



Rapport des résultats année 1

SEN 1800411

Appui à l'émergence d'une infrastructure agroindustrielle moderne, compétitive et durable dans le Sine Saloum.

Table des matières

1	Acronymes	4
2	Aperçu de l'intervention	5
2.1	Fiche d'intervention	5
2.2	Autoévaluation de la performance	6
2.2.1	Pertinence.....	6
2.2.2	Efficience	6
2.2.3	Efficacité	6
2.2.4	Durabilité potentielle.....	7
2.2.5	Conclusions	7
3	Suivi des résultats	7
3.1	Évolution du contexte	7
3.1.1	Contexte général et institutionnel.....	7
3.1.2	Contexte de gestion.....	8
3.1.2.1	Modalités de partenariat.....	8
3.1.2.2	Modalités opérationnelles.....	9
3.2	Performance de l'outcome	10
3.2.1	Progrès des indicateurs	10
3.2.2	Analyse des progrès réalisés.....	10
3.3	Performance de l'output 1	10
3.3.1	Progrès des indicateurs	10
3.3.2	État d'avancement des principales activités	11
3.3.3	Analyse des progrès réalisés.....	11
3.4	Performance de l'output 2	12
3.4.1	Progrès des indicateurs	12
3.4.2	État d'avancement des principales activités	13
3.4.3	Analyse des progrès réalisés.....	13
4	Suivi budgétaire	14
5	Risques et problèmes	14
6	Synergies et complémentarités	20
6.1	Avec les autres interventions du portefeuille	20
6.1.1	Pilier 2	20
6.1.2	Pilier 3	20
6.2	Avec les projets pour tiers	21
6.2.1	Le PARERBA (Projet d'Appui à la Réduction de l'émigration Rurale dans le Bassin Arachidier) 21	
6.2.2	RIEC (Rural Infrastructure for Employment Creation in the Gambia), financement EU-Trust Fund West Africa et Sahel, UE.....	21
6.3	Autres synergies et complémentarités	21

7	Thèmes transversaux	22
7.1	Environnement et changement climatique	22
7.1.1	Mesures d'atténuation	22
7.1.2	Mesures d'adaptation	22
7.2	Genre	22
7.3	Digitalisation	23
7.4	Emplois décents	23
8	Leçons apprises	23
8.1	Les succès	23
8.2	Les défis	23
8.3	Questions d'apprentissage stratégique	25
8.4	Synthèse des enseignements tirés	25
9	Pilotage	27
9.1	Modifications apportées à l'intervention	27
9.2	Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi	27
9.3	Réorientations stratégiques envisagées	28
9.3.1	Prolongation de la période d'exécution	28
9.3.2	Réalisation d'une plateforme départementale de services à l'agriculture	28
9.3.3	Rééquilibrage budgétaire	28
9.4	Recommandations	28
10	Annexes	29
10.1	Critères de qualité	29
10.2	Cadre logique mis à jour	33
10.3	Aperçu des MoRe Results	35
10.4	Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »	36
10.5	Ressources en termes de communication	37

1 Acronymes

APS / APD	Avant-Projet Sommaire / Détaillé
B2B	Business to Business
BAD	Banque Africaine de Développement
BEI	Banque Européenne d'investissements
BIT	Bureau International du Travail
BOS	Bureau Opérationnel de Suivi
CMPC	Comité Mixte Paritaire de Concertation
COPIL	Comité de Pilotage
DGD	Direction Générale du Développement (Ministère de la coopération Belge)
DPMI	Direction des Petites et Moyennes Industries
DRDR	Direction Régionale du Développement Rural
MDIPMI	Ministère du développement industriel et des Petites et Moyennes Industries
MEPC	Ministère de l'économie, du plan et de la coopération
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PME/PMI	Petites et Moyennes Entreprises/Industries
PSE	Plan Sénégal Emergeant
SCE	Société de Construction et d'Exploitation de l'agropole

2 Aperçu de l'intervention

2.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Appui à l'émergence d'une infrastructure agroindustrielle moderne, compétitive et durable dans le Sine-Saloum
Code de l'intervention	18004
Localisation	Sénégal - Régions de Kaolack, Fatick, Kaffrine.
Budget total	13.450.000 €
Institution partenaire	Ministère du développement industriel et des PMI
Date de début de la Convention spécifique	15/07/2019
Date de démarrage de l'intervention	15/07/2019
Date prévue de fin d'exécution	14/07/2024
Date de fin de la Convention spécifique	14/7/2024
Groupes cibles	Entreprises et entrepreneurs du secteur agroalimentaire
Impact	Contribuer au développement socioéconomique inclusif et durable principalement dans le Sine-Saloum
Outcome :	Le secteur agro-industriel s'installe et se développe de manière compétitive et durable dans le Sine-Saloum
Résultat 1	L'infrastructure physique de l'Agropole-Centre est en place, par la réalisation de deux parcs agroindustriels respectivement à Kaolack et Foundiougne
Résultat 2	L'infrastructure institutionnelle, organisationnelle et numérique de l'Agropole-Centre est en place et fonctionnelle
Période couverte par le rapport	15 juillet 2019 – 14 juillet 2020

2.2 Autoévaluation de la performance

2.2.1 Pertinence

PERTINENCE : évaluation globale	A	B	C	D
	X			

La création d'une agropole au centre du Sénégal est plus que jamais pertinente par rapport à la politique nationale de transformation structurelle de l'économie (Plan Sénégal Emergent) et à la stratégie Belge d'appui au développement du secteur privé et à la création d'emplois décents. La crise sanitaire a exacerbé les dépendances de la plupart des pays par rapport à des approvisionnements étrangers et renforcé la volonté des Etats de mieux garantir la sécurité alimentaire et de limiter la dépendance par rapport aux importations de produits alimentaires, tel qu'il est affirmé par la Revue Annuelle Conjointe 2020 de la mise en œuvre du PSE. Le concept d'agropole qui permet le développement de l'industrie agroalimentaire apporte une réponse pertinente et efficace à cette préoccupation renforcée.

Les résultats de l'intervention sont donc attendus avec beaucoup d'attention et des ajustements devront être réalisés au fur et à mesure pour s'adapter à l'évolution rapide de l'environnement économique et social.

2.2.2 Efficience

EFFICIENCE : Evaluation globale	A	B	C	D
			X	

L'étude de faisabilité, dont les résultats devaient être disponibles au démarrage du projet, a pris beaucoup de retard du fait d'une succession de facteurs externes : Suppression du budget BAD dédié à cette activité, difficultés dans la contractualisation Enabel-ONUDI, procédure ONUDI infructueuse (voir détails en 3.3.3).

