

CILSS

COMITÉ PERMANENT INTER-ÉTATS
DE LUTTE CONTRE LA SÉCHERESSE
DANS LE SAHEL

CILSS

RAPPORT D'ÉVALUATION

PROGRAMME PROMOTION

DES CÉRÉALES LOCALES

AU SAHEL

(PROCELOS)

Juin 1994

Catherine Pravin, Pégase Développement
Anne Stanneveld, CERES Consultants
Xavier Bakyono, Afric Audit

**COMITÉ PERMANENT INTER-ÉTATS
DE LUTTE CONTRE LA SÉCHERESS
DANS LE SAHEL**

CILSS

**RAPPORT D'ÉVALUATION
PROGRAMME PROMOTION
DES CÉRÉALES LOCALES
AU SAHEL
(PROCELOS)**

Juin 1994

**Catherine Pravin, Pégase Développement
Anne Stanneveld, CERES Consultants
Xavier Bakyono, Afric Audit**

L'évaluation du programme PROCELOS a été commandité par le CILSS, organe de tutelle.

Elle a été financé conjointement par la Coopération française, la coopération néerlandaise et le CILSS.

Le PROCELOS est financé conjointement par:

- L'ACDI / Canada
- La coopération française
- La coopération néerlandaise

L'équipe d'évaluation remercie le personnel du CILSS et les représentants des bailleurs de fonds pour leur disponibilité et leur intérêt.

Elle remercie le personnel du PROCELOS, des bureaux-conseils, les opérateurs économiques et tous les intervenants et partenaires de la promotion des céréales locales et de l'appui aux petites et moyennes entreprises, dans les trois pays d'intervention, pour les informations fournies.

Elle remercie tout particulièrement le Coordonnateur régional qui a facilité le travail de la mission, et s'est montré disponible à tout moment.

SIGLES

CFD	Caisse française de développement
CILSS	Comité Permanent Inter-États de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel
CONACILSS	Comité national du CILSS
CSA	Commissariat à la sécurité alimentaire
FCCAA	Fonds commun de contrepartie de l'aide alimentaire
FIAB	Fédération des industries agro-alimentaire du Burkina
FIR	Fonds d'intervention rapide
MIFRAC	Mission française régionale d'appui au CILSS
NPA	Nouvelle politique agricole
PAPME	Projet d'appui aux petites et micro entreprises
PAS	Programme d'ajustement structurel
PASA	Programme d'ajustement structurel agricole
PIB	Production intérieure brute
PRMC	Programme de restructuration du marché céréaliier
PRRD	Plan de redressement et de relance durable
RAF	Responsable administratif et financier
SE	Secrétaire excutif
SONAGES	Société nationale de gestion des stocks de sécurité
UNIPEX	Unité pilote de cuisson - extrusion

SOMMAIRE

REMARQUE PRÉLIMINAIRE	1
1. RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS	1
2. INTRODUCTION	4
2.1. Rappel des termes de mandat	4
2.2. Déroulement de la mission	5
3. CONTEXTE	
3.1. Caractéristiques du secteur	6
3.1.1. La situation céréalière dans les pays du CILSS	6
3.1.2. La sécurité alimentaire	7
3.1.3. Le secteur de la transformation des céréales	8
3.1.4. La situation par pays	9
3.2. Politiques céréalières	10
3.2.1. Dans le pays du CILSS	10
3.2.2. Dans les trois pays d'intervention	11
4. MISE EN OEUVRE DU PROJET	14
4.1. Historique et objectif général	14
4.2. Contenu de la phase II	15
4.3. Position institutionnelle	16
4.4. Organisation, procédures et modalités d'exécution	16
4.5. Moyens humains, matériels et financiers	18
4.5.1. Moyens humains	18
4.5.2. Moyens financiers	18
4.5.3. Moyens matériels	19
5. INTERVENTIONS	20
5.1. Pertinence des objectifs par rapport:	
a/ Aux politiques nationales et impact sur la valeur ajoutée nationale	20
b/ Aux acteurs de la filière	21
5.2. Actions mises en oeuvre	21
5.2.1. Le comité de pilotage	21
5.2.2. Les activités du relais	22
5.2.3. Le fonds d'intervention rapide	24
5.2.4. Les activités des bureaux-conseil	25
5.2.5. Le coordonnateur régional	29
5.2.6. Les relations avec les autres partenaires	31
5.3. Résultats	31
5.3.1. Impact des activités	31
5.3.2. Adhésion du groupe-cible	35

6. ANALYSE INSTITUTIONNELLE	
6.1. Gestion du projet	3 7
6.1.1. Les différents acteurs	3 7
6.1.2. Le processus de décision	3 9
6.1.3. La gestion financière	4 0
6.2. Environnement institutionnel	4 5
6.2.1. Le mandat du CILSS	4 5
6.2.2. Le processus de restructuration	4 6
6.2.3. Le programme majeur Sécurité alimentaire	4 7
6.2.4. Les bailleurs de fonds	4 8
7. CONCLUSIONS	4 9
7.1. Pertinence et cohérence des activités par rapport aux objectifs	4 9
7.2. Rapport coût / efficacité	5 0
7.2.1. L'activité des relais	5 0
7.2.2. L'activité des bureaux-conseil	5 0
7.3. Activités et besoins du groupe-cible	5 2
7.4. Pérennité et durabilité du programme	5 2
7.5. Aspects organisationnels et institutionnels	5 2
8. PROPOSITIONS	5 4
8.1. Définir des objectifs spécifiques au PROCELOS	5 4
8.2. Transformer le PROCELOS en projet	5 5
8.3. Renforcer les capacités humaines du projet	5 6
8.4. Donner un appui technique au niveau central	5 6
8.5. Avoir une coopération plus grande au niveau des bailleurs de fonds	5 7
8.6. Ne pas impliquer les bailleurs de fonds dans le fonctionnement du programme	5 7
8.7. Accroître l'efficacité des bureaux-conseil	5 7
8.8. Améliorer et institutionnaliser les relations avec les autres intervenants	5 8
8.9. Préparer l'extension dans les autres pays	5 9
8.10. Prévoir une autre tutelle qu PROCELOS pour UNIPEX	5 9
9. SUGGESTIONS POUR L'EXÉCUTION	6 0
9.1. Le consultant-facilitateur	6 0
9.2. Les alternatives pour le relais	6 0
9.3. Les activités des bureaux-conseil	6 0
9.4. Le budget prévisionnel	6 4

REMARQUE PRÉLIMINAIRE

Le programme PROCELOS était prévu sur une durée de trois ans (octobre 1991, septembre 1994). Or, son démarrage réel a été plus tardif, notamment à cause d'un retard dans le déblocage des fonds:

ACDI	1er versement en février 92
Pays Bas	1er versement en décembre 92
Coopération française	1er versement en mai 93

Les premiers suppléments agro-alimentaires, indicateurs d'activité de PROCELOS sont parus en août 93.

Le programme a donc **un an** de fonctionnement réel, durée que la mission a estimé trop courte pour juger de l'impact du projet à tous les niveaux.

C'est pourquoi, il s'agit plus de prendre cette évaluation comme une évaluation en cours, permettant de "redresser la barre" assez vite si des problèmes sont constatés, que comme une évaluation finale.

1. RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS

Le bilan céréalier consolidé pour l'ensemble des pays du CILSS fait apparaître une production disponible de 6.135.200 tonnes représentant environ 88% des ressources avant importations.

Pourtant, la croissance importante de la population urbaine et une grande proportion de jeunes, influe de plus en plus sur la consommation de céréales importées.

De 1970 à 1985, la plupart des pays ont mis en oeuvre des politiques céréalières d'intervention. Des organismes céréaliers ont été créés avec pour objectif principal de faire face aux imprévisibles crises alimentaires. Par la suite, les différents gouvernements leur ont confié la commercialisation des céréales locales, la gestion des aides alimentaires et des stocks nationaux de sécurité.

Pendant le Colloque de Mindelo, organisé conjointement par le CILSS et le Club du Sahel en décembre 1986, sur "les politiques céréalières dans les pays du Sahel", un double constat a été fait:

- La transformation des produits est une étape essentielle de la chaîne agro-alimentaire et constitue un facteur d'entraînement pour le reste de la filière.

- Les politiques de développement dans ce secteur ont été jusqu'à présent très focalisées sur la valorisation des céréales sous des formes de consommation exogènes.

C'est pourquoi il est décidé de mettre sur pied, un programme de valorisation des céréales locales, dans un premier temps au Burkina Faso, au Mali et au Sénégal.

La mise en place du PROCELOS s'est faite au sein du CILSS, aux niveaux national et au niveau régional. L'objectif du programme est de "promouvoir la consommation de céréales locales dans les villes, à travers un appui aux entreprises de transformation des céréales produites dans la région".

Une coordination légère est mise en place au niveau régional. Un organe d'exécution, le relais national existe dans chaque pays. L'appui aux structures privées est confié à un bureau-conseil national. Un budget de 300 millions de francs CFA est prévu.

A trois mois de la fin du projet, 146 millions ont été mis à la disposition du CILSS pour le PROCELOS par les bailleurs de fonds; 100 millions ont été disponibles sur son compte.

Le projet a véritablement démarré au milieu de l'année 93. Les procédures de gestion financière et les perturbations et incertitudes liées à la restructuration du CILSS, ont eu un impact sur le fonctionnement global du projet qui n'a pas pu prendre rapidement toute son envergure.

Les choses sont en train de changer. Les relais nationaux ont en projet des activités diverses. Les organisations professionnelles s'investissent de plus en plus dans ses activités.

Les différents acteurs sont conscients de l'appui que peut apporter PROCELOS. Même si des améliorations peuvent être apportées, et s'ils n'atteignent pas nécessairement leur public-cible, les suppléments agro-alimentaires sont appréciés des lecteurs. Les conseils sont recherchés par des créateurs voulant s'investir dans la transformation des céréales locales.

Par contre, les relais ont mené peu d'activités et, de ce fait, ont peu mobilisé le FIR.

La sous-activité n'est toutefois pas totalement imputable aux retards de financement et aux procédures financières internes au CILSS.

Le peu de ressources humaines mises à disposition du projet aux niveaux régional et national, des problèmes de responsabilisation, et de relations institutionnelles ont ralenti le processus.

L'appui aux organisations professionnelles n'a pas été approfondi.

C'est pourquoi la mission recommande:

Qu'il y ait une poursuite du projet sous forme de prolongation de la phase II, avec une période transitoire jusqu'en décembre 94 pour lancer une réflexion, élaborer une stratégie, mener une réorganisation des structures et adopter une nouvelle méthodologie.

Que cette réorientation se fasse, dans un premier temps, dans le cadre du CILSS, organisation ayant l'envergure régionale nécessaire pour favoriser les échanges entre pays et permettre les synergies.

Que de véritables objectifs soient définis. Qu'une stratégie et un plan d'actions soient élaborés, globalement et par pays.

Que le PROCELOS devienne un projet à part entière avec responsabilisation du coordonnateur régional et autonomie de gestion. Pour ce faire, qu'il y ait un appui au niveau central du CILSS.

Que les ressources humaines du projet, aux niveaux régional et national soient renforcées. Ceci afin de permettre une plus grande efficacité, mais aussi pour renforcer l'accroissement des compétences et la position des organisations professionnelles de l'agro-alimentaire.

Qu'il y ait une coopération plus grande entre les bailleurs de fonds. Qu'ils interviennent uniquement au niveau du programme majeur Sécurité alimentaire et des comités de pilotage.

Que l'efficacité des bureaux-conseil soient accrus par la passation de contrats plus précis et un suivi-appui plus rapproché.

Que les relations avec les autres intervenants dans le secteur agro-alimentaire et l'appui aux petites entreprises soient améliorées et, si l'intérêt s'en fait sentir, institutionnalisées.

Que l'extension dans les trois autres pays (Guinée Bissau, Niger, Tchad) soient préparée, mais non réalisée, tant que les activités ne seront pas consolidées dans les trois premiers pays.

Que la mise en oeuvre des projets dans les pays ne soit pas fonction d'une structure et de contenus rigides, définis au départ; mais que le fonctionnement permette un maximum de souplesse pour s'adapter aux situations variées, aux contraintes propres à chaque pays, et aux évolutions différentes.

2. INTRODUCTION

2.1. Rappel des termes de mandat

Les consultants devaient accomplir les tâches suivantes:

2.1.1. Examiner la pertinence des objectifs global et spécifiques

2.1.2. Examiner les activités

- recenser les activités réalisées par la coordination régionale, les relais nationaux, les bureaux conseil;
- examiner la cohérence entre les actions et les objectifs spécifiques;
- examiner le taux de réalisation des actions à partir d'indicateurs identifiés dans le document de projet;
- analyser l'impact des actions au niveau micro-économique, du secteur agro-alimentaire en général, des décideurs politiques, des développeurs, des consommateurs;
- examiner les activités menées dans les trois pays d'extension.

2.1.3. Organisation et administration du projet

- examiner la pertinence du mode de mise en place et du fonctionnement des différents organes du projet;
- examiner la cohérence de l'ensemble du dispositif au regard des actions à mener;
- examiner la composition de la coordination régionale et sa capacité à gérer le projet et à établir des contacts suivis avec les partenaires du projet;
- analyser le mode d'organisation et l'approche des autres organes;
- analyser la pertinence du choix du CILSS comme institution pour abriter le projet, y compris l'avantage pour le CILSS d'abriter le PROCELOS et l'incidence de la restructuration en cours;
- examiner l'incidence de l'action des bailleurs de fonds sur le déroulement du projet.

2.1.4. Gestion administrative, financière et comptable

- vérifier les procédures administratives, financières et comptables et leur adéquation par rapport aux objectifs fixés;
- vérifier les pièces justificatives des recettes et dépenses;
- contrôler les écritures passées dans les différents livres comptables;
- inventorier les biens immobiliers et mobiliers;
- établir la situation de trésorerie;
- déterminer le niveau d'utilisation des ressources budgétisées et leur conformité par rapport aux objectifs assignés;
- comparer les engagements et dépenses aux crédits prévus par rubrique budgétaire;

- analyser les écarts entre prévisions et réalisations;
- analyser les questions soulevées par la lettre commune des bailleurs de fonds de mars 1994.

2.1.5. Orientations futures proposées

- formuler des recommandations quant à un arrêt ou une poursuite du projet;
- dans le cas d'une poursuite du projet, faire des propositions précises sur:
 - * les objectifs à atteindre (global et spécifiques);
 - * l'organisation et le mode d'intervention, y compris la gestion financière et la gestion des investissements faits dans le cadre du programme;
 - * le(s) groupe(s) cible(s) et les partenaires;
 - * le secteur d'activité concerné;
 - * la zone géographique couverte;
 - * la détermination de lignes d'actions et leur répartition suivant leur portée régionale ou nationale;
 - * la durée du projet et une estimation du coût;
 - * les projets ou structures avec lesquels des liens devraient être instaurés;
 - * la position du projet (autonomie ou évolution dans le cadre d'une institution);
 - * les propositions d'activités du projet pendant la période transitoire comprise entre la fin de la phase II et le début d'une éventuelle nouvelle phase;
 - * les liens pouvant relier le projet UNIPLEX au PROCELOS (après examen du projet).

2.2. Déroulement de la mission

L'évaluation a été faite par trois consultants:

- une spécialiste en agro-industrie et appui aux petites entreprises, chef de mission,
- une agro-économiste, consultante en institutions,
- un expert financier et comptable.

Les trois consultants se sont répartis les tâches en fonction de leurs fonctions et domaines de compétences (au Burkina Faso) et de leurs déplacements dans les pays d'intervention (tous domaines confondus):

- Mali pour le chef de mission,
- Sénégal pour l'agro-économiste et le financier.

L'évaluation a coïncidé avec la préparation et la réalisation de "l'atelier fonio" du 8 au 10 juin à Bamako. De ce fait, l'organisation de la

mission a été perturbée, même si cela a permis de faire des entretiens avec les participants, à Bamako, en marge de l'atelier.

Certains partenaires n'ont pu être rencontrés, faute de temps (difficultés pour prendre les rendez-vous) ou de présence au moment du passage des évaluateurs.

Un échantillon d'acteurs, de bénéficiaires et de partenaires du programme ont été rencontrés dans les trois pays d'intervention (cf. liste en annexe). Malgré les problèmes évoqués ci-dessus, les informations obtenues ont été satisfaisantes pour permettre d'atteindre les objectifs généraux de l'évaluation.

3. CONTEXTE

3.1 Caractéristiques du secteur

3.1.1. La situation céréalière dans les pays du CILSS

Dans une note de la Caisse Française de Développement (CFD) rédigée par S. Madaule en 1992, la problématique céréalière des Pays de l'Afrique de l'Ouest a été analysée; La contrainte majeure est l'attitude des pays vis-à-vis du marché mondial avec comme caractéristiques:

- Une faible quantité de céréales échangées sur le marché par rapport à la production mondiale.
- De fortes fluctuations de l'offre de céréales.
- La stabilité et prévisibilité des besoins de consommation de céréales.
- Le subventionnement des produits par les exportateurs affecté par la faiblesse de la demande solvable.

Ces différents facteurs donnent à ce marché mondial un caractère structurellement instable.

Dans les pays de l'Afrique de l'Ouest, on trouve une croissance - totale et par tête - de la Production Intérieure Brute (PIB) de l'Agriculture. Dans le même temps, les importations demeurent en constante augmentation, plus rapide que la croissance démographique (6,5 %/an contre 3 %/an sur les quinze dernières années). Ceci s'explique entre autres par:

- le taux de croissance des villes ouest-africaines¹;
- le fait que plus de la moitié de la population est constituée de jeunes.

La croissance relative de la population urbaine et une telle composition ,a un grand impact sur la demande des céréales dans les pays.

¹ Une étude faite par CINERGIE donne des chiffres sur la population urbaine, passée de 14 % à 40 % de la population totale au cours des trente dernières années

Par l'insuffisance, la qualité et les variétés de la production alimentaire, nationale les besoins intérieurs ne sont pas satisfaisants.

La substitution aux importations par une offre nationale, qui va au-devant des besoins, est essentielle, à cause de:

- l'augmentation croissante de la population urbaine,
- la baisse des ressources en provenance de l'extérieur,
- la compétition forte et artificielle par le subventionnement des produits par les pays d'exportation,
- la dégradation des termes de l'échange du franc CFA,
- le manque d'investissement dans les filières entières du secteur agricole.

Pour redresser la tendance à une importation croissante accompagnée d'une augmentation des dépenses à l'extérieur et donc, d'une croissance du déficit de la balance des paiements, la dynamisation de la production, le dégagement d'un surplus commercialisable et la transformation sont indispensables. Ils constituent les éléments fondamentaux pour conduire à une stabilisation à long terme et à une croissance durable.

3.1.2. La sécurité alimentaire

Le bilan céréalier consolidé pour l'ensemble des pays du CILSS fait apparaître une production disponible de 6.135.200 tonnes représentant environ 88% des ressources avant importations². Pourtant, le concept de Sécurité Alimentaire comprend les trois éléments suivants:

- la disponibilité: assurer une offre adéquate autant sur le plan qualitatif que quantitatif,
- la stabilité: flux d'approvisionnement,
- l'accessibilité: accès physique et économique de tous les consommateurs³.

La disponibilité

La disponibilité des céréales est fortement liée à la production agricole et l'offre des producteurs. Comme le premier objectif des paysans est l'autosuffisance, pour éviter les risques d'un déficit pendant la soudure, la partie vendue est le surplus. En même temps, la production céréalière

² Données du projet CILSS/DIAPER

³ Source: Abdoulaye Sall, Étude sur la commercialisation des céréales par les organismes céréaliers dans six pays du CILSS: Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Tchad, CILSS/PAROC, 1993.

connaît des fortes fluctuations inter-annuelles et de variations inter-régionales menant à une offre instable sur le marché.

La stabilité

Les facteurs qui ont fort un impact sur la stabilité de l'offre au niveau national sont surtout les prix élevés et instables rendant toute tentative de transformation relativement aléatoire, un temps de préparation élevé par rapport à celui des vivriers importés, des décalages fréquents dans les approvisionnements, un degré de transformation et de standardisation inférieur à celui de la concurrence extérieure.

L'accessibilité

Il est important de créer des liens fonctionnels beaucoup plus étroits entre les producteurs locaux et les consommateurs d'un côté et entre les régions excédentaires et déficitaires de l'autre côté. Une amélioration des moyens logistiques et organisationnels des circuits de distribution et de transformation semble la stratégie la plus pertinente.

Plusieurs études sur le secteur des céréales portent sur la nécessité d'un meilleur contrôle des flux d'importations et d'aide. Le secteur local des céréales ne peut être compétitif qu'en tenant compte des prix artificiels des produits importés.

3.1.3. Le secteur de la transformation des céréales

Le secteur de la transformation céréalière dans les trois pays comprend trois grands sous-secteurs:

Une agro-industrie fortement dépendante de l'extérieur pour ses approvisionnements, notamment en céréales (Grands moulins, brasseries...). Elle est peu innovante en matière de transformation de céréales locales mais offre un potentiel important si elle y trouvait un intérêt.

Un sous-secteur semi-industriel composé de petites unités de transformation, principalement en milieu urbain, et dont l'initiateur est en général un individu cherchant un créneau qu'il estime à la fois motivant et porteur. Ces unités présentent un début de mécanisation. Secteur encore fragile et modeste mais porteur d'innovation et d'avenir.

