

COMISSÃO DA CEDEAO

ECOWAS COMMISSION



COMMISSION DE LA CEDEAO

Département Agriculture, Environnement et Ressources en Eau

Department of Agriculture, Environment and Water Resources

ARAA / RAAF

Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation

Regional Agency for Agriculture and Food

« OPERATIONS INNOVANTES SUR LA SECURITE ALIMENTAIRE ET NUTRITIONNELLE EN AFRIQUE DE L'OUEST »

THEMATIQUE 2 : « Sécurisation des systèmes d'activités pastoraux »

AIDE-MEMOIRE DE L'EVALUATION PRELIMINAIRE DU PROJET « LDB »

TITRE DU PROJET : « Valorisation de la paille de canne à sucre en fourrage » (VALPAC)

Mai/2016

Evaluation réalisée dans le cadre du

**Programme d'Appui à la Sécurité
Alimentaire et Nutritionnelle en
Afrique de l'Ouest
(PASANAO)**

Appui :



Opérateurs :



Groupement :
IRAM
Bureau ISSALA
AEDES
LARES

Table des matières

I. CONTEXTE	3
II. OBJECTIF DE L'EVALUATION	3
III. ETAT DES CAPACITES OPERATIONNELLES DE LA LDB ET DE SES PARTENAIRES	4
3.1 Revue des capacités techniques du projet	4
3.2 Revue des capacités administratives, comptables et financières	5
IV. PRINCIPALES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION	6
4.1 Pertinence du projet :	6
4.2 Efficience du projet :	6
4.3 Efficacité :	7
5. RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION	7
VI CONFIRMATION DE L'AIDE-MEMOIRE	8
ANNEXES	9
Annexe 1 : Chronogramme des activités	9
Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées	9
Annexe 3: sources documentaires	10

- **Nom et prénom du responsable de suivi du projet** : AFOMALE Yawo Agbelengo
- **Référence du projet**: 04AP1TH2/2015/CAERE/ARAA/PASANAO
- **Nom du projet** : « Valorisation des pailles de canne »(Valpac) de la Laiterie du Berger
- **Statut du porteur** : ONG locale
- **Date et durée de l'évaluation**: 7-10 Avril 2016
- **Lieu** : Richard Toll (Saint Louis) et Dakar

I. CONTEXTE

Le Projet «Valorisation des pailles de canne» en fourrage (Valpac) de la Laiterie du Berger (LDB) s'inscrit dans la thématique 2 intitulée «Sécurisation des activités d'élevage pastoral»(TH2) dans le cadre du premier Appel à propositions d'opérations Innovantes, lancé en 2014 par l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARAA) de la CEDEAO au titre de son Programme d'Appui à la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle en Afrique de l'Ouest (PASANAO) financé avec l'appui de l'Agence Française de Développement (AFD).

Le projet VALPAC est porté par un partenaire privé, la Laiterie du Berger (LDB), une entreprise sénégalaise créée en 2006, enregistrée en tant que Société anonyme, qui produit et distribue des produits laitiers fabriqués à base de lait collecté localement.

Le coût total du projet est de 385 712 euros dont 288 303 euros sont financés par l'AFD. Le projet vise à contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations pastorales du Département de Dagana en permettant l'accès à du fourrage de qualité en période de pénurie par la mise en place d'un service durable de valorisation des résidus de culture industrielle. L'action se focalise sur la valorisation de la paille de canne à sucre, issue de la Compagnie Sucrière Sénégalaise (CSS), en fourrage conditionné sous forme de bottes de 50 kg, cédé aux éleveurs pasteurs du Ferlo Nord à prix coûtant.

Les principaux axes d'intervention du projet sont:

1. la mécanisation du ramassage et le conditionnement de la paille de canne en bottes de 50kg avec pour objectif de distribuer 3000 tonnes de fourrage, d'améliorer la qualité nutritionnelle du fourrage et de diminuer le coût de revient du fourrage 25FCFA/Kg contre 34 FCFA/kg.
2. le renforcement des capacités de gestion de 17 Centres de Services de Proximité (CSP) en partenariat avec le GRET- une ONG française intervenant au Sénégal depuis 1989, à travers le projet «Accès aux services et structuration des éleveurs laitiers (ASSTEL)».
3. l'analyse de la qualité nutritionnelle de la paille de canne en bottes par les partenaires du Pôle Pastoral Zones Sèches (ISRA, CIRAD...).
4. La capitalisation des résultats du projet à travers un atelier de capitalisation (partage et diffusion des résultats).