L'étude ayant des répercussions directes sur le programme d'investissements, un réaménagement du planning opérationnel et financier a été réalisé et devra être affiné, de même qu'un réaménagement budgétaire, pour financer les dépenses supplémentaires engendrées par les décisions prises en parfait alignement avec les orientations du Ministère du développement industriel, maître d'œuvre du projet de 3 agropoles intégrées et compétitives (signature d'une convention avec l'ONUDI, lancement d'un marché en régie pour l'étude).

2.2.3 Efficacité

EFFICACITÉ : Évaluation globale	A	B	C	D
		X		

Compte tenu des retards évoqués plus haut, l'outcome de l'intervention ne pourra pas être atteint dans les délais prévus. D'une part les travaux d'aménagement vont se terminer avec retard, ce qui retardera d'autant l'installation des entreprises et ces dernières auront à peine un an d'activité fin 2023 et n'auront donc pas encore tout l'effectif prévu. Une prolongation de la durée du projet s'avère nécessaire pour pouvoir atteindre tous les résultats attendus.

Plusieurs décisions ont été prises pour adapter la stratégie de l'intervention à l'évolution des circonstances externes et les risques et problèmes sont gérés de manière proactive pour garantir un avancement des activités. C'est ainsi que les activités de promotion de l'agropole vis-à-vis du secteur privé ont été lancées dès octobre 2019 pour garantir l'implication des investisseurs dans la

conception du projet. Les chambres de commerce européennes au Sénégal, les organisations patronales Sénégalaises les conseillers Belges du commerce extérieur et les entreprises Belges ont été informées à plusieurs reprises et un groupe d'une vingtaine d'entrepreneurs est déjà identifié.

2.2.4 Durabilité potentielle

DURABILITÉ :	A	B	C	D
Évaluation globale	X			

Les différentes parties prenantes nationales sont fortement impliquées dans la mise en œuvre de l'intervention et l'équipe projet s'est intégrée dans le comité technique national et le travail réalisé en collaboration étroite avec le MDIPMI et le BOS stimule ces institutions partenaires qui apprécient l'écoute, l'adaptabilité et l'opérationnalité d'Enabel.

Les organismes nationaux participent activement au comité de pilotage de l'intervention et, inversement, Enabel apporte son expertise et ses contributions dans les réunions des comités de pilotage du BOS et du MDIPMI pour la structuration et la mise en œuvre du projet.

La société d'exploitation de l'agropole devra optimiser ses charges tout en apportant des services de qualité aux usagers. Ses ressources provenant de la facturation des services, l'équilibre financier dépendra du nombre d'entreprises en activité. A ce titre la mise en place des infrastructures et des services par phases successives, au fur et à mesure de l'adhésion des industriels, sera un facteur déterminant pour la solidité de l'entreprise gestionnaire.

Toutefois, comme évoqué plus haut, une prolongation de la durée d'exécution est également nécessaire pour garantir la durabilité des impacts, aussi bien du côté des entreprises que des producteurs agricoles.

2.2.5 Conclusions

La première année d'exécution a permis d'inscrire le projet dans la dynamique des projets du Plan Sénégal Emergent et les premiers mois d'exécution confirment sa forte pertinence aussi bien par rapport à la politique de développement industriel du Sénégal que par rapport à l'inclusion des populations rurales qui ont des attentes fortes pour ne pas rester en arrière du développement économique et social du pays. Le retard pris de manière raisonnée et concertée sur l'étude de faisabilité, et aggravé par la crise sanitaire, rend nécessaire la prolongation de la durée du projet afin de pouvoir atteindre les résultats à 100% et garantir la durabilité du projet. Les modifications proposées au portfolio du programme de coopération bilatérale Sénégal-Belgique 2019-2024, en termes de durée des interventions, nouvelles activités, répartition budgétaire et utilisation de la réserve pour la prise en compte des évolutions contextuelles évoquées, feront l'objet d'un document à part, soumis au Chef de Poste en annexe au Rapport Portfolio et à la Note d'Analyse.

3 Suivi des résultats

3.1 Évolution du contexte

3.1.1 Contexte général et institutionnel

L'intervention bénéficie d'une communication de bonne qualité entre Enabel et ses partenaires institutionnels aussi bien au niveau politique entre la représentation, le MDIPMI et l'Ambassade qu'au niveau technique, entre l'équipe projet et les équipes techniques du BOS et de la cellule d'exécution du projet « Agropoles » qui rassemble des représentants des autres Ministères et organismes techniques concernés par le projet. Au niveau local, la collaboration a été engagée avec les régions et les démembrements régionaux des organismes nationaux (directions régionales du développement rural, directions régionales de l'environnement et de l'aménagement du territoire, agences régionales de développement).

La clause de conditionnalité de la convention spécifique stipule que « ... le budget destiné à la réalisation des infrastructures -/- sera affecté à la condition qu'il y ait un début de concrétisation des infrastructures relevant de la responsabilité de la partie Sénégalaise ... ». La traduction de cette clause en éléments de justification réalistes permettant de démontrer le « début de concrétisation » a fortement mobilisé l'Ambassade, le BOS, le MDIPMI et le MEPC. Leurs échanges se poursuivent avec l'intention d'aboutir à une position commune, renseignée par les premiers résultats de l'étude de faisabilité (avant-projets sommaires), pour le Comité Technique Mixte Paritaire prévu début octobre 2020.

La crise sanitaire a eu des répercussions sur l'avancement du projet en retardant certaines activités mais n'a pas provoqué de blocage total. Elle a renforcé la pertinence de l'intervention du fait de l'impact attendu sur la production alimentaire nationale et sa souveraineté en la matière. Les restrictions de déplacement ont révélé l'intérêt des circuits courts et de la relation directe entre producteurs et consommateurs d'où l'intérêt de repenser les modes de production et de consommation ; des activités spécifiques dans ce sens pourront être mises en œuvre dans la phase suivante du projet, notamment par une affectation partielle de la réserve à intégration de l'intervention 2 du Pilier 1.

3.1.2 Contexte de gestion

3.1.2.1 Modalités de partenariat

Une lettre d'entente avec le Ministère du développement industriel et des PMI a été signée en date du 26 juin 2020 pour préciser les modalités de partenariat et de pilotage. Ce document a été élaboré conjointement dans un esprit de franche collaboration sous la supervision du Ministère de l'économie, du plan et de la coopération. La lettre d'entente a été validée lors du Copil du 12 février 2020 et par la suite, la crise sanitaire a retardé sa signature.