Un sous-secteur artisanal "non structuré" en milieu rural et urbain, principalement occupé par les femmes pour les activités pas ou peu mécanisées (décorticage, mouture manuelle, étuvage ...) et par les hommes quand il y a introduction de mécanisation (moulins de quartier, de village - le meunier est le plus souvent un homme). Il transforme encore la majorité

des céréales locales, le plus souvent sous forme de prestations de services en milieu urbain, est très atomisé et difficile à toucher (mode d'organisation, analphabétisme...).

3.1.4. La situation par pays

Au Burkina Faso: Jusqu'en 1984, il existait un certain équilibre entre la production de céréales et le niveau des céréales importées. Depuis, l'accroissement de la production s'est accompagné d'une augmentation des importations céréalières, probablement dû à la préférence des consommateurs burkinabè pour les produits importés.

Pourtant, le pays est maintenant globalement autosuffisant en céréales, le mil et le sorgho couvrant la majorité de la production (85% de la production céréalière). Les céréales traditionnelles (sorgho, mil maïs) occupent toujours la première place dans l'alimentation des ménages; leur transformation en farine (décorticage et mouture) est principalement domestique (en milieu rural) et à façon (en milieu urbain). La technologie de transformation (mouture humide) répond bien au goût des consommateurs mais ne permet pas d'obtenir une farine de longue conservation. Le sorgho rouge est utilisé pour fabriquer le dolo qui constitue une importante source de revenus pour les femmes en milieux rural et urbain.

Les Grands moulins du Burkina produisent de la farine boulangère contenant 90% de blé et 10% de maïs. Des produits fabriqués à base de maïs n'ont pas répondu aux attentes des consommateurs.

La production de riz ne couvre qu'un tiers des besoins. Le décorticage se fait principalement dans les rizeries de l'Ouest du Burkina. Quelques femmes pratiquent l'étuvage.

Des tentatives récentes d'innovation à partir de céréales locales ont été mises en place: farines de sevrage (SODEPAL, groupement féminin à Ouagadougou secteur 30, groupement de Fada N'Gourma, Paag la yiri à Zabré...), farine de maïs de qualité (Samaritain service Canaan), biscuits et préparations diverses prêtes à l'emploi (SODEPAL), transformation du fonio. Elles remportent des succès divers.

La restauration propose le plus souvent des plats à base de produits importés. Des innovations existent par l'introduction de préparations à base de maïs ou de manioc venant des pays côtiers (Bénin, Togo, Côte d'Ivoire). Suite à la dévaluation, certaines restauratrices de rue ont fait évoluer leur offre de produit pour un montant identique: de l'assiette de riz importé elles glissent vers d'autres produits locaux comme le haricot.

Le Mali a, depuis plusieurs années, une production céréalière globalement excédentaire. Le volume annuel des céréales disponibles par habitant est passé de 194 kg en 1966-69 à 242 kg en 1985-89. Le sorgho et le mil représentent encore environ 70% de la production et subissent,

comme le maïs (considéré comme une céréale de soudure), une transformation principalement domestique (milieu rural) ou sous forme de prestations de service (mini-minoteries en milieu rural et moulins privés en milieu urbain). Des unités semi-industrielles de transformation simple et de fabrication d'aliments de sevrage se sont montées ces dernières années.

Les Grands moulins du Mali se contentent de transformer la farine de blé importée pour approvisionnement des boulangeries.

La production de riz, en forte expansion, tend à couvrir les besoins avec un niveau de sécurité plus élevé que les céréales sèches du fait de l'irrigation. La transformation industrielle dans les grandes rizeries, destinée à l'alimentation des villes ne porte que sur 10% de la production; la transformation artisanale, par de petites décortiqueuses se multiplie. Il existe quelques unités semi-industrielles. Quelques femmes pratiquent l'étuvage.

Le fonio occupe une place marginale. Quelques initiatives urbaines d'amélioration de la transformation (décorticage, lavage, étuvage) existent depuis peu de temps.

On arrive donc dans une situation de gestion des excédents céréaliers soit par:

- leur exportation en grains ou transformés,
- leur transformation pour répondre aux exigences de qualité, disponibilité, facilité d'utilisation, coût et goût des consommateurs urbains,
- leur transformation en aliment du bétail ou pour un usage industriel.

Le Sénégal connaît des déficits alimentaires structurels. Le pays se situe dans un contexte géographique peu favorable: les régions de productions sont souvent très éloignées des régions de consommation. Les relations politiques fragiles dans un passé récent avec le Mali et la Mauritanie ont entraîné un certain retard dans l'infrastructure inter-régionale. La productivité des filières cérésières est faible et ne permet pas de supporter les coûts de transport élevés.

La part des céréales sèches moulues mécaniquement reste faible, même si elle est deux fois plus importante que dans les autres pays (respectivement 30 et 15%). Elles est principalement le fait de moulins villageois (mini-minoteries) et de moulins privés. Les unités semi-industrielles sont récentes et peu nombreuses (environ une quinzaine selon le bureau-conseil).

3.2 Politiques cérésières

3.2.1. Dans les pays du CILSS (SOURCE: SALL)

De 1970 à 1985, la plupart des pays ont mis en oeuvre des politiques cérésières d'intervention. Des organismes cérésières ont été créés avec

pour objectif principal de faire face aux imprévisibles crises alimentaires. Par la suite, les différents gouvernements leur ont confié la commercialisation des céréales locales, la gestion des aides alimentaires et des stocks nationaux de sécurité.

Ces organismes ont donc joué un grand rôle par rapport concernant de la sécurité alimentaire, la protection du marché intérieur, les importations commerciales, la distribution des aides alimentaires, la régulation des marchés et la stabilisation des prix.

Leur participation dans la commercialisation est déterminée par:

- la disponibilité des fonds,
- la géographie du pays,
- la nature des céréales,
- le système de suivi,
- la structure institutionnelle par rapport à l'objectif.

Les résultats de ces politiques ont été décevants. Les États n'ont pas eu les moyens d'assurer la stabilisation des prix des céréales. Le contrôle des importations s'est réalisé au moyen de contingentements, de licences d'importation et de techniques de régulation des approvisionnements parfois déstructurantes.

Les appuis des bailleurs de fonds ont pris surtout les formes suivantes:

- interventions dans le domaine de la recherche-développement,
- investissements dans le secteur de la riziculture irriguée,
- aide alimentaire,
- appui à l'élaboration des nouvelles politiques de développement rural,
- établissement de Programme d'Ajustement Sectoriel Agricole (PASA),
- amélioration des systèmes d'information.

3.2.2. Dans les trois pays d'intervention

Au Burkina Faso, le commerce privé des céréales est autorisé depuis 1978. L'adoption d'un Plan d'Ajustement Structurel (PAS) a permis une libéralisation plus loin importante des importations. Ce sont des mesures qui conviennent pour redonner pleinement au marché son rôle de régulateur des marchés.

Jusqu'à une date récente, les modes d'approvisionnement passaient par l'OFNACER. Les achats locaux s'effectuaient sur la base des prix officiels fixés par l'État. Les achats directs aux producteurs étaient

effectués par les propres structures de l'OFNACER avec la mise en place des centres d'achats.

L'OFNACER a connu des déficits financiers structurels, de mauvais résultats commerciaux causés par des marges brutes trop faibles, avec la vente des céréales, une politique d'achat irréaliste et des coûts trop élevés pour l'Institution. Par conséquent, et dans le cadre du PASA, l'OFNACER se trouve dans une phase de liquidation. Les discussions actuelles portent sur une nouvelle structure, la Société Nationale de Gestion de Stock de Sécurité (SONAGES). L'objectif majeur de la SONAGES sera la gestion du stock de sécurité alimentaire.

La politique céréalière **du Mali** s'est profondément transformée depuis 1981. Le gouvernement malien a progressivement libéralisé le commerce des céréales entraîné par le Programme de Restructuration du Marché Céréalière (PRMC).

L'objectif du PRMC est de contribuer à:

- une réorganisation de la commercialisation des céréales,
- une relance de leur production,
- une meilleure adéquation de l'offre et de la demande dans le temps et dans l'espace,
- un renforcement de la sécurité alimentaire.

Au Sénégal, avec le démarrage du PAS en 1979, le secteur agricole a profondément évolué:

-La définition de la Nouvelle Politique Agricole (NPA), mise en oeuvre en 1986 par le Plan Céréalière,

-La baisse importante du prix du riz importé en 1988, mettant en cause le système de prix qui assurait un développement équilibré de la production et de la consommation céréalière.

-En 1989, les négociations du PASA ont démarré. La Déclaration de Politique de Développement Agricole et d'un Plan d'actions ont été élaborées au fur et à mesure.

La baisse du prix du riz importé a été perçue, par les bailleurs de fonds, comme une attaque sérieuse aux efforts de développer des filières céréalières locales, secteur financé par le Fonds Commun.

Une politique cohérente, acceptée par le Gouvernement et les bailleurs de fonds, a vu progressivement le jour. Elle se focalise sur:

- l'équilibre durable des filières principales de production en vue de leur fonctionnement autonome,
- la redéfinition du rôle de l'État, basée sur un désengagement progressif des activités de production et un appui à l'initiative privée,
- la création d'un environnement favorable pour accroître la production.

Il est convenu également de limiter le Premier Programme à Moyen Terme (1987 - 1990) aux actions d'accompagnement dans les domaines de

la commercialisation, du stockage, de la transformation et de la promotion commerciale des produits céréaliers.

En 1993, la NPA, le Plan Céréalier et les effets des PAS a modifié cette politique. Les sociétés de développement n'interviennent plus dans les filières et les intrants ne sont plus subventionnés.

Le Commissariat à la Sécurité Alimentaire (CSA) gère un petit stock de sécurité de 5.000 tonnes. Il est sous le contrôle du Fonds Commun de Contrepartie de l'Aide Alimentaire (FCCAA), cogéré avec les bailleurs.

4 MISE EN OEUVRE DU PROJET

4.1. Historique et objectif général

Pendant le Colloque de Mindelo organisé conjointement par le CILSS et le Club du Sahel en décembre 1986, sur "les politiques céréalières dans les pays du Sahel", un double constat a été fait:

- La transformation des produits est une étape essentielle de la chaîne agro-alimentaire et constitue un facteur d'entraînement pour le reste de la filière.

- Les politiques de développement dans ce secteur ont été jusqu'à présent très focalisées sur la valorisation des céréales sous des formes de consommation exogènes.

Dans le cadre des recommandations formulées au cours de ce Colloque, le CILSS et le Club du Sahel décident de mettre en place un Programme Régional de Promotion des Céréales Locales au Sahel (PROCELOS), guidés par deux principes de travail:

- partir des expériences existantes et qui ont pu prouver leur caractère reproductible,

- s'appuyer sur les opérateurs économiques dans les pays.

Ainsi, les principaux objectifs de PROCELOS sont

"appuyer les actions de promotion des céréales locales et améliorer la connaissance du secteur de la transformation et de la distribution".

La phase préparatoire de ce programme a été confiée au Relais Technologique d'ENDA et à ALTERSIAL. Une série de missions a été réalisée dans quatre pays: Burkina Faso, Gambie, Mali et Sénégal pour identifier et évaluer des expériences et des compétences, organiser un réseau, discuter du contenu de la phase d'exécution du PROCELOS.

La phase de mise sur pied du programme s'est achevée par l'organisation de la première réunion régionale en octobre 1988 à Thiès, Sénégal.

La première phase du projet est menée dans trois pays; Burkina, Mali, Sénégal et se déroule de 1988 à janvier 1990, suivie par une phase intérimaire de février 1990 à septembre 1991.

Un des acquis de la première phase porte sur le contact établi avec quelques opérateurs économiques transformateurs de céréales. Pendant la phase intérimaire, l'action a également abouti à la mise en place de réseaux nationaux, d'animateurs et à l'organisation d'une rencontre régionale sur le thème "commercialisation".

La deuxième phase d'une durée de trois ans prendra fin le 30 septembre 1994.

4.2. Contenu de la Phase II

La phase II devait se caractériser par une double action:

- Approfondissement du processus engagé au Burkina, au Mali et au Sénégal.
- Amorce de la dynamique PROCELOS dans trois autres États du CILSS: Guinée-Bissau, Niger et Tchad.

Pour y arriver, les objectifs spécifiques sont formulés comme suit:

- Procéder à la collecte et à la diffusion de l'information intéressant les unités de transformation agro-alimentaire.
- Réaliser des prestations gratuites de conseil au profit des unités qui valorisent les céréales locales.
- Réaliser des actions ponctuelles destinées à promouvoir la consommation de produits céréaliers transformés et à encourager l'innovation.

La première action mentionnée ci-dessus est dirigée vers le secteur de transformation, dans une logique de promotion des entreprises privées. Un Bureau Conseil dans chacun des trois pays assure un "suivi-accompagnement" des unités intervenant dans le secteur de la transformation des céréales, afin de fournir sur demande, un appui spécifique en matière de gestion, de marketing ou de technologie alimentaire. Le Bureau met en oeuvre également un système d'information adapté aux besoins des opérateurs économiques du secteur de l'agro-alimentaire.

Le PROCELOS donne également un appui aux opérateurs économiques dans les trois pays par un Fonds d'Intervention Rapide (FIR) dont les ressources sont destinées au financement d'actions en faveur de la promotion des produits et de l'innovation.

Dans les trois "nouveaux" pays, l'action doit permettre de faire bénéficier les opérateurs économiques et les autres partenaires de PROCELOS, de l'expérience capitalisée au niveau du Burkina, du Mali, du Sénégal et au plan régional. Des actions spécifiques sont initiées en fonction de la réalité du secteur agro-alimentaire de chaque pays.

Compte tenu de l'impact de la politique macro-économique des États sur l'environnement des opérateurs, le projet contribue à l'amélioration de cet environnement à travers une participation active à toute élaboration ou actualisation de la politique céréalière dans les États et prend des

initiatives pour rendre cet environnement favorable à la promotion des céréales locales.

4.3. Position institutionnelle

La mise en place du PROCELOS s'est faite au sein du CILSS et à deux niveaux: au niveau national et au niveau régional. Dans le but d'harmoniser les multiples actions nationales, d'accroître les échanges d'informations entre des partenaires des différents pays et de coordonner le travail, un poste de coordonnateur régional a été créé en son sein, en 1991.

Les organes actuels du CILSS sont:

- la conférence des Chefs d'États;
- le conseil des Ministres;
- le Secrétariat Exécutif;
- les Institutions Spécialisées, dont l'Institut du Sahel et le Centre AGRHYMET.

Tous les projets et les activités du CILSS seront intégrés dans six (6) Programmes Majeurs.

Les tâches d'administration du PROCELOS sont, jusqu'à présent, confiées au Secrétariat Exécutif avec une délégation de pouvoir pour la gestion financière au Responsable Administratif et Financier (RAF).

Au niveau national, le CONACILSS joue un rôle administratif (signature des lettres et des chèques, rencontres du PROCELOS avec les Autorités, centralisation des pièces justificatives). L'exécution du projet s'appuie sur des structures au niveau national: les correspondants dans les États sont les Relais nationaux composés en principe d'opérateurs économiques du secteur de la transformation des céréales, des bailleurs de fonds, du représentant de la Chambre de commerce, du représentant des structures de recherche en technologie alimentaire et du CONACILSS.

4.4. Organisation, procédures et modalités d'exécution

Le Comité de pilotage est l'organe chargé de superviser les actions du PROCELOS:

- Appréciation des orientations du PROCELOS avec possibilité de modification.
- Examen du budget et des rapports d'activités.
- Formulation d'indications au coordonnateur et de recommandations au Secrétariat Exécutif pour assurer le fonctionnement du projet.

Le Comité comprend neuf (9) membres; le Secrétaire Exécutif du CILSS, le représentant du CILSS en charge du projet PROCELOS, le Directeur du Club du Sahel, les trois (3) représentants des bailleurs de fonds (la Coopération Française, A.C.D.I./Canada et la Coopération Néerlandaise) et les trois (3) animateurs Nationaux.

Le Coordonnateur régional a un rôle de coordination et d'animation des différents organes du projet. Il a pour tâches:

- D'assurer la gestion du projet.
- De préparer les sessions du comité de pilotage.
- De produire les différents documents relatifs à la gestion.
- De superviser et faire le point sur l'utilisation du FIR et les activités des bureaux conseils aux membres du comité de pilotage.
- De servir de "base arrière" aux relais nationaux.
- D'organiser l'extension de PROCELOS vers les "nouveaux" pays.

Le relais est le principal organe de fonctionnement du PROCELOS au niveau national sur le plan de la réflexion. Il joue un rôle actif dans la réalisation des objectifs visés par le PROCELOS grâce:

- A l'élaboration d'un programme d'action en concertation avec le Coordonnateur.
- Au suivi et à l'exploitation des résultats des actions menées par le Bureau Conseil.
- A la diffusion de toute information susceptible d'intéresser le secteur.
- Aux relations de travail avec les organisations professionnelles du secteur de la transformation céréalière ou de l'agro-alimentaire.

Le relais choisit en son sein un animateur, chargé de préparer et de convoquer les réunions, de la mise en oeuvre des actions, de la co-responsabilité avec le CONACILSS pour le financement d'actions du FIR et de la gestion financière d'actions ayant reçu l'aval du Coordonnateur. Enfin il rédige un rapport semestriel sur les activités du relais et un rapport financier d'exécution pour toute opération financée par le FIR.

Le Bureau Conseil est l'organe d'exécution de l'appui en direction des entreprises du secteur de la transformation par:

- La mise en place d'un système permanent d'information.
- La réalisation de service de conseil au profit uniquement des entrepreneurs du secteur de la transformation des céréales sur les aspects techniques et économiques, la gestion, la technologie. Il fait des propositions et réalise des programmes de formation pour les opérateurs.

Le Bureau est lié à la coordination régionale du projet par un contrat signé avec le SE/CILSS en spécifiant son rôle, la nature et les conditions de réalisation des activités qui lui sont confiées.

4.5. Moyens humains, matériels et financiers

4.5.1. Moyens humains

Le pari des concepteurs est le suivant: avec des moyens limités, le PROCELOS peut jouer un rôle de catalyseur pour des actions en faveur du secteur de la transformation des céréales, grâce à une intense activité d'animation des structures nationales. C'est pourquoi, le personnel se limite à un Coordonnateur régional assisté d'une secrétaire et d'un chauffeur.

4.5.2. Moyens financiers (cf. détail en annexe n°4)

Le budget initial de PROCELOS phase II se chiffrait à une somme de 300.000.000 F.CFA répartie entre les bailleurs comme suit :

- MIFRAC	125.000.000
- ACDI	134.000.000
- PAYS-BAS	41.000.000

Les engagements définitifs pris par les bailleurs de fonds se chiffrent à 230.000.000 F.CFA avec la répartition suivante :

- MIFRAC	110.000.000
- ACDI	75.000.000
- PAYS-BAS	45.000.000
	<hr/>
	220.000.000

Au 31 mai 1994, les différents bailleurs ont contribué pour :

- MIFRAC	51.498.415
- ACDI	61.632.039
- PAYS-BAS	29.000.000

Total	142.130.454
-------------	-------------

Toutes les sommes tiennent compte des reliquats de la phase I.

D'autres bailleurs ont apporté les contributions suivantes:

- CIRAD-SAR	3.328.125
- Virement de l'US AID	549.352

Total 3.877.477

Le montant global des contributions des bailleurs de fonds se chiffre à **146.007.931 F.CFA**.

Il sied de signaler que toutes ces sommes transférées par les bailleurs de fonds n'ont pas été mises à la disposition du Projet PROCELOS. En effet, sur le total des contributions, seulement un montant de **103.534.977 F.CFA** a été viré dans le compte bancaire de PROCELOS.

4.5.3 Moyens matériels

Au cours de la phase II, PROCELOS a procédé à l'acquisition de matériel d'équipement d'un montant global de 10.546.315 F.CFA. Ce matériel est détaillé en annexe sur un état d'inventaire.

Tous ces investissements acquis hors taxes sont en bon état et peuvent être visités dans les locaux de la Coordination régionale à Ouagadougou (cf. annexe n°3).

5. INTERVENTIONS

5.1. Pertinence des objectifs par rapport:

a/ Aux politiques nationales et impact sur la valeur ajoutée nationale

Les objectifs de PROCELOS sont: "l'appui aux actions de promotion des céréales locales et l'amélioration de la connaissance du secteur de la transformation et de la distribution".

Les céréales jouent un rôle d'importance au niveau de la production et de la consommation dans les pays du CILSS. Bien que la production augmente, les importations de céréales progressent elles aussi, surtout à cause des besoins spécifiques de la population urbaine. Pour la période 1986 - 1989, les importations alimentaires ont représenté 20 % des importations totales du Burkina Faso⁴. Les gouvernements des États membres du CILSS sont conscients de cette évolution. Cependant, un renversement de la tendance nécessite plus d'efforts et une politique nationale et régionale entraînant le secteur agro-alimentaire. Dans ce contexte, la pertinence des objectifs du PROCELOS est incontestable. À terme, les activités du PROCELOS pourraient aboutir au développement d'un secteur privé important pour la croissance de l'économie nationale en diminuant le taux d'importations.

Il est trop tôt pour tirer des conclusions des effets éventuels sur la valeur ajoutée au niveau national et régional, car:

- le volume des activités est resté, jusqu'à maintenant, relativement faible par rapport aux problèmes du secteur de la transformation,
- le succès du PROCELOS est fortement dépendant des autres mesures à prendre par les gouvernements, y inclut le contrôle des importations.

