouagadougou, impliquant : (a) les acteurs des pays à travers leurs représentants membres des bureaux des Comités Nationaux de Concertation (CNC), (b) le consultant principal ayant participé aux Exercices de Bilan Opérationnel dans chaque pays membre, (c) les structures d'appui à la vulgarisation, (d) les ONG, (e) les associations de consommateurs, (f) les bailleurs de fonds. Le Forum Régional marque la fin de la première phase du projet et annonce l'amorce de la deuxième phase.

Le Forum Régional a validé le cadre logique d'intervention du Projet (Tableau 1). Un modèle de Plan d'Action (voir : annexe 1) a été proposé par le Comité de Pilotage aux Comités Nationaux de Concertation des pays membres. Ce modèle de Plan d'Action fait ressortir 10 résultats opérationnels attendus avec 33 activités (qui découlent des sept résultats issus du cadre logique du projet). Ensuite, un certain nombre d'activités ont été retenues dans chaque pays. Ces activités ont été mises en œuvre par le bureau de chaque CNC.

Durant la seconde phase, les Plans d'Action définis ont été mis en œuvre. La mise en œuvre des activités est décrite dans le chapitre 4. Les 10 résultats ont été regroupés ici en 4 volets : (a) équipement et technologies de transformation ; (b) promotion des produits; (c) appui aux entreprises de transformation ; (d) organisation des canaux d'approvisionnement. La logique d'intervention était cohérente et pertinente, mais ambitieuse étant donné le budget limité et la courte durée du projet.

Tableau 1 . Le cadre logique de l'IMS

OBJECTIFS GLOBAUX	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la sécurité alimentaire de la sous région • Augmenter les revenus en milieu rural et dans le secteur de la transformation • Faciliter l'évolution vers des systèmes de production durables
OBJECTIFS SPECIFIQUES	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les filières céréalières locales (mil et sorgho) à partir de la demande du marché
RESULTATS	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation des acteurs • Identification des technologies alimentaires répondant à la demande des consommateurs • Identification des conditions de développement des marchés • Validation de nouveaux produits, procédés de transformation et canaux d'approvisionnement pour les céréales • Formation des acteurs aux activités de développement du marché • Renforcement des mécanismes d'échange d'information régionale • Préparation et mise en œuvre d'un portefeuille de projets d'investissement
ACTIVITES	<p>Première phase :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilan des technologies de transformation • Evaluation de l'organisation et de la taille des marchés • Ateliers nationaux • Forum régional • Préparation d'un portefeuille de projets <p>Seconde phase :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etablir des cadres de concertation nationaux • Tester les nouveaux produits, procédés de transformation et canaux d'approvisionnement des céréales • Assurer des opportunités de formation et d'échange régional • Réaliser les études de marchés • Mettre en œuvre les projets d'investissement sélectionnés* • Préparer et mettre en œuvre de nouveaux projets*

* Projets complétant celui en cours, financés par des investisseurs privés et publics.

3.3. Les idées force du Projet

L'objectif spécifique du projet IMS est de « développer les filières céréalières locales (mil et sorgho) à partir de la demande du marché ».

Pour la réalisation de cet objectif, l'initiative comporte un ensemble d'actions destinées à assurer un environnement favorable au développement du marché des mils et des sorghos. Les idées force qui définissent ce projet et en constituent à beaucoup d'égards l'originalité sont :

- (1) la **mobilisation des acteurs** aux niveaux national et régional ;
- (2) l'identification d'**opportunités** dans les domaines de :
 - la transformation des produits,
 - la commercialisation ;
- (3) l'expérimentation et la validation de **nouveaux produits, processus de transformation et canaux de distribution** des céréales ;

- (4) la **formation des acteurs** aux activités visant à développer le marché ;
- (5) le renforcement d'un **échange régional d'informations** relatives aux techniques et aux opportunités de marché les plus prometteuses ;
- (6) la préparation et la mise en œuvre d'un portefeuille de **projets d'investissement**.

3.4. Financement du Projet

Le coût du projet est estimé à \$EU 1,7 million dans le rapport de formulation du projet. Le projet a été financé par le FIDA, Sasakawa Global 2000 (SG2000), le Ministère des Affaires Etrangères français, ainsi que des contributions des acteurs et des institutions nationales de recherche. La contribution du FIDA s'élève à \$EU 1million (Accord d'Assistance Technique (TAG)), celle de SG2000 à environ \$EU 200,000. Le Ministère des Affaires Etrangères français a cofinancé la première phase du projet pour un montant de \$EU 100 000.

Le budget a été réduit du fait du désengagement de la coopération française dès la 2^{ème} année, pour laquelle une contribution de \$EU 200,000 était budgétisée. Ce financement couvrait surtout les cadres de concertation, la formation et le service d'information régional.

Le budget effectif s'élève à environ \$EU 1,1 million, ce qui est faible par rapport à l'étendue des activités du projet. Par ailleurs, SG2000 a apporté une contribution financière et logistique. Dans les pays concernés, il y a eu des contributions des institutions participantes sous forme de ressources humaines et d'appui logistiques. Les appréciations portées sur l'exécution des activités sont donc à considérer à la lumière de ces limites budgétaires.

4. LES ACTIVITES

4.1. Exercice de bilan

Dans sa première phase, le Projet a établi des bilans opérationnels c'est-à-dire tournés vers l'action afin d'identifier les opportunités de développement du marché les plus prometteuses.

Les bilans opérationnels établis sont généralement de qualité, riches en informations et relativement complets. Néanmoins, il y a trois remarques à faire :

- Les documents sont généralement insuffisamment opérationnels. Il s'agit davantage d'outils pour les chercheurs ou pour une prise de décision politique que de documents accessibles aux privés. Ceci est dû à la formation classique/académique des consultants.
- Les expériences et leçons de projets du passé sont parfois insuffisamment valorisées. Par exemple au Sénégal, les acquis du projet PPCL, qui a également travaillé dans le domaine du développement des marchés et des produits céréaliers durant la période 1995-1999, a été insuffisamment utilisés. Des enquêtes sur la consommation ont été refaites sans tenir comptes des résultats d'enquêtes précédentes.
- L'analyse de la demande des consommateurs est généralement relativement vague, alors qu'elle est cruciale compte tenu de l'approche retenue par le projet. Les différences entre les habitudes de consommation urbaine et rurale ne sont pas présentées en termes quantitatifs. L'effet de la substitution entre les différents types de céréales et féculents n'est pas encore connu ou analysé. Par conséquent, il est difficile de quantifier, même de façon rudimentaire, la dynamique actuelle dans les filières mil et sorgho.

Il faut souligner que ces exercices de bilan ont permis de mobiliser dès le début, une très large palette d'acteurs : (i) en amont, les chercheurs et fournisseurs d'intrants et d'équipements ; (ii) au niveau de la production, les paysans, associations et services d'encadrement (publics et ONG); (iii) en aval, les intermédiaires, les transformateurs et les utilisateurs des produits finaux ; (iv) les ONG et opérateurs spécialisés.

Les cinq Forum nationaux entre le 12 septembre et le 20 décembre 2001 ont rassemblé un effectif total de 501 participants. On a dénombré 29 communications et 16 groupes de travail qui ont mené des réflexions sur des thèmes liés aux filières mil et sorgho de la région. Les échanges ont été riches d'enseignements pour les participants. Toutefois, d'une manière générale, ces forums n'ont pas clairement adopté la démarche de pilotage par l'aval du projet. L'ensemble des contraintes, à toutes les étapes de la filière (depuis la fertilité des sols jusqu'à la consommation) a été discuté. Ceci a abouti à des propositions de plans d'action non hiérarchisés et sans toujours discerner ce qui pouvait, ou non, être du ressort du Projet.

Le Forum régional a mobilisé 95 participants à Ouagadougou les 14 et 15 février 2002. L'objectif était de valider le plan d'action du Projet. Les limites ont été similaires à celles des forums nationaux : les cinq pays ont proposé des plans d'actions très vastes, dépassant le domaine d'intervention de l'IMS.

En conclusion, la mobilisation a été générale, les échanges entre différentes catégories d'acteurs et les différents pays ont été très riches mais l'efficacité des efforts (humains comme financiers) a été sub-optimale, la réflexion ayant couvert l'ensemble des contraintes. Cette dérive est inhérente à ce type de fora multi acteurs, chaque participant cherchant à faire valoir ses propres préoccupations. Une focalisation plus précise sur l'axe d'intervention du projet (pilotage par l'aval) aux différentes étapes du processus de réflexion aurait sans doute permis de produire des documents plus opérationnels pour le projet.

C'est finalement le Comité de Pilotage, qui s'est réuni à l'issue du Forum régional, qui a défini la trame du Plan d'action et l'a structuré en 10 résultats à atteindre (R1 à R10) :

- R1 : équipements adaptés aux besoins
- R2 : technologies de transformation adaptées
- R3 : transfert de technologies Sud-Sud
- R4 : formation et information des acteurs
- R5 : promotion des produits
- R6 : étude de marché
- R7 : accès des acteurs aux NTIC
- R8 : contractualisation
- R9 : accès au crédit
- R10 : fonctionnement du CNC

Ce canevas a été soumis à chacun des CNC. De mars à juillet 2002, ces derniers ont travaillé à préciser le contenu des activités retenues.

4.2. Equipement et technologies de transformation

4.2.1. Test et adaptation des équipements (R1)

7 types d'équipement ont été testés, selon une répartition indiquée en tableau 2. Le principe n'était pas de concevoir de nouveaux équipements mais d'améliorer des équipements issus de travaux antérieurs, qui étaient déjà en phase finale de mise au point, et de les tester dans d'autres pays.

Tableau 2. Répartition géographique des équipements testés

	Sénégal	Mali	Burkina Faso	Niger	Tchad	Nombre de sites par type d'équipement
Batteuse		X	X	X	X	4
Epierreur		X	X	X		3
Nettoyeur			X	X		2
Décortiqueuse	X				X	2
Moulin	X	X	X	X		4
Rouleur/granulateur	X			X		2
Séchoir rotatif	X					1
Nombre d'équipement par pays	4	3	4	5	2	18

Un protocole commun a été appliqué dans chaque pays :

- prise en main par l'équipe technique (premiers essais permettant à l'équipe de se familiariser avec l'équipement et d'en faire une première appréciation technique) ;
- tests des performances techniques ;
- ajustements permettant d'améliorer les performances ;
- mis en place dans l'entreprise ou auprès d'un groupement de producteurs et formation du personnel responsable de l'équipement ;
- suivi périodique en milieu réel par un technicien (fiches techniques harmonisées, mises au point par 2 membres du Comité de Pilotage du projet²).

Cette activité a été confiée aux SNRA (respectivement à l'ITA et à l'IRSAT au Sénégal et au Burkina Faso).

Concernant les équipements testés au Sénégal et au Burkina Faso, quelques points saillants sont à souligner³ :

1. **Batteuse.** Le battage au sol est une source majeure d'impuretés et un tel équipement apparaît prioritaire pour améliorer la qualité de la matière première. Il permet de plus d'éliminer une tâche très pénible réalisée aux champs par les femmes. Mais les tests de cette batteuse SG2000 fabriquée au Bénin n'ont pas été probants et les modifications apportées par l'IRSAT n'ont pas permis de rendre cet équipement opérationnel pour le mil et le sorgho. Des résultats plus prometteurs semblent toutefois avoir été obtenus dans d'autres pays, en particulier au Mali. Mais le choix de cette batteuse n'a sans doute pas été le plus adéquat. L'IRSAT travaille depuis plusieurs années sur un autre modèle de batteuse qui semble donner des résultats plus satisfaisants. Au Mali, on trouve des batteuses (de type Bamba, fabriquées ou reconditionnées localement) qui sont bien adaptées.
2. **Epierreur.** Bien que cet équipement permette un gain de temps pour l'obtention d'un produit de qualité, son intérêt pourrait à moyen terme devenir limité si le battage mécanique se développe. Le modèle, issu des travaux du ROCAFREMI et importé du Sénégal, a été installé chez un transformateur burkinabé après quelques adaptations. Il est utilisé par ce transformateur pour le maïs mais ne convient pas pour le mil. Bien que les tests aient satisfaisants pour le sorgho, le transformateur considère qu'il n'est pas adapté à ce produit. Ce modèle est pourtant utilisé pour le mil dans deux entreprises au Sénégal, qui en maîtrise le fonctionnement. Compte tenu de la

² Geneviève FLIEDEL (CIRAD) et Mamadou DIOUF (CILSS/PROCELOS).

³ Nous tenons à remercier Michel RIVIER (CIRAD) pour l'appui qu'il a apporté à la mission dans le domaine des équipements, mais également grâce à sa très bonne connaissance générale du secteur de la transformation des céréales.

complexité des réglages à effectuer, un technicien connaissant bien cet équipement aurait du apporter un appui initial pour faciliter le transfert de technologie. La complexité de l'appareil pose non seulement des problèmes techniques pour son utilisation en milieu réel mais également pour le coût élevé qu'elle entraîne.

3. **Nettoyeur.** Le nettoyage mobilise à l'heure actuelle une main-d'oeuvre importante ; sa mécanisation permettrait aux transformateurs de réduire leurs charges de personnel. Le modèle mis au point par le CIRAD a été installé chez un transformateur burkinabé après quelques ajustements. Il donne techniquement satisfaction et les estimations économiques semblent indiquer un gain important par rapport au nettoyage manuel. Une nouvelle version améliorée (sur financement propre de l'entreprise) est en cours de test chez le même transformateur. Son prix de vente en fabrication locale a ainsi pu être diminué de moitié par rapport au prix de vente initial à l'IMS.
4. **Décortiqueuse.** Le principal intérêt de ce modèle, réalisé par l'entreprise SISMAR au Sénégal, est l'augmentation du débit de décortilage grâce système de décortilage en continue. C'est donc un équipement qui ne cible que les plus grosses unités de transformation. Il est installé chez une transformatrice à Dakar où il fonctionne bien ; il est utilisé en permanence.
5. **Moulin.** L'objectif principal était d'obtenir une farine fine - critère essentiel dans la préparation du tô et la panification - avec des équipements de fabrication locale (les moulins à meules permettent d'atteindre de bons résultats par voie humide mais ils sont difficilement fabricables localement). L'achat d'un broyeur à cylindres d'Afrique du Sud et son adaptation pour le mil et sorgho, tel que suggéré par le Comité de Pilotage, n'a pas été retenu, pour des raisons de coût. En revanche, 4 broyeurs à marteaux ont été achetés au Sénégal. Mais aussi bien au Sénégal qu'au Burkina Faso, cet équipement n'a pas donné techniquement satisfaction aux transformateurs chez qui il a été installé, même après adaptations. Il semble qu'il y ait eu un mal-entendu dès le départ dans le choix de ce matériel⁴ qui n'est pas conçu pour produire de la farine fine.
6. **Rouleur granulateur.** L'intérêt d'un tel équipement est essentiellement de réduire la main-d'oeuvre ; il vise donc les opérateurs les plus importants, qui cherchent à augmenter leur capacité de transformation. L'IMS a financé l'amélioration d'un modèle mis au point initialement par l'ITA sur financement du CRDI. Ces améliorations donnent techniquement satisfaction⁵. Un nouveau modèle, de capacité 5 à 6 fois supérieure, est en cours de mise au point chez le constructeur, co-financé par l'ITA et le FAPI (Fonds d'Appui à la Promotion de l'Invention et de l'Innovation). Les performances techniques de ce dernier sont d'après le constructeur satisfaisantes, mais son prix (estimé entre 10 et 11 millions de francs CFA pour une fabrication commerciale) apparaît réellement prohibitif.
7. **Séchoir rotatif.** Tous les transformateurs d'un certain volume d'activité rencontrés s'accordent sur la priorité de cet équipement⁶ : le séchage est une étape capitale pour la conservation du produit et constitue un goulet d'étranglement pour l'augmentation de la capacité de transformation. Malheureusement ce modèle –

⁴ La qualification de « type Alpine » semble avoir été une source de confusion, le modèle Alpine d'origine étant un broyeur à aiguilles (effectivement destiné à produire de la farine fine) et non à marteaux

⁵ Toutefois, quelques réserves ont été émises par l'entreprise « Free Work Service » qui l'a reçu en test, quant à son efficacité pour se substituer totalement au travail manuel (une « finition » manuelle semble encore nécessaire).