Pour garantir la coordination avec les acteurs régionaux et le positionnement de l'Etat en qualité de maître d'œuvre du projet, il est apparu important qu'un représentant du MDIPMI soit présent à Kaolack avec l'équipe Enabel. Cependant, le Ministère n'a pas de structure d'accueil ni de représentation dans les régions. Un bureau a donc été réservé à cet effet dans le bâtiment loué par Enabel et un fonctionnaire de la direction des PMI a été affecté à Kaolack. Le financement de cette affectation étant conditionné par la signature de l'accord avec la BAD pour l'agropole centre (lui-même conditionné par les résultats de l'étude de faisabilité), un protocole d'entente a été signé pour la prise en charge temporaire des frais de mission par Enabel dans l'attente de la mise en place du financement BAD. Ce protocole permet de renforcer la coordination avec le MDIPMI et de limiter les risques que l'équipe Enabel avance seule dans les activités et soit perçue par les bénéficiaires et les autorités locales comme le promoteur du projet agropole.

Le gouvernement Sénégalais et l'ONUDI ont signé un accord pour l'accompagnement du programme d'industrialisation du pays. C'est ainsi l'ONUDI, qui a réalisé l'étude de faisabilité de l'agropole sud dans la suite logique de l'étude de pré-faisabilité du programme national des agropoles réalisé en 2015, a été chargée de mettre en œuvre l'étude de faisabilité de l'agropole centre ; cette étude devait initialement être financée par la BAD et réalisée au 1er semestre 2019. Cependant, les fonds de la BAD ont finalement été affectés à l'agropole nord et le gouvernement du Sénégal a demandé à Enabel de financer l'étude de faisabilité. C'est ainsi qu'une convention de coopération a été signée entre Enabel et l'ONUDI le 6 décembre 2019. Compte tenu des échéances importantes de remise des rapports avant la fin de l'année 2020 pour permettre à l'Etat du Sénégal de déposer les demandes de financement à la BAD et à la BEI et disposer des fonds en 2021 pour commencer les travaux, l'ONUDI a lancé un appel d'offres sur liste restreinte de cabinets pré-sélectionnés. Cependant, l'offre unique reçue par l'ONUDI a été jugée insuffisante et, compte tenu des délais importants annoncés par l'ONUDI pour relancer l'appel d'offres, le Ministre du développement industriel a adressé un courrier à l'ONUDI le 25 avril 2020 pour demander l'interruption de la procédure de sélection du cabinet par l'ONUDI et demander à Enabel de relancer une nouvelle procédure en régie, ce qui a été fait le 8 mai et prolongé le 18 mai jusqu'au 23 juin (AO SEN 438bis). Ces péripéties ont révélé la difficulté d'une organisation des Nations Unies telle que l'ONUDI à mettre en œuvre des activités opérationnelles.

Ainsi, sur un montant total de 860.064 € de la convention ONUDI, une somme de 480.000 €, correspondant à la somme prévue pour l'étude se trouve libérée. Le comité national de pilotage des

agropoles, qui s'est réuni le 20 mai 2020, a fait des propositions pour une réallocation de ce budget vers des activités nouvelles en lien avec l'agropole et en appui également au plan de relance économique en réaction à la crise sanitaire. Des échanges ont suivi entre l'ONUDI et le MDIPMI pour finaliser un nouveau plan d'actions prévoyant notamment l'appui à l'opérationnalisation de l'observatoire de l'industrie et l'appui à la structuration des filières mais n'avaient pas abouti à la date de finalisation du présent rapport.

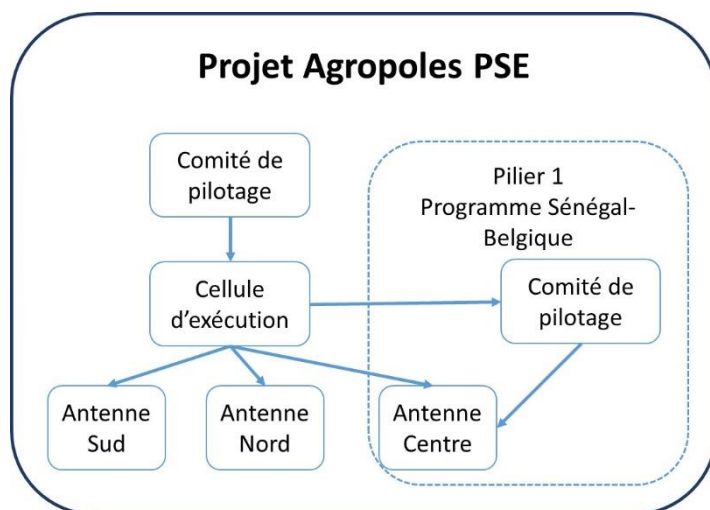
3.1.2.2 Modalités opérationnelles

Le pilotage du projet doit tenir compte du dispositif en place au niveau national pour le pilotage du programme « Agropoles » dans son ensemble, qui consiste en la mise en place de 3 agropoles intégrées et compétitives : au Sud, au Centre et au Nord. La partie nationale a en effet souhaité qu'il y ait unicité de décision et d'exécution dans la mise en œuvre de l'agropole centre, ce qui suppose une fusion totale des équipes de mise en œuvre et des organes de décision.

En accord avec le MDIPMI et le BOS, il est admis que la mise en œuvre de l'agropole centre devait être placée sous la responsabilité d'une équipe unique et que, par conséquent, les ressources humaines Enabel seraient intégrées à l'antenne centre, l'unité opérationnelle prévue dans le projet « Agropoles » (voir schéma ci-dessous).

Concernant le pilotage, les questions technico-stratégiques relevant de la politique de l'état en matière d'agropole sont traitées le comité de pilotage national. Un comité de pilotage spécifique demeure nécessaire pour le pilier 1 afin de gérer les questions techniques et stratégiques de niveau inférieur, uniquement liées à la mise en place de l'agropole centre, y compris les propositions de réaménagement budgétaire et pour traiter les décisions relatives aux planifications opérationnelles aux rapportage.

Les personnes désignées pour siéger au comité de pilotage du pilier 1 faisant également partie du comité de pilotage national, le risque d'incohérence ou de mauvaise communication entre les deux instances est minime.