L'impact de la dévaluation du franc CFA est significatif par l'augmentation du prix des intrants qui se traduit par une hausse des coûts de production et de transformation qui se répercute sur les prix au consommateur; pour absorber l'augmentation du coût des intrants, les opérateurs devront relever les prix des produits sauf si les investissements nécessaires viennent de la zone CFA. Néanmoins, la dévaluation conduit à une hausse des prix pour les céréales importés significative. Par exemple, au Burkina Faso, le prix du riz blanc a augmenté avec 20 %⁵. Il est évident

⁴ Source: Grenon, E., Kazianga, H. E.A., 1993.

⁵ source: D.T. Djerma, Effets de la dévaluation sur les prix.

que la hausse amènera à une demande élevée, dont l'ampleur n'est pas connu⁶.

b/ Aux acteurs de la filière

La pertinence de l'objectif global de "promotion de la consommation des céréales locales dans les villes..." ne peut être mise en question. En effet, ce sont principalement les consommateurs urbains qui consomment des céréales importées (riz, blé). Ce sont eux aussi qui achètent leurs produits alimentaires et qui ont donc un choix à faire en fonction de l'offre existante (disponibilité, prix, facilité d'utilisation, goût...).

Toutefois la méthode d'approche "à travers un appui aux entreprises de transformation des céréales produites dans la région" est trop restrictive au premier abord. La formulation tend à mettre de côté, sans justification à priori, les entreprises du secteur informel qui transforment et vendent, ou font de la prestation de service (moulins notamment). De ce fait, elle ne prend pas en compte des acteurs importants dans la transformation et la commercialisation des céréales que sont les femmes. La formulation risque par ailleurs de centrer les activités uniquement sur le fonctionnement interne de l'entreprise sans prendre en compte, ni l'amont (notamment les problèmes liés à la gestion de la saisonnalité, de la diversité, de la qualité des approvisionnements), ni l'aval (difficultés de promotion des produits, négociations avec la distribution, changement de comportement des consommateurs).

Les objectifs spécifiques tels que mentionnés dans le document de projet⁶ sont en fait les activités du projet. Il n'existe donc pas de véritables objectifs spécifiques qui serviraient de points de repère plus précis, pour l'évaluation, que l'objectif global.

5.2. Actions mises en oeuvre

5.2.1. Le comité de pilotage

Il était prévu un comité de pilotage semestriel.

Plusieurs réunions ont eu lieu, appelées comité de pilotage (13 avril 93), ou réunion des bailleurs de fonds (réunions régulières). Les animateurs nationaux n'y ont jamais participé comme prévu.

Les discussions ont surtout porté sur les problèmes de retard de financement.

⁶ Collecte et diffusion de l'information
Réalisation de prestations conseil
Réalisation d'actions ponctuelles.

Les perturbations et incertitudes liées à la restructuration du CILSS, ont eu un impact sur le fonctionnement global du projet, et donc sur la tenue des comités de pilotage. Par la suite, il a été jugé plus judicieux d'attendre les résultats de l'évaluation à venir.

Il faut noter que la composition du comité de pilotage⁷ oblige à des déplacements internationaux relativement onéreux. Nous verrons plus loin que le démarrage et la progression relativement lents des activités du projet ne nécessitaient pas des comités semestriels.

5.2.2. Les activités des relais

Dans un premier temps, tous les relais se sont restructurés. Le nombre important de leurs membres au début de la deuxième phase (une vingtaine) était un facteur handicapant le dynamisme et la rapidité de réaction souhaités à la structure. Les relais comprennent maintenant de 7 à 9 membres.

Ils se sont par la suite choisis un animateur national.

Cette restructuration a permis une dynamisation des relais qui ont initié des actions.

Le relais du Burkina Faso s'est réuni cinq fois (mars, mai et octobre 93, avril et juin 94). En octobre 93, l'animateur national, ne souhaitant plus continuer, a été remplacé par Stanislas Ilboudo, consultant indépendant, conseiller pour le bureau-conseil.

Un plan d'action sur 6 mois a été conçu et est en partie réalisé:

- Rencontre entre les laboratoires et les entrepreneurs réalisée. Elle a permis, aux entrepreneurs d'être informés sur les possibilités d'analyse et les conditions d'accès, aux chercheurs de connaître les besoins des petits entrepreneurs.

- Étude sur la consommation alimentaire marchande (restauration) faite par une étudiante en sociologie dans le cadre d'un mémoire de recherche, en cours de finalisation.

- Participation aux 24 émissions télévisées bimensuelles sur la réalisation de plats confectionnés à partir de céréales locales, en cours.

- Étude sur la dynamisation de la FIAB réalisée par une consultante du CECI. Des propositions d'appui ont été faites.

⁷

Secrétaire exécutif du CILSS
 Directeur du club du Sahel
 Directeur du CILSS en charge du projet
 Représentant de l'ACDI
 Représentant de la coopération française
 Représentant de la coopération néerlandaise
 Les trois animateurs nationaux

- Promotion de la farine infantile sous la forme d'un film publicitaire pour la télévision, prévue pour janvier 94, en cours de négociation avec les autres partenaires (problèmes de centres d'intérêt différents: secteur social - secteur privé).

- Étude sur le dolo et la valorisation de la levure prévue pour décembre 93; rédaction des termes de référence et accord du Secrétariat exécutif; non réalisation par manque de disponibilité du LBTA.

- Enquête sur le merchandising des produits céréaliers dans les circuits modernes de distribution prévue pour décembre 93; rédaction des termes de référence et choix du bureau d'étude; accord du Secrétariat exécutif pour sa réalisation non encore parvenu.

Le relais du Mali s'est réuni dans un premier temps en février et juillet 93. Des propositions ont été faites et des rapports rédigés. D'autres réunions ont eu lieu "pour garder le contact" et préparer "l'atelier fonio", sans qu'il y ait eu de rapport de rédigé.

Le programme d'activités élaboré comprenait:

- L'organisation d'ateliers. Un atelier de 3 jours sur la production, la transformation et la commercialisation du fonio regroupant des participants de plusieurs pays de la sous-région a été réalisé en juin 94.

- Une action de sensibilisation à la qualité des produits dans plusieurs régions du Mali qui n'a pas été réalisée. Le coordonnateur régional avait suggéré une approche moins lourde (rencontre laboratoire-opérateurs, appui au comité chargé de la normalisation des produits agro-alimentaires), ainsi que d'autres activités possibles (promotion du riz local étuvé, appui au renforcement du groupement des professionnels de l'agro-alimentaire...); ces propositions n'ont pas eu de suite.

Le relais du Sénégal a eu régulièrement, à la fois des réunions formelles regroupant tous les membres et des réunions informelles à deux personnes (le CONACILSS et l'animateur national). Les derniers comptes rendus ne sont pas parvenus à la coordination régionale.

Un programme d'actions portant sur les points suivants a été conçu:

- Maîtrise de la filière (bilan céréalier, inventaires des produits céréaliers disponibles et acteurs, place du secteur informel).

- Approvisionnement en matières premières (quantité, qualité, organisation).

- Technologies de transformation.

- Qualité des produits.

- Emballages.

- Maîtrise des coûts de production.

- Gestion de l'entreprise.

- Innovation-produits.

- Commercialisation / promotion.

- Crédit (confection de dossiers bancables, lignes de crédit).

- Organisation de la profession.

A cela s'ajoute une réflexion et des contacts pris en vue de réaliser une émission radiophonique de promotion des céréales locales.

La multiplicité des thèmes vient du fait que le choix s'est fait plus en fonction des centres d'intérêt des différents membres du relais plutôt qu'à partir d'une réflexion commune sur les priorités. Il a été décidé de prioriser l'inventaire des produits céréaliers transformés en Sénégal. L'étude n'a pas encore été réalisée.

Suite à "l'atelier fonio", un appui sera donné à un concepteur de décortiqueuses de fonio pour la réalisation de tests par l'ITA.

Il est à noter que, globalement, peu d'actions programmées ont été réalisées, le relais du Burkina étant le plus actif dans ce domaine. Si les délais dans la mise à disposition des fonds au niveau national constitue une cause importante, ce n'est pas la seule. Au Sénégal comme au Mali, l'animateur(rice) national(e) est fonctionnaire ce qui peut entraîner un manque de disponibilité pour une véritable animation, ainsi que des problèmes de communication entre représentants des structures gouvernementales, des structures non gouvernementales et les opérateurs privés. Le Burkina bénéficie à la fois d'un animateur, jeune consultant indépendant, qui s'implique par motivation et intérêt professionnel, et de la présence du coordonnateur régional.

Le principe était de donner une grande liberté d'action aux relais nationaux. C'est pourquoi la pertinence du contenu des thèmes proposés n'est pas examinée. Ceux-ci colleront de plus en plus aux besoins des professionnels au fur et à mesure de la dynamisation des relais.

De part la présence de professionnels de l'agro-alimentaire dans les relais, on était en droit d'attendre un travail important de lobbying auprès des décideurs, afin de favoriser l'environnement économique et institutionnel de la transformation des céréales locales. Ceci n'a pas été réalisé.

Les organisations professionnelles du secteur de la transformation des produits alimentaires locaux ne sont pas encore assez fortes pour occuper la place de leader qui leur revient.

5.2.3. Le Fonds d'intervention rapide

Il a été utilisé à plusieurs reprises (cf. annexe n°6) :

Burkina Faso:

- . 18 émissions "Bien manger mieux vivre" sur 24,
- . Paiement d'une partie des frais de l'étude sur la consommation marchande,
- . Rencontre entre laboratoires et entrepreneurs,

- . Frais d'essence et de multiplication des rapports pour l'étude CECI sur la redynamisation de la FIAB,
- . Participation au transfert de technologie Bénin-Burkina sur la préparation du maïs,
- . Frais de déplacement du bureau-conseil.
- Mali:** . Étude sur la production et la commercialisation du fonio,
- . Participation à la réalisation de l'atelier fonio.
- Sénégal** . Inventaire des produits agro-alimentaires,
- (engagement) . Test d'une décortiqueuse à fonio.

Ainsi, le FIR, en permettant la mobilisation de ressources humaines et financières complémentaires (4 cas sur 10), a bien joué le rôle de "fonds catalytique" qui était initialement prévu.

5.2.4. Les activités des bureaux-conseil

a/ Information du secteur agro-alimentaire

Dès leur recrutement, les bureaux-conseil ont entrepris les négociations avec les journaux pressentis pour la parution du supplément agro-alimentaire. Ceci s'est fait différemment selon les pays:

- Au Burkina la participation de "l'Observateur paalga", quotidien national, est minimum. Elle consiste uniquement en l'encartage et la diffusion du supplément entièrement réalisé par le bureau-conseil; première parution en août 93;

- Au Mali un appel d'offre a été lancé qui a permis de choisir l'hebdomadaire national "l'Aurore". Le bureau-conseil fournit les articles "bruts", "l'Aurore" se chargeant de leur saisie, mise en forme, composition, mise en page et diffusion; première parution en août 93;

- Au Sénégal, le montant trop élevé demandé pour l'encartage du supplément par les journaux nationaux (30 millions contre 250 000 F. au Mali), a conduit à éditer un bulletin à part entière, distribué à Dakar et dans l'intérieur du pays auprès d'institutions d'appui aux entreprises du secteur et du Commissariat à la sécurité alimentaire; première parution en novembre 93; 8 pages par bulletin, soit le double des suppléments burkinabe et malien.

Les suppléments et bulletins sont parus de façon régulière (en juin, 11 suppléments pour le Mali et le Burkina et 8 bulletins pour le Sénégal).

Le choix des articles est laissé à l'initiative des bureaux-conseil. C'est pourquoi, le contenu des premières éditions comportaient quelques lacunes: faiblesse de la mise en page (Burkina Faso), importance des articles d'intérêt général (Mali), place importante donnée à la présentation d'institutions étatiques (Sénégal).

Au fil des mois, les articles se sont diversifiés (cf. annexe n°7) et les thèmes ont été approfondis avec une approche différente selon les pays, c'est à dire en liaison avec les centres d'intérêt et les compétences des bureaux-conseil.

Ainsi, au Burkina Faso, sur 11 suppléments, 6 traitent de technologie et relatent des expériences de professionnels. Par contre, les problèmes d'accès au crédit, de conditionnement, de formation professionnelle et de marketing n'ont jamais été abordés.

Au Mali, il existe quasi systématiquement de longs éditoriaux d'intérêt général et des informations sur les marchés céréaliers. Ces informations sont toutefois données sous une forme brute, sans analyse ni prospective permettant d'orienter les entrepreneurs. Les informations sont moins diversifiées qu'au Burkina Faso (respectivement 13 et 10 thèmes différents abordés jusqu'en mai 94); accès au crédit, conditionnement, droit, fiscalité, formation, gestion, nutrition, recettes de cuisine, ressources humaines non traités dans les numéros étudiés.

Si le Sénégal a traité 12 thèmes différents jusqu'en mai 94, ils le sont de façon plus approfondie, le bulletin comportant deux fois plus de pages que dans les autres pays. Les aspects crédit, formation, marketing et qualité reviennent plus souvent que dans les deux autres pays. Par contre, comme ailleurs, les problèmes de conditionnement et d'emballage n'ont jamais été abordés comme thème à part entière. La rubrique "brèves" permet de donner très succinctement des informations pratiques sur des événements du moment.

Toutefois, il existe très rarement des suppléments avec un "thème directeur", ou un approfondissement sur plusieurs numéros, d'où impression d'éparpillement.

Les articles apportent principalement des informations relevant du cadre national ne permettant pas une ouverture sur l'extérieur.

La forme s'est considérablement améliorée, présentant actuellement une grande qualité journalistique.

b/ Conseil aux entreprises

Le public-cible et l'échantillon test

Un préalable aux conseils devait consister en l'identification du public-cible dans le secteur de l'agro-alimentaire en général, et le choix d'un échantillon-test parmi les céréaliers, afin de pouvoir faciliter l'analyse de l'impact sur le secteur au moment de l'évaluation. Ce travail a soulevé certaines incompréhensions:

- Seul un nombre réduit d'entreprises céréalieres a été retenu comme public-cible par le Burkina Faso, grâce à des enquêtes réalisées par le

bureau; avec pour conséquence une impossibilité d'en tirer un échantillon-test; les nouvelles propositions du bureau-conseil n'ont pas été analysées.

- Le bureau-conseil du Mali n'a pas véritablement mené une enquête de terrain. L'identification s'est principalement faite grâce à des contacts avec les structures d'appui aux petites entreprises et au secteur agro-alimentaire à Bamako et dans les régions. Cela a abouti au recensement de plusieurs centaines d'acteurs, sans véritable analyse individuelle.

- Au Sénégal, à partir d'informations données par les institutions et d'enquêtes légères, 20 entreprises ont été retenues pour faire partie de l'échantillon-test: 12 entreprises de l'agro-alimentaire en général et 6 entreprises céréalières.

Le conseil aux entreprises

Il s'est uniquement effectué à la demande. Les entrepreneurs semblent avoir été principalement informés grâce à la lecture du supplément, les domaines de sollicitation étant souvent liés aux thèmes traités durant le mois (par exemple, forte demande sur le séchage solaire coïncidant avec les deux articles sur les sujet consécutivement dans deux suppléments). Cela a toutefois nécessité un certain temps de latence, les premières demandes ne venant pas immédiatement après la parution du premier supplément.

C'est au Sénégal que la demande a été la moins forte: jusqu'en février 1994, seules 4 entreprises avaient reçues un appui formel (d'ailleurs particulièrement intensif) du bureau-conseil (d'autres conseils sont donnés de façon informelle mais ne sont pas recensés).

Le bureau-conseil a été recruté plus tard, le premier supplément est donc paru 3 mois après ceux du Mali et du Burkina

Un autre facteur explicatif pourrait être l'importance et le mode de diffusion des suppléments. Il est édité en 8 000 exemplaires au Burkina Faso⁸, en 6 000 exemplaires au Mali, alors que seuls 2 000 exemplaires du bulletin sénégalais, sur les 3 000 édités, sont diffusés mensuellement. Par ailleurs, la "diffusion institutionnelle", sans sondage pour connaître les personnes qui le lisent, ne permet pas d'avoir l'assurance qu'il touche son public cible, à savoir les entrepreneurs.

Une dernière cause pourrait être l'éloignement des entreprises: Dakar est une grande ville où l'on se déplace moins facilement qu'à Bamako ou Ouagadougou; les entreprises céréalières ne sont pas toujours dans ou en périphérie de la capitale (importance de la région du fleuve et de la Casamance).

⁸ Le vendredi, jour de grande diffusion grâce à la chronique attendue des burkinabe, "Une lettre pour Laye", qui présente à mots couverts des informations non officiellement diffusées.

Au Burkina Faso (cf. annexe n°8), la demande a été particulièrement forte: 37 conseils ont été donnés (certaines personnes pouvant demander des conseils sur des projets différents, sans limite, les conseils étant gratuits).

La majorité des conseils a porté sur les aspects technologiques (70% des domaines d'appui⁹). Ce qui ne veut pas obligatoirement dire qu'ils reflètent les principaux besoins des entrepreneurs: de part son personnel, le bureau-conseil est fortement compétent dans ce domaine (ce qui se manifeste aussi par les articles du supplément); la tentation est donc forte d'intervenir dans un domaine particulièrement bien maîtrisé, dans le cas d'une demande d'ordre général ou pas nécessairement clairement formulée. Par ailleurs, le principe de "non ingérence" (uniquement réponse à des besoins exprimés) a été interprété comme une impossibilité de faire une analyse en profondeur pour découvrir les véritables besoins et y répondre par la suite.

Les entreprises déjà existantes ont peu demandé d'appui au bureau-conseil: 18% contre 82% pour les créateurs.

Bien que le cahier des charges mentionnait un appui uniquement aux entreprises céréalières, plus d'un quart des conseils (28%) se sont portés sur d'autres filières. Cela est principalement dû à la parution d'articles sur le séchage solaire qui concerne aussi les fruits et légumes.

La durée des conseils est relativement longue et est exprimée en jours/hommes; de 1 à 4 jours. La majorité des conseils sont recherchés par des entrepreneurs ou des créateurs de Ouagadougou (26 sur 37), à la fois parce qu'il existe la plus forte concentration de créateurs et d'entreprises, mais aussi du fait de l'impossibilité de déplacements sur une longue distance, faute de budget pour le faire.

Avec 17 conseils, le Mali est dans une position intermédiaire (cf. annexe n°8). Comme au Burkina, peu d'entreprises déjà en activité se sont adressées au bureau-conseil. Plusieurs explications possibles: faible nombre des entreprises existantes, problème de confidentialité, existence préalable d'appuis-conseils ou d'assistance de la part d'autres partenaires, problèmes de communication (par exemple, bien que connaissant l'existence du bureau-conseil, son directeur et le supplément agro-alimentaire, certaines entreprises maliennes n'étaient pas au courant de l'activité de conseil).

On retrouve globalement les mêmes proportions de créateurs d'entreprise et de conseils sur des produits non céréalières. Par contre, alors que les appuis aux groupements sont marginaux au Burkina, ils sont à peine moins nombreux que pour les entreprises individuelles au Mali.

⁹ C'est un sujet de préoccupation réelle des entrepreneurs, même s'il n'est pas le seul. Les technologies de transformation des céréales locales posent encore quelques problèmes.

La même remarque sur les orientations des appuis en fonction des domaines de forte compétence des bureaux-conseil peut être faite pour le Mali. Seul un quart des conseils porte sur le domaine technologique alors que tout le reste relève de l'économie ou de la stratégie d'entreprise au sens large: le directeur du bureau SOCETEC ¹⁰ est un économiste de haut niveau.

Les appuis sont exprimés en heures de conseil, allant de 1 à 9 jours.

La formation des entrepreneurs

Aucune formation, prévue dans le cahier des charges en cas d'identification de problèmes communs aux entrepreneurs, n'a été réalisée, bien que des besoins ont été identifiés. Il n'y a pas eu de véritable implication pour cela, ni de la part des bureaux-conseil, ni de la part du coordonnateur régional; les priorités étaient ailleurs: acquérir une expertise en agro-alimentaire, réaliser et diffuser le supplément, résoudre les problèmes de lourdeur de gestion financière.

La "production intellectuelle"

Il n'était pas mentionné que l'action des bureaux-conseil devait permettre de progresser dans la connaissance et la méthodologie d'approche des entreprises agro-alimentaires. Toutefois, une systématisation de la collecte d'information (feed-back suite à la parution du supplément, fichier informatisé d'entreprises complété au fur et à mesure des conseils, livrets pratiques faisant le point sur un domaine précis de la transformation des céréales ou sur une particularité des entreprises agro-alimentaire...) aurait permis de mieux mesurer le chemin parcouru par les bureaux-conseil.

5.2.5. Le coordonnateur régional

Dans un premier temps (fin 91 et 92), il a centré ses activités sur la mise en marche de la phase II du projet:

- sur le plan organisationnel et institutionnel: négociation de contrat; organisation des rencontres des bailleurs de fonds; appui au programme de restructuration du CILSS;
- sur le plan fonctionnel: contacts et organisation de manifestations avec les entreprises du secteur céréalier et l'organisation professionnelle des industries agro-alimentaires (FIAB au Burkina Faso), les autres intervenants en agro-alimentaire ou en appui aux petites entreprises; communications écrites ou audiovisuelles sur l'agro-alimentaire; préparation du recrutement des bureaux-conseils dans les trois pays; début d'appui à la restructuration des relais dans

¹⁰ Attributaire du marché en association avec le bureau d'études GEC.

les trois pays; enquête sur l'agro-alimentaire de la ville de N'Djaména dans le cadre de l'extension.