⁶ Au Sénégal, parmi les 8 membres du GIE-TCL transformé, 7 ont estimé qu'il s'agissait de l'équipement à développer en priorité.

repris à la suite de travaux ROCAFREMI et PPCL – ne donne pas satisfaction et il n'a pas été apporté de modifications permettant de le rendre opérationnel.

Quelques observations transversales :

- Toutes les étapes des opérations de post récolte et transformation ont voulu être abordées, sans que le travail de bilan initial n'ait abouti à un réel diagnostic sur les goulets d'étranglement et les priorités en terme d'équipement.
- Il est apparu un certain flou dans le processus de décision entre les priorités des types d'équipements identifiés par chaque pays et le choix du modèle introduit, ce qui a conduit dans certains cas à retenir des modèles qui ne correspondent pas réellement aux attentes (batteuse mal adaptée au mil-sorgho, broyeur à marteaux inapproprié pour de la mouture fine). Une implication de spécialistes en équipements ayant une bonne connaissance du contexte régional aurait sans doute permis d'optimiser ces choix.
- Plusieurs exemplaires de chaque modèle ont été testés, dans différents pays, alors qu'ils n'étaient pas encore réellement opérationnels. Ceci a induit des investissements et des frais de transport élevés et a réduit de ce fait les montants disponibles pour les travaux de finalisation de ces équipements. Il eut sans doute été préférable de mener jusqu'au bout la première phase de test/amélioration de chaque équipement dans son pays de fabrication (ou à défaut dans l'un des 5 pays) et de concentrer ainsi l'utilisation des ressources.
- Le coût de beaucoup de ces équipements est élevé, au regard du volume d'activité de la plupart des opérateurs, même si les prix affichés actuellement sont des prix de développement de prototypes (qui sont donc appelés à baisser s'il y a production en série). Seul un très petit nombre d'opérateurs a un volume d'activité suffisant pour acquérir de tels équipements⁷. Il importe donc de se poser la question des utilisateurs potentiels. En effet, certains équipements peuvent certes être destinés à une utilisation collective ou en prestation de service (batteuse, décortiqueuse, moulin), mais ceci semble plus difficilement envisageable pour l'épierreur ou le nettoyeur par exemple (multiplication des opérations de manutention et transport). Un ordre de priorité semble donc à établir en tenant compte du public ciblé. Par ailleurs, si la mise au point d'équipements à usage collectif apparaît pertinente, il serait nécessaire de l'accompagner, dans une phase ultérieure, d'actions à la formation/renforcement de groupements de petits transformateurs.
- Les chercheurs et techniciens, qui conçoivent et améliorent le matériel, ont tendance à viser avant tout la qualité de l'équipement, la performance technique et le respect des normes, en considérant que le coût pourra être amorti si l'équipement est de qualité. Or pour les transformateurs, la disponibilité financière est une contrainte forte, qui peut souvent les conduire à préférer des équipements à moindre coût, quitte à se contenter de résultats techniques moindres ou d'une durée de vie plus réduite. L'équilibre entre performances et coûts est donc à trouver par un dialogue constant entre les concepteurs et les utilisateurs.

⁷ Au Sénégal, où se trouvent les unités les plus importantes, une quinzaine d'unités transforment chacune 200 à 300 t de mil/sorgho par an. Au Burkina Faso, il n'y a que 5 unités qui transforment plus de 10 t/an et 1 seule dépasse 100 t/an (dolotières mises à part).

4.2.2. Répertoire des transformateurs et des équipements (R2)

Le répertoire des transformateurs réalisé au **Sénégal** recense 14 unités semi-industrielles (dont la plupart sont membres du GIE-TCL et étaient donc déjà bien identifiées avant) et 3 unités artisanales.

Au **Burkina**, le répertoire est disponible en format texte et base de données Access. Il recense :

- 38 unités de transformation et 58 dolotières
- 26 procédés de transformation
- 12 équipements (décortiqueuses, broyeurs, séchoirs).

Dans un cas comme dans l'autre, ces répertoires n'ont pas été diffusés et les transformateurs que nous avons rencontrés n'ont pas connaissance de leur existence. Au Burkina, un travail similaire a été réalisé en 2003 par le projet EIDev et un nouvel inventaire des transformateurs est en cours dans le cadre de Plan d'Action Céréales, illustrant la nécessité d'une plus forte coordination entre ces différents projets.

Un catalogue des équipements sur lesquels l'IMS a travaillé a été réalisé par la coordination régionale. Au **Sénégal** il a été multiplié en 50 exemplaires mais sa diffusion semble avoir été limitée (ex : les membres du GIE TCL ne l'ont jamais vu). Les transformateurs rencontrés au **Burkina** n'en ont pas non plus connaissance.

L'utilisation de ces documents apparaît très incertaine :

- Des répertoires de transformateurs pourraient être des outils de travail pour les projets, administrations ou structures d'appui, mais ils devraient alors être relativement exhaustifs, les unités identifiées et classées selon différentes clés de tri et les documents bien entendu diffusés.
- Un répertoire d'équipement disponibles dans la région, fournissant une information précise sur les caractéristiques techniques de l'équipement, son coût, les fournisseurs, éventuellement les coordonnées de quelques entreprises les ayant acquis pourraient être utiles pour les professionnels.
- Le catalogue régional actuel se limite aux équipements testés par l'IMS, il affiche des prix de développement de prototypes, qui sont donc appelés à baisser s'il y a production en série⁸ (les prix affichés risquent éventuellement de décourager d'éventuels acquéreurs) et il semble avoir été peu diffusé.

Les besoins des utilisateurs et les supports adéquats de diffusion ne semblent pas avoir été précisément cernés. Il aurait par ailleurs été souhaitable qu'une méthode commune soit adoptée pour les 5 pays, ce qui aurait permis d'avoir une structure homogène de l'information et de réaliser une base de données régionale.

4.2.3. Technologies de transformation (R2)

- **Procédés de transformation**

Au **Sénégal**, l'ITA a conduit des travaux pour réduire le temps de cuisson de l'*arraw*. Ceci rentre bien dans les préoccupations de faciliter et réduire le temps de préparation, qui sont des critères déterminants dans le choix des ménagères urbaines. L'intérêt d'un tel produit a été confirmé par l'étude de marché.

Les résultats indiquent que l'adjonction de farine maltée permet en effet de réduire significativement le temps de cuisson. Toutefois l'aspect grisâtre du produit pourrait rebuter le consommateur. Des tests d'introduction sont donc à prévoir.

Cette activité figurait également dans le plan d'action du **Burkina** mais elle n'a pas été réalisée.

⁸ Le nettoyeur CIRAD qui a déjà connu une démultiplication, en est un exemple : le 1er modèle a coûté 2.400.000 FCFA alors que pour la 2e génération le prix a pu être réduit entre 1.200.000 et 1.350.000 FCFA.

- **Gestion de la qualité des matières premières et des produits finis**

Au **Sénégal** l'ITA a conduit des tests visant à mettre au point une méthode d'évaluation des impuretés par l'usage de solutions salées. Les résultats indiquent (comme l'on pouvait s'y attendre) que seules les impuretés de faible densité peuvent être ainsi isolées et non le sable et les pierres.

Quels que soient les résultats, on peut s'interroger sur l'utilisation d'une telle méthode par les opérateurs de la filière. Le taux d'impureté peut en effet être évalué de façon simple par tamisage et pesée des résidus. Même si cette méthode par tamisage ne donne pas des résultats parfaits (elle ne permet pas de séparer les impuretés de même granulométrie que les grains) elle peut être facilement pratiquée par les opérateurs. C'est d'ailleurs elle qui a été vulgarisée auprès des producteurs qui ont passé des contrats avec les transformateurs (cf. ci-après).

Cette activité a été conduite **au Burkina** au travers d'une formation sur les bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication (cf. ci-après).

Tableau 3. Equipements et technologies de transformation – Acquis des autres pays

	Mali	Niger	Tchad
Test-adaptation des équipements	3 équipements. Résultats partiellement disponibles, très encourageants	5 équipements. Aucun test (si ce n'est test de réception du rouleur). Problème de choix de la structure de test.	1 équipement en cours de test. 1 équipement en cours de transport (sept.03)
Répertoires	Répertoire des transformateurs sur CD et site web IMS (128 transformateurs et 1441 meuniers)	Répertoire des transformateurs (11 unités).	Répertoire des transformateurs (49 unités). Répertoire sur les équipements et les procédés.
Technologies de transformation	Couscous de sorgho précuit et enrichi, farine de sorgho prête à l'emploi, moni kurar à base de mil => résultats encourageants (test chez 5 transformateurs)	Néant	Non réalisé

Sources : rapports d'évaluation interne du Mali (sept.03), Niger (mars 03) et Tchad (sept. 03) et présentation de M.Galiba devant le Conseil d'administration de SG2000 (oct 2004).

NB : l'évaluation externe n'a pas apporté d'éléments d'évaluation autres que ceux contenu dans ces documents.

4.3. Promotion des produits

Ce volet d'activités apparaît tout à fait pertinent pour accompagner le développement de produits qui pour la plupart sont relativement nouveaux (du moins dans leur forme de conditionnement).

4.3.1. *Emballage (R5)*

Cet axe de travail répond bien aux préoccupations d'amélioration de la qualité et de l'image des produits :

- dans certains pays (Burkina Faso en particulier), le type d'emballage disponible ne permet pas de conserver les produits dans de bonnes conditions ;

- dans tous les cas, la différenciation des produits est encore faible et des niches de marché peuvent être trouvées par une amélioration de l'emballage (ceci concerne toutefois une part de marché restreinte, se situant dans le « haut de gamme »).

Deux missions au Ghana de membres du CNC du **Burkina Faso** ont permis de développer des contacts intéressants avec un fabricant de sachets et de pots en plastique (dans la continuité de démarches entamées dans le cadre de PROCELOS). Un prochain déplacement est prévu pour passer des commandes.

4.3.2. Promotion commerciale (R5)

L'IMS a participé au Sénégal comme au Burkina à plusieurs foires et manifestations culturelles. Des buffets à base de céréales locales ont été organisés à l'occasion de différentes rencontres impliquant des responsables politiques.

A Dakar, le GIE TCL a identifié un site en centre ville pour ouvrir un restaurant culturel. Les travaux de remise en état n'ont pas pu démarrer en raison de désaccord avec le propriétaire. Pour compléter le budget prévu par l'IMS, le GIE TCL a sollicité et obtenu un soutien auprès du projet PAOA (coopération canadienne). Toutefois le démarrage est conditionné par une étude de marché que doit réaliser le PAOA.

Il faut noter que le projet PPCL avait mené des actions auprès d'une vingtaine de restaurants du quartier Plateau pour y introduire des plats à base de céréales locales. Il s'agit des rares lieux du centre ville (hormis la restauration de rue) où l'on puisse consommer des plats à base de céréales locales ; ils sont très fréquentés, par une clientèle aussi bien nationale qu'internationale.

L'idée de « vitrine d'exposition et de vente » n'a malheureusement pas été concrétisée, pour des raisons essentiellement budgétaires.

Ces actions sont essentielles pour améliorer l'image des produits à base de mil et de sorgho, faire connaître les nouveaux produits aux consommateurs et sensibiliser les décideurs. Un accent plus marqué pourrait leur être porté.

4.3.3. Etudes de marché (R6)

Sénégal. L'étude menée à Dakar auprès de 500 ménages et 50 lieux de « petite restauration » a fourni des informations intéressantes en matière de mode de consommation (fréquence de consommation, type de plats, formes d'achat, appréciation qualitative par les consommateurs) et d'intentions d'achat pour de nouveaux produits (*arraw* vite cuit et *thiacry*).

Toutefois on peut regretter que les importants travaux sur la consommation réalisés dans le cadre du PPCL n'aient pas été pris en compte et qu'il n'ait pas été fait de comparaison avec les panels de consommateurs suivi dans ce cadre entre 1995 et 1999. Il aurait été particulièrement intéressant d'en tirer des enseignements sur l'évolution de la consommation des produits transformés.

Burkina Faso. Une étude de marché sur les produits à base de céréales locales a été réalisée mais le rapport définitif n'a pas été communiqué à la mission. Le résumé reste très général et ne donne pas réellement d'éléments précis pouvant aider les opérateurs à définir leurs stratégies commerciales.

Dans les 2 pays, les études ont été présentées par les consultants à l'occasion des ateliers d'évaluation interne. Ceci a permis aux opérateurs présents de prendre connaissance et de discuter des résultats. Toutefois, la portée de telles restitutions reste limitée et les rapports d'étude sont trop volumineux pour être utilisés par les transformateurs. Des synthèses sous

forme de fiches synthétiques faciles à lire seraient beaucoup plus opérationnelles pour des professionnels et pourraient être largement diffusées.

Tableau 4. Promotion des produits – Acquis des autres pays

	Mali	Niger	Tchad
Emballage	Néant	Néant	Non prévu
Promotion commerciale	Dégustations lors des ateliers nationaux, CAN 2002, Journée de la femme	Participation au SIA (Ouagadougou), à la Journée mondiale de l'alimentation, au Salon international de la femme	Participation à une foire internationale
Etudes de marché	Résultats présentés à l'atelier d'évaluation (4 produits)	Etude assortie de plans d'actions pour les unités de transfo. concernées (4 produits)	Etude sur 5 produits

Sources : rapports d'évaluation interne du Mali (sept.03), Niger (mars 03) et Tchad (sept. 03) et présentation de M.Galiba devant le Conseil d'administration de SG2000 (oct 2004).

NB : l'évaluation externe n'a pas apporté d'éléments d'évaluation autres que ceux contenu dans ces documents.

4.4. Appui aux entreprises de transformation

4.4.1. Transfert de technologies Sud-Sud (R3)

Le voyage de quelques membres du CNC Burkina au Ghana, axé principalement sur l'emballage, rentre dans ce domaine d'activité. Mais l'essentiel du budget a été mobilisé autour d'un voyage en Afrique du Sud. D'autres voyages prévus dans la sous- région n'ont de ce fait pas pu être réalisés.

Ce voyage en Afrique du Sud a été riche de découvertes pour les participants (4 membres des CNC du Sénégal, du Mali, du Burkina et du Niger, ainsi que le coordonnateur régional). Il a permis de nouer des contacts avec la recherche, avec des fabricants d'équipements agricoles, d'équipements de transformation, ainsi que d'emballage, de visiter de grandes unités de production, de stockage et la grande distribution... A la suite, quelques transformateurs les plus à la pointe ont initié des démarches pour acquérir des équipements. Ce séjour a mobilisé l'essentiel du budget disponible pour cette activité, au détriment de voyages régionaux qui auraient pu concerner davantage d'opérateurs, dans des contextes plus proches des leurs (comme les voyages au Ghana par exemple).

4.4.2. Formations appliquées : gestion et qualité (R4)

Sénégal. Le projet PPCL ayant précédemment organisé de nombreuses formations sur ces thèmes (emballage, commercialisation/marketing, promotion des produits, analyse de la qualité, gestion...), cette activité n'a pas été jugée prioritaire et elle s'est limitée à une formation culinaire, pour les entreprises de transformation (8 participants).

Burkina Faso. 2 formations ont concerné respectivement 19 personnes (gestion/bilan) et 17 personnes (bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication). Elles ont été animées par des formateurs qui interviennent également pour le PAMER, dans les locaux du PAMER.

Les thèmes principaux de formation retenus (gestion comptable et maîtrise de la qualité) sont tout à fait pertinents au regard des résultats attendus du projet. Les formations ont été généralement appréciées mais les participants apparaissent souvent insuffisamment armés pour mettre réellement en application les principes appris. Une réelle appropriation

nécessiterait de compléter ces formations théoriques par un appui plus individualisé au niveau de l'entreprise.

La formation peut jouer un rôle capital dans la professionnalisation des transformateurs. Elle peut en particulier contribuer à «tirer vers le haut » des petits transformateurs artisanaux, pour leur donner les bases nécessaires à une extension de leur activité. Les besoins dans ce domaine sont immenses, la plupart des opérateurs dans tous les pays de la région ayant encore une échelle d'activité très réduite.