Le projet est mis en œuvre selon le chronogramme des activités présenté en Annexe 1 du présent Aide – mémoire.

II. OBJECTIF DE L'EVALUATION

Cette mission d'évaluation préliminaire avait pour objectif principal «d'apprécier les capacités techniques, opérationnelles et administratives du porteur de projet et de s'assurer que l'ensemble des dispositions nécessaire à la bonne exécution du projet ont été prises (recrutements éventuels, achats, plan de travail...)». Elle avait également pour objectif « d'apprécier plus finement la question de la pertinence de l'action dans son contexte d'intervention ».

Plus spécifiquement, la mission avait pour objectifs de:

- procéder à la revue des capacités techniques du projet ;
- fournir les éléments d'appréciation des capacités administratives, comptables et financières ;
- analyser l'impact sur les groupes cibles ;
- répertorier les besoins éventuels en renforcement des capacités techniques, administratives, comptables et financières du projet.

La mission était composée de Dr Mouslim Abdoulaye MAIGA, Consultant et de M. AFOMALE, Comptable du PASANAO/ARAA. Elle remercie vivement la direction de la LDB et plus spécifiquement le point focal du projet, Clémence Jouan, Chef de projet développement filière lait, pour les efforts déployés afin de faciliter cette mission sur le terrain et à Dakar.

Le programme de travail de la mission et la liste des personnes rencontrées figurent en Annexe 2. Les visites de terrain ont portées sur le procédé de ramassage manuel de la paille de canne brûlée, le procédé mécanisé de ramassage et conditionnement de la paille en perspective dans le cadre du projet, la ferme pilote partenaire de la LDB dans le cadre du projet, un CSP partenaire du projet et enfin la laiterie. Des rencontres ont eu lieu séparément avec le CIRAD et le Gret dans les locaux de la LDB à Dakar. La mission a par la suite échangé avec la direction de la LDB, notamment le Directeur Administratif et Financier et le point focal du projet sur diverses questions opérationnelles du projet et les recommandations de mise en œuvre du projet.

Le présent aide-mémoire résume les principales conclusions de l'évaluation préliminaire sur la base des constats et résultats discutés à l'occasion de la mission par rapport aux objectifs visés par le projet, et les recommandations clés jugées pertinentes pour une mise en œuvre réussie du projet. Il dresse aussi un état des capacités opérationnelles (techniques, administratives, comptables et financières) de la LDB et ses partenaires pour l'exécution du projet.

III. ETAT DES CAPACITES OPERATIONNELLES DE LA LDB ET DE SES PARTENAIRES

3.1 Revue des capacités techniques du projet

Sur le plan technique, la LDB et ses partenaires à travers divers protocoles et conventions ont mobilisé des moyens humains capables de mettre en œuvre le projet de façon satisfaisante. La LDB-chef de file du projet-fournit par expérience des services appréciables aux éleveurs de la zone parmi lesquels la fourniture en aliments pour bétail (concentrés et du fourrage, notamment paille de canne brûlée distribuée en vrac). Dans le cadre du projet, elle assure la gestion, d'une part, du service fourrage en fournissant la logistique de ramassage et distribution du fourrage et, d'autre part, de l'ensemble des activités du projet. Pour ces activités, elle a mobilisé en son sein:

- (i) un responsable du projet qui assure efficacement la coordination de la mise en œuvre du projet. La relation avec les partenaires techniques et la CEDEAO est jugée satisfaisante;
- (ii) un responsable Service Fourrage chargé de coordonner les activités de production du fourrage;
- (iii) un responsable chargé de coordonner les activités de collecte de lait et de superviser l'ensemble des services fournis aux éleveurs.

La CSS a appuyé le projet dans l'identification et l'achat de matériel agricole destiné au ramassage et conditionnement du fourrage. Elle autorise l'accès aux parcelles de canne et apporte une assistance logistique pour l'identification des parcelles jugées adéquates pour le projet ainsi qu'une assistance technique en réparation et maintenance des agroéquipements du projet. Elle stocke les machines sur son parc.