Du point de vue du MDIPMI, l'agropole centre couvrira les régions de Fatick, Kaolack, Kaffrine et Diourbel tandis que dans le programme Sénégal-Belgique la région de Diourbel n'est pas prise en compte. Le premier comité de pilotage du pilier 1 a débattu sur cet écart et a conclu que, même si les investissements financés par la Belgique seront localisés dans les 3 régions du Sine-Saloum, il n'est pas exclu que certaines activités, notamment l'étude de faisabilité, puissent intégrer la région de Diourbel afin de garder la cohérence avec le programme national. Enabel

interviendra uniquement sur les activités liées à la phase d'étude et de structuration pour la région de Diourbel, les activités de construction et d'appui aux entreprises resteront limitées aux deux modules initialement prévus dans les trois régions de la zone d'intervention (Fatick, Kaolack, Kaffrine). Cette décision a entraîné un surcoût sur l'étude de faisabilité qui sera à prendre en compte dans le réaménagement budgétaire global.

3.2 Performance de l'outcome



3.2.1 Progrès des indicateurs

Objectif spécifique : Le secteur industriel s'installe et se développe de manière compétitive et durable dans le Sine Saloum.

Indicateur	Valeur de référence (2019)	Valeur cible année 1	Valeur obtenue en année 1	Valeur cible année 5
Chiffre d'affaires annuel des entreprises adhérentes à l'Agropole-Centre	0	-	NA	18,22 millions
Nombre d'emplois équivalent temps plein créés et consolidés dans l'agropole	0	-	NA	2800
Pourcentage d'entreprises satisfaites du climat des affaires pour le développement économique local	23%	NA	NA	A définir

NA : Non applicable dans l'attente de l'installation des premières entreprises

3.2.2 Analyse des progrès réalisés

Après 10 mois d'activité, et compte tenu du retard sur l'étude de faisabilité ainsi que les effets du Covid-19, il est encore trop tôt pour mesurer les impacts du projet. Toutefois, un travail important a été réalisé pour clarifier et préciser la théorie du changement avec l'équipe du projet. On observe une forte appropriation du projet aussi bien par les autorités nationales que par les instances régionales, ce qui donne à l'intervention une base solide pour la conception et la mise en œuvre ultérieure. La mobilisation du secteur privé, qui a également été largement entamée consolide également l'assise du projet.

3.3 Performance de l'output 1



3.3.1 Progrès des indicateurs

Résultat 1 :

L'infrastructure physique de l'agropole centre est en place par la réalisation de deux parcs agroindustriels respectivement à Kaolack et Foundiougne.

Indicateurs	Valeur de référence (2019)	Valeur cible Année 1	Valeur obtenue en Année 1	Valeur cible Année 5
Taux d'accomplissement des investissements infrastructurels prévus pour le compte d'Enabel	0	0%	0%	100%

Volume d'investissements infrastructurels publics mobilisés par l'Agropole-Centre (millions €)	0	-	0	23,5
------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	------

3.3.2 État d'avancement des principales activités

A : En avance, B : Dans les délais, C : retardé, D : En sérieux retard	État d'avancement :			
	A	B	C	D
A-01-01 Réalisation de l'étude de faisabilité			X	
A-01-02 Réalisation de l'infrastructure physique de l'Agropole : le module central de Kaolack et le module externe de Dakhonga			X	

3.3.3 Analyse des progrès réalisés

L'étude de faisabilité a accumulé un retard important du fait d'une succession de facteurs externes : Tout d'abord une décision politique de la Partie sénégalaise a réorienté les fonds qui étaient initialement destinés à sa réalisation, il a été proposé que Enabel vienne se substituer à la BAD auprès de l'ONUDI mais le montage juridique de la convention Enabel-Onudi a pris beaucoup de temps et l'appel d'offres sur liste restreinte n'a été lancé qu'en janvier pour aboutir à une seule offre qui a été jugée non satisfaisante par la partie Nationale et par Enabel. Compte tenu de la crise sanitaire qui empêchait le démarrage effectif des travaux (ce qui laissait donc le temps pour un nouvel appel d'offres), la décision a été prise par le Ministère d'interrompre l'appel d'offres de l'ONUDI et de demander à Enabel de relancer un nouvel appel d'offres en Régie. Ce nouvel appel d'offres a permis la réception de 4 offres et la sélection d'une offre de bonne qualité quoique plus coûteuse que l'estimation (qui s'est avérée largement sous-dimensionnée).

Le marché SEN 438bis, relatif à l'étude de faisabilité de l'agropole centre a finalement été attribué par Enabel au groupement IDEA Consult – SACI le 1^{er} juillet 2020. Après expiration du délai de recours de 15 jours, l'étude commencera avec l'organisation de l'atelier d'orientation stratégique qui permettra de valider avec les parties prenantes les filières prioritaires et de sélectionner les sites d'implantation des différents modules (atelier programmé pour le 13 août).

En fin de compte, les premiers livrables seront remis avec plus d'un an de retard par rapport à la planification opérationnelle initiale. Cependant, la qualité de l'étude est un facteur très important pour la performance des investissements qui vont suivre, surtout au regard des montants annoncés de plus de 100 millions d'euros, et il aurait été très hasardeux de privilégier le respect du planning au détriment de la bonne conception de l'agropole qui fait intervenir de nombreux facteurs complexes et pour laquelle une vision ambitieuse, claire et partagée est indispensable avant le début des travaux.

Dès février, des réunions préparatoires ont été organisées dans chaque région, à la suite de l'atelier de lancement, avec les autorités locales (gouverneurs, préfets et communes), les chambres régionales de commerce, d'industrie et d'agriculture, les agences régionales de développement, les directions régionales de développement rural et les représentations régionales des principaux ministères concernés (environnement, aménagement du territoire, agriculture, élevage, pêche, etc...). Ceci a permis de recueillir des données actualisées sur les principales statistiques de production dans les 4 régions de Fatick, Kaolack, Kaffrine et Diourbel. Une enquête téléphonique¹ a été réalisée en mai par toute l'équipe projet auprès des agriculteurs des 4 régions exploitant plus de 5 ha (gros producteurs) pour confirmer la répartition des principales cultures et la part de la production mise en marché.

Une autre enquête qualitative et quantitative a pu démarrer sur le terrain en début juin avec la levée des restrictions de déplacement pour évaluer le niveau de développement et d'autonomie des organisations paysannes de la zone centre (coopératives, GIE, groupements). Cette étude est réalisée en collaboration avec les agents départementaux du développement rural (enquêteurs

¹ L'enquête devait initialement se faire par le déplacement d'enquêteurs dans les villages mais l'interdiction de circuler d'une ville à l'autre a conduit à réaliser les interviews par téléphone sur la base de listes fournies par les DRDR.

professionnels) assistés d'étudiants stagiaires conventionnés et encadrés par Enabel. Ceci permettra de compléter les informations sur les différentes filières de production, sur les groupements de producteurs ou sur les producteurs importants, sur les entreprises ou organismes de commercialisation/distribution/ transport de la zone.