Toutefois, les projets intervenants dans la formation des petits entrepreneurs sont nombreux et la valeur ajoutée que pouvait apporter l'IMS n'a peut-être pas toujours été réellement cernée (par exemple : conception de formation spécifiquement adaptées aux transformateurs céréaliers, échanges méthodologiques entre pays...). Dans une phase ultérieure, il serait souhaitable de bien préciser, dans chaque pays, les complémentarités avec l'existant et de limiter le cas échéant les interventions propres du projet à la conception de formations spécifiquement adaptées aux entreprises de transformation des céréales.

4.4.3. Accès des transformateurs aux NTIC (R7)

Au **Sénégal**, 8 transformateurs ont été équipés de matériel informatique (40% d'apport des bénéficiaires, 60% de subvention du projet). Ces entreprises ont par ailleurs bénéficié de formations individuelles à la carte.

Au **Burkina Faso** quelques transformateurs ont manifesté leur intérêt mais cette action n'a pas encore été réalisée.

Les transformateurs qui ont bénéficié de ces équipements ont bien évidemment apprécié cette activité. Toutefois, le public cible est réellement limité aux quelques opérateurs « de pointe » de chaque pays.

4.4.4. Accès au crédit (R9)

Le manque de financement constitue bien une contrainte forte pour les transformateurs, en particulier pour l'acquisition d'équipement de transformation. Le projet n'ayant pas vocation à intervenir directement dans le crédit, dans ce domaine son rôle est typiquement celui de pourvoyeur d'information et de facilitateur.

Il n'y a malheureusement pas eu d'activité dans ce domaine au Sénégal et seulement un timide démarrage au Burkina Faso (une étude initiée sur les structures de financement des PME/PMI et un recensement des besoins des transformateurs).

Beaucoup d'opérateurs s'intéressent au crédit, mais ils comptent toujours sur une subvention. Le taux d'intérêt du marché est considéré comme prohibitif.

Les producteurs sont très demandeurs de financement des intrants dans le cadre d'opérations de contractualisation (cf. ci-après). Mais les rendements de mils et sorgho peuvent être très fortement affectés par les aléas climatiques. Ceci peut remettre en cause la viabilité à long terme d'une intensification basée sur du crédit, si des mécanismes d'assurance ou de garantie ne sont pas envisagés. Pour la même raison, l'option d'un préfinancement par les transformateurs (comme cela a été le cas au Sénégal ; cf. ci-après) apparaît fragiliser une relation contractuelle sur le long terme.

Tableau 5. Appui aux entreprises de transformation – Acquis des autres pays

	Mali	Niger	Tchad
Transfert de technologies Sud-Sud	Voyage Afrique du Sud	Voyage en Afrique du Sud	Néant (problème de visa pour l'Afrique du Sud)
Formations appliquées	Gestion/bilan (18 pers.) BPH et BPF (22 pers.)	Gestion/bilan (5 pers.) BPH et BPF (8 pers.)	Gestion/bilan (23 pers.) Gestion/bilan (23 pers.)
Accès aux NTIC	7 transformateurs équipés	6 transformateurs en cours d'équipement	Quelques acteurs ont cotisé
Accès au crédit	Liste constituée de 10 demandeurs de crédit. Contacts CNC avec 2 institutions de crédit.	Néant	Néant

Sources : rapports d'évaluation interne du Mali (sept.03), Niger (mars 03) et Tchad (sept. 03) et présentation de M.Galiba devant le Conseil d'administration de SG2000 (oct 2004).

NB : l'évaluation externe n'a pas apporté d'éléments d'évaluation autres que ceux contenu dans ces documents.

4.5. Organisation des canaux d'approvisionnement (R8)

Au **Sénégal**, des contrats d'approvisionnement ont été passés depuis la campagne 2002/03 entre des producteurs des régions de Kaolack et de Thiès et des transformateurs, avec l'appui de l'encadrement agricole (ANCAR) et de l'ONG EWA :

- Entre le GIE TCL et un groupement de producteurs de la région de Kaolack. Le prix de vente est celui en vigueur sur les marchés ruraux voisins + 20 F (qui couvrent les frais de transport jusqu'à Dakar et la prime à la qualité). Le contrat n'a pas été formellement signé mais son contenu a été négocié au cours de plusieurs déplacements de représentants du GIE TCL dans le village. Environ 50 t ont ainsi été livrées en 2003 et 200 t en 2004. Pour la campagne en cours (2004/05), des facilités ont été mutuellement accordées par les 2 parties :
 - o les transformateurs se sont montrés prêts à financer les intrants (mais ceci n'a finalement pas pu se faire, pour des raisons de délai et de disponibilité d'engrais)
 - o les producteurs vont accorder des délais de paiement de 3 jours aux transformateurs.
- Dans le même village, un des membres du GIE TCL a passé un contrat à titre individuel en 2003 puis en 2004, en fournissant des intrants à crédit (20 t d'engrais en 2003 et 40 t en 2004 – soit un minimum de 60 t de mil en remboursement des engrais). L'ANCAR effectue un suivi rapproché pour cette opération, qui a été formalisée par un contrat entre le transformateur et les producteurs et un autre entre le transformateur et l'ANCAR.
- Dans la région de Thiès, un groupement de producteurs appuyés par l'ONG EWA, pour la constitution et la gestion de banques de céréales fournit de façon similaire un des plus importants transformateurs de Dakar, avec l'appui du projet.

Les transformateurs jugent ces opérations tout à fait satisfaisantes en termes de gain de qualité. Mais le facteur limitant à l'expansion de leur commande réside dans les relations privilégiées qu'ils entretiennent avec quelques commerçants, qui leurs fournissent leur matière première à crédit. Ce n'est donc que progressivement, et en s'assurant de sa fiabilité, qu'ils s'engagent dans ce nouveau mode d'approvisionnement.

Au **Burkina Faso**, des opérations de contractualisation se sont déroulées dans 2 villages à proximité de Ouagadougou, dans lesquels SG 2000 intervient en appui à l'intensification des cultures céréalières (engrais et semences améliorées à crédit). 38 tonnes ont été livrées pour

la campagne 2002/03 et 1 tonne en 2003/04. Le mode de fixation du prix et les dates de livraison ont été source de mal-entendus (en particulier sur la localisation du prix à retenir comme référence : prix à Ouagadougou ou prix au village). L'abondance de la récolte a perturbé l'exécution du contrat : les prix ont évolué à la baisse durant plusieurs mois et les producteurs ont cherché à retarder les livraisons, en espérant une remontée des prix. De leur côté, les transformateurs ont eu du mal à rassembler les ressources financières nécessaires à l'achat. Et ceux qui ont respecté leurs engagements d'achat se sont trouvés pénalisés par des stocks acquis alors que les prix étaient en baisse.

Malgré ces difficultés, les rapprochements entre transformateurs et producteurs sont un acquis majeur du projet. La mise en place de contrats d'approvisionnements avait déjà été envisagée par d'autres projets (PPCL au Sénégal par exemple), mais c'est dans le cadre de l'IMS que de telles opérations se sont réellement concrétisées.

C'est une approche novatrice, qui nécessite bien entendu une période d'apprentissage pour l'ensemble des parties prenantes, tant pour la maîtrise de la qualité par les producteurs que pour la capacité à formaliser puis mener jusqu'à son terme un contrat et les transactions qui y sont attachées. Les difficultés rencontrées aux cours des premières opérations ne sont donc nullement alarmantes, s'inscrivant dans cette dynamique d'apprentissage.

Il faut souligner l'intérêt de la rencontre sur la contractualisation organisée à Ouagadougou par la coordination régionale en avril 2003, qui a permis à des représentants de 4 pays impliqués dans ces actions d'analyser les résultats des premières expériences et de préciser collectivement la stratégie à développer pour la campagne 2003/04.

Par ailleurs ROCAFREMI et Purdue University (programme INTSORMIL), ont réalisé une analyse économique d'actions d'intensification de la production de mil et sorgho et de contractualisation au niveau régional.

Quelques enseignements peuvent être tirés :

- Un accompagnement important des producteurs apparaît indispensable, dans la négociation des termes de l'accord, le suivi de la campagne et la période de livraison. Il importe donc de coordonner les interventions d'un projet tel que l'IMS, qui se positionne essentiellement sur les acteurs de l'aval, avec celles de structures ou de projets d'appui aux producteurs. Ceci a été le cas avec l'ANCAR au Sénégal et avec SG2000 au Burkina.
- Un contrat est d'autant plus facile à respecter qu'il est peu contraignant pour les deux parties et qu'il intègre des éléments de risque liés à l'environnement (aléas climatiques et variations de prix notamment). En ce sens, le prix de cession ne peut être fixé a priori ; c'est le prix du marché qui doit être pris en référence (le marché de référence devant être défini a priori et sans ambiguïté par les 2 parties), la prime étant l'élément de négociation, qui valorise l'engagement mutuel.
- La fourniture d'intrants, si elle permet d'augmenter les volumes commercialisés par les producteurs et d'améliorer la qualité des grains, induit toutefois des risques nettement plus importants (risques climatiques mais également risques de comportements opportunistes de la part des producteurs – utilisation des engrais sur d'autres parcelles, détournement de la vente au profit d'opportunités ponctuelles...). Elle implique donc un suivi particulièrement rapproché des producteurs, un certain niveau d'organisation des producteurs et un apprentissage important.

Quelques interrogations quant à la reproductibilité à grande échelle de telles opérations :

- Les coûts de transaction sont importants (recherche de partenaires fiables, déplacement pour la négociation, encadrement pour le suivi etc), surtout en phase de démarrage. Dans quelles mesures de tels types de contrats peuvent-ils à terme être renouvelés sans l'appui de l'encadrement ?

- Compte tenu de ces coûts, ces contrats ne peuvent pas être réalisés pour de petits volumes. Or la demande est très atomisée, la plupart des transformateurs n'ayant que de

très faibles volumes d'activité. Cette sécurisation de l'approvisionnement, en quantité et qualité, peut-elle être accessible à d'autres transformateurs que les quelques plus gros ?

Tableau 6. Organisation des canaux d'approvisionnement – Acquis des autres pays

	Mali	Niger	Tchad
Contacts	Contrats entre producteurs de 2 villages et 2 transformateurs ; 21 t livrées en 2003)	Contrats entre 2 groupements de producteurs, 2 transformateurs (1 groupement et 1 individuel) ; 23 t livrées en 2003	Un contrat en discussion
Atelier régional de Ouagadougou	Participation à l'atelier	Participation à l'atelier	-

Sources : rapports d'évaluation interne du Mali (sept.03), Niger (mars 03) et Tchad (sept. 03), rapports annuels de la coordination régionale (2002 et 2003) et présentation de M.Galiba devant le Conseil d'administration de SG2000 (oct 2004).

NB : l'évaluation externe n'a pas apporté d'éléments d'évaluation autres que ceux contenu dans ces documents.

5. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

5.1. Fonctionnement du CNC et du bureau

Comité National de Concertation. L'une des qualités du Projet est d'avoir réussi à mobiliser des ressources humaines et à développer des synergies entre des acteurs privés des filières mil et sorgho et des institutions de recherche et de développement impliquées dans la promotion de ces cultures. Dans les faits, les CNC ont essentiellement été mobilisés en année 1 pour partager les résultats des études-bilans, identifier les principales contraintes et proposer des plans d'action (forum nationaux), puis lors de l'exercice d'évaluation interne (en 2003). Cette discontinuité est essentiellement due à la suspension des financements MAE prévus pour faire fonctionner ces instances de concertation, les restrictions budgétaires de la coopération française ayant touché l'IMS dès 2002.

Malgré ces contraintes financières, les CNC ont permis d'enclencher une réelle dynamique de rapprochement entre les opérateurs privés et le secteur public, et le principe de participation des acteurs apparaît comme l'un des grands atouts de l'IMS. Toutefois, une limite des CNC réside dans un certain déséquilibre de composition, avec une tendance à la forte présence de représentants du secteur public (en particulier la recherche) et une très faible présence - voir une absence - des organisations de producteurs et des petits transformateurs artisanaux⁹.

Sur le fond, une certaine confusion apparaît quant aux missions des CNC. Ils sont plutôt perçus (et ont été mobilisés) comme des comités de pilotage nationaux du Projet, et non comme des cadres de concertation dont le mandat dépasserait – dans les attributions et dans le temps – le Projet. Or le document de projet suggérait que ces cadres de concertation réunissent « *une gamme d'opérateurs intervenants à des niveaux différents de la filière dans le cadre de rencontres régulières autour des enjeux de développement de la filière (...).* Les

⁹ . Sénégal : 43 membres du CNC, dont 23 représentants de l'administration, 4 ONG/Bureau d'étude, 10 transformateurs, 2 commerçants, 3 organisations de producteurs (qui sont issus de zones de production relativement marginales pour le mil et le sorgho), 1 chef religieux.

Burkina : pas de composition formelle du CNC. La participation des privés était forte et diversifiée lors du Forum national de 2001 (45 producteurs, 14 transformateurs, 20 commerçants), mais s'est centrée par la suite essentiellement sur les transformateurs.

activités de groupe pourraient inclure des échanges d'information (conditions de marché, technologies, soutiens disponibles), la tenue d'ateliers de travail sur des sujets spécifiques et l'identification de partenaires pour l'organisation d'actions conjointes ». Dans ce sens une plus forte articulation avec des instances de concertation préexistantes, ou en cours d'émergence, serait nécessaire ainsi qu'un meilleur équilibre entre les différentes catégories d'acteurs.

Dans son modèle de plan d'action, l'IMS prévoit une réflexion pour un mécanisme d'autofinancement du CNC afin de garantir sa pérennisation pour devenir un cadre de concertation permanent, et assurer la capitaliser les acquis du Projet. Au **Sénégal**, le bureau du CNC a l'intention de commander une étude sur les options d'autofinancement. Au **Burkina Faso**, le bureau du CNC est en train de créer une association (ABMIS : Association Burkinabé des Mils et Sorgho), qui aurait pour objectif de mobiliser des fonds pour pérenniser les activités du projet. Parvenir à trouver à court terme des mécanismes d'autofinancement - par les acteurs eux-mêmes - de ces cadres de concertation semble de toute façon peu réaliste. L'enjeu est plutôt de constituer des cadres de concertation qui permettent de coordonner les différentes initiatives nationales dans le domaine du mil et du sorgho et que celles-ci co-financent ce cadre commun.

Bureau du CNC. Le secrétariat permanent est assuré par le bureau du CNC, composé d'une dizaine de représentants du CNC. Dans les faits, les personnes réellement mobilisées dans la mise en oeuvre du projet ont été limitées à un petit noyau de 3 à 5 personnes actives.

Quant à la composition des bureaux au Sénégal et au Burkina Faso, on constate que : (a) les représentants des services publics sont très fortement représentés (en particulier la recherche) ; (b) l'absence des producteurs ou de leurs représentants ; (c) généralement un ou deux opérateurs privés, souvent les transformateurs les plus « gros » et formels sont présents ; (d) les groupements informels de petites transformatrices ne sont pas représentés.

Les services d'encadrement et les chercheurs sont plus habitués à se profiler dans un processus participatif ou un comité de gestion que les opérateurs privés. Ceci se reflète dans le processus de choix des équipements, des études et des tests. Les visions des opérateurs sont parfois insuffisamment prises en considération, par exemple dans le processus d'adaptation de l'équipement.

Dans certains cas, les membres du bureau sont recrutés comme consultants pour la réalisation des études (Sénégal, Niger). Le fait d'être impliqué à la fois dans la préparation des termes de référence, dans la réalisation de l'étude et dans sa validation peut poser des problèmes d'objectivité.

Gestion par les opérateurs privés. Les fonds du Projet sont gérés au Sénégal comme au Burkina Faso par des groupements de transformateurs. Même si quelques difficultés de gestion ont été rencontrées, ce mode de fonctionnement, qui contribue fortement à la professionnalisation de ces groupements, est à privilégier dans les pays où de telles organisations professionnelles existent.

Au **Sénégal**, il s'agit du GIE des transformateurs de céréales locales (GIE TCL), un groupement avec 16 membres qui a trouvé son origine dans le programme Transformation et Promotion des Céréales Locales (TPCL) en 1995. Durant la période de 1996-1999, le GIE a reçu un appui du Programme Promotion des Céréales Locales (Union Européenne, 1996-1999). Les membres sont des transformateurs les plus dynamiques du marché national. Il s'agit d'entreprises formelles.