Le GRET participe à la formation des gérants des CSP. Il contribue avec le PPZS et la LDB à la mise en place du cahier des charges aval. Il apporte un appui au renforcement des CSP, notamment la formation des gérants et la capitalisation des résultats du projet. Actuellement, le GRET met en œuvre dans le cadre du projet un plan d'action de renforcement des capacités (alphabétisation fonctionnelle, dynamique commerciale, conseil en performance laitière, gestion de stock et gestion financière) auprès des CSP qui s'étend jusqu'en décembre 2016. Le GRET a rassuré le projet de la poursuite de ses activités d'accompagnement tout au long du projet.

Le Pôle Pastoral Zones Sèches (PPZS) comprenant l'ISRA, le CIRAD entre autres est mobilisé en tant que groupe de recherche. Il participe à l'analyse comparative de la qualité du fourrage (analyse bromatologique) et formule des recommandations de rations adaptées au contexte pastoral sur base de paille de canne. Le CIRAD a démontré son engagement à accompagner la mise en œuvre du projet et à mettre à sa disposition les nouveaux outils d'aide à la décision (notamment les nouvelles méthodes d'analyse de la qualité des aliments, l'atlas de la zone de collecte de lait de la LDB permettant de mieux comprendre la dynamique des pratiques pastorales et d'accompagner la sécurisation foncière) qu'il a développés et qui pourraient présenter un intérêt technique pour l'atteinte des objectifs du projet.

En fin de projet, le Gret et le PPZS animeront l'atelier de présentation des résultats et capitalisation du projet.

Au stade actuel du projet, il est noté que le Ministère de l'Elevage et des Productions Animales en tant que tutelle publique technique est peu impliqué dans la mise en œuvre du projet même s'il est prévu sa participation dans la capitalisation de l'expérience à travers ses services techniques déconcentrés. La Direction de la LDB s'est engagée, sur recommandation de la mission, à pallier ce déficit de communication et de partenariat avec le Ministère.

3.2 Revue des capacités administratives, comptables et financières

Sur le plan de la gouvernance du projet, il a été mis en place un Comité de pilotage comprenant la LDB (le Directeur Général, le Directeur Développement Filière Lait, le coordinateur du projet, le responsable service fourrage), le représentant national du GRET au Sénégal, le Directeur des cultures de la CSS en plus d'autres partenaires invités en fonction des points abordés tels que le PPZS, le Ministère de l'Elevage et des Productions Animales, les autorités locales, etc.

Le Comité de pilotage a pour objectif de valider les grandes orientations, suivi du plan d'exécution, résoudre les difficultés éventuelles. Il se réunit une fois par trimestre ou sur demande ad hoc. Ce comité est fonctionnel et a tenu sa première réunion le 19 Janvier 2016. Sa prochaine réunion est prévue pour la fin du mois d'avril 2016. La mission a suggéré que la CEDEAO fasse partie du Comité de pilotage, à titre d'observateur.

Au stade actuel de mise en œuvre du projet, tout le personnel est en place. Des conventions ont été signées avec tous les partenaires (Convention LDB/CSS, Convention LDB/CSP, Protocole d'Accord LDB/ISRA) à l'exception de la Convention LDB/Gret qui est en cours.

Au titre du pilotage et du suivi du projet, il a été élaboré :

- un chronogramme des activités suivi par le comité de pilotage (voir Annexe1) ;
- un tableau de bord pour le suivi des indicateurs du projet;
- une base de données CSP et une fiche suivi mensuel des CSP.

Des rapports semestriels de suivi du Projet à destination de la CEDEAO accompagné d'un rapport financier pour la période seront élaborés. Des missions de supervision de la CEDEAO seront attendues conformément au chronogramme d'activités du projet (Annexe 1).

Le dispositif de suivi administratif et financier du projet a été mis en place. Il comporte entre autres:

- l'engagement des dépenses après validation par la responsable du projet ;
- l'exécution des dépenses par la direction financière de LDB en relation avec le bénéficiaire ;
- la vérification et la validation des pièces justificatives par la responsable de projet et la chef comptable de LDB (Co-signature) ;
- _ le classement des pièces comptables dans le classeur des dépenses (Classeur des dépenses) ;
- la saisie des pièces comptables dans le logiciel comptable de la LDB.