La fin de la mise en place de la deuxième phase et le début réel des activités du projet ont eu lieu en 1993:

- recrutement des bureaux-conseil et fonctionnalisation des relais des trois pays, dans un premier temps;
- appui à la parution des premiers suppléments agro-alimentaires, à l'identification du groupe cible et au démarrage des premiers conseils; appui aux relais pour l'élaboration des programmes d'activités; appui à la réalisation des premières études au Burkina;
- premiers contacts et enquêtes dans le cadre de l'extension du projet à trois autres pays du CILSS (Guinée Bissau, Niger, Tchad);
- participation à des activités diverses (enquête sur les mini-minoteries au Sahel, travaux de réflexion sur la restructuration du CILSS, programme régional d'appui à la promotion des entreprises modernes en Afrique lancé par le Club du Sahel);
- gestion administrative du projet en relation avec le Secrétariat exécutif du CILSS, budgétisation des activités dans les six pays, élaboration de programmes d'activités, rédaction des rapports, concertation avec d'autres projets et structures et les bailleurs de fonds.

Les cinq premiers mois de 1994 ont vu la continuation de l'appui aux activités du projet, mais aussi un accroissement des tâches administratives

- appui rapproché au relais et bureau-conseil du Burkina Faso et éloigné pour les autres pays, par manque de temps pour effectuer des missions extérieures;
- poursuite de l'enquête sur les mini-minoteries;
- réalisation d'une opération de transfert de savoir-faire culinaire (préparation du maïs) entre le Bénin et le Burkina, afin de faire acquérir ces techniques aux restaurateurs(rices) burkinabe;
- participation à des activités diverses (mission des femmes et hommes d'affaires tchadiens à Ouagadougou, projet UNIPEX);
- gestion du projet (activité particulièrement lourde ces derniers mois compte tenu des retard de paiement et autres problèmes administratifs et financiers).

On constate donc une multiplicité des tâches du coordonnateur régional, aussi bien au niveau spatial (intervention dans 6 pays) que sur leur contenu (organisationnel, institutionnel et fonctionnel). Cette dispersion comporte le risque d'une diminution de l'efficacité.

Peu d'activités ont été menées dans les trois pays d'extension (Guinée Bissau, Niger, Tchad). La surcharge de travail du coordonnateur régional et les événements internes aux trois pays l'ont pas permis.

L'accaparement par les tâches de gestion du projet, sans personnel d'assistance limite les possibilités d'intervention techniques et fonctionnelles du coordonnateur régional; l'information inter-pays sur les activités du projet et les expériences en matière de transformation des céréales locales dans les autres pays du CILSS et ailleurs n'a pas eu toute l'importance qu'elle aurait dû avoir compte tenu de la localisation du projet au sein du CILSS. Cette demande est forte de la part des créateurs et entrepreneurs.

5.2.6. Les relations avec les autres partenaires

Des prises de contacts multiples ont été faits, principalement par le coordonnateur régional, avec les intervenants dans le domaine de l'agro-alimentaire ou de l'appui aux entreprises (laboratoires, instituts et services de technologie alimentaires; constructeurs de décortiqueuses, de moulins, de séchoirs solaires; projets Fed; CAPEO, PAPME; CFD; PRMC, Fonds commun,...). Elles se sont faites dans les trois pays d'exécution du projet.

Ces contacts ont permis une connaissance réciproque des structures et de leurs membres. Hormis les rapprochements déjà existants dans le cadre de la participation au fonctionnement des relais, ces contacts n'ont pas donné lieu à l'établissement de relations plus suivies avec PROCELOS pour une gestion de la complémentarité.

5.3. Résultats

5.3.1. Impact des activités

a/ Sur les entreprises

Compte tenu de la faible durée réelle du projet, et du peu de conseils donnés à des entrepreneurs déjà en activité, l'impact du projet sur les entreprises est relativement faible.

Aucun créateur d'entreprise n'a monté son entreprise suite aux conseils donnés par les bureaux-conseil. Le travail avec les créateurs d'entreprise est particulièrement ingrat, demandant beaucoup de temps pour peu de créations. Il est cependant indispensable: l'offre de produits transformés doit considérablement augmenter pour que les consommateurs le achètent. Si elle reste confidentielle comme elle l'est actuellement, il n'y aura pas d'impact sur le comportement des consommateurs.

A titre d'exemple, le PAPME, projet canadien d'appui à la création de petites et micro-entreprises à Bamako, passe en moyenne 20 jours/hommes sur 8 mois pour faire ce travail; il faut généralement plus d'un an pour qu'un créateur passe de l'idée de projet d'entreprise à sa réalisation ¹¹.

Par ailleurs, il n'était pas mentionné explicitement dans le cahier des charges que les bureaux-conseils devaient être les artisans de la création d'entreprise dans le secteur de la transformation des céréales locales. Ce travail demande des compétences et une méthodologie particulières que tous les bureaux d'étude n'avaient pas obligatoirement.

En ce qui concerne les entreprises semi-industrielles en activité, elles sont de toutes les façons en nombre réduit dans chaque pays (le bureau-conseil du Sénégal les estime à une quinzaine). Les conseils sont surtout ponctuels sans qu'il soit mis en place un système de suivi.

b/ Sur les femmes

Le PROCELOS a délibérément choisi une entrée par les entreprises du secteur formel pour promouvoir la consommation des céréales locales. Il n'y a pas eu d'analyse de genre, permettant de connaître la situation et les problèmes rencontrés par les femmes, acteurs importants dans la transformation, la commercialisation et l'utilisation des céréales.

Les groupements de femmes existants ont aussi souvent un mode de fonctionnement ne correspondant pas à une logique d'entreprise (par exemple, fabrication de farines de sevrage par les femmes du secteur 30, transformation du fonio par le groupement TOME, tout deux à Ouagadougou).

Par ailleurs, les femmes interviennent le plus souvent dans le secteur informel. Toutefois, dans chaque pays, il existe une femme, chef d'entreprise en activité dans le secteur semi-industriel; ces initiatives, souvent innovantes (entreprise du Sénégal qui cherche à réhabiliter la cuisine traditionnelle par exemple), mériteraient d'être encouragées.

La communication mise en place pour informer les acteurs (écrite en français) ne touche pas les femmes, peu alphabétisées et peu habituées à lire un journal d'information pour les femmes maîtrisant le français écrit.

Cela a eu comme conséquence une faible représentation des femmes parmi les personnes touchées: 28% de femmes ont bénéficié de conseils au

¹¹ Sur 54 mois d'activité, le projet a reçu 1 000 dossiers: 60 ont été financés.

Burkina Faso, aucune au Mali et une femme sur les 4 entreprises au Sénégal.

L'impact sur les entreprises ayant une femme à leur tête est donc faible.

c/ Sur les consommateurs

Par une stratégie "pull" (accroissement de la demande du consommateur):

Deux opérations d'envergure envers le grand public ont été menées directement ou indirectement: l'édition du supplément agro-alimentaire au Burkina Faso et au Mali, l'émission télévisuelle burkinabe "Bien manger, mieux vivre".

En effet, si les créateurs et entrepreneurs sont le public-cible du supplément agro-alimentaire, son mode de diffusion touche aussi le grand public. Grâce à l'information donnée, la problématique de la substitution du riz importé par les céréales locales n'est donc plus étrangère aux populations urbaines.

Le mode de diffusion du bulletin au Sénégal ne permet pas une telle prise de conscience par le grand public.

Il n'y a pas eu d'enquête systématique de faite sur l'impact de l'émission télévisuelle. Toutefois, un léger sondage fait au gré des discussions et rencontres auprès des femmes regardant la télévision a montré que:

- les femmes (et les hommes à l'occasion) regardent l'émission avec intérêt;
- une bonne partie des femmes ont au moins essayé un plat parmi ceux présentés.

Par une stratégie "push" (amélioration de l'offre de produits au consommateur):

Peu d'effort a été fait pour promouvoir l'achat de céréales transformées dans la distribution moderne.

Six magasins d'alimentation ont été visités à Ouagadougou.

- Tous les magasins avaient une gamme importante de sirops et de confiture produits au Burkina ou en Côte d'Ivoire. Certains magasins offraient en plus des fruits et légumes séchés, du kilichi (viande séchée en provenance du Niger), des friandises au sésame.
- Un magasin n'avait aucune céréale locale transformée.

- Les cinq autres étaient diversement achalandés: farines de sevrage et/ou bouillie rapide et/ou gonre rapide et/ou coucous de riz et/ou fonio et/ou pâtisserie fraîche emballée (sans mention de composition, de date de fabrication, de date limite de consommation).

Dans tous les cas, les produits étaient mal présentés, n'incitant pas les clients à les acheter:

- pas de mise en valeur sur des présentoirs attractifs,
- souvent mélangés dans les rayonnages inférieurs,
- en vrac, principalement à cause de l'emballage en sachet plastique,
- ne facilitant ni l'identification, ni la reconnaissance (gonre souvent mis avec les farines de sevrage et les bouillies, le tout en rayonage avec le fonio à l'emplacement des biscuits secs ou apéritifs; farines de sevrage pas systématiquement à côté du "cérélac" et des autres farines et aliments pour nourrissons...).

Sur deux pharmacies visitées, une n'avait aucune farine pour nourrisson (le présentoir pour les farines "vitaline" était vide), l'autre avait un grand assortiment. La farine vitaline était mise dans son présentoir complètement au bout du magasin, dans un coin sur le comptoir; il fallait passer devant toutes les autres farines importées présentées sur leurs propres présentoirs plus attractifs avant de pouvoir l'atteindre.

Ces deux exemples sont significatifs du peu d'intérêt que manifestent les distributeurs pour la promotion de la consommation des céréales locales. Avec pour conséquence de ne pas offrir de synergie avec les actions de promotion touchant le grand public avec succès; et donc d'affaiblir l'impact du projet sur les consommateurs.

d/ Sur le secteur agro-alimentaire en général

Vu le peu de temps de fonctionnement du projet et le peu de moyens mis réellement en oeuvre, l'évaluation de l'impact sur le secteur agro-alimentaire est prématurée.

e/ Sur les décideurs et "développeurs"

Avant Mindelo en 1986, la problématique de la consommation des céréales locales par les urbains n'étaient même pas posée. Elle est maintenant une composante des politiques macro-économiques mises en place dans les trois pays.

5.3.2. Adhésion du groupe cible

Les créateurs et entrepreneurs du secteur formel de la transformation des céréales locales, groupe cible du PROCELOS, marquent un grand intérêt pour le projet; même si toutes ses activités ne sont pas toujours connues, et s'ils espèrent plus de résultats pour l'avenir.

Certains "usent et abusent" des conseils gratuits qu'ils peuvent obtenir de la part des bureau-conseil.

L'intérêt manifesté par les lecteurs du supplément est tel que certains petits revendeurs du Burkina et du Mali séparent le journal de son supplément pour vendre ce dernier à part (50 F CFA selon les informateurs).

Le groupe-cible adhère donc au projet (plus ou moins fortement selon les pays), même si ses attentes n'ont pas été totalement satisfaites aussi bien dans la forme que dans le contenu. **Le niveau d'appui du bureau-conseil aux entrepreneurs n'est pas clairement explicité ("qui fait quoi et jusqu'où?, quels engagements réciproques?"). Il leur manque certains conseils et appuis:**

- Appui pour la réalisation d'études de faisabilité, d'étude de marché;
- Accompagnement pour le montage de dossier et facilitation pour l'obtention d'un financement; suivi du projet jusqu'à sa finalisation; suivi après le démarrage de l'activité afin d'offrir une plus grande garantie pour les financements;
- Études d'acceptabilité de produits nouveaux, actions de promotion et appui à la recherche de marchés; la commercialisation;
- Appui technologique, mise en relation, formations à la maîtrise des équipements;
- Appui à la résolution des problèmes d'emballage handicapant la commercialisation;
- Rédaction de documents sur les expériences à l'étranger et diffusion de l'information;
- Formation en marketing, gestion;
- Organisation de voyages d'étude de matériels et de réalisations;
- Multiplication des ateliers inter-pays sur une filière de production;
- Accroissement de la communication inter-pays (contenu des suppléments agro-alimentaires, expériences, produits);
- Appui aux organisations professionnelles pour qu'elles puissent devenir leader du relais (formation des responsables, organisation pour devenir un groupe de pression);
- Se faire connaître en tant que projet par l'édition d'un dépliant;

- Pouvoir élargir son champ d'action à la transformation de tous les produits locaux;

Tout ceci en réagissant plus rapidement afin de saisir les opportunités (limites des activités du PROCELOS compte tenu des procédures administratives). Souhait d'une plus grande liberté d'action.

L'apport du PROCELOS, pour les entrepreneurs, porte surtout sur:

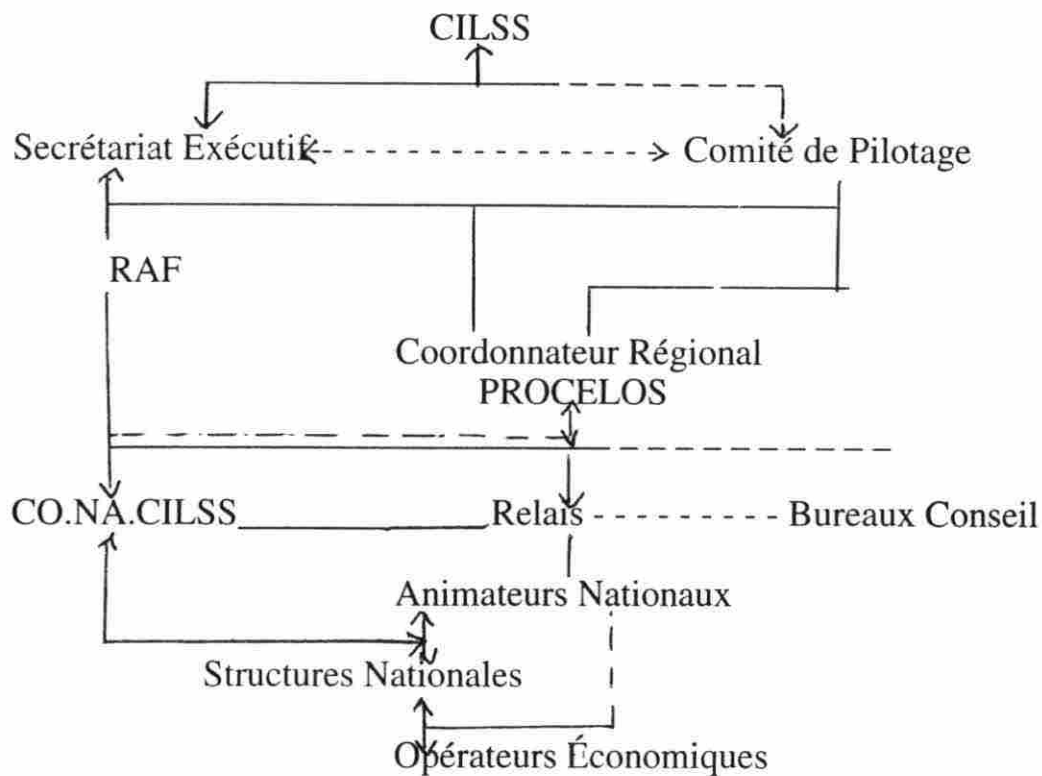
- la confiance donnée aux créateurs et entrepreneurs, et leur suivi;
- les conseils technologiques et sur la qualité (principalement pour le Burkina Faso);
- les contacts entre les entrepreneurs du secteur agro-alimentaire;
- la connaissance des produits céréaliers des autres pays;
- l'appui à l'organisation des professionnels de l'agro-alimentaire (information, formation);
- la revalorisation des céréales locales dans la population;
- la communication auprès du grand public sur les entreprises du secteur;
- les informations données par le supplément agro-alimentaire.

6 ANALYSE INSTITUTIONNELLE

6.1. Gestion du projet

6.1.1. Les différents acteurs

La gestion du PROCELOS se reflète dans l'organigramme ci-dessous:



_____ Prise de décision
 - - - - - Avis/Conseil/Collaboration

Dans le cadre des dispositions à prendre pour le lancement de la deuxième phase, les représentants des trois agences de coopération ont invité le CILSS en octobre 1991 à:

- recruter le coordonnateur retenu lors du test de sélection de juillet 1991;
- procéder à la mobilisation de tout reliquat de fonds de la phase intérimaire et des dotations ACIDI et Pays-Bas pour l'année 1991 destinés au PROCELOS;
- ouvrir un compte PROCELOS, où seraient virés les fonds destinés au projet.

La comptabilité est assurée par le CILSS. Le compte sera mouvementé suivant le système de la double signature, la deuxième signature est celle du Coordonnateur. Les fonds du FIR proviennent au compte du CONACILSS du pays concerné. Le règlement des bureaux conseil suivra la même procédure, bien qu'en réalité les factures soient directement payées par le SE. Il est prévu par le CILSS, la mise en place d'une caisse mini-dépenses d'un montant de trente mille francs CFA (30.000 CFA) sous la responsabilité du Coordonnateur.

En mars 1992, une deuxième rencontre des bailleurs de fonds a lieu sur le problème du manque de fonds. La suspension des activités du PROCELOS est soulevée. Pour faciliter la gestion du projet par le Coordonnateur, les participants ont alors insisté pour l'ouverture d'un compte bancaire dans lequel seraient virés les fonds destinés au PROCELOS. Au niveau du CILSS et des bailleurs de fonds une discussion se développe sur le statut du PROCELOS: est-ce une activité du CILSS ou faut-il le considérer comme un projet? Les bailleurs font remarquer qu'il appartient au CILSS de prendre les dispositions internes sur le plan financier pour que le PROCELOS fonctionne comme un programme avec un virement direct des fonds versés.

La discussion a continué en mai 1992. Les difficultés rencontrées pour le financement sont causées par:

- les lenteurs, le manque de transparence et le recours au préfinancement au niveau de l'Administration financière du CILSS,
- le retard important accusé dans la mobilisation des fonds destinés au PROCELOS par la Coopération Française. A cause de problèmes administratifs, les fonds pour le PROCELOS ne seront disponibles qu'en septembre-octobre 1992.

Le Coordonnateur propose de transformer la période allant d'octobre 1991 à octobre 1992 en période transitoire, pour débiter la deuxième phase en novembre 1992.

Cette période est globalement marquée par la démarche de redressement financier du CILSS, accompagnée d'une réflexion sur la restructuration de l'Institution.

Face aux problèmes du CILSS et à la lenteur dans la mobilisation des fonds français, les Coopérations canadienne et néerlandaise ont décidé de mobiliser plus rapidement que prévu les fonds réservés pour le PROCELOS.

Pendant la période allant de mai à décembre 1992, le Coordonnateur a démarré le processus de recrutement des Bureaux conseils. Les Bureaux conseils ont tous du personnel avec des compétences variées (économie,

technologie alimentaire, marketing...). Il n'en reste pas moins qu'ils semblent avoir tous une dominante susceptible d'influencer le type de conseils donnés.

Par ailleurs, une restructuration des relais est prévue afin de réduire leur nombre et de les rendre plus opérationnels. Chaque relais s'est choisi un animateur chargé d'organiser ses activités.

En avril 1993 pendant la réunion du Comité de pilotage la Coopération française indique que les fonds français seront débloqués à court terme. Il est convenu qu'un autre budget soit établi pour l'année 1993.

C'est au milieu de l'année 1993, que le PROCELOS démarre effectivement par la mise en oeuvre des actions initiées par les Bureaux conseil et les relais. Il reste une année pour que la deuxième phase de trois ans prenne fin. Les discussions sur la position du PROCELOS continuent: activité ou projet... un débat fondamental pour arriver à un système administratif plus léger.

6.1.2. Le processus de décision

Le manque des fonds pour initier et exécuter des actions prévues a eu un impact important, surtout dans les deux premières années de la deuxième phase.

Pendant les multiples rencontres entre le CILSS et les bailleurs de fonds, les différents membres expriment leur inquiétude sur la situation stagnante. Des discussions ont lieu sur la poursuite du projet PROCELOS et sur l'importance de l'objectif. **Pour éviter un arrêt absolu, des premiers versements sont effectués par les bailleurs, sans trouver de solution pour les problèmes structurels. Ceux-ci sont notamment dus à la situation existante en sein du CILSS. La période de crise, associée au lourd système administratif a abouti aux circonstances désastreuses pour l'exécution des activités du projet.**

L'absence de fonds et les difficultés administratives ont eu un impact puissant sur la dynamique et le fonctionnement des acteurs au niveau national. Bien que la composition des relais se différencie par pays ainsi que le rôle et la position de l'animateur national il est manifeste que les problèmes structurels ont dominé. **La structure du PROCELOS et sa position au sein du CILSS ont abouti à:**

- un manque de liberté de mouvement et de prise de décision pour le Coordonnateur ayant des conséquences sur les initiatives et les actions programmées,
- une absence de fonds pour les actions au niveau régional et national,

- l'absence d'une gestion efficiente et efficace par la non-transparence des responsabilités et de la répartition des tâches entre les différents acteurs du PROCELOS,
- une structure trop légère (coordonnateur seul) pour renforcer le secteur privé.

Ce manque de clarté est repéré à tous les niveaux:

-Le SE autorise les activités du relais et du Bureau conseil, bien que la correspondance passe à travers le Coordonnateur. Cela a pour conséquence le fait que, les acteurs nationaux, en attendant une décision s'adressent au Coordonnateur pour défendre leurs propositions. Par ailleurs, il se trouve plutôt dans une position d'interface sans avoir la possibilité de prendre ou même d'influencer la décision. Au Sénégal, cette situation conduit à beaucoup de mésentente.