Infrastructures

Aucune infrastructure n'a été réalisée au cours de la période. Pour la période suivante, il est prévu le lancement des premiers appels d'offres d'aménagement des 2 premiers modules de l'agropole.

Il est envisagé de réaliser les deux investissements pilotes suivants :

- La construction d'une plateforme pilote de services agricoles et agroalimentaires avec production électrique autonome. Coût estimé : 450.000 €
- La mise en place à titre expérimental de 1 à 3 mini-chambres froides solaires autonomes. Coût estimé : 50.000 €.

Dans la conception du Ministère du développement industriel, l'agropole comportera un module central, des modules régionaux et des plateformes de services à l'agriculture. Il est prévu dans l'intervention de participer à la construction du module central et d'un module régional mais la notion de plateforme départementale, qui est apparue lors de la conception de l'agropole sud, n'a pas été prise en compte dans la formulation Enabel. Il semble intéressant que Enabel puisse également participer à la mise en œuvre d'une plateforme départementale, cette proposition sera ajoutée aux modifications soumises à l'approbation du Copil.

Le programme Parerba a déjà appuyé de nombreuses initiatives visant à organiser la production en vue de la commercialisation ou bien la transformation des produits agricoles. En particulier, grâce aux aménagements hydroagricoles réalisés, une production significative d'oignons s'est développée mais les producteurs ne disposent pas de structures de conservation appropriées et les pertes post-récolte sont élevées. La mise en place de petites chambres froides permettrait d'apporter une réponse à ce problème de conservation mais il faut s'assurer de l'appropriation technique de ces installations et surtout étudier comment elles peuvent être utilisées de manière complémentaire sur plusieurs spéculations afin d'optimiser le taux d'occupation. La mise en place de chambres froides pilotes permettra d'ajuster le dimensionnement et les choix techniques avant de vulgariser ce type de solution à plus grande échelle au sein des différentes plateformes. De la même façon, la construction d'une première plateforme de services, avant même la mise en place des modules principaux, sera l'occasion de mettre au point et d'ajuster de type d'infrastructure avant une duplication dans toutes les régions. L'opérationnalisation des plateformes départementales devra d'ailleurs précéder l'installation des entreprises dans les modules principaux de telle sorte que ces dernières puissent démarrer leurs activités en s'appuyant sur un dispositif d'approvisionnement fonctionnel.

3.4 Performance de l'output 2



3.4.1 Progrès des indicateurs

Résultat 2 :

L'infrastructure institutionnelle, organisationnelle et numérique de l'agropole centre est en place et fonctionnelle.

Indicateur	Valeur de référence (2019)	Valeur cible Année 1	Valeur obtenue en Année 1	Valeur cible Année 5

Nombre d'entreprises adhérentes à l'Agropole-Centre	0	NA	NA	35
Volume d'investissements privés mobilisés par l'Agropole-Centre (millions €)	0	NA	NA	50

NA : Non applicable, dans l'attente de l'installation des premières entreprises

3.4.2 État d'avancement des principales activités

A : En avance, B : Dans les délais, C : retardé, D : En sérieux retard	État d'avancement :			
	A	B	C	D
A-02-01 Création et accompagnement de la Société Anonyme de Construction et d'Exploitation		X		
A-02-02 Appui aux démarches de promotion des adhésions des entreprises privées et de contractualisation des adhérents	X			
A-02-03 Réalisation de l'infrastructure numérique de l'Agropole : Enterprise Resource Planning (ERP)		X		

3.4.3 Analyse des progrès réalisés

L'atelier de lancement du projet agropole centre a été organisé le 18 février 2020 à Kaolack en présence du Ministre du développement industriel et des PMI, des gouverneurs régionaux et des représentants de l'ambassade de Belgique, de l'ONUDI, de la BAD et de nombreuses organisations régionales et nationales. Au total, 160 participants ont été dénombrés et l'atelier a été très bien perçu par les autorités locales qui attendaient avec impatience le démarrage du projet dans la zone.

https://www.youtube.com/watch?v=Jhf_5azoZDc&t=7s

Il est très important pour la réussite du projet que les investisseurs participent activement à la conception de l'agropole afin que leurs préoccupations soient prises en compte. La stratégie est de prévoir une mise en place des infrastructures par phases avec un premier groupe d'entreprises sur le module central et un module régional dont le succès et la satisfaction devra entraîner d'autres investisseurs qui leur emboîteront le pas. Une fois l'aménagement général des sites réalisé, les infrastructures productives seront réalisées par tranches au fur et à mesure de l'adhésion des entreprises. Dans cette perspective, de nombreuses actions ont été réalisées pour informer les entreprises sur le projet et les avantages qu'elles pourront trouver sur l'agropole centre. L'objectif du plan de communication est de détailler les gains de compétitivité et les économies financières dont les entreprises pourront bénéficier en investissant sur l'agropole plutôt que sur un site isolé. Il n'est pas prévu d'avantages fiscaux sur les agropoles, ce sont plus la mutualisation des services et des ressources ainsi que la qualité de l'environnement des affaires qui rendront les agropoles attractives pour les entreprises.

Plus de 15 entreprises (petites à moyennes) se sont montrées intéressées par l'agropole et un marché (SEN430) a été attribué à la Chambre de Commerce Européenne du Sénégal (Eurochambers) pour inciter proactivement 12 entreprises à capitaux européens de venir investir sur l'agropole centre.

Plusieurs outils de communication ont été élaborés dont un dépliant et une animation vidéo :

<https://youtu.be/pxUFHyHwxis>

Le projet a participé aux « rencontres Africa », salon international de rencontres entre les entreprises Européennes et Africaines, les 24 et 25 octobre 2019 à Diamniadio et à la foire internationale de Kaolack du 25 janvier au 10 février 2020 et cela a permis de rencontrer de nombreux acteurs régionaux et internationaux, tant entrepreneurs que potentiels partenaires.

Trois réunions ont également eu lieu avec les organisations patronales des entreprises sénégalaises (MDES, CNP, UNACOIS) avec une présentation du projet suivie de discussions avec les entreprises.

Enfin, un webinaire a été organisé le 18 juin pour présenter les avantages de l'agropole centre à des investisseurs Belges et auquel de nombreux opérateurs Sénégalais ont également participé.