Il a été relevé que seule, la tenue de la comptabilité générale est paramétrée à ce jour dans le logiciel. La mission a recommandé le paramétrage du suivi budgétaire pour qu'après saisie des pièces comptables, le tableau de suivi budgétaire puisse être généré automatiquement par le logiciel.

En termes de classement des pièces justificatives :

- les originaux sont en comptabilité de la LDB et saisie dans le logiciel unique avec paramétrages des bailleurs. Cela s'explique par le fait que la LDB est une structure privée contrôlée par le fisc du Sénégal.
- Un deuxième classeur est ouvert avec classement des photocopies spécifiques au projet VALPAC.

La méthode de classement a été clarifiée par rapport au classement chronologique des deux classeurs évoqués ci-dessus. Toutes les pièces comptables photocopiées, classées dans le classeur N°2 et le dossier à envoyer à l'ARAA, devront être « Certifiées conformes à l'original ».

En termes de dépenses cofinancées, la mission a constaté l'existence de quelques pièces entrant dans l'estimation et le calcul des dépenses du co-financement. Elle tient à féliciter la LDB pour cet effort d'organisation comptable. Cependant, le classeur spécifique « cofinancement » n'est pas encore ouvert. La mission a recommandé qu'un classeur soit ouvert dans les meilleurs délais à cet effet.

En ce qui concerne la passation des marchés, la mission a constaté que la LDB a respecté les procédures telles qu'exposées lors de l'Atelier de démarrage en faisant des demandes d'Avis de non objection selon les seuils requis (Plan de passation des marchés, Acquisition de tracteur, demande de révision budgétaire). La mission a rassuré la LDB de la disponibilité de la CEDEAO à l'accompagner pour une bonne gestion administrative, financière et comptable.

IV. PRINCIPALES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION

Les principales conclusions tirées des échanges avec les différentes parties prenantes au projet, sont les suivantes :

4.1 Pertinence du projet :

Le projet présente un caractère innovant indiscutable dans la zone pastorale du Ferlo au Nord du Sénégal en permettant une optimisation du procédé technique de fourniture aux pasteurs d'aliments fourragers de qualité largement disponibles au niveau de la CSS en vue d'améliorer la productivité du troupeau laitier et garantir une source continue d'approvisionnement en lait à la LDB.

Les différents partenaires et parties prenantes du projet continuent de manifester un grand intérêt pour le projet. Tous les acteurs rencontrés, notamment le groupe d'éleveurs bénéficiaires, se félicitent de la pertinence du projet malgré le retard accusé dans l'acquisition des équipements agricoles.

Le projet est largement tributaire de la campagne agricole de la CSS qui va de novembre à mai. Le projet a démarré en décembre 2015 mais l'acquisition du matériel pour la mécanisation du ramassage et du conditionnement de la paille n'est pas encore faite même si le processus d'Appel d'offres a été lancé. La programmation des actions du projet doit nécessairement prendre en compte ce facteur clé pour assurer la durabilité du projet.

4.2 Efficience du projet :

L'ensemble des ressources humaines prévues pour la mise en œuvre du projet ont été mobilisées dans les délais. Les différentes conventions de partenariat clarifient la répartition des tâches à effectuer entre les parties prenantes. Sur le terrain, un dialogue franc, transparent et engagé s'est particulièrement instauré entre la LDB, la CSS et les CSP.

La LDB a une bonne maîtrise des procédures de passation des marchés. Son organisation administrative, comptable et financière interne de société privée est mise à profit pour mener à bien les activités du projet de façon rassurante et transparente. Les plans d'achats et le système de vérification des justificatifs des dépenses sont satisfaisants, toutefois, la méthode de classement des pièces comptables mérite une amélioration.

4.3 Efficacité :

Les réalisations effectives du projet sur le terrain, notamment, la mécanisation du ramassage de la paille de canne connaissent un retard lié à la non disponibilité de l'équipement agricole nécessaire. Ce retard ne permettra donc pas d'initier la phase de ramassage mécanique au cours de la campagne 2015-2016; en conséquence, seules les activités de ramassage manuel ont continué à s'effectuer. Ce qui constitue un risque évident pour l'atteinte des résultats visés par le projet, en termes de tonnage d'aliments fourragers à produire. Au regard de cette situation, l'ARAA /PASANAO doit accélérer le processus d'appui à l'acquisition de tous les équipements requis, notamment les Avis de non objection (ANO).