-Le rapport entre l'animateur national et le relais n'est pas clairement défini. En cas de divergences d'opinions, en fonction des pays, des choix sont faits, reflétant très souvent, la puissance de l'un ou de l'autre.

-Le statut et la composition du relais diffèrent par pays. Au Mali et au Burkina Faso, le relais est plutôt une structure de réflexion informelle. Au Sénégal, le relais a été instauré par décret; ceci a des conséquences, notamment sur le droit aux indemnités et à la passation de marchés.

-Le statut du PROCELOS, activité(s) ou projet, est une source de conflit entre les bailleurs, tant au niveau régional qu'au niveau national. Cela pourrait être évité par un Plan d'Opération, incluant un budget conforme aux activités prévues.

6.1.3. La gestion financière

6.1.3.1. Vérification des écritures et des procédures comptables

La mission a porté ses investigations tant sur la gestion au niveau régional qu'au niveau national. Elle s'est intéressée à la gestion des fonds du PROCELOS, phase II au niveau du CILSS à Ouagadougou et à celui des relais du Burkina Faso et du Sénégal. La mission n'a pas pu, jusqu'à ce jour, avoir accès aux pièces et documents comptables du relais du Mali.

La vérification des pièces justificatives et des écritures comptables de PROCELOS appelle quelques observations.

a/ Existence et qualité des pièces justificatives

La mission a constaté que toutes les pièces justificatives des opérations effectuées par PROCELOS existent. Elles sont de très bonne qualité et leur objet est conforme aux activités prévues dans le projet PROCELOS.

Toutefois, quelques imperfections sont à relever. Il s'agit notamment:

- du manque d'harmonie dans l'établissement des pièces justificatives sur l'ordre de paiement n° 581 de 200.000 F.CFA où il est difficile d'identifier le bailleur de fonds qui supporte la dépense. En effet, la ligne "Budget" de l'O.P. indique que le bailleur est l'A.C.D.I. tandis qu'à côté du cachet des chèques opposés sur l'O.P., il est mentionné MIFRAC comme bailleur de fonds ;

- de l'absence de signature de bénéficiaires : C'est le cas des Ordres de Paiement (O.P.) n° 410 de 11.463 F.CFA et de l'O.P. n° 36 de 5.640 F.CFA ;

- de l'absence de cachet. Le cachet de paiement n'est pas apposé sur l'O.P n°360 de 262.275 F.CFA ;

- des opérations irrégulières. Les ordonnateurs du CILSS ont dû effectuer sur le compte bancaire des dépenses qui ne rentrent pas dans le cadre des activités du. De toute évidence, ces préfinancements ne sont pas autorisés. Il s'agit notamment de :

* DA 267 du 13-12-93 pour frais Atelier Plan Triennal	3.629.350
* DA 277 du 30-12-93	693.000
* DA 278 du 30-12-93	691.000
* OP 1475 du 30-12-93	42.800

Total..... 5.056.150

La mission tient cependant à préciser que tous ces préfinancements ont été remboursés par les projets intéressés.

b/ Tenue des documents comptables

Au niveau régional, la mission a constaté que les documents comptables sont en général bien tenus. Les procédures comptables en vigueur sont respectées.

Cependant au niveau des relais du Burkina Faso et du Sénégal aucun document comptable nous a été présenté pour la simple raison que les animateurs des relais ne disposent pas de tels documents.

c/ Le classement des pièces comptables

Les pièces comptables sont classées par bailleur de fonds. Ce classement est dicté par la justification séparée pour chacun des bailleurs de fonds. Un tel système de classement permet de répondre éventuellement aux attentes des bailleurs de fonds qui souhaiteraient examiner les pièces justificatives des opérations qui leur sont imputées. Mais, ce classement présente des inconvénients au niveau du contrôle du compte bancaire unique du.

6.1.3.2. Exécution du budget

Au niveau de l'exécution budgétaire, les investigations ont porté sur les opérations de recettes et de dépenses par bailleurs de fonds. Une situation consolidée au niveau du budget de la phase II de a été établie.

6.1.3.3. Situation globale de l'exécution du budget

L'exécution globale du budget phase II de, à la date du 31 mai 1994 présente les caractéristiques suivantes :

- Cumul des engagements 132.697.857
soit 44,23% des prévisions budgétaires
- Cumul des dépenses 72.996.732
soit 24,33% des prévisions budgétaires

Au 31 mai 1994, les responsables du n'ont pas réglé tous les engagements pris vis-à-vis des fournisseurs et prestataires de service. Les engagements non liquidés se chiffrent à 61 067.125 F.CFA détaillés dans l'annexe n°5.

Lorsque l'on compare les engagements cumulés aux prévisions, il se dégage des disponibilités sur les crédits budgétaires d'un montant global de 167.302.143 F.CFA.

Observations sur l'exécution du budget

Un regard critique des données ci-dessus permet à la mission de dire que le budget phase II de ne s'est pas exécuté conformément aux prévisions. La raison principale qui a sous-tendu cette situation est la suivante:

- Les bailleurs de fonds n'ont pas totalement honoré leurs engagements. Il faut toutefois préciser que la phase II n'est pas à son terme.

Sur un engagement ferme de 134.000.000 F CFA, le CANADA n'a débloqué que 56.200.000 F.CFA représentant 41,94 % de son engagement. En tenant compte du reliquat de la phase I de 5.432.039 F.CFA, la contribution total du Canada se chiffre à 61.632.039 soit 45,99% de son engagement. Indépendamment du reliquat et par rapport à l'engagement définitif des 75.000.000 F.CFA l'ACDI a libéré 74,93%.

Quant à la FRANCE, elle avait pris un engagement initial de 125.000.000 F. Sur cet engagement, seulement un montant de 50.830.000 F.CFA a été débloqué avec un important retard (17/05/1993). En tenant compte du reliquat de la phase I de 668.415 F CFA, la contribution totale de la FRANCE se chiffre à 51.498.415 F.CFA. Indépendamment du

reliquat et par rapport à l'engagement des 110.000.000 F.CFA la MIFRAC a libéré 46,21%.

Enfin les PAYS-BAS avaient pris un engagement initial de 41.000.000 F CFA et ont débloqué 26.427.500 F.CFA représentant 64,46 % de leur engagement. En tenant compte du reliquat de la phase I de 2.572.500 F CFA, la contribution totale des PAYS BAS se chiffre à 29.000.000 F CFA soit 70,73% de l'engagement.

Indépendamment du reliquat et par rapport à l'engagement des 45.000.000 F.CFA, les Pays-Bas, ont libéré 58,73%.

Le total des engagements définitifs des trois bailleurs de fonds s'élèvent à 285.000.000 F.CFA soit 95% du budget global de 300.000.000 F.CFA.

La mission constate que la majeure partie des postes budgétaires sont exécutés à moins de 50%. Toutefois, quelques postes sont exécutés dans la fourchette de 50% à 100%. Ces rubriques sont :

1.0 Frais de personnel.....	64,04%
3.1 Achat matériel & mobilier de bureau....	51,51%
3.2 Achat véhicule Coordonnateur.....	99,91%

Le poste budgétaire "4.2 Bureau conseil" est en dépassement de 110,33%.

Certains postes provisionnés n'ont pas été engagés. Ce sont :

2.1 Prestations CILSS.....	0%
4.7 Évaluation Projet.....	0%
4.8 Comité de pilotage.....	0%
5.0 Imprévus.....	0%

Analyse de la situation de l'exécution du budget de certaines rubriques

Au 31 Mai 1994, la situation du budget destiné aux "interventions au niveau national" se chiffre à 219.603.300 F.CFA et se ventile de la manière suivante :

- Intervention & animation dans les états	209.350.000
- Imprévus.....	10.253.300

Total interventions directes	219.603.300

Ce budget représente 73,20 % du budget global. Sur ce budget alloué, il a été engagé 89.866.576 F CFA soit 40,92 % et dépensé 30.205.451 F.CFA soit 14,43 % du budget de cette rubrique.

Quant au budget relatif à l'animation au niveau régional, il se chiffre à 80.396.700 F.CFA soit 26,80 % du budget global et ventilé comme suit :

* Frais du personnel.....	45.546.700
* Frais généraux.....	19.450.000
* Équipement.....	15.400.000

Total Action animation	80.396.700

Le niveau des engagements se monte à 42.831.281 F CFA soit 53,27 % et les dépenses se chiffrent à 42.791.281 F CFA soit 53,22 %.

Concernant la rubrique "Bureau Conseil et FIR" le budget alloué est de 136.500.000 F CFA soit 45,5% de ce budget. Les engagements se chiffrent à 82.524.000 F.CFA soit 60,46% alors que les dépenses s'élèvent à 24.415.025 F.CFA soit 17,73% du budget alloué et représente 33,45 % des dépenses globales.

Frais de personnel

Cette rubrique n'enregistre aucun dépassement. Sur un budget de 45.546.700 F.CFA, il a été engagé et dépensé du même montant soit 29.166.709 F.CFA et représente 64,04 % du budget alloué.

Frais de coordination

Sur un budget de 25.500.000 F.CFA il a été engagé 3.952.640 F.CFA soit 15,50 % et dépensé 3.155.490 F.CFA soit 12,37 %. Ce poste n'enregistre aucun dépassement.

Bureau Conseil

Sur un budget prévu de 67.500.000 F CFA. Il a été engagé 74.473.000 F CFA soit 110,33 % et dépensé 23.763.275 F CFA soit 35,20 %. Cette rubrique enregistre un dépassement de 6.973.000 F.CFA.

6.1.3.4. Situation de la trésorerie

- Cumul des Ressources..... 146.007.931 F.CFA.
- Cumul des Dépenses..... 72.996.732 F.CFA
- Trésorerie globale disponible. 73.011.199 F.CFA.

Elle est répartie comme suit :

- Solde en banque.....	28.972.051
- Somme à transférer à 33.800.000	
- Décisions d'avances à justifier....	1.005.150
- Reliquat de la phase I.....	8.672.954
- Solde caisse relais Sénégal.....	73.700
- Solde caisse relais Burkina Faso.	237.344
- Solde caisse relais Mali.....	150.000

Total.....	73.011.199

6.2. Environnement institutionnel

6.2.1. Le mandat du CILSS

Le Comité Permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel (CILSS) est une institution sous-régionale dont le fonctionnement doit être assuré par les États membres. Il a été créé en 1973. Actuellement il compte neuf États-Membres:

- Burkina Faso
- République des Iles du Cap-Vert
- République de Gambie
- République de Guinée Bissau
- République du Mali
- République Islamique de Mauritanie
- République du Niger
- République du Sénégal
- République du Tchad.

L'objectif de base qui, à l'origine, était la lutte contre la sécheresse et la désertification, et l'organisation communautaire, s'est traduit par de multiples programmes et actions.

Le mandat initial a connu d'importants amendements. A l'issue du dixième Sommet des Chefs d'État à Ouagadougou en avril 1992, la nouvelle formulation est devenue:

"d'investir dans la recherche de la sécurité alimentaire et dans la lutte contre les effets de la sécheresse et de la désertification pour un nouvel équilibre écologique".

L'exécution des programmes et des actions du CILSS s'appuie sur les structures organisées au niveau national et le CONACILSS.

6.2.2. Le processus de restructuration

Le mandat au départ donné au CILSS était fondé sur une situation d'urgence dans la période de sécheresse des années soixante-dix. Dans ces circonstances, le CILSS s'est rendu compte que pour atteindre ses objectifs, il lui fallait s'orienter de plus en plus vers des questions structurelles de développement.

Ainsi, par la contribution financière des États membres, avec un financement additionnel des bailleurs de fonds (Agences Internationales comme des Pays du Nord) de nouveaux champs d'intervention et d'actions ont été créés. La structure légère à l'origine, et un accroissement rapide des activités ont abouti à déséquilibrer de manière permanente la structure de gestion de l'institution. Les causes peuvent se résumer comme suit:

- La limitation des ressources prévues mises à la disposition du CILSS par les neuf États.

- La multiplication des projets accroissant les frais de structure pas toujours compensés par une prise en charge dans le financement des projets et programmes d'activités.

Il faut signaler ici, que par le passé, les aspects institutionnels ont reçu peu d'attention de la part des Pays du Nord comme des Pays du Sud. Néanmoins, malgré la présence de certaines faiblesses, le CILSS a pu se positionner de façon importante. Au-delà des activités multiples et diverses, le développement d'un réseau de réflexion et d'échange d'information contribuant aux politiques nationales et régionales autour du Sahel est un acquis incontestable.

Depuis 1985, la structure du CILSS est mise en cause par les États-membres ainsi que par les Bailleurs de fonds. C'est en juin 1991 que par la mise en place du Conseil Extraordinaire de Bissau, un Plan de Redressement Financier a été établi, suivi par le Sommet des Chefs d'États de Ouagadougou, en avril 1992. C'est dans ce contexte que la 28ème session du Conseil des Ministres a ratifié la nécessité de procéder à un audit organisationnel, financier et institutionnel du CILSS qui doit aboutir à une nouvelle structure

"opérationnelle compatible avec les ressources des États Membres, pôle d'excellence, fonctionnant à moindre coût, dotée de ressources financières stables, de ressources humaines hautement qualifiées, motivées et de grandes compétences".

L'audit a lieu en 1992. La prise de conscience des difficultés au niveau du CILSS a abouti à un Plan de Redressement et de Relance Durable (PRRD). Le PRRD, adopté en 1993, préconise les mesures suivantes:

- Une nouvelle structure opérationnelle avec
 - * un Noyau Central restreint et compétent, chargé de piloter l'ensemble du système et financé par les contributions des États membres,
 - * des Programmes Majeurs à gestion financière autonome, mais coordonnés par le Noyau Central et dont le financement sera assuré par les bailleurs de fonds,
 - * l'élaboration d'un Schéma Directeur Décennal comme Cadre d'Orientation Général et d'un Plan Triennal.

- Un nouveau mandat assigné au CILSS, afin que l'Institution se concentre exclusivement dans la Recherche de la Sécurité Alimentaire et la Gestion Rationnelle des Ressources Naturelles.

En avril 1994, pendant la 29ème Session du Conseil des Ministres (Conférence de Praia) le Projet de Cadre d'Orientation Général et le Plan Triennal du CILSS sont approuvés, ensemble avec dix-huit (18) autres résolutions.

La nouvelle structure adoptée en 1993 est dans la phase d'application:

- L'effectif global du personnel Cadres Supérieurs est de dix (10) sahéliens.
- Les discussions sont en cours sur le fonctionnement des Programmes Majeurs, sur les dispositions propres au personnel des projets et sur les Centres de Gestion.

6.2.3. Le programme majeur Sécurité alimentaire

Le Programme Majeur Sécurité Alimentaire est un programme politique qui a pour fonction de proposer des éléments de stratégies sous-régionales et des politiques nationales de sécurité alimentaire.

L'objectif stratégique est accompagné par deux objectifs opérationnels:

- Proposer et évaluer les politiques d'amélioration qualitative et quantitative de la disponibilité alimentaire;
- Proposer et évaluer les politiques d'amélioration de l'accessibilité alimentaire physique et économique.

Les interventions peuvent s'intégrer dans les domaines suivants:

- amélioration de la production alimentaire,
- rationalisation de l'utilisation de l'aide alimentaire,
- valorisation des produits locaux,
- amélioration des caractéristiques nutritionnelles des aliments.

L'objectif du projet coïncide avec le troisième domaine.

Une démarche participative est adoptée afin d'associer l'ensemble des acteurs (États, société civile, partenaires du développement,...).

Pour le moment, le Conseiller Technique du Programme Majeur Sécurité Alimentaire ensemble avec les Coordonnateurs des projets étudient l'intégration des différentes actions et interventions. Un processus qui doit aboutir à un Programme Majeur comportant les aspects suivants:

- la conceptualisation du thème "Sécurité Alimentaire" et les implications au niveau des stratégies;
- l'intégration des différents domaines et interventions;
- le système de gestion organisationnelle et financière afin d'arriver à un système de management efficace, transparent et flexible, fonctionnel au niveau régional ainsi qu'au niveau national.

6.2.4. Les bailleurs de fonds

Le a trouvé un écho favorable au niveau de la MIFRAC, de l'ACDI et des Pays-Bas qui ont accepté d'en assurer le financement. Cependant, un cloisonnement de la gestion s'est manifesté au niveau des procédures exigées par chaque bailleur. Le responsable des affaires administratives et financières (RAF) du CILSS doit tenir une situation comptable par bailleur de fonds et élaborer périodiquement un rapport financier, non sur l'ensemble mais sur la partie du budget financé par le bailleur.

De toute évidence des difficultés de gestion sont apparues lorsque certains bailleurs accusaient un retard dans la libération de leur subvention. Les fonds de certains bailleurs ont servi à subventionner les activités retenues par les bailleurs en retard.

L'inconvénient majeur d'une telle étanchéité au niveau de la gestion des fonds destinés à réside dans le caractère parcellaire des informations transmises à chaque bailleur de fonds.

7. CONCLUSIONS

7.1. Pertinence et cohérence des activités par rapport aux objectifs

Le choix d'informer les opérateurs économiques grâce à la diffusion de suppléments journalistiques est pertinent si l'on cible le secteur formel en milieu urbain. Il permet par ailleurs de toucher le grand public et de l'intéresser par les articles d'ordre général, la connaissance des entreprises et des produits, les recettes de cuisine...

Par contre, les entrepreneurs du secteur informel sont peu touchés: non maîtrise du français écrit, peu d'habitude de lecture de journaux, articles ne répondant pas forcément à leurs besoins...

Le bulletin du Sénégal a une diffusion plus confidentielle. Il serait nécessaire d'analyser l'importance et le type de public effectivement touché.

Les actions du ont été centrées sur le fonctionnement interne des entreprises. Si l'approche par les entreprises se justifie, ces entreprises évoluent dans un environnement dont elles sont fortement dépendantes (leur amont, leur aval, leur environnement économique et institutionnel). Une action qui prend trop peu en compte cette environnement manque de cohérence.

Toutefois, les suppléments et bulletin agro-alimentaires donnent des informations plus larges que le simple fonctionnement des entreprises; Une réalisation intéressante de communication auprès des consommateurs a été faite (émission "bien manger, mieux vivre"); des activités initiées par les relais sont en maturation (étude sur le merchandising des produits céréaliers, promotion des farines infantiles, sensibilisation à la qualité, dynamisation de la FIAB); une étude d'ordre plus général va être lancée (étude sur l'impact de la dévaluation).

Tout ceci va dans le sens d'une plus grande cohérence.

Un risque cependant. La liberté laissée aux acteurs du sur les activités à mener ne s'est pas faite au départ par une réflexion sur les priorités par pays. Les actions semblent être menées au coup par coup, sans véritable ligne de force. Ce manque de concentration des moyens empêche d'avoir une masse critique.

Ceci est sûrement dû en partie au fait qu'il n'existe pas d'objectifs spécifiques, ni de résultats à atteindre clairement formulés, et donc, pas de stratégie pour atteindre ses objectifs. Par exemple, la réflexion sur l'impact d'une action vers le secteur informel et les femmes, en ce qui concerne l'offre de produits répondant aux avantages du riz importé, ne semble pas avoir été approfondie.

La multiplication future des activités, par la mobilisation plus importante du FIR, devrait pouvoir s'inscrire dans cet esprit.

7.2. Rapport coût/efficacité (jusqu'en avril 94)

Rappelons au préalable que le projet se trouve en sous-activité compte tenu des problèmes de démarrage et de son mode de gestion administrative et financière: 24% du budget est exécuté, 42% est engagé.

7.2.1. L'activité des relais

Hormis au Burkina, le travail des relais a eu peu d'impact; ceci plutôt par manque d'activité plutôt que par inefficacité: sur les 500 000 F. (versés tardivement d'où découragement, surtout pour les relais éloignés du Burkina), 350 000 ont été dépensés au Mali (préparation atelier fonio notamment),
326 000 ont été dépensés au Sénégal,
263 000 ont été dépensés au Burkina.

Ces 500 000 ne représentaient qu'une petite partie des besoins exprimés par les relais?

Il en est de même pour le FIR. Si le travail du n'a pas eu assez d'envergure, ce n'est pas à cause d'une mauvaise utilisation des fonds, mais plutôt par une trop faible mobilisation: seul 0,63 % du budget du FIR est dépensé et 8,11% engagé.

7.2.2. L'activité des bureaux-conseil

Le coût de l'information est plus faible au Mali (3 867 322 F.) qu'au Burkina Faso (5 071 139 F.) et au Sénégal (5 559 400 F.) (cf. annexe n°9).

Rapportée au numéro, la situation est différente ¹². Le Mali et le Burkina ont un coût au numéro d'environ 64 F. Le coût au numéro du Sénégal est 2 fois plus élevé (132 F.), alors que son mode de diffusion est sûrement moins efficace (2/3 des numéros édités sont effectivement distribués; tout laisse à penser que le public cible n'est pas effectivement atteint). Différentes hypothèses peuvent être avancées: cherté de la vie au Sénégal, coût d'édition plus élevé au numéro compte tenu du faible tirage,

¹² Burkina: 10 numéros x 8 000 exemplaires, d'où 63,39 F./n°
Mali: 10 numéros x 8 000 exemplaires, d'où 64,46 F./n°
Sénégal: 7 numéros x 3 000 exemplaires, d'où 264,73 F./n°, soit un équivalent de 132,36 F. pour un 4 pages.
(fait à partir des données disponibles jusqu'en mai 94).

coût de la distribution... Ce problème devra être étudié (aussi bien pour le Sénégal que pour les autres pays) pour la poursuite de la phase II, afin d'étudier le mode de diffusion optimal.