Une dynamique est nettement observable autour du projet d'agropole centre et les activités de communication vers les entreprises vont se poursuivre pour la renforcer et obtenir l'adhésion d'entreprises avec des projets d'investissement structurants et ambitieux. Déjà 10 projets ont été identifiés et une dizaine d'investisseurs sont en phase de réflexion et d'étude.

4 Suivi budgétaire

	Budget (€)	Dépenses au 30/06/2020	Solde	Taux de déboursement 30/06/2020
TOTAL	13 447 852	1 031 955	12 415 897	7,70%
Résultat 1	11 628 000	817 061	10 810 939	7,00%
Résultat 2	950 000	15 457	934 543	1,60%
Moyens Généraux	869 852	199 437	670 415	22,90%

5 Risques et problèmes

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Instabilité politique entraînant une dégradation du niveau de gouvernance socio-économique.	15/07/2019	DEV	Faible	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Implication accrue des cadres techniques des Ministères aux activités du pilier 1.	LEGROS Olivier	N/A		En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total

Retrait du Franc CFA de l'alignement avec l'Euro avec conséquence instabilité du taux de change, inflation et risque budgétaire.	15/07/2019	FIN	Faible	Haute	Moyen
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------	-----	--------	-------	-------

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Analyse des implications budgétaires et des conséquences pour l'atteinte des objectifs de l'intervention.	LEGROS Olivier	N/A		Prévu
Au besoin, négociation d'une révision de la convention spécifique.	SALVADORI PANNINI Alessio	N/A		Prévu
Mise en place d'une réserve de change.	SALVADORI PANNINI Alessio	N/A		Prévu

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
L'Etat ne réalise pas, d'une manière totale ou accuse du retard dans la réalisation des infrastructures publiques de base devant supporter les parcs industriels.	15/07/2019	OPS	Moyen	Haute	Haute

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Intégration à la Convention spécifique du Portefeuille d'une clause de mobilisation de la contrepartie nationale, détaillant les infrastructures que l'Etat s'engage à réaliser (avec chronogramme de réalisation) et leur contre-valeur monétaire. L'objectif étant de transformer ces engagements sénégalais dans une obligation gouvernementale, dont l'exécution effective sera suivie par l'ensemble des acteurs du Team Belgium.	SALVADORI PANNINI Alessio	N/A		Accompli
Démarches auprès du MDIPMI pour qu'il transmette une lettre de requête à la BAD pour initier une demande de financement	LEGROS Olivier	31/12/ 2020	La BEI a reçu un courrier officiel	En cours
Information régulière de l'Ambassadeur sur ce dossier afin que ce dernier puisse intervenir auprès des	SALVADORI PANNINI Alessio	N/A	L'ambassadeur a organisé un déjeuner à ce sujet le 30/01/2020	En cours

instances Sénégalaises pour un respect des engagements dans les délais.				
Vigilance accrue sur le délai de livraison de l'étude de faisabilité	LEGROS Olivier	31/07/2020	Voir action spécifique sur l'étude dans la gestion des problèmes	En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Problèmes de sécurisation foncière pour les entreprises adhérentes à l'Agropole.	15/07/2019	OPS	Faible	Haute	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Sensibilisation/accompagnement des communes pour la mise à disposition des terres pour l'installation des parcs industriels par l'outil du bail emphytéotique de la durée de 99 ans, accepté d'ores et déjà par le système bancaire comme garantie du crédit, valorisé en participations actionnaires de la SACE, ceci en application de l'Acte III, phase 2, de la Décentralisation.	LEGROS Olivier	31/12/2021		Prévu

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Réticence du secteur privé national et international à investir dans les parcs industriels	15/07/2019	OPS	Moyen	Haute	Haute

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Sollicitation de l'avis du secteur privé sénégalais et international sur l'ensemble des activités incitatives préconisées par l'étude de l'ONUDI en termes d'attractivité pour les investisseurs, notamment en favorisant l'implication du Conseil national des Entreprises, du Patronat National, de l'Union Nationale de commerçants et industriels du Sénégal (UNACOIS Jaappo), de l'Union des Chambres Consulaires et de la Chambre de Commerce Européenne.	MARION Claude	N/A	De nombreux contacts engagés, à finaliser pendant l'atelier de structuration au cours de l'étude de faisabilité	En cours

Mise en œuvre d'une série d'activités dans le cadre du plan de marketing de la SACE, y compris à l'international, ciblant les investisseurs potentiels européens et la diaspora sénégalaise, de promotion de l'adhésion à l'Agropole, qui vont se dérouler au cours de la phase de mise en place des organes dirigeants de la SACE et de réalisation des infrastructures de base des parcs industriels	SOW Touradou	N/A	Marché SEN 430 lancé pour la recherche de 12 entreprises	En cours
Réorientation partielle par Enabel des investissements des infrastructures en renforcement des capacités sur les composantes de promotion de l'économie numérique et de l'économie verte et sur les opérateurs agroindustriels déjà actifs en dehors de l'Agropole.	LEGROS Olivier	N/A		Prévu

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Faiblesse/insuffisance du financement levé par la SACE auprès de l'Etat, et du secteur privé, qui rend difficile la réalisation des investissements et l'activation des services qui sont de sa responsabilité.	15/07/2019	FIN	Faible	Haute	Moyen

Traitement des risques				Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
Support par Enabel des efforts du MIPMI pour le levé des capitaux de la SACE dans le cadre de la mise en œuvre de l'Activité 2.1. A l'instar de la démarche adoptée pour le financement de la SACE « Agropole-Sud », le plan d'affaires de la SACE, qui sera développé sous la supervision technique d'Enabel, sera précocement soumis, en plus qu'au FONSI, à des institutions financières internationales spécialisées en public equity (ex : EVEREST FINANCE, CDC France) et à International Finance Corporation.	SOW Touradou	N/A		En cours	

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Faiblesse de l'infrastructure logistique, notamment portuaire, pouvant affecter la compétitivité des parcs industriels en termes de coûts d'évacuation des marchandises transformées	15/07/2019	OPS	Moyen	Moyen	Moyen

Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Priorisation par Enabel des investissements sur des segments de filière et sur des produits pouvant accéder rentablement aux marchés régionaux et internationaux en s'appuyant sur l'infrastructure d'ores et déjà existante (réseau routier, port de Kaolack et de Ndakhonga, ...). Par exemple l'exploitation industrielle du sel et des produits halieutiques qui est déjà possible.	LEGROS Olivier	N/A		Prévu
Réalisation par l'état de l'axe routier Fatick-Passy-Foundiougne.	LEGROS Olivier	N/A		En cours
Sensibilisation du Ministère de l'Economie, de Finances et du Plan par l'Ambassade de Belgique et Enabel sur la possibilité et la pertinence de solliciter un prêt Etat-Etat auprès de FINEXPO pour mobiliser les ressources nécessaires à la mise à niveau du port de Dakhonga (y compris le dragage).	VAN IMPE Paul	N/A		Accompli
Confiance en gestion du port de Ndakhonga à la Société Port Autonome de Dakar (PAD).	SALVADORI PANNINI Alessio	N/A		En cours
Réorientation par Enabel des investissements vers l'un des autres modules régionaux si les plans de mise à niveau infrastructurelle envisagés par l'Etat ne devaient pas se concrétiser. Ceci en vue de garder le même nombre de bénéficiaires finaux et les mêmes secteurs d'activités prioritaires du Pilier 1.	LEGROS Olivier	N/A		Prévu

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Marché SEN18004-10002 - L'étude de faisabilité de l'Agropole est retardée dans son exécution à cause de la fermeture des frontières empêchant les experts internationaux de venir au Sénégal.	13/05/2020	OPS	Moyen	Haute	Haute

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Privilégier dans l'analyse des offres les offres techniques présentant une forte proportion d'experts résidant au Sénégal.	LEGROS Olivier	15/06/2020	Le chef de file de l'étude est une entreprise Sénégalaise	Réalisé

Identification des problèmes			Analyse de la question
Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel
L'étude ONUDI, dont les résultats devaient être disponibles en juillet 2019, et qui conditionne la conception et la mise en œuvre des infrastructures des parcs industriels, n'a pas été lancée comme prévue.	01/09/2019	OPS	Haute
Ceci représente un retard de près d'un an sur la mise en place de l'Agropole			

Issue mitigation			Follow-up of Issue	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Compte tenu du fait que l'appel d'offres n'avait pas été publié par l'ONUDI fin janvier, le comité de pilotage national de l'étude a donné son accord à l'ONUDI pour lancer l'étude auprès d'une liste restreinte de 4 bureaux d'étude présélectionnés	LEGROS Olivier	N/A	Un seul soumissionnaire a déposé une offre qui a été évaluée insuffisante dans un premier temps Après négociation et une proposition intermédiaire, la BAFO a été jugée inacceptable par la partie nationale et par Enabel.	Accompli
Compte tenu de la crise sanitaire et de la fermeture des frontières le Ministre du développement Industriel a demandé à Enabel de relancer l'étude en Régie pour rattraper le temps perdu et demandé à l'ONUDI d'annuler la procédure en cours à leur niveau.	LEGROS Olivier	01/07	Marche SEN 438bis attribué le 1/7, /2020 démarrage le 16/7	Accompli

Identification des problèmes			Analyse de la question
Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel
La crise sanitaire liée au coronavirus retarde plusieurs activités et compromet certaines échéances critiques, notamment la réalisation de l'étude de faisabilité et les dates limites de dépôt des demandes de financement de l'Etat Sénégalais à la BAD et la BEI	02/03/2020	OPS	Haute

Issue mitigation			Follow-up of Issue	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Demander la prolongation de la période d'exécution du projet de 1 an	SALVADORI PANNINI Alessio	30/04/2020		En cours

Identification des problèmes			Analyse de la question
Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel
Le Bureau Opérationnel de Suivi du PSE (BOS) n'a pas trouvé de financement pour organiser les ateliers de structuration du projet agropole centre (pré-LAB, LAB et journées portes ouvertes). Ceci compromet la bonne réalisation de l'étude et l'obtention des rapports définissant les investissements à réaliser.	12/05/2020	OPS	Haute

Issue mitigation			Follow-up of Issue	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Financer directement en régie Enabel les dépenses liées à l'organisation des ateliers de structuration	LEGROS Olivier	31/08/2020	L'engagement a été confirmé par Enabel à l'occasion du comité de pilotage du projet national Agropoles le 20 mai 2020	En cours

6 Synergies et complémentarités

6.1 Avec les autres interventions du portefeuille

6.1.1 Pilier 2

L'équipe du pilier 1 partage les bureaux de Kaolack avec l'équipe d'intervention santé qui travaille sur la même zone. Des synergies ont été mises en place pour mutualiser certaines ressources communes et, bien que chaque intervention ait ses propres véhicules, la flotte est gérée globalement ce qui permet de mieux coordonner la logistique et de réaliser certains déplacements en commun.

Une communication régulière avec l'intervention santé permettra de coordonner les activités afin de renforcer leur efficacité mutuelle. A titre d'exemple, les entreprises de l'agropole seront sensibilisées à faire adhérer leurs salariés aux mutuelles de santé et des campagnes de communication et de sensibilisation pourront être mises en œuvre au sein des entreprises contre le harcèlement et les violences liées au genre.

6.1.2 Pilier 3

Trois activités ont été programmées par l'intervention 4 pour venir renforcer et compléter celles du pilier 1 :

- La formation des cadres du MDIPMI et du BOS sur une méthodologie certifiée de gestion de projets (PRINCE2). Le BOS, qui coordonne les projets du PSE avec plusieurs ministères, utilise déjà la méthode PRINCE2 et souhaite que tous les chefs de projets en interne et dans les ministères, maîtrisent cet outil.
- La réalisation d'une étude de faisabilité d'un projet de production de spiruline. La société Jemscience souhaite investir dans la production industrielle de spiruline dans la zone du Sine-Saloum et a sollicité Enabel pour la réalisation d'une étude technico-économique. Dans le cadre de l'agropole et de l'incubateur, ce projet a été jugé prometteur à condition d'inclure la production villageoise dans l'étude, ce qui a été fait.
- La réalisation d'une étude juridique sur la gouvernance de l'ensemble des agropoles par le gouvernement Sénégalais. L'étude de faisabilité de l'agropole centre prévoit un chapitre sur la gouvernance de la société d'exploitation de l'agropole dans laquelle l'Etat Sénégalais doit

jouer un rôle partagé avec le secteur privé ; il en sera de même dans les agropoles sud et nord. Cependant, la forme de la participation de l'Etat dans chaque agropole et la coordination avec tous les Ministères concernés est un sujet complexe sur lequel il est important de disposer de tous les éléments de décision avant la création de l'agropole centre. C'est ainsi qu'une expertise juridique a été recrutée par Enabel en concertation étroite avec le MDIPMI qui participera étroitement au suivi de l'étude et à l'élaboration des conclusions.