Par ailleurs, à cause de la saisonnalité de la disponibilité de la paille, la campagne de ramassage mécanique ne pourra commencer qu'à partir de novembre 2016. Le projet devant être clôturé au 30 Avril 2017, selon l'article 6 alinéa 4 de l'Accord de subvention, les activités de ramassage et conditionnement mécanique devront continuer jusqu'en mai 2017 pour mieux tester le procédé et pouvoir atteindre les objectifs de production optimale de fourrages de qualité en saison sèche.

La tenue de l'atelier de capitalisation devra, par conséquent, avoir lieu plus tard (la période est à confirmer de commun accord par le PASANAO et la LDB) suivie de l'élaboration du rapport final narratif et financier du projet, de l'audit final et de la remise du rapport.

Une révision du plan d'action et du budget du projet serait donc nécessaire, ce qui pourrait justifier un avenant au projet actuel. Une demande de réallocation budgétaire est introduite et est conditionnée par la délivrance de l'ANO sur l'achat de tracteur. La date d'achèvement technique souhaité du projet par la LDB serait Septembre 2017 au lieu d'Avril 2017. Ce besoin devra, au préalable, être ressorti dans les rapports d'exécution du projet.

Suite à la visite sur le terrain chez les CSP, il a été ressorti la nécessité d'assurer tout au long de la saison sèche la qualité nutritionnelle du fourrage livré (bottes de 50 kg) par le projet par une meilleure conservation en assistant les CSP (17) à construire des hangars de stockage. Les CSP ont soulevés la pénibilité du travail avec la paille de canne en vrac d'où la pertinence de conditionner la paille en bottes pour faciliter la manutention. =. Les possibilités de financement de ce besoin par la CEDEAO ou autres bailleurs devront être explorées pour accompagner les CSP à se doter de hangars de stockage du fourrage acquis dans le cadre du présent projet.

5. RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION

Les principales recommandations d'ordre opérationnel, technique, administratif et financier que la mission formule sont les suivantes:

A l'endroit de LDB :

1. Veiller à la bonne conservation des pailles (construction de hangars de stockage, aire de stockage, etc.) en vue d'assurer la qualité nutritionnelle du fourrage.
2. Finaliser les signatures de conventions de partenariat entre la LDB et les différentes parties le plutôt possible pour rassurer leur participation à la mise en œuvre du projet.

3. Améliorer le dispositif de suivi administratif et financier mis en place par le projet, notamment en ce qui concerne : (i) le paramétrage du suivi budgétaire pour qu'après saisie des pièces comptables, le tableau de suivi budgétaire puisse être généré automatiquement par le logiciel ; (ii) l'ouverture d'un classeur spécifique « cofinancement » pour une meilleure organisation comptable ; (iii) la création d'un dossier pour classer par activité les dépenses à envoyer à l'ARAA pour transmission à la CEDEAO et du classeur N°2 pour le classement chronologique des photocopies des pièces de dépenses tirées de la comptabilité intégrée de LDB. Les photocopies des pièces du dossier et du classeur N°2 devront être « Certifiées conformes à l'original ».
4. Nécessiter d'introduire dans les meilleurs délais une demande de prolongation de la période d'exécution du projet.

A l'endroit de l'ARAA :

5. Eu égard au retard accusé dans l'acquisition des équipements et matériel agricoles indispensables aux activités de ramassage, conditionnement et distribution de la paille au cours de la présente campagne agricole de la CSS (novembre 2015 à mai 2016, la mission recommande la prolongation du projet au-delà du mois d'avril 2017 tel qu'actuellement prévu. La date d'achèvement technique souhaité par la LDB est Septembre 2017 au lieu d'Avril 2017. Un avenant au projet devra donc être envisagé.