Le coût des conseils (cf. annexe n°10) rapporté au nombre de jours de conseil, ou au nombre d'entreprises (et de créateurs) conseillées est difficile à évaluer, faute de disponibilité des données.

Les données sur les jours effectifs de conseil ne sont disponibles qu'au Burkina Faso (78 jours, soit 41 376 F. par jour effectif de conseil). Le prix de journée du bureau conseil étant de 46 000 F., ce rapport est tout à fait correct compte tenu du temps de collecte d'informations complémentaires. Dans les autres pays il n'existe que des informations partielles qui ne permettent pas de faire des comparaisons chiffrées.

Rapporté au nombre d'entreprises (ou de créateurs touchés), la situation est la suivante ¹³:

- Burkina (30 entreprises différentes)	107 579 F./entreprise
- Mali (17 entreprises différentes)	48 422 F./entreprise
- Sénégal (4 entreprises différentes)	498 719 F./entreprise

Il faut toutefois interpréter ces chiffres avec beaucoup de prudence.

Le type de conseils donnés au Burkina (principalement technologiques avec déplacements et accompagnements) peut justifier la différence avec le Mali, qui donne surtout des conseils au bureau. Par ailleurs, au Burkina, un créateur "particulièrement hésitant" recherche en permanence le maximum d'informations auprès du bureau sur les produits (riz, maïs, autres non céréalières) et leurs différentes technologies de transformation. Ce qui a des conséquences sur le coût moyen par entreprise.

Le Sénégal a eu beaucoup de difficultés pour toucher son public cible. Ce sont toujours les mêmes entreprises qui viennent demander des conseils: 4 jusqu'en février 1994. Toutefois les conseils apportés ont permis la réalisation d'un logo, la mise en place d'un plan marketing et d'une force de vente, la conception de dispositifs de promotion..., toutes interventions demandant un accompagnement important des entrepreneurs, et ayant un grand impact sur les entreprises. Ceci expliquerait le coût important par entreprise (le coût de la main d'oeuvre est aussi plus élevé au Sénégal que dans les deux autres pays).

Il importe cependant de ne pas s'en tenir uniquement à ces données pour apprécier l'efficacité des bureaux-conseil. En fin de projet, il serait souhaitable que les bureaux-conseil fournissent un récapitulatif détaillé de

¹³ Les calculs ne couvrent pas les mêmes périodes:

- Mali:	823 178 F., mars 94
- Sénégal	1 994 875 F., janvier 94
- Burkina Faso	3 227 361 F., mai 94

leurs activités de conseil (quantité, contenu, forme, résultats obtenus...), tant formel qu'informel, avant règlement de la dernière facture.

7.3. Activités et besoins du groupe cible

L'adhésion du groupe cible atteste que les activités correspondent globalement à leurs besoins (cf. 5.3.2.).

Toutefois certains besoins n'ont pas été satisfaits. Ils portent principalement sur l'appui méthodologique et institutionnel à la création d'entreprise, l'aval de la production (emballage, marketing...), la communication et la mise en relation inter-pays, l'appui aux organisations professionnelles.

Les activités prévues par les relais pour les mois qui viennent devraient permettre de satisfaire certains besoins.

Certaines attentes renvoient à une réflexion stratégique sur les objectifs du (élargissement de son champ d'action), et son mode d'intervention (études de marché, de faisabilité; montage de dossier; suivi d'entreprise; formations...).

7.4. Pérennité et durabilité du programme

La durée de vie effective de la phase II du a été si courte (1 an), que ses effets se font à peine sentir. le public-cible commence à y voir un intérêt mais les organisations professionnelles ne sont pas encore aptes à reprendre le flambeau; les bureaux-conseils ont fidélisé un "noyau dur", mais sur des conseils gratuits. Les journaux (L'Aurore et l'Observateur) voient l'intérêt pour leur journal du supplément, mais chercheront des appuis extérieurs s'il n'y avait plus de financement, ou le transformerait en rubrique hebdomadaire, les relais doivent être consolidés...

Il est donc prématuré de penser que la dynamique lancée par le pourrait continuer sans projet. Ceci pourra se faire quand les entreprises du secteur et les organisations professionnelles seront suffisamment solides.

7.5. Aspects organisationnels et institutionnels

La tutelle administrative du CILSS présente des avantages certains au niveau de la recherche et de la vulgarisation de la Promotion des Céréales Locales. En effet, la zone géographique du CILSS d'une part et la diversité du système alimentaire d'autre part constituent un "bouillon de culture" pour la recherche au plan céréalier, le CILSS facilitant les échanges.

Cependant la faiblesse du niveau d'exécution du budget de phase II (24,33% du budget dépensé) prend sa source dans la tutelle exercée par le CILSS sur la gestion financière et comptable du budget. L'implication quotidienne des services de la Direction des Affaires Administratives et Financières et du contrôleur financier du CILSS dans la gestion du, traduit parfaitement l'idée selon laquelle le ne représente qu'une activité du CILSS. Ce qui explique la non responsabilisation du Coordonnateur régional dans la gestion financière et comptable. Même après l'ouverture du compte bancaire propre à, la double signature exigée n'a pas impliqué automatiquement celle du Coordonnateur régional.

L'unicité de caisse entre et le CILSS a entraîné les irrégularités constatées :

- Le non transfert de tous les fonds destinés à ;
- Le retard enregistré au niveau du transfert de certains fonds du compte bancaire du CILSS au compte bancaire de ;
- Le préfinancement de certaines activités du CILSS par des fonds prélevés sur le compte bancaire.

Enfin, la lourdeur administrative liée à la tutelle du CILSS sur se manifeste également au niveau de la mobilisation du Fonds d'Intervention Rapide (FIR) au bénéfice des relais nationaux et des organisations professionnelles de transformation de céréales. En effet, des demandes de financement d'activités par le FIR sont restées sans réponse quand bien même le compte disposait d'une trésorerie importante (cas du Sénégal).

8. PROPOSITIONS

En raison de multiples entraves, la phase II du n'a pu s'exécuter conformément aux prévisions. Une phase complémentaire de vingt quatre (24) mois s'avère nécessaire.

Le constat posé sur la gestion du, conduit à formuler des propositions dans le simple but de rendre plus opérationnelles et efficaces la Coordination Régionale et les structures du programme.

Les propositions de la mission prendront appui sur la restructuration du CILSS. En effet, la mission pense que les nouvelles structures adoptées à la conférence de Praia constituent les prémices d'un changement de mentalité et d'approche tant au niveau des responsables politiques (Chefs d'État et Ministres de tutelle) qu'à celui des nouveaux responsables du noyau central du CILSS.

8.1. Définir des objectifs spécifiques au PROCELOS

Il s'agirait de repenser les objectifs spécifiques du programme

L'objectif global pourrait rester: "Contribuer à promouvoir la consommation de céréales locales dans les villes".

Pour y arriver un champ d'action devrait être défini: quelle est la limite d'une action uniquement sur les céréales? Quelle synergie pourrait apporter une approche plus globale de l'agro-alimentaire?

Les objectifs spécifiques seraient fonction du ou des publics cibles (les PME/PMI, le secteur informel, les femmes ayant des activités de transformation, la distribution moderne, la distribution informelle, les consommateurs directement).... Une réflexion pourrait être menée sur l'intérêt d'intensifier les actions sur le(s) filière(s) prioritaire(s) par pays.

A titre d'exemple, certains objectifs pourraient être:

1/ Accroître les capacités d'approvisionnement, de transformation et de commercialisation¹⁴ des PME et PMI déjà existantes.

¹⁴ Cet accroissement de capacité de commercialisation peut passer par la mise en place d'un label, connu et reconnu par les consommateurs. La réflexion sur son intérêt, les contraintes y afférentes -application stricte d'un cahier des charges -, son mode de financement... pourrait être menée par les opérateurs économiques dans le cadre des activités des relais nationaux, avec apport éventuel de compétences extérieures.

2/ Stimuler la création d'entreprises dans le secteur de la transformation des céréales locales.

3/ Accroître les capacités d'approvisionnement, de transformation et de commercialisation du secteur informel et plus particulièrement des femmes.

4/ Changer les comportements des consommateurs par rapport aux céréales importées.

5/ Renforcer les capacités des organisations professionnelles du secteur agro-alimentaire en général, et de la transformation des céréales locales en particulier, à représenter leur membres, à mener des actions en la faveur du secteur et à jouer le rôle de groupe de pression.

Ces objectifs ne sont qu'indicatifs et sûrement trop nombreux. Des choix seront à faire, des précisions à apporter. Une réflexion préalable devrait s'engager pour fixer les priorités régionale et par pays.

De là devraient découler une stratégie et des actions à mener sous-tendues par un plan d'actions¹⁵.

8.2. Transformer le PROCELOS en projet

Considéré jusqu'à présent comme une simple activité du CILSS, devra être transformé en projet avec pour corollaire une responsabilisation effective du Coordonnateur Régional, pour devenir un Chef de projet.

Cette responsabilisation se traduira au bénéfice du Coordonnateur par :

- la gestion quotidienne des activités du ;
- la gestion des fonds alloués au projet ;
- la co-signature obligatoire du Coordonnateur de chèques tirés sur le compte du projet.

En retour, pour permettre aux responsables du CILSS d'être régulièrement tenus au courant des activités et du fonctionnement du, le Coordonnateur devra :

¹⁵ Les recommandations ci-dessous devront être discutées en comité de pilotage (septembre 94?) élargi aux responsables des organisations professionnelles et aux directeurs des bureaux nationaux. Il faudrait prévoir une période transitoire entre octobre et décembre 94, de façon à approfondir la réflexion, fixer les priorités, définir les objectifs, élaborer le plan d'actions, recruter le personnel... avant de relancer la phase II "réorientée".

- Se soumettre à tout contrôle à posteriori tant sur ses activités que sur sa gestion par le RAF, Contrôleur interne, Responsable du Programme majeur;

- Élaborer périodiquement (trimestre?) un rapport d'activité ;
- Élaborer un budget annuel soumis au comité de pilotage et segmenté en budgets trimestriels ;
- Élaborer un chronogramme des activités et plan de décaissement.

Il sera nécessaire d'étudier la structure de gestion financière aux niveaux régional et national, la plus apte, afin d'éviter un blocage dans l'exécution des activités.

8.3. Renforcer les capacités humaines du projet

a/ la Structure Régionale

Recruter un assistant à même d'apporter un appui fonctionnel au Coordonnateur et le doter de moyens idoines;

Recruter un coursier sachant conduire.

b/ les structures nationales

Sélectionner et recruter trois consultants-facilitateurs nationaux en vue d'une décentralisation des activités dévolues au Coordonnateur régional. Ces consultants seront au service des organisations professionnelles nationales qui devront être opérationnelles à la fin de la phase II "réorientée". Ils pourront agir sous leur responsabilité.

Ils devront accroître les compétences de ces organisations. Ils pourront venir en appui au fonctionnement du relais et à une éventuelle restructuration, en fonction des souhaits des organisations¹⁶.

Il aura une fonction d'alerte vis à vis du coordonnateur régional pour ce qui concerne les activités du projet.

8.4. Donner un appui technique au noyau central

La responsabilisation du Coordonnateur devra avoir pour corollaire le renforcement des moyens de contrôle du RAF et du contrôleur interne (équipements informatiques performants, formation et perfectionnement).

¹⁶ Les organisations professionnelles se détermineront, à terme sur la tutelle du projet.

8.5. Avoir une coopération plus grande au niveau des bailleurs de fonds: plus value du cofinancement

L'adhésion des bailleurs de fonds aux objectifs de PROCELOS devra les amener à:

- Financer conjointement l'ensemble du projet en rendant fongibles leurs participations financières ;
- Respecter le plan de décaissement par des transferts des fonds en temps opportun ;
- Accepter des rapports financiers uniques sur l'ensemble du projet et non sur des postes budgétaires ;
- Sélectionner une expertise indépendante et externe pour suivre la gestion financière et comptable du projet en vue d'une information régulière et exacte ;
- Commanditer d'un commun accord un audit externe en vue d'une vérification des comptes du projet.

Le projet en tirerait alors tout bénéfice; cela permettrait aussi aux bailleurs de se rencontrer sur certaines orientations et pratiques.

8.6. Ne pas impliquer les bailleurs de fonds dans le fonctionnement quotidien du programme

La participation active des bailleurs de fonds à l'examen et à l'adoption du programme majeur Sécurité alimentaire devra les amener à ne plus s'impliquer autant dans les activités du projet PROCELOS, partie intégrante de ce programme.

La régularité de la transmission des rapports d'activités et financiers par le RAF leur permettra un suivi de l'exécution du projet.

8.7. Accroître l'efficacité des bureaux-conseil

Permettre aux Bureaux Conseils d'être plus à l'écoute des professionnels de l'agro-alimentaire grâce à une réflexion méthodologique préalable et à la possibilité d'effectuer des déplacements dans les zones urbaines et rurales (sous réserve d'accord);

L'impact des bureaux-conseil devrait être plus important à l'avenir grâce à:

- L'élaboration d'un cahier de charge clair et précis,
- La passation d'un contrat avec obligation de résultat.

8.8. Améliorer et institutionnaliser les relations avec les autres intervenants

Deux grands principes devraient être respectés:

- Agir dans le cadre d'intervention des structures paritaires mises en place dans les États (PRMC au Mali, Fonds commun au Sénégal, FODEC au Burkina Faso). Ces structures ont leur propres objectifs, stratégie et moyens. Ces derniers étant systématiquement plus importants que ceux du PROCELOS, l'intégration au cadre global d'intervention permettrait d'éviter les double-emploi, mais surtout de faire marcher les synergies.

- Jouer sur les complémentarités. Les organismes d'appui aux petites entreprises sont nombreux, mais ils ne sont pas souvent spécialisés sur une filière. Des organismes d'appui à l'agro-alimentaire existent, mais ils ne s'intéressent pas souvent aux petites entreprises. PROCELOS doit faire reconnaître sa spécificité et intervenir prioritairement là où les autres n'interviennent pas. Il s'agit de tous les problèmes que rencontre une entreprise agro-alimentaire et que les autres ne rencontrent pas: gestion de la saisonnalité et des approvisionnements, stockage, process de transformation, gestion de la qualité, conditionnement et emballage, promotion et distribution des produits alimentaires, environnement économique et institutionnel. PROCELOS devrait devenir un pôle d'excellence dans ce domaine.

Le projet pourrait identifier tous les acteurs de l'appui aux petites entreprises (un répertoire fait par la CAPEO et actualisé régulièrement existe déjà pour le Burkina) et à l'agro-alimentaire. Des relations contractuelles pourraient être mises en place pour pouvoir, "à plusieurs", répondre à tous les besoins des entrepreneurs et des créateurs. Les modalités de rémunérations seront à définir.

Ces recommandations valent aussi bien pour les aspects techniques que pour les aspects organisationnels et institutionnels: il est par exemple prévu, en marge du projet Fed d'appui aux PME/PMI à venir au Burkina Faso, la création d'une fondation dont le rôle consisterait à appuyer l'organisation des professionnels. Des relations contractuelles pourraient être envisagées dans le cadre de l'appui à la FIAB.

Cette gestion de la complémentarité devrait pouvoir se faire aussi dans le cadre des relations avec les organismes de financement comme les institutions bancaires, la CFD, les institutions d'appuis et de financement de bailleurs de fonds divers... Ils ont tous leurs propres exigences et ont, pour la plupart, établi des relations contractuelles avec des structures et projets d'appui. Ce type de relations n'existe pas pour les entreprises agro-alimentaires. Il s'agirait de voir si PROCELOS pourrait jouer ce rôle et dans quelles conditions?

8.9. Préparer l'extension dans les autres pays

Des difficultés existent encore actuellement dans les trois pays d'exécution. Il est nécessaire de consolider le projet là où il existe déjà, en mettant en oeuvre les restructurations et améliorations, avant de s'engager ailleurs.

En attendant, une étude de l'ensemble du secteur agro-alimentaire dans les trois pays d'extension (Guinée Bissau, Niger et Tchad) devrait être réalisée par un consultant national, sous la direction du coordonnateur régional. Cette étude comporterait deux volets:

- Première année: inventaire des entreprises du secteur, de leur mode de fonctionnement, de leur amont et de leur aval, des produits offerts; Discussion des résultats avec quelques intervenants et acteurs dans les pays;

- Deuxième année: analyse en profondeur: points forts / points faibles de l'agro-alimentaires, difficultés rencontrées, propositions d'intervention. Discussion des résultats avec quelques intervenants et acteurs dans les pays et élaboration d'un plan d'actions.

8.10. Prévoir une autre tutelle pour le projet UNIPLEX

Actuellement PROCELOS s'est donné comme méthodes d'action, uniquement l'information, le conseil et la formation.

Le problème ne s'est pas posé de savoir si le projet devait faire des expérimentations et du développement, même sous la forme d'un projet pilote. Vu les difficultés existantes à réussir les premières activités, il semble prématuré de donner actuellement d'autres objectifs à PROCELOS.

UNIPLEX ne peut donc pas être actuellement sous la tutelle de PROCELOS.

Il peut cependant être intéressant d'élargir les domaines d'intervention du projet, notamment par des expérimentations permettant d'introduire des innovations technologiques et des innovations - produits.

Une réflexion préalable sur la problématique de l'innovation devrait être faite (qu'est ce qu'une innovation? quelles sont les attentes des opérateurs? les besoins réels? les priorités?) avant de décider si **UNIPLEX** fait partie des projets prioritaires à mettre en place.

9. SUGGESTIONS POUR L'EXÉCUTION

9.1. Le consultant-facilitateur

Un dispositif unique pour tous les pays n'est pas souhaitable. Chaque pays est dans une situation particulière en matière de fonctionnement institutionnel, de niveau de structuration, de dynamisme et de compétences des organisations professionnelles.

La remarque sera encore plus vraie quand le projet va s'étendre à d'autres pays du CILSS.

Il faudrait alors disposer d'un système permettant une grande souplesse. Dans un pays, le consultant facilitateur pourra être uniquement un conseiller de (ou des) organisations professionnelles; dans un autre, il pourrait jouer le rôle de représentant national du PROCELOS; dans le troisième, être dans une situation intermédiaire.

Dans tous les cas, il dépendra du coordonnateur régional, chef de projet.

9.2. Les alternatives pour le relais

Là encore, l'animation du relais sera sûrement différente selon les pays. L'important, dans un premier temps, n'est pas la position institutionnelle de l'animateur national (fonctionnaire, consultant, représentant d'une organisation professionnelle), mais plutôt sa capacité à s'investir dans les activités du PROCELOS, à dynamiser le relais et à mobiliser le FIR.

Au terme de la prolongation de la phase II, les organisations professionnelles devraient être à même d'être leader des relais.

9.3. Les activités des bureaux-conseil

Les bureaux-conseil n'avaient pas tous une expertise forte dans le domaine de l'information et du conseil aux créateurs et entreprises de l'agro-alimentaire. Ajouté au fait que le PROCELOS est un projet particulièrement innovant à la fois dans le fond (la promotion des céréales locales) et dans la forme (l'appui aux petites et moyennes entreprises de l'agro-alimentaire en général et céréaliers en particulier), cela ne leur a pas permis d'atteindre une performance maximum.

Cette année de fonctionnement réel a quand même permis, aux bureaux-conseil, d'acquérir "sur le tas" une expertise en la matière. Cette

expertise locale doit continuer, même si elle gagnerait à être canalisée et renforcée.

C'est pourquoi la mission recommande que le mandat des bureaux-conseil soit reconduit, en passant des marchés de gré à gré, durant toute la période de prolongation de la phase II, ceci sous certaines conditions:

1/ Une élaboration préalable d'un cahier des charges plus précis que celui en vigueur actuellement. Ce cahier des charges, élaboré sous le couvert du comité de pilotage, devrait comprendre:

- Des objectifs chiffrés, sans qu'il y ait ambiguïté sur leur formulation,
- Un inventaire des activités à mener,
- Une méthodologie pour atteindre les objectifs,
- Des critères de mesure de l'atteinte des objectifs.

2/ La mise en place d'un système permettant d'avoir des informations en retour sur les lecteurs des suppléments et bulletins.

Cela permettrait de répondre aux questions que se posent la coordonateur régional dans son dernier rapport d'activités:

"Le contenu des suppléments et bulletins correspond-il aux attentes du groupe cible?"

Les petites et moyennes unités de transformation agro-alimentaire constituent-elles réellement les lecteurs de ces publications?"

Le support écrit est-il le plus approprié pour avoir un impact sur le groupe cible? Faut-il lui adjoindre les media audiovisuels, les causeries et animations de quartier?"

L'encartage est-il la meilleure formule? La distribution autonome a un coût. Faut-il vendre les bulletins, y inclure la publicité?"

3/ La passation d'un contrat avec obligation de résultat.

Actuellement, il n'existe que très peu de moyen de contrôle de l'activité des bureaux-conseil (parution des suppléments et bulletin, fiches de conseil signées...). Ceci ne permet pas de juger de la qualité des activités et de la progression des bureaux-conseil en matière d'expertise dans l'information et l'appui aux petites entreprises agro-alimentaires et céréalières. Au bout d'un an d'activité réelle, ils doivent bien connaître leur public et devraient pouvoir s'engager pour obtenir un certain niveau de résultat. Ce pourrait être:

- L'identification effective du public cible et de l'échantillon test (contenu et forme du document à préciser).