Au **Burkina Faso**, la gestion a été confiée à la Fédération des Industries Agro-alimentaire du Burkina Faso (FIAB), qui représentait initialement les opérateurs privés dans le bureau. Mais le paysage associatif est dynamique et fragmenté. En 2002, une partie des opérateurs a créé une association spécifique des transformateurs de céréales : l'ATCB (Association des Transformateurs de Céréales du Burkina Faso), dont plusieurs membres sont bien impliqués dans le CNC. L'ATCB regroupe aujourd'hui la plupart des transformateurs les plus dynamiques et pourrait remettre en cause, à l'avenir, la gestion d'un tel projet par la FIAB. Le bureau du CNC est par ailleurs en train de créer une nouvelle association (ABMIS) pour pérenniser les activités du projet. Une clarification du rôle de ces différentes organisations et de leur articulation avec le bureau du CNC serait nécessaire.

Articulation avec les autres cadres de concertation. Dans les deux pays visités par la mission d'évaluation, l'articulation entre le CNC et les cadres de concertation pré-existants ou en cours de création apparaît insuffisant. Plusieurs membres du CNC et du bureau sont également impliqués dans ces autres cadres de concertation, mais le bureau du CNC fonctionne parallèlement à ces initiatives.

Au **Sénégal**, le Comité Interprofessionnel pour les Céréales Locales (CICL) a été initié en 2000, avec l'appui du PPCL, de Winrock et de ROCAFREMI. Il est resté embryonnaire (notamment du fait de conflits quant à son leadership), mais ses objectifs étaient très proches de ceux du CNC¹⁰. Sur la base des acquis et des limites du CNC, des travaux préparatoires à la création du CICL¹¹ et des enseignements tirés de son échec, le CNC pourrait relancer la réflexion sur le fonctionnement et les conditions de pérennisation d'un cadre de concertation des filières céréalières.

Au **Burkina Faso**, il existe une cohérence forte sur le fond entre les priorités de l'IMS et celles du Plan d'Action Céréales Locales (PAC). Malheureusement, il y a eu jusqu'à présent peu d'interactions entre le CNC et le PAC, dont la mise en œuvre vient de démarrer en 2004 (financement de 2,5 milliards de FCFA sur 5 ans par l'Union Européenne, la GTZ et la coopération Danoise). La pérennisation des acquis du PAC doit être assurée par le Comité Interprofessionnel de la filière céréalière (CIC), un comité des opérateurs privés de la filière céréale locale, créé en juillet 2004 sous la tutelle et avec un financement du PAC. La CIC n'était pas encore opérationnel au moment de la mission, mais le type d'actions financées par le PAC étant comparable à celui de l'IMS, on peut se poser la question de l'intérêt à l'avenir de différencier le CNC et le CIC.

5.2. Partenariat et collaborations

Les partenariats et collaborations entre le CNC et d'autres projets en cours ont été relativement limités au Sénégal et au Burkina Faso à cause de plusieurs facteurs : (i) le Projet IMS n'a pas de stratégie concrète pour développer ces partenariats ; (ii) le Projet IMS a surtout travaillé avec des opérateurs dynamiques et innovateurs du secteur formel ; les autres projets de développement se concentrent souvent sur l'informel (ce qui induit plutôt une complémentarité que du partenariat) ; (iii) chaque projet a sa propre logique, son calendrier et ses objectifs.

En revanche, les acteurs privés les plus impliqués (transformateurs formels) jouent à titre individuelle positivement pour intégrer les différents programmes antérieurs ou parallèles, mais il y a une insuffisance d'articulation d'un point de vue institutionnel et de la programmation pour la mise en œuvre des activités.

¹⁰ L'objet du CICL est de « permettre une concertation entre les différents acteurs de la filière, de manière directe ou indirecte, en vue d'œuvrer à promouvoir et sécuriser la production, la transformation, la commercialisation, la consommation du mil, du maïs, du sorgho et du fonio produits au Sénégal » (d'après le projet de statuts).

¹¹ Etude sur les interprofessions Riz et Arachide au Sénégal, atelier national, projet de statuts...

Au **Sénégal**, l'expérience du Programme de promotion des céréales locales (PPCL), dont les objectifs étaient proches à ceux de l'IMS aurait pu davantage être mis à profit ; les désaccords qui se sont développés entre l'opérateur du PPCL (ENDA) et le CNC, qui ont abouti au retrait d'ENDA du CNC, sont dans ce sens très regrettables. Ainsi, le Projet a perdu en partie sa mémoire historique dans le domaine du développement des marchés et l'innovation des produits. Il faut en revanche souligner plusieurs collaborations très constructives :

- avec l'ANCAR, le service national de vulgarisation, qui assure le rôle de facilitateur et de relais auprès des groupements de producteurs impliqués dans les opérations de contractualisation.
- dans le même domaine, avec le projet EWA, qui intervient auprès des producteurs dans la région des Thiès
- avec le PAOA, va permettre de renforcer les moyens nécessaires à l'installation d'un restaurant culturel.

Au **Burkina Faso**, la collaboration avec SG2000, dans ses activités d'appui aux producteurs, est déterminante dans les opérations de contractualisation. Les formations ont été organisées en articulation avec le PAMER.

Partenariats avec les projets FIDA. Il n'y a eu guère de collaborations avec les autres projets du FIDA au Sénégal et au Burkina Faso (si ce n'est pour la formation au Burkina). Néanmoins, des opportunités existent, en particulier avec les projets d'appui à la micro-entreprise rurale (p.ex. PAMER au Burkina Faso, PROMER au Sénégal), qui ont comme principale activité la formation des entrepreneurs à la gestion, l'encadrement technique ainsi que l'appui pour accéder à un financement et l'adaptation de l'équipement de transformation. Les transformateurs informels de mil et sorgho figurent parmi les clients des projets PROMER et PAMER. Le PROMER considère les céréales locales comme une de huit filières porteuses et il a travaillé sur la boulangerie rurale. Mais le Projet IMS n'a pas valorisé les expériences du PROMER dans ce domaine.

Des contacts officiels ont pourtant été pris par certains CNC avec les projets FIDA (notamment au Sénégal), mais les retours ont été très limités. Pour résoudre ce déficit de partenariat, il incombe sans doute au FIDA lui-même de mettre en place des mécanismes incitant plus directement à la collaboration entre ces projets (rencontres périodiques, participations croisées aux comités de pilotage...).

Les formations à la gestion et sur les bonnes pratiques d'hygiène (BPH) et les bonnes pratiques de fabrication (BPF) de l'IMS n'ont pas été organisées et évaluées comme faisant partie d'une approche pilote. Ces formations de routine devraient être financées par les projets d'appui comme le PROMER ou le PAMER. Par contre, les formations à l'occasion des tests d'équipements ou la préparation des modules spécifiques devraient figurer dans le plan d'action de l'IMS.

5.3. Echanges régionaux

Le projet est régional pour permettre aux acteurs des différents pays de bénéficier de savoir-faire et d'expériences acquises dans d'autres pays de la région. De ce point de vue il s'inscrit dans une « tradition » établie à l'occasion de plusieurs réseaux de recherche et de développement, à savoir le ROCAFREMI (Réseau de recherche régional sur le mil), le ROCARS (Réseau de recherche régional sur le sorgho), l'INTSORMIL (*International Sorghum and Millet collaborative research program*) et le PROCELOS (Projet régional de promotion de la transformation de produits locaux).

Jusqu'à aujourd'hui, les échanges régionaux ont surtout eu lieu au moment du Forum régional (en 2002), puis de la rencontre régionale sur la contractualisation (en 2003), bien qu'il y ait eu quelques échanges individuels entre opérateurs lors des visites d'études.

Seule la coordination de l'IMS a réellement une vue régionale. Le fonctionnement est plutôt pyramidal, entre la coordination régionale d'une part et les cinq pays d'autre part. Il y a eu peu d'échanges directs entre les pays et peu de valorisation régionale commune. Après le Forum régional, il n'y a plus eu d'outils pour garantir ces échanges. Ceci est particulièrement dommage pour les dispositifs de test d'équipements dans différents environnements.

L'approche régionale a eu des conséquences plutôt négatives pour les tests d'équipements : les concepteurs des équipements étaient souvent trop loin des sites de test pour suivre l'adaptation de l'équipement.

Tableau 7. Dimension institutionnelle – Acquis des autres pays

	Mali	Niger	Tchad
CNC	Mobilisé pour le forum national (année 1) et pour l'évaluation externe. Composition ?	Mobilisé pour le forum national (année 1) et pour l'évaluation externe. Composition ?	Mobilisé pour le forum national (année 1) et pour l'évaluation externe. Composition ?
Bureau	8 personnes (2 producteurs, 5 transformateurs, 2 recherche, 2 services techniques, 1 SG2000) ; fonctionne après une période d'ajustement (certains se sont retirés), regain de confiance entre membres.	8 personnes (3 professionnels, 3 ONG/Bureau d'étude, 2 recherche) ; fonctionne réellement avec 5 pers. ; Point focal : Afrique Verte puis STA (transfo.)	3 personnes ; insistance sur l'insuffisance des moyens de fonctionnement
Partenariat		Afrique Verte Programme Spécial national – Phase II	

Sources : rapports d'évaluation interne du Mali (sept.03), Niger (mars 03) et Tchad (sept. 03), rapports annuels de la coordination régionale (2002 et 2003) et présentation de M.Galiba devant le Conseil d'administration de SG2000 (oct 2004).
NB : l'évaluation externe n'a pas apporté d'éléments d'évaluation autres que ceux contenu dans ces documents.

6. GESTION DES CONNAISSANCES

Le renforcement de la circulation d'informations (conditions de marché, choix d'équipement, nouvelles technologies de transformation, etc.), en tant que facteur essentiel pour favoriser le processus de développement du marché et la diffusion d'innovations constitue l'un des résultats attendus du projet. Mais dans sa mise en œuvre, le projet n'a pas explicité de stratégie de diffusion et de gestion des connaissances (valorisation des résultats, en dehors du petit cénacle du CP et des CNC). Le contenu du Projet semble encore insuffisamment connu des bénéficiaires potentiels¹².

¹². Il s'agit d'une impression générale recueillie auprès des acteurs rencontrés, qui ont tous plus ou moins de lien avec l'IMS (la mission n'a pas eu la possibilité, ni le mandat, de réaliser une enquête sur large échantillon). Au Burkina 3 transformateurs parmi les 7 rencontrés estiment ne pas avoir suffisamment d'informations sur ce que fait le projet, bien qu'il s'agisse de personnes relativement proches du projet, qui ont participé aux ateliers du CNC. Au Sénégal, en revanche, les transformateurs rencontrés connaissent les activités de l'IMS ; mais ils sont presque tous membres du GIE TCL, qui assure un bon relais d'information. Dans le seul groupement non

Du fait du défaut de financement du Ministère de Affaires Etrangères, l'IMS n'a pas encore créé un service régional d'informations. Toutefois, le site web donne librement accès aux principales publications du projet, qui constituent une base d'information riche. Mais la présentation de l'information est pour l'essentiel peu adaptée aux professionnels (rapports volumineux) et s'adresse plutôt à des chercheurs et techniciens des services publics.

La diffusion auprès des opérateurs est essentiellement passée par les ateliers du CNC (1^{er} atelier national, restitution de l'atelier régional, restitution de l'évaluation interne à mi-parcours) : présentation des études bilan, des études de marchés, synthèse des modules de formation. Si ces restitutions sont utiles à titre informatif ainsi que pour susciter les débats entre différentes parties prenantes, leur portée se limite aux personnes présentes lors des ateliers.

La valorisation des savoirs locaux et préexistants est limitée. La raison est triple : (a) l'opérateur du projet (SG2000) n'est pas un spécialiste dans le domaine de la transformation et consommation des mils et sorghos ; (b) le plan de travail validé par le Forum est assez rigide ; (c) les échanges entre chercheurs et opérateurs ne sont pas toujours optimaux.

Le rapport de formulation prévoyait que : « *la formation, les activités d'échange et de validation des technologies de la seconde phase de l'initiative impliqueront principalement les opérateurs du secteur privé* ». En réalité, la qualité de l'interaction entre les opérateurs et les chercheurs diffère selon le pays. La mission d'évaluation a constaté certains cas où les acteurs privés actifs dans les domaines de fabrication d'équipement et de l'innovation des produits, étaient insuffisamment impliqués dans la définition des priorités et/ou le suivi des opérations recherche-action (ex : méthode de l'évaluation des impuretés au Sénégal ; séchoir).

Le projet a réussi à renforcer un début de mise en réseau d'acteurs privés et institutionnels, mais les informations ne circulent pas encore dans les deux sens. Les chercheurs ne comprennent pas toujours les besoins réels des opérateurs privés ou sont convaincus qu'ils n'agissent pas de façon optimale.

Malgré une profusion de rapports, il n'y a pas à ce stade une stratégie de consolidation des connaissances du projet IMS. Un effort particulier devrait être porté dans ce domaine durant les derniers mois du Projet.

7. GESTION DU PROJET

7.1. Prises de décision

Le tableau 8 rappelle les étapes principales du projet.

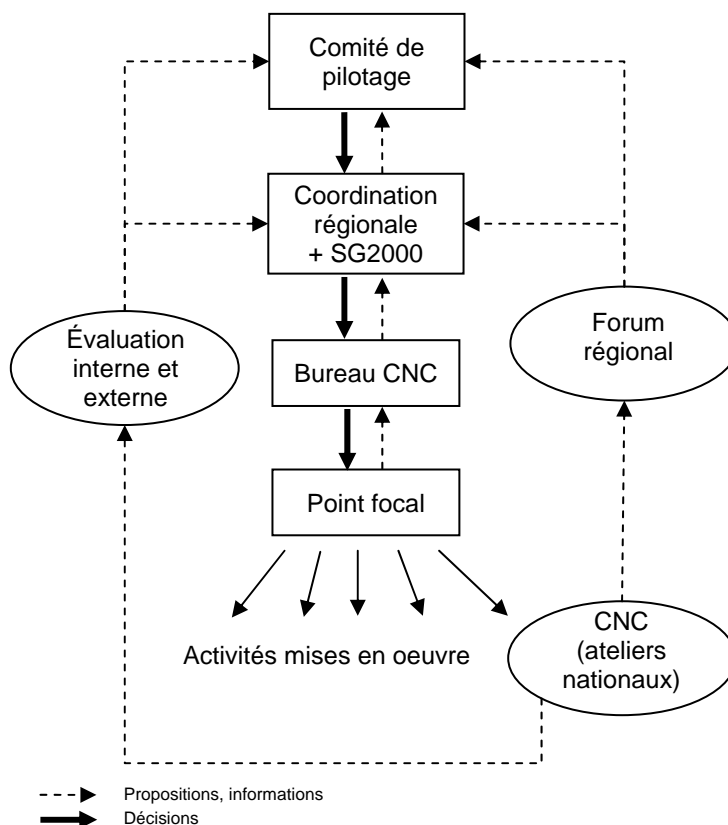
membre du GIE TCL, la présidente n'a qu'une connaissance très partielle du projet (elle a participé à une formation).

Tableau 8. Les principales étapes du projet

Date	Instances concernées	Contenu et principales décisions
Jan. 01	FIDA et SG 2000	Démarrage du projet
Fev 01	Première réunions nationales (bureau CNC)	Création des bureaux (provisaires) des CNC Démarrage bilan opérationnel (Phase 1)
20 avril 01	Réunion régionale (préfiguration du Comité de Pilotage)	Définition composition et fonctionnement du CP, fonctionnement de la coordination régionale et des CNC Programmation année 1
Sept. A déc. 01	CNC : Ateliers nationaux	Présentation / validation des bilans opérationnels Propositions de Plan d'Action (PA) nationaux
13 fev. 02	Comité de pilotage	Préparation du Forum Régional
14-15 fev. 02	Forum régional	Présentation des résultats des bilans et ateliers nationaux Propositions de PA nationaux
16 fev. 02	Comité de pilotage	Examen des PA nationaux Identification d'une structure générale des PA en 10 résultats
14 mars 02	Comité de pilotage	Validation des PA nationaux révisés Répartition des équipements par pays (R1)
Avr. à juil. 02	Bureaux des CNC	Formulation détaillée des PA en activités Programmation des activités
Sept.02 (à partir de)	Bureaux des CNC et points focaux	Démarrage des activités de la phase 2
3-4 mars 03	Comité de pilotage	Suivi des activités
Sept 03 à mars 04	Evaluateurs nationaux et restitution aux CNC	Evaluations interne à mi-parcours
Oct. 04	Evaluateurs internationaux	Evaluation externe

L'enchaînement des prises de décision peut être schématisé comme suit (figure 1).