VI CONFIRMATION DE L'AIDE-MEMOIRE

Paraphe Date

A. Chargé de programme

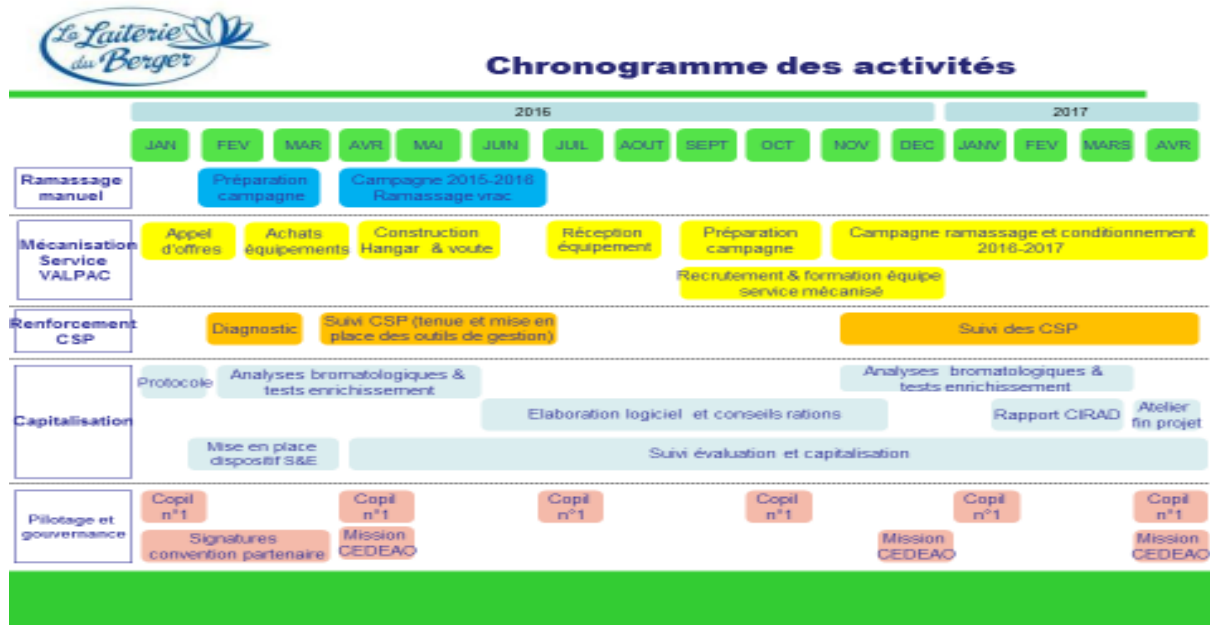
B. Chef de l'Unité Technique

C. Chef de l'Unité Administrative et Financière

D. Directeur exécutif de l'ARA

ANNEXES

Annexe 1 : Chronogramme des activités



Ce chronogramme sera revu pour prendre en compte la nouvelle date d'achèvement technique après la signature de l'avenant souhaitée.

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

N°	Noms et Prénoms	Institution	Titre	Contact
01	Bagoré BATHILY	LDB	Directeur Général	Cel : +221 77 450 86 16 Tél : +221 33 860 41 72 E-mail :bx.bathily@ldb.sn
02	Clémence JOUAN	LDB	Responsable du projet	+221 77 826 24 64 E-mail : c.jouan@ldn.sn
03	Arona DIAW	LDB- Richard Toll Thiabakh	Directeur Collecte et Services aux Eleveurs	Cel : +221 77 332 92 11 E-mail : a.diaw@ldb.sn
04	Ibrahima BA	LDB	Directeur Administratif et Financier	Cel : +221 77 740 33 30 Tel : +221 33 860 41 72 E-mail: i.ba@ldb.sn
05	Sébastien CHOPIN	CSS	Responsable Agro - Equipements	
06	Christian CORNIAUX	CIRAD	Coordonnateur PPZS	Cel : +221 77 234 48 26 E-mail : christian.corniaux@cirad.fr
07	Guillaume BASTARD	GRET	Représentant National GRET	Cel : +221 77 099 84 27 E-mail:bastard@gret.org
08	Amidou KEBE	LDB	Responsable de la ferme pilote à Richard Toll	

N°	Noms et Prénoms	Institution	Titre	Contact
09	Abou Ide SOW	CSP Dagana	Président du CSP, circuit Dagana 1	
10	Binta SOW	CSP Dagana	Gérante CSP, circuit Dagana 1	

Annexe 3: sources documentaires

Les documents suivants ont été utilisés pour la rédaction de cet aide- mémoire :

- Les Termes de référence de la mission.
- Le document de projet de LDB.
- L'accord de subvention CEDEAO-LDB.
- Les documents de procédures tels que présentés lors de l'atelier de démarrage.
- La présentation de l'exécution des activités par LDB.