- La mise en place d'un fichier (fiches normalisées) informatisé d'entreprises: élaboration d'un fiche signalétique du créateur et de l'entreprise (actuelle ou en prévision); apport d'informations régulières au fil des conseils; analyse des difficultés rencontrés, des progressions constatées; mise en relation, contrats passés avec d'autres intervenants dans le domaine de l'appui aux petites entreprises...

- L'organisation de réunions périodiques (1 par trimestre?) entre le bureau-conseil, les membres du relais (les représentants des organisations devront obligatoirement être présents), le journal si besoin, pour examiner les points faibles des dernières parutions et s'engager sur les améliorations à faire et les thèmes à traiter.

- La rédaction et l'édition d'un certains nombre de livrets (2 par an?) sur des domaines particulièrement pertinents de l'appui aux céréaliers (Comment prévoir et gérer ses approvisionnements? La qualité en agro-alimentaire: intérêt et réalisation; Analyse comparative des technologies de traitement du maïs; Le fonio: heur et malheurs de quelques expériences de transformation et commercialisation en Afrique; Montage d'un dossier de financement: généralités et spécificités de l'entreprise agro-alimentaire; Comment réaliser seul (ou presque!) son étude de marché...). Les thèmes ne manquent pas. Ils sont fonction des problèmes les plus couramment rencontrés par les créateurs et entrepreneurs dans un pays donné. Ils ne peuvent être donnés à priori, mais seront négociés avec le bureau-conseil et le relais, appuyés du consultant national et du coordonnateur national. Le volet pratique (format, type de papier, nombre de page...) sera fixé au moment du contrat.

Les documents produits seraient la propriété de PROCELOS qui pourrait donc les vendre. Un dispositif d'utilisation des revenus propres devrait être conçu.

- Au cas où PROCELOS déciderait de jouer le rôle d'intermédiation financière entre les créateurs d'entreprise et les bailleurs de fonds, un engagement à co-monter, avec les créateur un nombre de dossier, minimum. Il semble prématuré, sans en avoir l'expérience, de s'engager sur un nombre de dossiers effectivement financés (pas d'expertise du bureau-conseil, peu d'expérience des organismes de financement dans le secteur de la transformation des céréales locales) (cf. ci dessous 5/).

- Des engagements particuliers pour les entreprises déjà en activité: des systèmes de gestions des approvisionnements mis en place; des procédures d'assurance qualité élaborées; des améliorations technologiques; des campagnes de promotions conçues et réalisées.

- Des engagements pour la réalisation d'un nombre minimum de formations centrées sur les capacités professionnelles à acquérir; ce qui

éviterait de faire des formations - informations sur un thème jugé pertinent par le bureau-conseil, mais non prioritaire pour les entrepreneurs....

4 La mise en place d'un dispositif de conseils payants, totalement ou partiellement subventionnés. Cela permettrait:

- de conscientiser les créateurs et entrepreneurs sur le fait que ce qu'ils reçoivent à un coût qui doit être pris en charge d'une façon ou d'une autre; et que, même si le conseil est payant, le bénéfice qu'ils peuvent en tirer est encore plus important;

- de faire en sorte que le bureau-conseil tire une partie directe de ses ressources grâce au conseil; cela le pousserait à "un plus" d'efficacité, les entrepreneurs n'acceptant de payer que pour un conseil qui va véritablement bénéficier à leur entreprise.

Un système qui allierait facture et taux dégressif de subvention pourrait être mis en place: à titre d'exemple, les 50 premières heures de conseil pourrait être subventionnées à 100%, les 50 suivantes à 80%, les 100 suivantes à 50%. Ceci n'est qu'un exemple et les durées d'appui gratuits et partiellement subventionnées indicatives; elles peuvent dépendre à la fois des situations dans les pays, de la situation de la personne qui demande le conseil (créateur d'entreprise ou entrepreneur déjà installé) et, peut être aussi du domaine d'appui. Dans tous les cas, l'important est d'avoir un système fixé au départ assorti d'une facturation systématique (le taux de subvention étant mentionné pour calculer le "reste dû".

Ce système ne pourrait être mis en place que si le "demandeur" sait exactement à quoi s'en tenir en matière d'appui-conseil. Un **dépliant de présentation** devrait permettre au client d'avoir des attentes correspondant aux prestations à fournir. Il permettrait de fixer les conditions et les limites du conseil.

5/ L'organisation de formations

L'appui individuel est relativement coûteux. A partir d'une analyse de besoins (des demandeurs uniquement, c'est à dire de ceux qui ont déjà fait la démarche de chercher à satisfaire un besoin ou résoudre un problème), des thèmes de formation devraient ressortir; des formations sur des thèmes spécifiques à l'agro-alimentaire seraient organisées.

6/ L'implication plus importante des bureaux-conseil

Une analyse de situation de l'entreprise (diagnostic) ou du créateur (analyse interne et analyse externe), pour aboutir à l'élaboration d'une stratégie, devrait être systématiquement faite. Et l'on découvrirait sûrement que les besoins formulés, ne sont pas obligatoirement pertinents.

Le temps passé par entreprise serait peut être plus long, mais aussi plus efficace.

Pour aller plus loin dans l'implication, les attentes des créateurs d'entreprise en matière d'appui au montage de dossier et de mise en place d'un dispositif de suivi, pourraient être satisfaites.

Etre l'interface entre un opérateur économique et un banquier est un métier difficile, mais autrement plus efficace que se contenter de conseils non impliquants.

Dans tous les cas, l'expertise des bureaux-conseil est encore limitée, et si "c'est en forgeant qu'on devient forgeron", cela ne veut pas dire que les apports extérieurs sont inutiles. Au contraire.

Un fonds d'appui au perfectionnement des bureaux-conseil pourrait être mis en place. En cas de besoin (identifié par les bureaux eux-mêmes, les consultants nationaux, les relais et/ou le coordonnateur régional, chef de projet; dans tous les cas décidé par ce dernier) des rencontres ou visites inter-pays pourraient être réalisées; des formations organisées; un système de "tutorat éloigné" mis en place. Cela nécessiterait ou non le recours à des ressources humaines extérieures au projet, et même à la sous-région.

9.4. Le budget prévisionnel

En l'absence d'un programme d'activités couvrant la période Octobre 1994 à Septembre 1996, préalablement élaboré par le Coordonnateur en collaboration avec les antennes nationales, il nous paraît présomptueux d'élaborer un budget prévisionnel. Les montants ne sont qu'indicatifs, et ne peuvent servir en aucun cas de références précises.

Prenant appui sur l'exécution probable du budget du PROCELOS II au 30 septembre 1994 d'une part et des suggestions nouvelles formulées d'autre part, les crédits nécessaires à la mise en place de ces nouvelles structures, un budget prévisionnel de 774.800.000 F.CFA s'avérerait nécessaire.

Dans ses grandes lignes, le budget pour l'exercice 1994/1996 se monte à 744.800.000 F.CFA conformément à l'état joint en annexe n°10.

Les principales rubriques budgétaires présentent les traits suivants :

- Frais de personnel	48.000.000
- Frais généraux	40.000.000
- Équipement	10.000.000
- Intervent.& animat.dans les États	626.800.000
- Imprévu	20.000.000

ANNEXE N°1

DÉROULEMENT DE LA MISSION

Lundi 30 mai	briefing chef de mission arrivée consultante agro-économiste
Mardi 31 mai	réunion du "relais Burkina élargi" briefing général en présence de l'expert financier
Mercredi 1er juin jeudi 9 juin	collecte d'informations à Ouagadougou
merc. 8 juin dim. 12 juin	consultante agro-industrie collecte d'informations à Bamako
jeudi 9 juin dim. 12 juin	consultante agro-économiste collecte d'information à Dakar
jeudi 9 juin mardi 14 juin	expert financier collecte d'information à Dakar
merc. 15 juin lundi 20 juin	poursuite collecte d'information réunion debriefing le jeudi 6 juin
mardi 21 juin merc. 22 juin	finalisation rapport par chef de mission

ANNEXE N°2

PERSONNES RENCONTRÉES

BURKINA FASO

CILSS

MBODJ Yamar	Conseiller technique Sécurité alimentaire
TIN Mor Badiane	Contrôleur interne
YARO Mamdou	Responsable administratif et financier
OUEDRAOGO Jean Pierre	Coordonnateur régional PROCELOS

Relais PROCELOS

DAUPLAIS Thierry	Conseiller régional politiques céréalières Mission française régionale d'appui au CILSS (MIFRAC)
ILBOUDO Stanislas	Technologue Conseiller entreprises bureau conseil
KOSTER Jos	Coopération néerlandaise
OUEDRAOGO Fati	Conseillère DRH/IFD ACDI Conseillère entreprises bureau conseil
OUEDRAOGO Laëtitia	Laboratoire burkinabe de technologie alimentaire (LBTA)
SARR Mustapha	Chef d'entreprise Président national de l'Association professionnelle des petites et moyennes entreprises (APPME)
ZOUNDI Simone	Chef d'entreprise Présidente de la Fédération des industries agro- alimentaire (FIAB) Présidente de l'association des femmes chefs d'entreprise Coord. nationale réseau entreprises Afrique de l'Ouest

Bureau conseil (Sahelconsult)

IDO B. Dominique	Directeur Sahelconsult, bureau conseil
ILBOUDO Stanislas	Technologue Conseiller entreprises Animateur national relais PROCELOS
OUEDRAOGO Laëtitia	Laboratoire burkinabe de technologie alimentaire (LBTA)
OUEDRAOGO Léonard	Consultant indépendant, spécialiste en équipements et machinisme Conseiller entreprises au bureau conseil

Entrepreneurs

HOUKANRI Ambroise	Meunier à Ouagadougou
KABRÉ Julienne & collaboratrices	Vice présidente CEFAS (groupement fabriquant des farines de sevrage, secteur 30, Ouagadougou)
KARGOUGOU Mariam	Adjointe sociale, chargée du suivi-appui du groupement TOME de Tanghin-barrage (Ouagadougou) Transformation de fonio
OUEDRAOGO Ousmane	Créateur; transformation riz, maïs Cadre de banque
OUEDRAOGO Abdoulaye	Créateur; transformation maïs Diplômé sans emploi
SARR Mustapha	Chef d'entreprise (aliments bétail et volaille) Membre du relais PROCELOS Président national de l'Association professionnelle des petites et moyennes entreprises (APPME)
YAMÉOGO M. Moïse	Opérateur dans la transformation du maïs
ZOUNDI Simone	Chef d'entreprise (transformation mil, maïs, farine infantile)
ZOURÉ Laurentine	Entrepreneur, formatrice de fonio

Bailleurs de fonds

BISSONNETTE Raymond	Directeur Développement de l'Ambassade du Canada
CALÈS Michel	Responsable MIFRAC
KOSTER Jos	Coopération néerlandaise
MAYABUTI Désiré	USAID
OUEDRAOGO Fati	Conseillère DRH/IFD ACDI Conseillère entreprises au bureau conseil
WILLE Suzanne	Conseiller économique, Commission des communautés européennes
YEYE Ousseini	USAID

Autres intervenants dans secteur

COULIBALY Dramane	CILSS / CREPAG
FRÉCHETTE Michel	Conseiller er formation et appui conseil Cellule d'appui à la petite entreprises de Ouagadougou (CAPEO)
KABORE Hervé	Directeur CEDRES, Université Ouagadougou
KABORE Pierre	Consultant juriste BELEKO
OUATTARA Benoît	Conseiller économique Chambre de Commerce et d'industrie de Ouagadougou
OUÉDRAOGO Édouard	Directeur de "l'Observateur paalga"
OUÉDRAOGO Mariam	Direction des intrants et de la mécanisation agricole (DIMA)
OUOBA Adeline	Secrétariat permanent / Coordination politique céréalière

SIDIBE Seydou	CILSS, chargé de la promotion des échanges régionaux
THIOMBIANO Taladidia	CEDRES, Université Ouagadougou
TIENDRÉBÉOGO François	Chef service Technologies alimentaires
YADE Mbaye	Coordonnateur régional CILSS / PAROC

MALI

CILSS

COULIBALY Mory	CONACILSS
----------------	-----------

Relais PROCELOS

FOFANA Mariame Haïdara	Projet d'appui au secteur agro-alimentaire, Banque mondiale Animatrice nationale
GOÏTA Bakary	Agronome CMDT, Division céréalière Projet mini-minoteries
MEACH Sam	Conseiller filière céréalière, PRMC ACDI

Bureau conseil (association GEC / SOCETEC)

DEM Mustapha	Directeur SOCETEC
TRAORÉ Abdoulaye	Directeur GEC
TRAORÉ Moussa	SOCETEC, Conseil entreprises

Entrepreneurs

CISSÉ Salim	Chef d'entreprise Bamako Transformation mil
-------------	--

COULIBALY Adama	Chef d'entreprise Farine infantile
DIARRA Amara	Chef d'entreprise Bamako Transformation mil, sorgho, maïs, fonio, farine infantile
DOUCOURÉ Baba	Chef d'entreprise région de Ségou Transformation de riz, maïs, aliments bétail
GUIRÉ M. Karamoko	Chef d'entreprise, zone CMDT Transformation riz
MAÏGA Soumaïla	GIE SAMA - BAMAKO Transformation maïs
MARIKO Fadima	Chef d'entreprise Bamako Transformation de fonio
NIANG Abdoulaye	Chef d'entreprise, transformation mil Président du Groupement des Professionnels de la Transformation des Produits Agro-alimentaires
SOW Oumar	Chef d'entreprise Farine infantile

Bailleurs de Fonds

GEYMARD Yves	Coordonnateur filière céréalière Mission française de coopération et d'action culturelle
MEACH Sam	Conseiller filière céréalière, PRMC ACDI
de MILLY Hubert	Conseiller développement rural et environnement Mission française de coopération et d'action culturelle

Autres intervenants dans secteur

MAROUZÉ Claude	Spécialiste équipements et machinisme CIRAD-SAR, Montpellier
----------------	---

MIESSEN Fraddy	Conseiller bancaire et financier Projet Fed, Appui PME-PMI
PAPAZIAN Vatché	Caisse française de développement Appui aux initiatives productrices de base (AIPB)
ROBERT Jean Marc	Conseiller en gestion Projet d'appui aux petites et micro-entreprises (PAPME)
SADOU A. Yattara	Directeur journal AURORE
VERGER Chantal	Responsable étude d'acceptabilité de produits extrudés sur la ville de Bamako

SÉNÉGAL

CILSS

AZIZ Abdul	CONACILSS, membre du relais
DIALLO Segal	Adjoint CONACILSS

Relais PROCELOS

BRONTIN Cécile	ENDA
DIOUF Mamadou	Institut de technologie alimentaire (ITA) Animateur national
SEKONA Khamata	ENDA

Bureau-conseil

DIOP Ali Saleh	Administrateur Institut d'études de marchés (IRIS)
NDIAYE Opa	Vice-président ACG Afrique

Entrepreneurs

COULIBALY Binte	La vivrière
-----------------	-------------

Autres intervenants

DIEYE Mouhamed	Conseil juridique et fiscal Coopers et Lybrand
DOUMOUYA	Chercheur ITA
NDOYE Aboubacar	Directeur technique ITA

ANNEXE N°3

INVENTAIRE DU MATERIEL DU PROJET PROCELOS AU 31 MAI 1994

- 1 Véhicule Peugeot Berline 405.....	5.395.000
- 1 Micro - ordinateur.....	1.761.390
- 1 Souris Microsoft.....	78.210
- 1 Imprimante LASER IIIP avec câble parallèle	594.000
- 1 Régulateur Tension KVA.....	108.000
- 1 Onduleur SMART 600 VA.....	292.500
- 1 Logiciel WP sous Windows.....	232.650
- 1 Logiciel EXCEL 4.0 sous Windows.....	247.005
- 1 Logiciel HARWARD graphies 1.0 S/W.....	245.250
- 1 Logiciel DBASE IV 1.5.....	418.275
- 1 Norton DESKTOP (UT + Anti Virus) S/W..	73.260
- 1 Fauteuil à roulettes.....	262.275
- 1 Copieur CANON NP 1020.....	838.500

Total	10.546.315

ANNEXE n°4

EXECUTION DU BUDGET PAR BAILLEUR DE FONDS

Financement MIFRAC

A - Situation des ressources

Au cours de la phase II, les ressources transférées par la MIFRAC au bénéfice de PROCELOS se chiffrent à **51.498.415 F.CFA** détaillées de la manière suivante :

Reliquat phase I.....	668.415
Virement BV 400 280 111 du 17/05/93...	50.830.000

Total.....	51.498.415

La mission tient à préciser que le reliquat de la phase I ne figure pas dans les livres comptables du CILSS qui lui a été présenté. Elle a relevé ce montant d'un rapport financier établi par le Coordonnateur en Mars 1993 (page 2 du rapport).

B - Situation des emplois

Au cours de la phase II, les dépenses effectives se chiffrent à 34.319.823 F.CFA et ventilées comme suit :

1.0 Frais de personnel.....	12.348.146
2.4 Entretien (véh. mat. mob. inst. carb)	162.450
2.5 Frais financiers.....	91.962
2.6 Dépenses diverses.....	17.900
4.1 Fonds d'intervention rapide.....	651.750
4.2 Bureau conseil.....	20.108.659
4.4 Animation nationale.....	938.956

Total.....	34.319.823

C - Situation de la trésorerie

Au 31 mai 1994, la trésorerie disponible sur financement MIFRAC est de **17.178.592 F.CFA**.

Ressources.....	51.498.415
Emplois.....	34.319.823

Trésorerie disponible.....	17.178.592

Elle est répartie comme suit :

Reliquat phase I.....	668.415
Solde en Banque.....	15.151.983

Décisions d'avances à justifier.....	797.150
Solde caisse relais Sénégal.....	173.700
Solde caisse relais Burkina Faso.....	237.344
Solde caisse relais Mali.....	150.000
<hr/>	
Total.....	17.178.592

FINANCEMENT A.C.D.I

A - Situation des ressources

Au cours de la phase II, les ressources de PROCELOS sur financement A.C.D.I. s'élèvent à 61.632.039 F.CFA en faveur de PROCELOS. Les ressources réelles mises à la disposition de PROCELOS sont détaillées comme suit :

- Reliquat de la phase I.....	5.432.039
- Virement 1ère tranche du 03/09/92....	25.400.000
- Virement du 14/02/92.....	6.200.000
- Virement du 25/03/93.....	4.600.000
- Virement du 28/07/93.....	20.000.000
<hr/>	
TOTAL DES RESSOURCES...	61.632.039

Les responsables du CILSS ont transféré seulement 25.400.000 F.CFA dans le compte de PROCELOS et cela le 1er Décembre 1992, soit près de trois (3) mois de retard.

B - Situation des Emplois

Au 31 mai 1994, les dépenses effectives se chiffrent à 14.788.960 F.CFA détaillées comme suit :

1.0 Frais de personnel.....	2.071.652
2.2 Fournitures de bureau.....	802.370
2.3 Doc, impres, pub,tél,fax,corresp..	1.303.726
2.4 Entretien.....	666.661
2.5 Frais financiers.....	31.426
2.6 Dépenses diverses.....	357.630
3.1 Achat matériels & mob. de bureau.	262.275
3.2 Achat véhicule Coordonnateur....	5.395.000
4.3 Extension PROCELOS.....	457.000
4.4 Animation nationale.....	651.170
4.5 Transport, séjour coordonnateur..	3.155.490
4.6 Personnel d'appui.....	273.300
<hr/>	
TOTAL DES EMPLOIS.....	14.788.960

C - Trésorerie disponible

Au 31 mai 1994, la trésorerie disponible sur financement A.C.D.I s'élève à **46.843.079 F.CFA.**

RESSOURCES.....	61.632.039
EMPLOIS.....	14.788.960

TRESORERIE DISPONIBLE.....	46.843.079

Elle se répartit comme suit :

- Reliquat phase I.....	5.432.039
- Banque.....	10.571.040
- Décisions d'avances à justifier..	40.000
- Somme à transférer à PROCELOS....	30.800.000

TOTAL.....	46.843.079

La même observation mentionnée au niveau de la MIFRAC reste valable pour le reliquat de la phase I.

FINANCEMENT PAYS-BAS

A - Situation des ressources

Au cours de la phase II, les ressources du PROCELOS sur financement des Pays-Bas se chiffrent à 29.000.000 F.CFA réparties comme suit :

Reliquat phase I.....	2.572.500
Virement 1ère tranche budget du 01/12/92	23.427.500
Virement du 20/09/93.....	3.000.000

Total.....	29.000.000

Comme mentionné précédemment, le reliquat de la phase I ne figure pas dans les livres du CILSS.

Les responsables du CILSS n'ont pas encore transféré les 3.000.000 F.CFA dans le compte bancaire du PROCELOS.