Figure 1. Schéma de prise de décision



Les mécanismes de décision du projet sont clairement participatifs (intervention des acteurs dans la définition initiale des activités, à l'issue de la phase 1, puis dans leur mise en œuvre, au travers des bureaux des CNC). Le Comité de Pilotage a de son côté cherché à assurer une cohérence régionale d'ensemble. Toutefois, la mise en pratique de ces principes de fonctionnement c'est par moment heurté à des tensions entre les priorités identifiées au niveau national et les arbitrages régionaux (ex : de l'avis du bureau du CNC du Burkina, la répartition des équipement testés ne s'est pas faite en tenant suffisamment compte des priorités nationales). De plus, la participation de « tous » les acteurs est en pratique impossible ; ce sont tout naturellement les acteurs les plus dynamiques, déjà connus du fait de leur participation à des projets antérieurs, qui ont été mobilisés aux différentes étapes de décision et qui ont ensuite été les principaux bénéficiaires des activités du projet. Ceci a eu l'avantage de toucher des opérateurs réactifs, qui ont une bonne capacité à assimiler et adapter les apports du projet. Mais les « petits » des opérateurs, plus difficiles à capter du fait de leur atomité et de leur faible niveau d'organisation, ont été exclus¹³. L'approche participative s'avère insuffisante pour régler ce biais, que l'on rencontre d'ailleurs dans beaucoup de projets.

Malgré ces limites, les avis sont apparus en général positifs sur le principe de fonctionnement du projet : « c'est la première fois que l'on voit un projet sur les céréales où les acteurs sont réellement impliqués dans la définition des activités » (d'après un membre du bureau du CNC du Burkina Faso).

7.2. Mise en œuvre des activités

Le rôle central des bureaux des CNC dans le fonctionnement du projet est l'un des grands acquis du projet. Malgré les limites de représentativité déjà mentionnées, ces petits groupes de travail constituent l'amorce d'un rapprochement entre les différents types acteurs, institutionnels et privés.

Toutefois la mise en œuvre des activités semble avoir souffert d'une insuffisance de disponibilités en ressources humaines. Tous les membres des bureaux ont des activités professionnelles prenantes et de multiples responsabilités. Quel que soit leur intérêt pour le projet, ils sont donc fortement contraints par leur disponibilité (d'autant plus que de façon effective les bureaux se sont souvent réduits à un très petit nombre de personnes actives).

Pour l'avenir, le renforcement des CNC par un « animateur » ou « secrétaire exécutif » recruté par le projet pourrait permettre une plus grande efficacité (au Burkina Faso, par exemple, l'ATCB a recruté une jeune diplômée qui assure la coordination des activités et le suivi des membres, ce qui semble très apprécié par ces derniers). Cette personne pourrait travailler sous la direction du bureau du CNC, au sein de l'association responsable de la gestion du projet (avec éventuellement un co-financement de ce poste par d'autres projets d'appui aux céréales locales, afin de faciliter la cohérence entre projets).

7.3. Suivi

Le Projet a investi des moyens et des efforts considérables dans le suivi des activités. D'une manière générale, chaque activité a fait l'objet d'un rapport d'activité par pays. Malheureusement, ces rapports n'ont pas toujours été utilisés comme outils de suivi, de gestion et de planification. Ils ont été surtout des pièces justificatives vis-à-vis des financiers du Projet. Ni au niveau national ni au niveau régional il n'a été élaboré de calendriers de programmation détaillés ni de grille synthétique de suivi.

Par ailleurs, le PTBA ne coïncide pas avec l'année calendaire. Par conséquent, les tableaux de synthèse du budget sont difficiles à interpréter.

¹³ Ce constat se réfère toujours au Sénégal et au Burkina Faso.

7.4. Un opérateur clé : SG2000

La mise en œuvre du projet a été confiée à l'ONG Sasakawa Global 2000, spécialisée dans la promotion de l'innovation dans les secteurs des cultures alimentaires africaines. Le coordinateur du projet est localisé dans ses bureaux de Bamako.

SG2000 a apporté un appui décisif et « extra projet » à l'IMS en particulier dans les deux pays où il est présent (Burkina et Mali), en intervenant à plusieurs reprises pour débloquer des situations délicates par des apports financiers complémentaires et en jouant un rôle de facilitateur. Par exemple en première année du projet, SG2000 a fourni un appui matériel sous forme d'équipements informatiques et d'une ligne téléphonique internationale. Au Burkina Faso, les actions de SG2000 auprès des producteurs ont joué un rôle essentiel dans les opérations de contractualisation ; un appui financier complémentaire a par ailleurs été apporté par l'opérateur pour régler des problèmes d'enlèvement de stock.

Les points forts de SG2000 sont : (i) sa capacité financière et institutionnelle ; (ii) sa présence régionale axée sur l'appui à l'intensification de la production agricole. En revanche, l'opérateur n'est pas spécialisé dans le « *core business* » du projet IMS, à savoir : l'innovation des marchés et produits dans les filières des mils et sorghos. Aussi, son rôle dans l'appui à l'identification d'innovations techniques et commerciales les plus pertinentes, ainsi que dans le développement de partenariats a-t-il été limité.

8. UN RETOUR SUR LES RESULTATS ATTENDUS

Une logique de pilotage par l'aval. Le cadre logique suit strictement le concept du pilotage par l'aval, qui conduit à donner une grande importance aux produits (nouveaux ou améliorés) destinés aux consommateurs, à leur promotion et à leur valorisation. Les contraintes clés ont été correctement identifiées et converties dans le cadre logique en résultats et activités. Cette approche est pertinente et également novatrice. Elle est une grande valeur ajoutée du Projet.

Une logique de mobilisation participative. Le Projet a comme objectif clairement affirmé de mobiliser les acteurs de la filière concernée. La mobilisation participative lors des grandes étapes du Projet (forums nationaux, forum régional, évaluation) peut être considérée comme un succès. La capacité de mobilisation du CNC au-delà de ces 3 grandes rencontres a été malheureusement très limitée, faute de financement. C'est donc essentiellement le petit « noyau dur » des bureaux qui est réellement resté actif, soit un nombre réduit d'individus. L'implication du secteur privé s'est limitée à celle des transformateurs les plus dynamiques et les plus innovants du secteur formel. Toutefois, la cohésion et les habitudes communes de travail qui se sont développées au sein de ce noyau de transformateurs, de représentants de l'administration et de la recherche sont un acquis très appréciable.

Une logique de diagnostic/opportunité. Les bilans opérationnels conduits en première phase répondent bien, dans leur principe, à une logique de diagnostic/opportunité. Ils ont permis un large partage des connaissances entre les acteurs. Toutefois les résultats de ces exercices de bilans manquent d'opérationnalité, ne fournissant pas de diagnostics hiérarchisés des contraintes. L'analyse de la demande des consommateurs a notamment été insuffisamment quantifiée, même de façon rudimentaire, ce qui ne permet pas d'avoir une vision claire de la dynamique actuelle dans les filières mil et sorgho (en particulier de la demande en produits améliorés : précuits, conditionnés...).

Accès à / gestion de l'information. L'ensemble des informations du Projet est disponible sur le site web www.milsorgho.info. Cette initiative a permis de centraliser les études et la documentation du Projet. La collecte et la centralisation sont bien gérées.

La diffusion est plus problématique. Ces aspects ont été handicapés par le retrait du Ministère français des Affaires Etrangères, qui devait financier un service régional d'information. Les modes actuels de diffusion de l'information sont plus adaptés aux besoins des chercheurs, des techniciens et des membres du bureau du CNC, qu'aux besoins des opérateurs privés. Pour ces derniers, la diffusion est jusqu'à présent passée principalement par des présentations lors des ateliers des CNC. Une approche basée sur des fiches techniques, des brochures thématiques, faciles à comprendre, bon marché à multiplier et à diffuser, serait plus appropriée que des rapports d'études pour atteindre les opérateurs.

Dimension régionale. La dimension régionale, avec un forum régional d'échanges et de planification des activités a été selon les acteurs une valeur ajoutée importante du projet. L'atelier régional sur la contractualisation a également été un temps fort de réflexion autour de ces expériences novatrices. Malheureusement, le coût de ces rencontres régionales est important, et là aussi, le retrait du Ministère français des Affaires Etrangères a été un facteur limitant. Les échanges directs entre pays concernant les méthodologies appliquées, les résultats, les difficultés etc. ont été très limités, le suivi des activités et la communication convergeant principalement vers la coordination régionale.

Mettre en œuvre les projets d'investissement sélectionnés. Cette activité n'a pas été réellement mise en œuvre dans le Projet, ce qui est logique. Le Projet n'a aucun outil pour le financement des projets d'investissement. En revanche, la mission d'évaluation a constaté au Sénégal et au Burkina que les acteurs les plus innovants ont su valoriser les expériences réussies du Projet en démultipliant et en ajustant certaines technologies testées et améliorées par le Projet (ex : rouleuse-granulateur au Sénégal, nettoyeur au Burkina).

9. CONCLUSION

Justification. Le Projet est pertinent dans le contexte actuel de libéralisation des marchés. Il cadre dans les stratégies de développement rural des pays concernés. Les dix catégories d'activités menées sont pertinentes vis-à-vis de l'objectif de rendre les filières mil et sorgho plus compétitives vis-à-vis les céréales importées et de reconquérir les marchés nationaux.

Le caractère pilote. Il s'agissait d'un projet réellement pilote. Ceci implique que l'échelle et l'impact direct des interventions ont été souvent limités. La plus-value se trouve dans le domaine du développement des prototypes, des produits, des marchés, ainsi que dans le rapprochement entre des acteurs de la filière, l'administration et la recherche. Il s'agit d'un projet de recherche action ; il est donc normal de faire des erreurs. Néanmoins, il manque des procédures pour adapter des activités du projet aux changements de l'environnement et aux leçons apprises, notamment dans le domaine de l'équipement.

Efficacité. Le projet a été d'une efficacité financière remarquable compte tenu des moyens très limités mobilisés (coût seulement de 1,2 millions \$) et de l'étendue géographique. Ce projet ne pouvait porter que sur le renforcement de capacité des acteurs, le développement de liens entre eux et la résolution de certains goulets d'étranglement techniques ; autant de processus qui doivent s'inscrire dans la durée.

Compte tenu de la courte durée du projet, la contribution effective à l'augmentation de la compétitivité des filières mil et sorgho vis-à-vis des céréales importées et à la reconquête des marchés nationaux reste toutefois limitée, mais il pouvait difficilement en être autrement.

Importance d'un maître d'œuvre efficace. La mise en œuvre a démontré l'importance d'un maître d'œuvre compétent et dynamique pour pouvoir être efficace. L'opérateur a débloqué la situation plusieurs fois. Malheureusement, il est surtout spécialiste dans le domaine de la production agricole et dans une moindre mesure dans l'innovation des produits agroalimentaires et des filières.

Groupe cible. L'approche participative a de fait mis en avant les opérateurs les plus dynamiques et innovateurs. Aussi la mise en œuvre du projet - du moins au Sénégal et au Burkina Faso - a été très ciblée sur les acteurs de « pointe » de la transformation. Même si leur activité est en plein essor, ils restent des opérateurs qui représentent seulement une faible part de marché au regard de l'ensemble du mil et sorgho commercialisé. L'opportunité de tester des méthodes d'appui aux opérateurs plus informels n'a pas été saisie. En revanche, pour les transformateurs les plus innovants et pour les produits transformés relativement haut de gamme, l'incidence du projet a été forte. Mais cibler uniquement cette frange du marché est-il réellement suffisant pour créer un effet d'entraînement qui puisse dynamiser l'ensemble de la filière ?

10. RECOMMANDATIONS

- a) Le projet a testé le concept du « pilotage par l'aval », qui se concentre sur les goulots d'étranglement d'une filière et qui finance des activités pilotes pour résoudre ces contraintes. Le projet a démontré la validité de l'approche, qui demande à être développée sur du plus long terme pour porter réellement ses fruits. La mission d'évaluation externe est favorable à une poursuite de cette dynamique. Les recommandations suivantes s'inscrivent donc dans cette perspective.
- b) Le projet a servi de catalyseur pour renforcer les relations entre acteurs privés de la filière et services publiques. Une approche participative a été appliquée. Elle serait à renforcer en mobilisant de façon plus continue les CNC et en impliquant l'ensemble des types d'acteurs et en assurant une meilleure circulation de l'information.
- c) Les CNC, dont le fonctionnement a été limité faute de moyens financiers, sont à renforcer, pour devenir des instances de concertation allant au delà de la programmation des activités du projet et pouvant aborder l'ensemble des questions relatives au développement des filières mil et sorgho. Une meilleure articulation avec d'autres structures similaires ou en émergence est indispensable afin de garantir la pérennité des CNC.
- d) Dans les CNC et les bureaux, le poids de la recherche et des services d'encadrement a tendance à dominer, malgré une présence appréciable des opérateurs privés. Un rééquilibrage est nécessaire, en intégrant également les groupements de petites transformatrices ainsi que les groupement de producteurs.
- e) La validation régionale d'un plan d'action a permis d'asseoir la cohérence régionale du projet. Mais des procédures permettant d'amender ce type de plan d'action devraient être élaborées. Le système de suivi-évaluation était efficace, mais manquait des mécanismes de « feedback » et de correction.
- f) La dimension régionale a constitué une valeur ajoutée, mais elle serait à renforcer par une meilleure circulation de l'information et des échanges directs entre pays.

- g) Afin de mieux cerner les différents créneaux potentiels de développement du marché et le public cible, il est nécessaire de préciser l'évolution de la demande et de quantifier (de façon rudimentaire) le nombre d'opérateurs dans la filière.
- h) Un partenariat renforcé avec des structures existantes doit permettre de financer certaines activités de routine (e.g. formation en gestion, accès au crédit, ...). Des mécanismes spécifiques de coordination entre les projets FIDA pourraient être mis en place par le bailleur.
- j) La recherche de nouveaux procédés, équipements et produits ne doit pas être uniquement pilotée par les chercheurs. Le principe de dialogue mis en oeuvre entre les institutions de recherche et les opérateurs économiques doit être renforcé, depuis l'identification des priorités jusqu'à réalisation et la mise en application des innovations.
- k) La diffusion de l'information et des études a plutôt ciblé les chercheurs et techniciens des services étatiques que les opérateurs. Un travail de reformulation de chaque étude, de chaque résultat d'activité, sous forme de documents utilisables par les opérateurs serait nécessaire, ainsi que l'élaboration d'une stratégie spécifique de diffusion à destination de ces utilisateurs.