B - Situation des emplois

Au 31 Mai 1994, les engagements pris par PROCELOS sur financement PAYS-BAS s'élèvent à 23.887.949 F.CFA. Tous ces engagements ont été liquidés. Les emplois se présentent de la manière suivante :

- 1.0 Frais de personnel.....	14.746.911
- 2.2 Fournitures de bureau.....	108.000
- 2.3 Doc, impression, pub, tél, fax.....	110.100
- 2.5 Frais financiers.....	28.772
- 3.1 Achat matériel & mobilier de bureau.	4.889.040
- 4.2 Bureau Conseil.....	3.654.616
- 4.3 Extension PROCELOS.....	350.510

Total.....	23.887.949

C - Trésorerie disponible

Lorsque l'on compare les ressources et les emplois ci-dessous, nous dégageons une trésorerie disponible positive de :

Ressources	29.000.000
Emplois	23.887.949

Trésorerie disponible	5.112.051

répartie comme suit :

- Reliquat phase I.....	2.572.500
- Banque.....	- 460.449
- Somme à transférer à PROCELOS....	3.000.000

TOTAL.....	5.112.051

AUTRES BAILLEURS DE FONDS

En dehors des trois principaux bailleurs de fonds officiels à savoir : MIFRAC, A.C.D.I et les PAYS-BAS, le compte banque PROCELOS a reçu des virements de fonds provenant d'autres bailleurs. Le total des ressources transitées dans le compte Banque à ce titre se chiffre à 3.877.477 F.CFA et détaillé comme suit :

- Virement de CIRAD-SAR du 19 Mai 1994.....	3.328.125
- Virement de l'USAID du 27 Mai 1994.....	549.352

Total.....	3.877.477

ANNEXE N°5

SITUATION DES ENGAGEMENTS NON LIQUIDES

2.3 Doc, impres. pub, tél, fax, corresp...	40.000
4.1 Fonds d'intervention Rapide.....	8.765.250
4.2 Bureau Conseil.....	50.709.725
4.3 Extension PROCELOS.....	650.000
4.4 Animation Nationale.....	105.000
4.5 Transport, séjour Coordonnateur.....	797.150
Total.....	61.067.125

ANNEXE N°6

**COUT ET CO-FINANCEMENT
DES ACTIVITÉS FINANCÉES
PAR LE FIR**
(Situation des engagements)

	SUJET	FR	CO-FINAN CEMENT	TOTAL
BURKINA FASO	ÉMISSION BIEN MANGER MIEUX VIVRE ÉTUDE CONSOMMATION MARCHANDE ÉTUDE REDYNAMISATION DE LA FIAB * RENCONTRE ENTREPRENEURS- LABORATOIRES TRANSFERT DE TECHNOLOGIE BÉNIN-BURKINA DÉPLACEMENTS BUREAU-CONSEIL *	3 910 000 320 000 80 000 797 150 2 455 000 1 300 000	869 000 128 350 3 500 000 3 331 000	4 779 000 448 350 3 580 000 797 150 5 786 000 1 300 000
MALI	ETUDE FONIO ATELIER FONIO	1 366 000 6 000 000	4 000 000	1 366 000 10 000 000
SÉNÉGAL	INVENTAIRE PRODUITS AGRO-ALIMENTAIRES TESTS DÉCORTIQUEUSE FONIO	2 255 000 550 000		2 255 000 550 000
TOTAL		19 033 150	11 828 350	30 861 500

* estimations

ANNEXE N°7

DOMAINES D'INFORMATION
EXISTANT DANS LE SUPPLÉMENT

BURKINA FASO

	droit	expé rience	tem mes	fisca lité	forma tion	géné ralités	ges tion	infos marché	marke ting	nutri tion	parte naires	pro duit	qua lité	recet tes	ress. humal.	techno logie
Aoû-93		X				X										
Sep-93			X								X					X
Oct-93											X				X	X
Nov-93		X								X	X	X				
Déc-93		X	X								X	X	X	X		
Jan-94											X					X
Fév-94		X									X			X		X
Mar-94	X			X												
Avr-94				X				X					X	X		X
Mai-94		X				X		X				X		X		X
Jun-94		X				X						X				
TOTAL	1	6	2	2	0	2	0	2	0	1	6	4	2	4	1	6

ANNEXE N°7

DOMAINES D'INFORMATION
EXISTANT DANS LE SUPPLÉMENT

MALI

	expé rience	fem mes	fisca lité	forma tion	généra lité	ges tion	infos marché	marke ting	nutri tion	parte naires	pro duit	qua lité	recet tes	ress. humain.	techno logie
Aoû-93					X					X					
Sep-93					X		X			X	X				
Oct-93	X						X				X	X			
Nov-93	X				X	X	X	X				X			X
Déc-93															
Jan-94		X			X		X				X				
Fév-94					X		X			X					
Mar-94	X				X		X			X	X				
Avr-94	X				X		X			X	X				
Mai-94	X				X		X				X				X
Jun-94															
TOTAL	5	1	0	0	8	1	8	1	0	5	6	2	0	0	2

ANNEXE N°7

DOMAINES D'INFORMATION
EXISTANT DANS LE SUPPLÉMENT

SÉNÉGAL

	crédit	condi	droit	expé	tem	fisca	forma	généra	ges	infos	marke	nutri	parte	pro	qua	recet	ress.	techno
	tionnt			rience	mes	lité	tion	lités	tion	marché	ting	tion	naïres	duit	lité	tes	humai.	logie
Aoû-93																		
Sep-93																		
Oct-93																		
Nov-93								X					X					
Déc-93			X	X			X			X				X				X
Jan-94			X		X		X			X			X	X				
Fév-94	X							X		X	X		X					X
Mar-94	X				X		X			X	X		X		X			
Avr-94	X						X						X	X	X			X
Mai-94	X										X		X		X			X
Jun-94																		
TOTAL	4	0	2	1	2	0	4	2	0	4	3	0	6	3	3	0	0	4

RÉPARTITION DES CONSEILS DONNÉS PAR LE BUREAU CONSEIL AU BURKINA FASO

DURÉE APPUIS (JOURS)				LOCALISATION	
				ENTREPRISE	
1	2	3	4	Quaga	étran ger
16	7	8	6	Quaga	3

ANNEXE N°8

**RÉPARTITION DES CONSEILS
DONNÉS PAR LE BUREAU CONSEIL
AU MALI**

MOIS DÉBUT CONSEIL	PROMOTEUR				PROD UITS			CON CERN ES			DOM AINE			D'A PPU		
	SE XE		ENTRE PRISE		SITU ATION		maïs	sorgho	riz	cérea gnl	autre pdts	transf. process	mont. dossier	crédit financt	sira tégie	étude march
Jul-93	H	F	créat.	créée	indivi	group			1	1		1		2	1	
Aoû-93																
Sep-93	2		1	1	2			1			1	1			1	
Oct-93	4		4		2	2			2	1	1		1	3		
Nov-93															1	
Déc-93	1		1			1			1		1			1		
Jan-94	2		2			2		1		1			1	1	1	
Fév-94	1		1			1				1	1	1				
Mar-94	3		3		2	1	3					3	2			1
Avr-94																2
Mai-94	2		2		2					2	1	1	1	1	1	
TOTAL	17	0	15	2	10	7	3	2	4	6	5	7	5	8	5	3
%	100	0	88	12	59	41	15	10	20	30	25	25	18	29	18	11

CILSS
 PROCELOS
 COFINANCEMENT
 MIFRAC - A.C.D.I - PAYS BAS
 OUAGADOUGOU

ANNEXE N°9

FACTURES BUREAU CONSEIL (INFORMATION, CONSEIL)

DATES	NOM DU BUREAU	NOM DU PAYS	N° DE PIECES	INFORMATION	CONSEIL	TOTAL
06-Jul-93	SAHEL CONSULT	BURKINA FASO	OP 541	3,654,616		3,654,616
10-May-94	SAHEL CONSULT	BURKINA FASO	OP 420	1,416,523	3,227,361	4,643,884
		S/TOTAL		5,071,139	3,227,361	8,298,500
23-Sep-93	GROUPEMENT GEC/SOCETEC	MALI	OP 967	1,610,322	145,678	1,756,000
18-Jan-94	GROUPEMENT GEC/SOCETEC	MALI	OP 19	974,000	424,000	1,398,000
21-Mar-94	GROUPEMENT GEC/SOCETEC	MALI	OP 183	1,283,000	253,500	1,536,500
		S/TOTAL		3,867,322	823,178	4,690,500
11-Jan-94	ACG AFRIQUE	SENEGAL	OP 1472	100,000	1,994,875	2,094,875
19-Apr-94	ACG AFRIQUE	SENEGAL	OP 337	2,599,450	1,600,000	4,199,450
19-Apr-94	ACG AFRIQUE	SENEGAL	OP 300	2,859,950	1,620,000	4,479,950
		S/TOTAL		5,559,400	5,214,875	10,774,275
	TOTAL GENERAL			14,497,861	9,265,414	23,763,275

ANNEXES N°10

SITUATION BUDGETAIRE PROCELOS: 1er OCTOBRE 1991 AU 31 MAI 1994 ET PREVISIONS: 1er OCTOBRE 1994 AU 30 SEPTEMBRE 1996

Poste budgétaire	Montant Budget	Cumul Engagé au 31/05/1994	Disponib. s/ budget au 31/05/94	Prévision engagés Juin à Sept. 94	Disponib. prévis. au 30/09/94	Budget Prévis. Oct. 94 à Sept. 96	Budget compl. à rechercher
1.0 FRAIS DE PERSONNEL							
1.1 Coordination régionale	46 646 700	29 440 009	17 206 691	10 000 000	7 206 691	50 000 000	42 793 309
1.2 Personnel d'Appui	45 546 700	29 166 709	16 379 991	9 500 000	6 879 991		
	1 100 000	273 300	826 700	500 000	326 700		
2.0 FRAIS GENERAUX							
	19 450 000	3 118 257	16 331 743	9 200 000	7 131 743	40 000 000	32 868 257
2.1 Prestation CLISS							
2.2 Fournitures de Bureau.	3 600 000		3 600 000	3 600 000	0		
2.3 Documentation, Impression, Publication.	1 150 000	347 630	802 370	300 000	502 370		
Publicité, Téléphone, Fax, Correspondances	8 000 000	1 413 826	6 586 174	3 000 000	3 586 174		
2.4 Entretien (véhicule, matériel, mobilier installation, carburant., lubrifiant	4 800 000	829 111	3 970 889	1 500 000	2 470 889		
2.5 Frais financier	900 000	152 160	747 840	400 000	347 840		
2.6 Dépenses diverses	1 000 000	375 530	624 470	400 000	224 470		
3.0 EQUIPEMENT							
	15 400 000	10 546 315	4 853 685	500 000	4 353 685	10 000 000	5 646 315
3.1 Achats matériel et mobilier de bureau	10 000 000	5 151 315	4 848 685	500 000	4 348 685		
3.2 Achat véhicule coordonnateur	5 400 000	5 395 000	5 000		5 000		
4.0 INTERVENTE ET ANIMATE DANS LES ETATS							
	198 750 000	85 263 276	113 486 724	48 000 000	65 486 724	584 800 000	519 313 276
4.1 Fonds d'intervention Rapide	69 000 000	5 596 000	63 404 000	35 000 000	28 404 000	150 000 000	
4.2 Budget de fonction. Relais	11 250 000	1 659 126	9 590 874	3 000 000	6 590 874	18 000 000	
4.3 Extension PROCELOS 3 autres Etats	25 500 000	1 457 510	24 042 490	6 000 000	18 042 490	30 000 000	
4.4 Fonds de garantie dossier financier			0				
4.5 Budget d'intervention Coordination régionale			0			150 000 000	
4.6 Rémunération consultant facilitateur			0			35 000 000	
4.7 Rémunération de la secrét.compt.du consultant			0			10 800 000	
4.8 Déplacement consultant facilitateur			0			6 500 000	
4.9 Budget équipement et fonctionnement consult. fac.			0			4 500 000	
4.10 Honoraires bureau conseil	67 500 000	72 598 000	-5 098 000		-5 098 000	4 000 000	
4.11 Budget déplacement intérieur bureau conseil			0			120 000 000	
4.12 Budget appui perfectionnement Bureau Cons.			0			30 000 000	
4.13 Transport séjour coordonnateur	25 500 000	3 952 640	21 547 360	4 000 000	17 547 360	20 000 000	
5.0 EVALUATION DU PROJET							
	3 500 000		3 500 000	7 900 000	-4 400 000	20 000 000	24 400 000
6.0 COMITE DE PILOTAGE							
	6 000 000		6 000 000	12 000 000	-6 000 000	20 000 000	26 000 000
7.0 IMPREVUS							
	10 253 300		10 253 300	10 253 300	0	20 000 000	20 000 000
TOTAL GENERAL	300 000 000	128 367 857	171 632 143	97 853 300	73 778 843	744 800 000	671 021 157

ANNEXE N°11

SOURCES D'INFORMATION

RAPPORTS D'ACTIVITÉS COORDINATION REGIONALE

- . Compte rendu de mission dans la région Ouest du Burkina Faso (mai 1991), JP Ouedraogo
- . Compte rendu de mission d'animation du programme PROCELOS au Sénégal (juin 1991), JP Ouedraogo
- . Recueil des membres du réseau PROCELOS (juil. 91), CILSS / SE / JP Ouedraogo
- . Compte rendu de mission d'animation du programme PROCELOS au Mali (juillet 1991), JP Ouedraogo
- . Rapport d'activité du PROCELOS durant la prolongation de la phase intérimaire (juil. 91), JP Ouedraogo
- . Compte rendu de la rencontre des bailleurs de fonds du 27 sept. 91 (oct. 91), Paul Ginies, JP Ouedraogo
- . Compte rendu de la rencontre des bailleurs de fonds du 28 avril 92 (mai 92), JP Ouedraogo
- . Projet de devis programme pour la période transitoire PROCELOS du 2 mai au 30 septembre 92 (av. 92), JP Ouedraogo
- . Devis programme 1er mai 92 - 31 janvier 93 (mai 92), Direction des projets et programmes
- . Compte rendu de la rencontre des bailleurs de fonds du 13 mars 92, JP Ouedraogo
- . Compte rendu de mission effectuée au Sénégal du 21 au 29 mai 92, JP Ouedraogo
- . Compte rendu de mission de prise de contact effectuée au Tchad (juil. 92), JP Ouedraogo
- . Rapport d'activité 1992 (fev. 93), JP Ouedraogo
- . Rapport d'activité (mars 93), JP Ouedraogo
- . Compte rendu de la réunion du comité de pilotage (avril 93), JP Ouedraogo
- . Rapport d'activité exercice 93 (dec. 93), JP Ouedraogo
- . Valorisation du maïs à travers l'opération "transfert de savoir-faire culinaire béninois au Burkina", Coordination régionale PROCELOS

- . Rapport sur les activités menées de janvier à mai 1994, JP Ouedraogo
- . Informations sur activités à venir du programme PROCELOS (mai 94), JP Ouedraogo
- . Comptes rendu des rencontres des relais du Burkina Faso, du Mali, du Sénégal

BUREAUX CONSEIL

- . Appel d'offres restreint pour le recrutement d'un bureau-conseil par le PROCELOS
- . Proposition pour service de consultation, offre technique Saheconsult (fev. 93)
- . Procès verbal de dépouillement de l'appel d'offres restreint lancé par le PROCELOS pour le recrutement d'un bureau d'études à Bamako (janv. 93)
- . Procès verbal de dépouillement de l'appel d'offres restreint lancé par le PROCELOS pour le recrutement d'un bureau d'études à Dakar, (fev. 93), JP Ouedraogo
- . Procès verbal de dépouillement de l'appel d'offres restreint lancé par le PROCELOS pour le recrutement d'un bureau d'études à Ouagadougou (fev. 93), JP Ouedraogo
- . Compte rendu de la rencontre sur l'examen du résultat des appels d'offres PROCELOS (fev. 93), JP Ouedraogo
- . Projet de cadre de négociation entre les commissions de dépouillement et les bureaux adjudicataires provisoires issus de l'appel d'offres restreint du programme PROCELOS (fev. 93), JP Ouedraogo
- . Procès verbal des travaux de la commission de dépouillement avec le bureau adjudicataire provisoire à Bamako (mars 93), JP Ouedraogo
- . Compte rendu de la séance de négociation conduite par la commission de dépouillement à Ouagadougou (mars 93), JP Ouedraogo
- . Procès verbal de la deuxième séance de dépouillement de l'appel d'offres PROCELOS à Dakar, JP Ouedraogo
- . Contrat de prestation de service *CILSS - Groupement GEC / SOCETEC* (juil. 93)
- . Rapport d'enquête sur l'identification des groupes cibles (nov. 93), Sahelconsult
- . Rapport d'activités n° 1, GEC/SOCETEC
- . Rapports d'activité bimestriel (sept. oct. 93, nov. dec. 93, janv. fev. 94), GES/SOCETEC
- . Fichier des entreprises, GEC/SOCETEC

- . Rapport d'activités ACG Afrique (nov. 93, fev. 94)
- . Commentaires sur le rapport d'activités n°1 du bureau conseil ACG Afrique (décembre 1993), JP Ouedraogo
- . Rapport trimestriel d'activités (oct. 93, janv. 94, av. 94), Sahelconsult
- . Premier et deuxième rapports trimestriels, fiches d'activité conseil (av. 94), Sahelconsult
- . Troisième rapport d'activité, fiches d'activités conseils (av. 94), Sahelconsult

VOLET FINANCIER

- . Situation financière (mars 1993), JP Ouedraogo
- . Pièces justificatives des opérations comptables
- . Registre banque du compte PROCELOS
- . Fiches des engagements
- . Rapports financiers
- . Document descriptif de la phase II
- . Relevés bancaires

DIVERS

BRICAS, N., Dynamique et rôles de l'artisanat alimentaire à Dakar

Cheyns E., Caractéristiques et facteurs déterminants de la consommation alimentaire urbaine au Burkina Faso: conséquences pour la valorisation des produits locaux (sept. 93)

CILSS, Communiqué Final de la 29ème Session du Conseil des Ministres, Avril 1994

CILSS, Cadre d'Orientation Général et Plan Triennal du CILSS, Mars 1994

CILSS/DIAPER, Situation Alimentaire -Exercice 1989/1990 et Perspectives 1990/91, Ouagadougou, Décembre 1990

CINERGIE, Aperçu de l'étude des Perspectives à long terme en Afrique de l'Ouest, Mai 1994 (provisoire)

Coopération française, Génération MAÏS

Contrat de prestation de service pour la réalisation et la diffusion de l'émission "Bien manger mieux vivre"

DIEYE, A, Audit du Système CILSS, **Dakar, Décembre 1992**

Dispositif de pilotage de la politique céréalière au Burkina Faso (septembre 1993)

DJERMA, H.T, Effets de la dévaluation sur les prix, **BAS/NOVIB, Ouagadougou, Avril 1994**

Etude de faisabilité d'une minoterie de maïs dans le Sourou au Burkina Faso, MIFRAC, CILSS, SOFITEX, SIGNUR

Etude pour un programme d'appui à la filière maïs, documents n°1 et 2 (mars 93), Burkina Faso MARA MCIM, Satec Développement CCE

Fiche de projet du film documentaire: dynamisme dans le secteur de la transformation des produits agricoles au Burkina

GINIEST P., JADOT Y., L'impact de la vente en milieu urbain de produits céréaliers pré-cuits sur les consommations alimentaire et énergétique au Burkina Faso à l'horizon 2010 (dec. 91)

Gouvernement de la République du Mali, Programme de Restructuration du Marché Céréaliier, -**Documents de Stratégie Phase III**-, **Novembre 1990 - octobre 1993**

GRENON, E, e.a., Impact d'une dévaluation éventuelle du FCFA sur le Secteur Industriel et les Entreprises Agro-industrielles au Burkina Faso, **CEDRES/LAVAL, Burkina Faso/ Canada, Novembre 1993**

FIAB, Statuts, règlement intérieur et procès verbal de l'assemblée générale du 2 avril 93

Lescanne M, Dauplais T., UNIPEX, projet de mise en place d'un cuiseur-extrudeur pilote au Burkina Faso (mai 94)

Lettre commune des bailleurs de fonds (mars 94)

MADAULE, S, Bilan et Perspectives des Politiques Céréalières en Afrique de l'Ouest: Le Cas du Burkina Faso, **Décembre 1991**

MADAULE, S, Bilan et Perspectives des Politiques Céréalières en Afrique de l'Ouest: Le Cas du Mali, **Décembre 1991**

MADAULE, S, Bilan et Perspectives des Politiques Céréalières en Afrique de l'Ouest: Le Cas du Sénégal, **CFD, Juin 1993**

MADAULE, S, Evolutions des Politiques Vivrières des Pays d'Afrique de l'Ouest Membres de l'UMOA: Bilan et Perspectives, **CFD, Octobre 1993**

Massaër Ndir, Rapport de synthèse du projet de transformation semi-industrielle des céréales locales d'août 90 à septembre 92 (juil. 93)

Mestres C., Rapport de mission du 4 au 18 juil. 93 au Mali (dec. 93), CIRAD-CA

Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage, Séminaire National sur le Plan Céréalier, Bobo-Dioulasso, Novembre 1990

OFNACER. Projet de Contrat-Plan Etat/OFNACER, Ouagadougou, Décembre 1992

OUEDRAOGO JP., Les opérateurs économiques sahéliens et la commercialisation des produits locaux transformés: compte rendu de la rencontre de Bamako

PROCELOS II, Programme régional de promotion des céréales locales au Sahel

SALL, A., Etude sur la Commercialisation des Céréales par les Organismes Céréaliers dans six pays du CILSS: Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Tchad, PAROC, Ouagadougou, Janvier 1993

SAUTIER D., O'DEYE M., Mil, maïs, sorgho; techniques et alimentation au Sahel

SEDES, Evaluation du programme à Moyen Terme du F.C.C.A.A. de 1987 à 1990 et Propositions pour un nouveau Programme, Paris, Février 1991

SEDES/CEDRAT/GOPA, Plan Céréalier du Burkina Faso, Burkina Faso, Juillet 1990

Suppléments et bulletins agro-alimentaires du Burkina, Mali, Sénégal

THIOMBIANO, T., L'inadaptation des programmes d'Ajustement Structurel aux Economies Africaines: Cas de l'Agriculture, CEDRES/LAVAL, Burkina Faso/Canada, Juin 1993

TRAORE A., Production / commercialisation du fonio, GEC/SOCETEC