PRINCIPALES SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES UTILISEES

Documentation du projet IMS

Actes du Forum Régional IMS, Ouagadougou, 14-15 février 2002

Bilan sur les techniques de production, transformation et commercialisation des mils et sorghos au Burkina-Faso, FIAB, IMS, Octobre 2001

CAMARA Mamadou, Rapport annuel coordination, Période : 2001, IMS, SG 2000, 2002

CAMARA Mamadou, Rapport annuel coordination, Période : 2002, IMS, SG 2000, mars 2003

CAMARA Mayacine, BA Amady, Evaluation interne à mi-parcours, IMS, CNC Sénégal, Novembre 2003

DIOUF A., GAYE I., Rapport d'étude sur la production, transformation, consommation et la contractualisation dans les principales zones de cultures du mil et du sorgho au Sénégal, IMS, CNC Sénégal, Nov/Dec 2001

DIAKITE L., KEITA M.S., Evaluation à mi-parcours du projet « Initiative pour le développement des mils-sorghos en Afrique de l'Ouest et du Centre », Rapport final, IMS, CNC Mali, Septembre 2003

Initiative pour le développement des mils et des sorghos en Afrique de l'Ouest et du Centre : un pilotage par l'aval, Document de projet, version définitive, FIDA, MAE, SG 2000, février 2001

Etat d'avancement des activités réalisées au 5 novembre 2003 dans les cinq pays (Burkina Faso, Mali, Niger, Sénégal et Tchad), IMS, novembre 2003

GALIBA M., CAMARA M., Rapport annuel 2003, IMS, SG 2000, janvier 2004

IDI MAMAN, Rapport de mission préparatoire à l'atelier d'évaluation interne à mi-parcours, version provisoire, IMS, CNC Niger, Mars 2004

La culture et la production du mil et du sorgho au Sénégal : bilan-diagnostic et perspectives, IMS, CNC Sénégal, Novembre 2001

MONGLENGAR S., Rapport d'évaluation interne à mi-parcours des activités menées par le CNC/Tchad, IMS, CNC Tchad, Septembre 2003

NADEMBEGA P., Evaluation interne du projet Initiative pour le développement des mils et sorghos en Afrique de l'Ouest et du Centre : un pilotage par l'aval, IMS, Burkina Faso, Décembre 2003

Plan d'actions 2002, Burkina Faso, Mali, Niger, Sénégal, Tchad, IMS, SG 2000, Août 2002

Programme de travail et budget annuel de l'initiative mil-sorgho (2001, 2002, 2003, 2004)

Rapport de mission préparatoire à l'atelier d'évaluation interne à mi-parcours, mars 2004

Rapport de l'atelier de restitution du plan d'actions an II IMS, CNC Burkina Faso, Avril 2003

Rapport de synthèse de l'atelier national : bilan – contraintes – plan d'action, IMS, CNC Sénégal, décembre 2001

Rapport du forum national Mil/Sorgho, IMS, CNC Burkina Faso

Réunion bilan – contractualisation, IMS, Ouagadougou, Avril 2003

SARR Sarl, Etudes de bilans. Transformation – distribution/consommation – contractualisation, IMS, CNC Sénégal, Décembre 2001

SON G. et al., Rapports finaux des tests de performances des équipements du projet IMS, IMS, IRSAT, Burkina Faso, Mars 2004

+ divers documents contenus dans les CD fournis par le CNC Sénégal, le CNC Burkina Faso et la coordination régionale

Autre documentation

Amélioration du sorgho et de sa culture en Afrique de l'Ouest et du Centre, Atelier de restitution du programme conjoint sur le sorgho, CIRAD, IRSAT, Bamako, Mars 1997

BROUTIN C., SOKONA K., Innovations pour la promotion des céréales locales. Reconquérir les marchés urbains. GRET, ENDA-GRAF, Dakar, Novembre 1999

CTR, Etude filière céréales locales, Burkina Faso, Janvier 1999

HANAK FREUD Ellen, Foodstuffs of last resort or generators of rural-urban growth linkages? Prospects and challenges for millet and sorghum development in West and Central Africa, CIRAD, 1998

HANAK FREUD Ellen, Plan d'actions sur les céréales (mil, sorgho, maïs) au Burkina Faso. Rapport technique sur l'économie des filières, CIRAD, Janvier 1999

OUENDEBA B., Market improvements and new food crop technologies in the Sahel, INTSORMIL, December 2003

Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de l'Hydraulique, Programme de développement des céréales mil et sorgho – SORMIL, Sénégal, Juin 2004

Ministère de l'Agriculture, Plan d'actions sur les céréales (mil, sorgho, maïs), Document Final, Cellule de coordination du PASA, Burkina Faso, Avril 2001

RIVIER M. et al., Diagnostic technique des entreprises de transformation des céréales au Burkina Faso. EIDév, CIRAD, IRSTA, CCIA, Burkina Faso, Décembre 2003

ANNEXES

ANNEXE 1. Termes de référence	32
ANNEXE 2. Modèle de Plan d'Action IMS	36
ANNEXE 3. Evolution de la disponibilité per capita en céréales	37
ANNEXE 4. Programme de la mission au Sénégal et au Burkina Faso	38
ANNEXE 5. Conclusions et recommandations des rapports d'évaluation à mi-parcours	41

ANNEXE 1. Termes de référence

INITIATIVE POUR LE DEVELOPPEMENT DES MILS – SORGHOS EN AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE: PILOTAGE PAR L'AVANT

TERMES DE REFERENCE DE L'EVALUATION INTERNE ET EXTERNE

1. INTRODUCTION

Les activités de la première phase du Projet ont démarré dans chaque pays membre, par la mise en place d'un **Comité National de Concertation** suivi de la mise en œuvre des **Exercices de Bilan Opérationnel** puis l'organisation et la tenue d'un **Atelier National** pour valider ces résultats. Les Ateliers Nationaux se sont déroulés entre le 12 septembre et le 20 décembre 2001. Ils ont pu mobiliser un effectif total de 501 participants sur une prévision de 210. On a dénombré 29 communications et 16 groupes de travail qui ont mené des réflexions approfondies sur des thèmes liés aux filières Mil et Sorgho de la région. Ces Ateliers Nationaux ont mis en évidence l'importance des mils et sorghos tant au niveau national que régional.

Ces activités de la première phase ont alimenté la base d'information relative aux technologies disponibles les plus prometteuses pour la transformation. Elles ont favorisé la participation des Acteurs à l'évaluation du marché et des technologies et assuré des échanges entre intervenants à différents niveaux de la filière. Les initiatives déjà amorcées en matière de technologies et développement des marchés ont été recensées. Les contraintes et les besoins appréhendés par les Acteurs en matière d'utilisation des technologies, d'accès aux financements et d'organisation de filière ont pu être identifiés.

Un **Forum Régional** s'est tenu à Ouagadougou en février 2002 et impliquant :

- les Acteurs des pays à travers leurs représentants membres des bureaux des Comités Nationaux de Concertation,
- le consultant principal ayant participé aux Exercices de Bilan Opérationnel dans chaque pays membre,
- les décideurs,
- les structures d'appui à la vulgarisation,
- les ONG,
- les Associations de Consommateurs,
- les Communicateurs, et
- les bailleurs de fonds.

Ce Forum a mobilisé quatre vingt quinze (95) participants. Le Projet étant lui-même régional, Il a été le lieu indiqué pour présenter les opportunités de développement issues des résultats des Exercices de Bilan Opérationnel et des Ateliers Nationaux et les expériences réussies et choisies des pays producteurs de mil et de sorgho.

Le Forum Régional marque la fin de la première phase du projet et annonce en même temps l'amorce de la deuxième phase. Un **Modèle de Plan d'Action** a été proposé par le Comité de Pilotage aux Comités Nationaux de Concertation des pays membres. Ce Modèle de Plan d'Actions fait ressortir **10 Résultats Opérationnels Attendus avec 33 activités concourantes** qui découlent non seulement des **cinq activités de base** mais aussi des **sept résultats issus du document de base du projet**.

2. OBJET DE L'EVALUATION

- Mesurer les résultats atteints par le Projet et s'assurer de la pertinence des activités mises en œuvre dans le Plan d'Action de chaque pays membre afin de s'assurer que la stratégie développée par le Projet permet de catalyser « le processus de développement » piloté par le marché des mils et sorghos.
- Confirmer ou réorienter les axes de consolidation du Pilotage par l'Aval en terme de perspectives pour l'appropriation des acquis du Projet par les Acteurs.

L'évaluation se déroule en deux temps :

- un exercice d'évaluation interne participative au niveau national portant sur les cinq pays couverts par l'initiative (Burkina Faso, Mali, Niger, Sénégal et Tchad) mené avec l'assistance de consultants nationaux (réalisé entre août 2003 et mars 2004), et
- un exercice au niveau régional effectué par une équipe externe d'évaluateurs qui sera réalisé en octobre 2004.

3. CALENDRIER DE L'EVALUATION

- En exécution au point 15 des recommandations issues de la 4^{ème} Réunion du Comité de Pilotage qui s'est tenue du 3 au 4 mars 2003 à Niamey, les Exercices Nationaux d'évaluation interne se sont déroulés dans les différents pays membres entre la période d'août 2003 à mars 2004.
- La période proposée pour l'exercice externe suite à une concertation entre les bailleurs du Projet est la date du 11 au 23 octobre 2004. La mission d'évaluation externe visitera deux pays, le Sénégal et le Burkina Faso, à raison d'une semaine de séjour par pays.

4. MANDAT DES EQUIPES D'EVALUATION

Tâches communes aux consultants nationaux et aux évaluateurs externes

- i) Evaluer la structuration et la composition actuelles de chaque Comité National de Concertation afin d'identifier son niveau de représentativité et d'appropriation des activités du Projet y compris les problèmes d'ancrage institutionnel et les propositions de solution dans chaque pays membre ;
- ii) Evaluer les activités menées dans le cadre des Exercices de Bilan Opérationnel, les Ateliers Nationaux et le Forum Régional et leur cohérence par rapport aux activités proposées dans le Plan d'Action pour amorcer la deuxième phase du Projet ;
- iii) Evaluer le degré d'utilisation et de partage des opportunités de développement des filières mil et sorgho mis en lumière par les résultats des Exercices de Bilan Opérationnel et les Ateliers et Fora Nationaux réalisés, ainsi que des expériences choisies des pays producteurs de mil et sorgho de la région ;
- iv) Evaluer les activités proposées et mises en œuvre dans le cadre du Plan d'Action de chaque pays membre en mesurant :
 - a) Leur pertinence, leur cohérence et leur degré de contribution par rapport à l'atteinte aux objectifs du Projet ;
 - b) Les résultats qualitatifs et quantitatifs atteints aux moyens des Indicateurs Objectivement Vérifiables pour chaque activité ; et
 - c) Le niveau de participation physique et financier des Institutions Participantes dans chaque pays membre.
- v) Evaluer les liens en cours et explorer les autres liens que l'Initiative Mil-Sorgho pourrait développer en partenariat avec les autres Projets FIDA dans les pays

membres dans le domaine de la recherche, l'appui aux organisations paysannes, le crédit, les technologies, la formation ou l'information;

- vi) Evaluer les activités en cours afin de s'assurer que la stratégie actuelle du Projet permet toujours d'atteindre les objectifs du Projet et le cas échéant proposer les réajustements nécessaires sans modifier fondamentalement les objectifs de base ;
- vii) Evaluer les outils actuels de suivi des activités du Projet en s'assurant de leur pertinence, et de la performance de chaque outil et de son degré de maîtrise par les Acteurs (Maître d'ouvrage Délégué, Institutions Participantes et Bénéficiaires);
- viii) Proposer des activités prioritaires futures avec une stratégie d'intervention pour protéger les acquis du Projet et les perspectives de développement de l'Initiative Mil-Sorgho;
- ix) Identifier dans chaque pays membre les types d'investissements et de crédit qui sont requis dans la préparation d'un portefeuille de Projets d'investissement en accord avec le secteur privé et des partenaires financiers intéressés et le soutien au développement des marchés des mils et sorghos qui pourraient être possible avec des projets en cours ou à venir.

Tâches spécifiques des consultants nationaux

- i) Animer l'Atelier National pour compléter dans un processus itératif l'Exercice National de l'Evaluation Interne afin d'amender le document national aux moyens d'une large concertation des Acteurs des filières Mil et Sorgho ;
- ii) Elaborer et présenter le Rapport de séance à l'Atelier National et finaliser le **Rapport d'Evaluation Interne des Activités du Projet qui sera un input disponible pour l'évaluation externe**;
- iii) Présentation du Rapport d'évaluation interne du pays membre à l'équipe d'évaluation externe.

5. COMPOSITION ET TACHES DE L'EQUIPE D'EVALUATION EXTERNE

Au-delà des activités précitées que l'équipe d'évaluation externe appréhendera directement ou à travers les résultats des exercices nationaux, la mission traitera des aspects plus stratégiques de développement des filières mil et sorgho, ainsi que des modalités les plus appropriées pour en favoriser la promotion. Cette évaluation portera un regard stratégique (pertinence, gouvernance, impact...) sur le projet et sur son impact sur le développement des filières. L'idée est de déboucher sur des propositions d'orientation du projet, tout en analysant le bien-fondé de cette action et ses suites éventuelles. Plus particulièrement, la mission réalisera les tâches suivantes:

Évaluer la plus-value de ce projet par rapport aux projets et réseaux existants ;

- Apprécier la dimension novatrice du projet, au niveau des technologies utilisées, des approches, et de la qualité des liens de marché et de partenariat ;
- Appréhender les dynamiques de partenariat en cours, les liens de marché, et apprécier leur potentiel futur quant au développement des marchés notamment du point de vue de la petite paysannerie et les micro-entrepreneurs;
- Tirer les leçons de cette expérience en terme de développement des marchés et des filières mil et sorgho, autant au niveau technique, économique qu'institutionnel.

La mission échangera avec un échantillon représentatif des acteurs des filières mil et sorgho au Sénégal et au Burkina Faso. Son approche s'appuiera d'abord sur les données et les résultats des évaluations nationales, des consultations individuelles et collectives avec les participants au projet (individus, Organisations professionnelles, réseaux, projets...) et avec des acteurs non participants. SG2000 prendra en charge le travail de préparation des réunions et des rendez-vous, de même que l'atelier final de restitution.

La mission élaborera un rapport de synthèse et proposera une vision générale régionale de développement des filières mil et sorgho, tout en considérant les spécificités éventuelles par pays, notamment à travers la perception des partenaires.

L'évaluation externe sera réalisée par une équipe pluridisciplinaire en synergie avec les exercices nationaux d'évaluation Interne (évaluation participative). En effet, le CNC de chaque pays membre a déjà conduit son exercice national d'évaluation interne qui fut validé lors d'un Atelier National.

L'équipe d'évaluation externe se compose de six membres:

- a) Mme Hélène David-Benz du CIRAD pour 14 jours (Sénégal et Burkina Faso). La consultante assurera la coordination de la mission, y compris la rédaction du rapport final. La consultante examinera également les aspects de technologie et de transformation, et identifiera les innovations introduites par le projet dans ces domaines.
- b) M. Frans Goossens, spécialiste commercialisation, Consultant FIDA pour 14 jours (Sénégal et Burkina Faso). Il examinera les liens de marché, leur impact sur la production, la commercialisation et la consommation des produits considérés, ainsi que les innovations introduites ou pilotées par le projet à cet égard. Une attention toute particulière sera portée à l'analyse des rôles joués par le secteur privé (organisations paysannes, micro- et petites entreprises, fournisseurs, artisans...) et le secteur public, ainsi qu'à l'identification des arrangements de partenariat les plus efficaces pour développer les filières mil et sorgho;
- c) M. Alessandro Meschinelli, Spécialiste de la recherche, FIDA, pour 7 jours (Burkina Faso). M. Meschinelli examinera les liens avec les autres opérations du FIDA (financées sur prêt ou sur don), ainsi qu'avec les autres activités de recherche en cours, notamment au travers des réseaux. Il animera également une réflexion méthodologique sur l'innovation et la manière de l'internaliser dans les interventions de développement des filières considérées ;
- d) M. Pierre Fabre du CIRAD pour 7 jours (Burkina Faso) contribuera à effectuer une analyse économique et stratégique des filières, et examinera les approches d'intervention appropriées pour leur développement;
- e) Dr Marcel Galiba SG 2000 pour 7 jours (Sénégal et Burkina Faso) coordonnera le travail de terrain de la mission en tant que représentant de SG2000, opérateur de ce projet; il analysera les liens stratégiques avec la production agricole, ainsi que les mécanismes permettant de promouvoir la production et les revenus de la petite paysannerie, et
- f) M. Mohamed Manssouri, FIDA, pour 4 jours (Burkina Faso) participera aux discussions finales, et analysera de concert avec les autres membres de la mission et les partenaires du projet les moyens et les approches nécessaires au développement futur de ces filières. Il contribuera à identifier les pistes opérationnelles et en termes d'investissement pour l'avenir.

6. BUDGET POUR L'ÉVALUATION EXTERNE

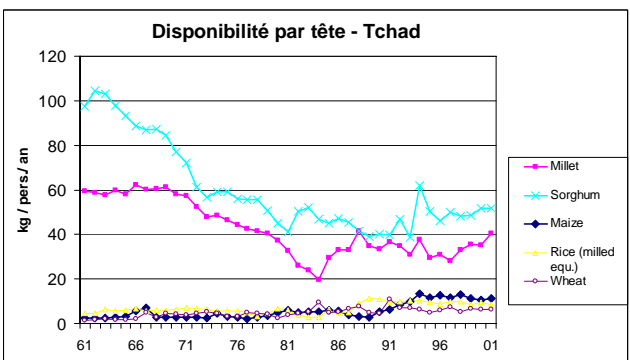
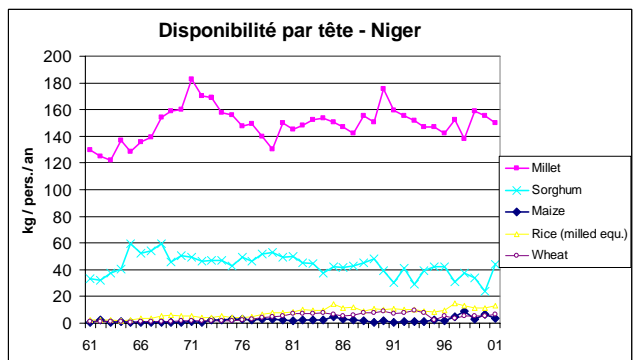
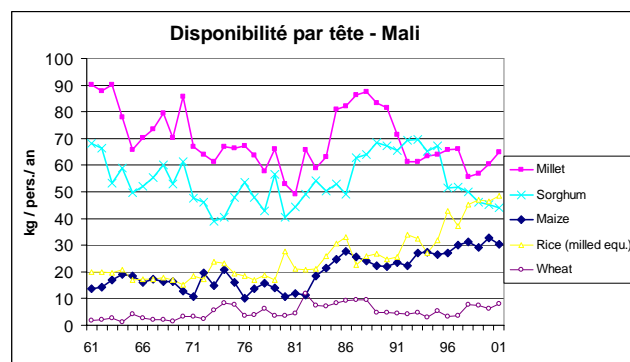
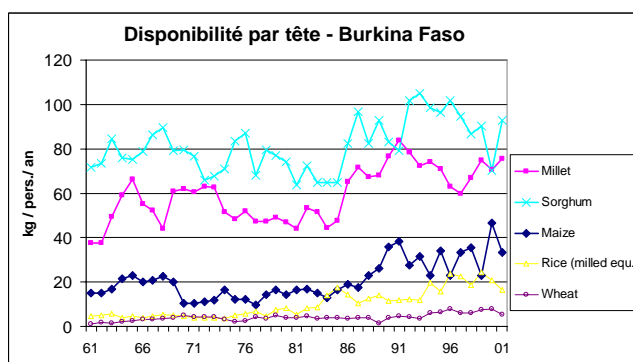
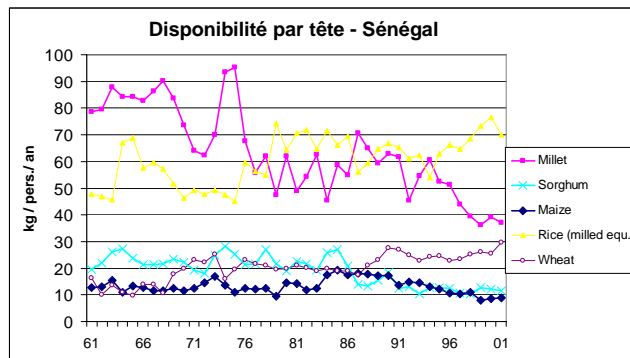
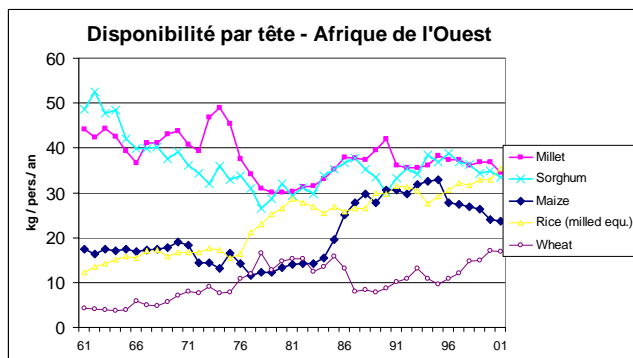
Le budget de l'Exercice Régional sera exécuté conformément aux orientations définies par le FIDA en concertation avec le Maître d'Ouvrage Délégué (SASAKAWA GLOBAL 2000). Un Accord de Service Contractuel lié à la prise en charge des personnes ressources du CIRAD sera signé entre celui-ci et SG 2000. Le consultant et les fonctionnaires du FIDA participant à cet exercice seront pris en charge directement par le FIDA.

ANNEXE 2. Modèle de Plan d'Action IMS

Objectif Spécifique	Résultats attendus	Activités
Disposer des d'équipements et des Technologies de Transformation adaptées	R1 Equipements adaptés aux besoins	1.1 Tests et amélioration des équipements 1.1.1 Moulins / Broyeurs 1.1.2 Séchoir rotatif 1.1.3 Epierreur 1.1.4 Rouleur / Granulateur 1.1.5 Nettoyeur 1.1.6 Décortiqueur continu 1.1.7 Batteuse multifonctionnelle 1.2 Appui à la diffusion d'équipements choisis
	R2 Technologies de transformation adaptées	2.1 Etudes et constitution d'une banque de données sur les équipements de transformation 2.2 Amélioration des procédés technologiques de transformation artisanale 2.3 Appui à la gestion de la qualité des matières premières et des produits finis
	R3 Transfert de technologies sud-sud	3.1 Identification des partenaires potentiels 3.2 Echanges / Appui Technique 3.3 Formation Appliquée
	R4 Formation et Information des Acteurs	4.1 Sensibilisation et information sur l'entretien et la maintenance des équipements 4.2 Vulgarisation des technologies éprouvées de fabrication des produits roulés 4.3 Dialogue entre les acteurs du secteur privé et l'Etat 4.4 Répertoire des transformateurs 4.5 Formation à la gestion / bilan 4.6 Formation sur les Bonnes Pratiques d'Hygiène (BPH) et les Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF)
Assurer une bonne commercialisation de la matière première et des produits transformés	R5 Promotion des Produits	5.1 Appui aux transformateurs dans le domaine de l'emballage et du conditionnement des produits 5.2 Promotion commerciale des produits finis issus des unités artisanales et industrielles 5.2.1 Vitrines d'exposition vente 5.2.2 Participation à des foires et autres manifestations commerciales) 5.3 Promotion de la consommation des mets à base de mil et de sorgho (Restaurant culturel, subvention contractuelle de mets)
	R6 Etudes de marché	6.1 Etudes de marché pour une meilleure maîtrise des attentes
	R7 Accès des acteurs aux nouvelles technologies de l'information	7.1 Appui à l'acquisition et formation à l'utilisation des outils informatiques
	R8 Contractualisation des relations entre les acteurs des filières mil et sorgho	8.1 Mener une expérience de contractualisation dans chaque pays membre
	R9 Accès au crédit	9.1 Etude d'identification des structures de financement des PMI / PME 9.2 Aide à la mutualisation ou soutien aux Systèmes Financiers Décentralisés
Valoriser et pérenniser les acquis du Projet	R10 Fonctionnement du CNC	10.1 Réunions régulières du bureau et du cadre national de concertation 10.2 Stratégie de capitalisation des acquis du projet 10.3 Réflexion pour un mécanisme d'autofinancement du CNC

ANNEXE 3. Evolution de la disponibilité per capita en céréales

(source : FAO)



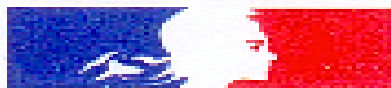
ANNEXE 4. Programme de la mission au Sénégal et au Burkina Faso

IFAD



International Fund for Agricultural
Development

MAE



Liberté - Égalité - Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



**INITIATIVE POUR LE DEVELOPPEMENT DES MILS ET SORGHOS
EN AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE : UN PILOTAGE PAR L'AVAL**

DEROULEMENT DE LA MISSION D'EVALUATION EXTERNE

Au Sénégal (11 au 17 Octobre 2004)

Jour et Date	Heure	Activités
Lundi 11 Octobre		Arrivée des Evaluateurs
Mardi 12 Octobre	Matin 9h00 à 10h30	Rencontre à l'ITA avec le Bureau du CNC
	10h30 à 11h00	Rencontre avec le Directeur Général de l'ITA
	11h 45 à 13h30	Visite Unité de fabrication d'équipements Techniques Industries
	Après-midi 14h30 à 15h30	Visite de l'Unité de Transformation « La Vivrière »
	16h00 à 17h30	Visite de l'Unité de Transformation « Free Work Service » (prés du Camp Pénal à la Sicap Liberté VI)

Mercredi Octobre	13	Matin 10h00 à 11h00	Rencontre avec les autorités : Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et l'Hydraulique
		11h30	Rencontre à la Mission de Coopération Française avec Mr. REMY
		12h45 à 13h30	Rencontre avec le G.I.E. des Transformateurs des Céréales Locales (à leur siège en ville)
		Après-midi 14h00 à 15h30	Rencontre avec Mme. SOKONA Khanata TRAORE, ENDA-GRAF
		15h30	Rencontre avec les autorités : Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat
		16h30	Rencontre avec Mr. Mamadou DIOUF de l'ITA Ancien Coordonnateur Régional du PROCELOS/CILSS
Jeudi Octobre	14	Matin 8h30	Départ pour Kaolack
		11h00	Arrêt à Fatick pour la visite de l'Unité de Transformation des céréales de Mr. DEME
		12h30	Arrivée a Kaolack
		Après-midi 15 h30 à 17h3	Rencontre avec les Producteurs de Thiaré (Communauté rurale de la Région de Kaolack)
Vendredi Octobre	15	Matin 9h00 à 10h30	Rencontre avec ANCAR Kaolack
		10h30	Retour sur Dakar avec escale à Thiès pour une visite à l'Unité de Transformation des céréales locales « Sall et Frères »
Samedi Octobre	16	Matin 10h a 11h30	Synthèse / Debriefing à l'Hôtel Indépendance
Dimanche Octobre	17		Départ des Evaluateurs pour le Burkina Faso

DEROULEMENT DE LA MISSION D'EVALUATION EXTERNE

au Burkina Faso (18 au 12 Octobre 2004)

DATE	HEURE	ACTIVITE	LIEU / STRUCTURE
Lundi 18 octobre	8h	Rencontre avec Marcel GALIBA, Mamadou CAMARA, Edith TRIANDE, Clovis Kader KABORE, BELOUME Tidjemi, BAYALA Stephane	SG2000
	11h	Rencontre avec Michel RIVIER et Jacques PAGES	CIRAD
	15h	Rencontre avec Jean-Martin KAMBIRE	SPCPSA - Ministère de l'Agriculture et des Ressources Halieutiques
	16h	Discussion avec Mamadou CAMARA	SG2000
	17h	Rencontre avec Sanon SOUMAILA, Anatole NIKIEMA, Doulaye DIANCOUMBA	CG-CIC
Mardi 19 octobre	8h	Rencontre avec le Secrétaire Général	Ministère de l'Agriculture et des Ressources Halieutiques
	9h30	Rencontre avec Leopold SOME, Blaise COBARE, J.Marie OUEMBA	INERA
	10h30	Rencontre avec Mme TOE, visite de l'entreprise	Bjigui Espoir
	10h30	Rencontre avec les responsables du PAMER	PAMER
	12h	Rencontre avec Mme TRIANDE Edith, visite de l'entreprise	Ouidtinga
	15h	Rencontre avec le CNC, restitution de l'évaluation interne	SG 2000
Mercredi 20 octobre	9h	Rencontre avec les producteurs de Kindi	Kindi
	15h	Rencontre avec Mme DADJOUARI, visite de l'entreprise	La Succulente
	16h	Rencontre avec Mme MINOUNGOU, visite de l'entreprise	Transformatrice
	17h	Rencontre avec M et Mme TRAORE, visite de l'entreprise	Tout Super
Jeudi 21 octobre	8h 15	Rencontre avec Salifou COULIBALLY, visite du Moulin type Alpine et de l'entreprise	SODEPAL
	9h15	Visite de la batteuse	
	9h 15	Rencontre avec BIEGO, visite du nettoyeur, de l'épierreur et de l'entreprise	CTRAPA
	10h30	Rencontre avec Gouyahali SON et Abdoullaye KONATE	IRSAT
	11h 30	Rencontre avec Philippe KI	Afrique Verte
	14h	Préparation de la restitution	
	17h	Cocktail	SG2000
Vendredi 22 octobre	9h	Restitution	SG2000
	14h	Bilan interne de l'équipe d'évaluation	
	20h		
Samedi 23 octobre	7h	Départ de la mission	

ANNEXE 5. Conclusions et recommandations des rapports d'évaluation à mi-parcours

SENEGAL - CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

En guise de conclusion, il est important de souligner, malgré les résultats consistants auxquels le projet est parvenu, le retard accusé dans la mise en œuvre de certaines activités du plan d'actions. Au rythme actuel d'exécution du projet, il faut un délai de sept mois pour réaliser complètement les différentes activités inscrites dans le plan d'action de 2002. Ce qui suppose que la réduction de cette durée ne peut être possible que grâce à une accélération du processus. Et les efforts devraient davantage se concentrer sur la finalisation des tests d'équipements et de la contractualisation (finalisation de Thiaré et ouverture d'autres perspectives), et surtout la valorisation et la pérennisation des acquis.

En plus des priorités des poursuivre les tests d'équipement et le renforcement de la contractualisation, les recommandations suivantes sont dégagées, au terme de cette évaluation, pour poser les fondements solides garantissant la viabilité du projet :

- Faire une étude auprès des acteurs (producteurs et opérateurs) pour mieux consolider les besoins individuels et mieux partager les bonnes pratiques. Une bonne utilisation des résultats de cette étude aiderait à rendre efficaces les activités de renforcement de capacités
- Renforcer les capacités de formulation des projets à partir des résultats de l'étude de marché pour une meilleure efficacité, afin de permettre une bonne ouverture et inscrire la filière dans le chemin d'une croissance soutenable. Ceci ne pourrait en aucun cas être ignoré, si l'on veut pérenniser les acquis et rendre autonome le développement de cette filière.
- Aider à la recherche de financement des projets viables qui rentrent dans le cadre du développement en amont de la filière, afin de renforcer le linkage qui pourrait tirer la productivité des unités de transformation. Ceci contribuerait à garantir durabilité de la croissance de la filière.
- Poursuivre des négociations auprès des autorités nationales pour obtenir des allègements fiscaux, afin d'impulser la compétitivité des produits sur le marché extérieur.
- Renforcer les budgets alloués au développement de nouveaux produits et des canaux d'approvisionnement, par la recherche d'autres acteurs potentiels.
- Suivre avec intérêt les activités de recherches entreprises avec l'ITA, afin d'accélérer la réalisation des initiatives du projet et garantir les bases d'une bonne continuation.
- Mettre en place un fonds de garantie externe au circuit d'assistance du projet, permettant aux opérateurs d'accéder aux équipements plus performants. Ce fonds serait revolving et donc pourrait se recouper avec les initiatives d'autres acteurs gouvernementaux ou non.
- Pour le renforcement des capacités, impliquer les opérateurs dans le choix des modules et des thèmes de formation
- Pour la contractualisation, le projet doit davantage se mobiliser pour orienter une demande plus substantielle aux producteurs. Selon les opérateurs, les modes de paiements des approvisionnement doivent inclure un système de crédit à court terme, pour permettre à un plus grand nombre d'accéder aux matières premières produites. Ce système offrirait des possibilités plus grandes aux opérateurs qui s'activent à accroître leur capacité de production.

MALI - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS (DIAKITE L. et KEITA M.S.)

Des investigations réalisées, il ressort que:

Le slogan "Pilotage par l'aval" qui se propose de promouvoir les filières mil et sorgho à travers la transformation et la mise à marché est très pertinent. Il trouve son originalité dans les stratégies et options de développement consignés dans le Schéma Directeur du Développement Rural de 1992 et révisé en 2000 et dans le document cadre (2002-2005) du développement rural. L'aval de ces filières une fois maîtrisé, peut susciter la demande qui pourra contribuer à l'amélioration de la production.

Les acteurs de la transformation sont les transformateurs artisanaux prestataires de service de décortiquage et/ou mouture des grains, les PME/PMI agroalimentaires de transformation des mil/sorgho, les transformateurs traditionnels qui fabriquent et vendent des produits traditionnels à base de mil sorgho.

Les transformateurs prestataires de service utilisent principalement les décortiqueurs de type Engelberg pour le décortiquage et les moulins motorisés à meules métalliques pour la mouture. Les décortiqueurs exploités par ces minoteries sont en grande majorité d'origine étrangère avec quelques fois des machines d'origine locale. Le parc de moulins à meules exploités par les prestataires est composé d'une diversité de marques d'origine étrangère et 94.1% des moulins sont importées (CNC, septembre 2001). On y trouve les marques RHINO, AMUDA, BENTAL GRINDING MILL (tous d'origine indienne), BENDEL (France), etc. En plus on note quelques rares fabrications locales de moulins à meules en zone CMDT. Cela est vraisemblablement lié aux difficultés de réussite de moulin de qualité avec les moyens actuels des fabricants. La polyvalence du moulin à meules métalliques combinée à sa large diffusion au Mali, constitue des avantages notables de l'équipement.

On note qu'au Mali, la gamme de produits finis à base de mil et de sorgho est riche et variée. Il s'agit des produits de première transformation : le grain décortiqué, la farine, les brisures et semoules, les produits de deuxième transformation : tô, galettes, bouillie, couscous, boules d'acassa, dégué, vermicelles, dolo et les produits de grignotage, etc..

Pour les produits dits de grignotage, 32,8% des unités les produisent (CNC, septembre 2001) ; il s'agit généralement de produits traditionnels tels que les beignets, takoula, mukufara, didegue etc ... On compte parmi les produits traditionnels de transformations des mils/sorgho le dégué sous forme de granulés ou de poudre consommés comme dessert ou comme goûter avec du lait et du sucre, le dolo bière locale de fabrication traditionnelle fortement consommée dans certaines agglomérations, le couscous . Les transformateurs traditionnels disposent d'une clientèle dont les habitudes alimentaires correspondent à ces produits qui sont consommés à grande échelle au sein des ménages.

Si les prestataires de service offrent seulement les produits de première transformation (farines, brisures, son), les transformateurs traditionnels fabriquent généralement à petite échelle, une variété de produits traditionnels (dégué, monikuru, couscous, produits de grignotage, dolo, bouillie, etc..).

Parmi les atouts du Mali en matière de développement durable de la transformation des mil/sorgho, on peut retenir les rôles socio-culturel et économique des mils-sorghos font que ces spéculations occupent une place de choix dans le système de culture des populations. Ils contribuent aussi à l'amélioration de la sécurité alimentaire du pays. Enfin l'expérience et le savoir faire séculaires des maliens en matière d'utilisation des mil/sorgho sont des atouts qui doivent être valorisés.

La présence dans la filière de nombreux acteurs (producteurs, transformateurs, distributeurs, équipementiers, consommateurs,...) assez actifs qui peuvent être mieux organisés et mieux accompagnés pour faire d'eux de vrais professionnels.

La disponibilité de nombreuses structures d'appui (institutions de recherche agricole, projets d'appui aux entreprises agro-industrielles, systèmes financiers décentralisés, structures de vulgarisation, etc...) dont l'intervention devra rendre les filières plus efficaces.

On retient des investigations, que la mise en place d'un cadre de concertation national est une réalité au Mali. L'objectif global recherché et cela pour faciliter l'échange entre acteurs aux différents stades de la filière

En effet, une représentativité significative de tous les acteurs impliqués au sein du Comité National de Concertation (transformateurs, chercheurs, vulgarisateurs, etc.) a offert un cadre idéal d'échanges autour du développement en aval des mils-sorghos. Un tel cadre ne pourra que faciliter le montage de projets communs bien ciblés.

Le lancement des activités pilotes de test de nouveaux produits, procédés de transformation et systèmes d'approvisionnement en céréales est effectif, même si beaucoup de progrès restent encore à faire dans ce domaine, conformément aux résultats attendus du projet.

De l'avis unanime des bénéficiaires les activités de formation exécutées ont été très bénéfiques. Les formations effectuées ont toutes intégré l'approche participative et ont associé une phase de pratique en milieu réel. Cette technique de formation permet d'espérer sur une meilleure efficacité des acteurs dans leur stratégie globale d'accès aux marchés national et sous-régional.

La mise en place d'un service régional d'information sur les technologies prometteuses et les marchés en est encore à sa phase d'initiation. En effet, le CNC Mali a déjà procédé à l'identification des différents acteurs.

L'étude de marché réalisée par un consultant a permis d'identifier les potentialités commerciales de 4 produits issus de la transformation des mils/sorghos. Elle a permis de proposer des stratégies concrètes pour le marketing des produits ciblés.

L'étude sur les systèmes financiers décentralisés dans l'optique d'un financement futur et durable des activités de transformation n'a pas été réalisée, ce qui rend difficile l'appréciation des types de financements et de crédits requis pour les acteurs maliens. Cependant il faut souligner que de l'avis des transformateurs interviewés, tout système de crédit efficace dans le domaine de la transformation des mils/sorghos au Mali doit tenir compte de l'étroitesse de la surface financière des acteurs. Le coût du matériel à tester doit donc obligatoirement prendre en compte cet aspect. Autrement, pour que les acteurs puissent bien adhérer au système, il faut que le coût du matériel importé, plus les frais d'approche soit accessibles au transformateur moyen.

En ce qui concerne les outils de suivi-évaluation du projet, il faut souligner la bonne qualité des documents et informations fournis par la coordination du projet. Le grand effort est fourni pour apprécier sur le plan quantitatif et qualitatif les indicateurs de performance. Cependant à l'état actuel des activités du projet, il est difficile de programmer une étude d'impact du projet d'ici fin 2003. Cette étude pourrait à temps opportun cerner l'impact de toutes les activités programmées dans le cadre du projet et qui sont actuellement entrain d'être exécutées.

Cependant, au delà des opportunités des filières mil/sorgho, quelques contraintes se posent au développement de ces cultures. Ces contraintes se résument ainsi:

- au plan de l'approvisionnement en matières premières, les transformateurs sont confrontés à un problème de qualité et de prix élevés des céréales surtout en période hivernale,
- dans le cadre de la transformation, les contraintes sont essentiellement la faible surface financière des acteurs pour accéder aux équipements et itinéraires technologiques performants ainsi que des problèmes de la maintenance des équipements.
- au niveau de la commercialisation et de la consommation, ce sont surtout des insuffisances liées à la stratégie de marketing et les difficultés de conservation des produits transformés qui ont été relevées.
- au niveau des relations partenariales entre les acteurs, on constate une certaine timidité dans les relations de travail et surtout un faible niveau d'organisation et de structuration de ces acteurs (transformateurs, distributeurs et équipementiers).

Pour une plus grande réussite du projet dans la phase actuelle et les phases futures, les recommandations suivantes sont formulées :

- Encourager les membres du bureau du CNC en leur allouant des per diem (jeton de présence) aux différentes réunions du CNC. En effet, les réunions du bureau du CNC sont le lieu de proposition de choix stratégiques pour la réussite du Projet. Etant donné l'importance du CNC dans la stratégie de fonctionnement du projet, il est souhaitable

que les acteurs qui éclairent le CNC dans ses prises de décisions trouvent une motivation particulière dans la tenue des réunions régulières programmées.

- Etant donné l'importance des mils-sorghos dans la stratégie de sécurité alimentaire du Mali, le nombre de matériels à tester ainsi que des sites de test doivent être augmentés de façon à fournir un éventail de choix plus large et mieux adaptés pour la transformation.
- une meilleure implication de l'expertise locale dans le choix technique du matériel proposé pour test. Ceci permettrait de gagner du temps dans les tests en laboratoire et de passer plus vite aux tests en milieu réel.
- une prospection vigoureuse des possibilités d'autres sources de financement, notamment les Etats membres du projet dans la mesure où les mils-sorghos entrent indéniablement dans leur stratégie de sécurité alimentaire.

BURKINA FASO

Recommandations

L'évaluation interne montre des acquis du projet IMS dans son ensemble quand bien même de sérieux problèmes d'orientation des interventions se posent. Il existe des pistes de solution qui, si elles sont mises en application permettront de donner plus d'impact au projet IMS. C'est ainsi que à l'issue de la présente évaluation du projet IMS, les recommandations suivantes peuvent être faites :

- Elaborer une stratégie de communication de grande envergure afin de mieux faire connaître le projet et de susciter l'adhésion du maximum d'acteurs de la filière mil et sorgho ;
- Engager un processus de sensibilisation et d'appropriation des actions du projet par les différents acteurs à travers une journée de réflexion sur le projet IMS avec l'implication de tous les acteurs ;
- Mûrir l'expérience de la contractualisation en y prospectant également dans le sens de la contractualisation entre les transformateurs et les consommateurs, distributeurs...
- Elargir le CNC en y intégrant plus de représentants des différents acteurs de la filière Mil et Sorgho, ainsi que le politique ;
- Créer des commissions spécialisées au sein du CNC dans l'esprit d'une division du travail et d'une responsabilisation des acteurs. Il peut s'agir par exemple de commissions chargées de : la contractualisation, de la pénétration du marché intérieur et extérieur, du financement des acteurs...
- Impliquer les Ministères chargés de l'Agriculture et celui chargé du commerce afin que les décisions qui seront prises au sein du CNC aient beaucoup de chances d'être intégrées dans des politiques nationales de promotion des céréales
- Doter le projet de moyens conséquents afin de lui assurer une bonne coordination : il s'agit d'engager un personnel permanent chargé de la mise en œuvre des actions. Cela permettra d'avoir une séparation perceptible par les différents acteurs du Projet IMS d'avec la FIAB.
- Mettre l'accent sur la recherche de débouchés pour les produits transformés car le marché est le seul qui peut entraîner un développement réel de la production. Cette recherche de débouchés passe par la mise en œuvre avec des moyens financiers conséquents des activités du Résultat R5 et même au-delà, en exploitant les conclusions de l'étude de marché.
- Accompagner les acteurs vers les institutions de financement afin de leur permettre d'accéder au financement ;
- Créer un cadre de concertation entre les projets FIDA afin de créer une synergie d'action et de partage d'expérience ;

- Entreprendre une large concertation entre les différentes associations situées aussi bien en amonts qu'en aval de la filière afin qu'elle s'organise mieux pour donner une nouvelle dynamique à la filière et ce dans le cadre de la création d'une Association telle que l'ABMIS.
- Enfin concevoir des outils de suivi des activités du projet afin que toute activité qui est entreprise puisse faire l'objet d'un suivi conséquent pour donner plus de chance de succès.

La mise en œuvre de ces recommandations permettra sans nul doute d'atteindre les objectifs que s'est fixé le projet. Toutefois, le délai d'un an restant pour la fin du projet et les moyens dont il dispose sont largement en deçà ses besoins pour la mise en application de ces recommandations.

Nous proposons donc aux différents bailleurs, au regard de l'intérêt manifeste du projet et de l'impact qu'il peut avoir sur le développement des mils et sorghos, de penser à une reconduction du projet d'une durée d'au moins deux (02) ans, avec plus de moyens financiers, afin de permettre aux acteurs de la filière de mieux s'organiser et de mieux s'implanter pour prendre le relais du projet.

Conclusion

L'évaluation interne du projet Initiative Mil Sorgho a permis aux différents acteurs de faire le point à mi-parcours de l'exécution du plan d'action mis en œuvre. Si d'une manière générale les activités menées dans le cadre de ce plan d'action sont orientées vers l'atteinte des résultats du projet, il n'en demeure pas moins que tous les acteurs de la filière ne sont pas pris en compte contrairement à ce que recommandaient les conclusions des activités de la première phase. Cet état de fait a peu à peu éloigné du projet des acteurs qui pourtant avaient fondé beaucoup d'espoir sur ce projet.

Malgré cette lacune, il est permis de rester optimiste quant au succès du projet si les corrections nécessaires sont introduites dans sa structuration, sa coordination ainsi que dans l'implication réelle de tous les intervenants, y compris les décideurs politiques.

Cette seconde phase du projet, dite phase opérationnelle, peut être considérée comme une phase pilote de mise en œuvre d'activités concrètes permettant la promotion des mils et sorghos. Elle nécessite une phase de consolidation accompagnée toujours par les bailleurs, avec des moyens conséquents afin de permettre une meilleure prise en compte des aspirations des uns et des autres et de leur permettre de prendre un envol qui pourra aboutir à une autonomie avec le temps.

C'est dans la recherche de cette autonomie et dans le souci de pérenniser les acquis du projet qu'il faut inscrire le projet de création de l'ABMIS dont il faut saluer et encourager l'initiative.

NIGER – CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS (IDI M.)

Au terme de cette évaluation, au regard des indicateurs de performance retenus, force est de reconnaître que plusieurs résultats du Projet demeurent encore des préoccupations. En se référant au document de base du Projet (version révisée du 10 décembre 2000), il reste environ huit mois pour la fin de la 2ème phase. Nous recommandons à la Coordination régionale de procéder à l'établissement d'un protocole d'accord pour parachever les activités inachevées et celles non encore initiées. Ces activités peuvent être mises en œuvre avant la fin de la deuxième phase du Projet. Le CNC – Niger doit alors élaborer une stratégie de mise en œuvre assortie d'un chronogramme de réalisation à soumettre à la Coordination régionale.

Dans cette optique, le Cadre National de Concertation doit réactualiser tous les sous – projets relatifs aux activités non encore exécutées et les soumettre dans le plus bref délai à la Coordination régionale comme base du Protocole d'accord pour le déblocage des ressources financières.

Une nouvelle phase de consolidation des acquis et de diffusion de technologies éprouvées est souhaitable. Dans cette perspective, la stratégie de mise en œuvre des activités basée uniquement sur un cadre national de concertation devrait être amendée. En effet, une structure d'animation légère entièrement financée sur les ressources du Projet ayant pour activité exclusive l'appui au CNC pour la mise en œuvre du Projet est nécessaire.

TCHAD – CONCLUSION (MONGLENGAE S.)

Nous tenons à rappeler au terme de ce travail qu'il s'agit d'une évaluation interne à mi-parcours dans le cadre des activités du projet « Initiative pour le développement du mil - sorgho en Afrique de l'Ouest et du Centre : un pilotage par aval ».

Comme tel, le présent rapport ne constitue qu'un instrument de mesure concernant les activités à réaliser pour la phase première, la seconde phase et la phase trois. Ce travail nous a permis d'être rassuré que l'IMS est bel et bien en chantier au Tchad et que les travaux pour assurer sa pérennité se poursuivent avec un intérêt particulier, malgré les multiples difficultés que les membres de ce Comité traversent. Les étapes importantes de ce projet ont été réalisées par le CNC/Tchad et nous pouvons citer en exemple, les multiples efforts déployés par les membres du Bureau Exécutif National du CNC qui ont permis de :

- d'organiser l'atelier national en novembre 2001,
- réaliser une étude de la filière mil et sorgho au Tchad : état des lieux en novembre 2001
- de concrétiser la participation des producteurs, transformateurs, bref des acteurs de la filière mil et sorgho du Tchad à l'atelier régional qui s'est tenu en février 2002 à Ouagadougou,
- de lancer les commandes pour la batteuse multifonctionnelle et de la décortiqueuse à sec et de les réceptionner,
- de parfaire une étude sur la constitution d'un répertoire des transformateurs, des banques de données sur les équipements et procédés de transformation des produits à base des mils et sorghos au Tchad, en mai 2003,
- d'organiser l'atelier national d'évaluation interne à mi parcours en septembre 2003,
- de faire le rapport d'évaluation interne à mi-parcours en septembre 2003 sans compter de nombreuses démarches mises en place pour participer à la foire internationale qui aura lieu à N'Djaména dans les semaines à venir.

Si des efforts ont été réalisés à mi-parcours, les tâches à accomplir restent immenses par rapport à celles déjà accomplies. Certaines des activités prévues pour l'an deux accusent encore de retard.

Le principal handicap pour le CNC-Tchad demeure le non financement de R10 ce qui porte préjudice dans l'accomplissement de certaines activités relatives à ce projet.

Par la même occasion, les participants à l'atelier national du 25 septembre 2003, recommandent à ce que le Ministère de l'Agriculture, du Commerce et de l'Industrie, ainsi que celui de la Santé Publique s'investissent d'avantage pour la réussite de ce projet dont l'apport est non négligeable pour l'alimentation, la santé des populations et le développement.