6.2 Avec les projets pour tiers

6.2.1 Le PARERBA (Projet d'Appui à la Réduction de l'émigration Rurale dans le Bassin Arachidier)

Financé par le le Trust Fund West Africa et Sahel de l'Ue, ce projet accompagne depuis 2018 la création d'emplois ruraux dans les filières agro-alimentaires. La complémentarité entre le pilier 1 et le PARERBA est importante et les synergies nombreuses.

En premier lieu, la mise en œuvre du PARERBA a permis la production de connaissance sur l'économie rurale du Sine Saloum : études de filière, élaboration de plans d'aménagement de bassin versant, données socioéconomiques issues du dispositif de suivi évaluation. Toutes ces informations seront très utiles pour l'étude de faisabilité de l'agropole et la formulation des actions d'appui à la structuration des producteurs, tout en venant compléter les données recueillies au niveau des services de statistique agricole communément appelés DAPSA (Direction de l'Analyse, de la Prévision et des Statistiques Agricoles).

D'autre part, un des facteurs de réussite de l'agropole sera la disponibilité des matières premières agricoles et à ce titre, le travail réalisé par le PARERBA prépare et renforce le potentiel de développement des entreprises qui viendront investir. Le travail réalisé auprès de 3 000 producteurs sur les filières maraichère et rizicole ouvre donc des opportunités d'approvisionnement pour des entreprises de transformation ou de commercialisation. Inversement, l'installation d'entreprises agroindustrielles dans l'agropole va créer des opportunités pour de nombreux agriculteurs qui trouveront de nouveaux débouchés commerciaux pour leurs productions.

Enfin, le PARERBA a contractualisé avec 11 PME pour des investissements dans l'agroalimentaire et l'insertion de jeunes salariés originaires du Bassin Arachidier. Ces entreprises ont été informées des opportunités offertes par l'agropole, sont susceptibles de faire appel à leur services, voire intégrer certains des modules qui vont être mis en place, et pourraient également nouer des partenariats avec les entreprises qui vont intégrer l'agropole.

6.2.2 RIEC (Rural Infrastructure for Employment Creation in the Gambia), financement EU-Trust Fund West Africa et Sahel, UE

La zone d'intervention du RIEC est frontalière avec celle du pilier 1, pour l'instant quelques échanges ont eu lieu entre les deux projets mais, comme pour le Parerba, le travail de renforcement de la production agricole réalisé par le RIEC trouvera certainement des débouchés auprès des entreprises de l'agropole qui pourront étendre leur zone d'approvisionnement jusqu'à la rive nord du fleuve Gambie.

6.3 Autres synergies et complémentarités

La conception et la mise en œuvre de l'agropole centre bénéficient de l'expérience (bonne ou mauvaise) de l'agropole sud qui va continuer à servir de référence ou à guider les activités en cours dans le Sine Saloum.

Sur le plan agricole, la mise en place de l'agropole centre va s'appuyer largement sur les projets de développement rural passés, en cours ou à venir : Projet PRACAS, programme arachidier financé par la banque mondiale, projet PARFA du FIDA, PAFA, PAPSEN, PRODAC etc.

7 Thèmes transversaux

7.1 Environnement et changement climatique

7.1.1 Mesures d'atténuation

Au niveau de l'exécution du projet, une petite charte est en cours d'élaboration pour limiter les dépenses énergétiques : Réduction des consommations de carburant par la limitation de vitesse, le choix de véhicules de moindre puissance, le partage des missions avec les autres interventions et l'organisation raisonnée des missions de terrain.

Des règles ont été données à tous les collaborateurs pour limiter les consommations électriques dans les bureaux (utilisation raisonnée de la climatisation et de l'éclairage). Par ailleurs, une étude est en cours pour la mise en place de panneaux solaires sur le bureau de Kaolack afin de réduire la consommation d'électricité du réseau provenant essentiellement de centrales thermiques à énergie fossile.

La conception des bâtiments de l'agropole prendra largement en compte la performance thermique et l'éclairage naturel afin de limiter la consommation électrique (et donc les coûts de fonctionnement des infrastructures). L'installation d'unités de production électriques à base d'énergies renouvelables (photovoltaïque, biogaz, éolien, solaire thermique) sera largement promue et intégrée dans la conception des différents modules de l'agropole afin de garantir un approvisionnement électrique régulier et respectueux de l'environnement.

7.1.2 Mesures d'adaptation

La durabilité de l'agropole dépendra fortement de la capacité des producteurs agricoles à s'adapter à la diminution des précipitations et à l'augmentation des températures. Compte tenu de la croissance démographique du Sénégal, les besoins alimentaires vont augmenter fortement tandis que les conditions climatiques sont de plus en plus difficiles et que les sols sont déjà fortement dégradés du fait de la monoculture, de l'érosion, de la déforestation et l'utilisation d'engrais azotés qui provoquent la minéralisation accélérée de la matière organique qui constitue l'élément structurant et le principal garant de la fertilité des sols. Le développement des productions arboricoles devra être fortement encouragé.

Par ailleurs, la gestion des ressources en eau constituera un élément très important pour l'avenir de la production agricole et de l'élevage dans la zone et l'approvisionnement en eau des différents modules de l'agropole devra être étudié avec beaucoup d'attention pour ne pas affecter les nappes phréatiques fournissant de l'eau potable aux populations rurales et aux troupeaux. Toutes ces préoccupations sont intégrées dans les programmes de développement rural du Sénégal (notamment le PRACAS) et n'ont donc pas été prises en compte directement dans le pilier 1 mais une coordination permanente avec les différents acteurs du développement rural sera essentielle pour garantir la durabilité du projet.

7.2 Genre

L'inclusion des femmes est une préoccupation majeure de l'intervention bien qu'il n'y ait pas d'activités spécifiques au genre. Les activités de transformation des produits agricoles sont majoritairement réalisées par les femmes et, selon les observations des chambres de commerce d'industries et d'agriculture, les femmes font preuve de beaucoup de sérieux, de ténacité et d'application dans les activités qu'elles mènent y compris dans le remboursement des crédits ce qui fait des groupements féminins des entreprises potentiellement finançables et capables de se développer. C'est au niveau des activités de l'intervention 2 que la dimension genre est plus importante.

Au niveau de la conception de l'agropole, dans laquelle une grande partie de la main d'œuvre sera féminine, il faudra prévoir une crèche-garderie dans le module central (et peut-être les modules régionaux) pour permettre aux femmes qui ont des enfants en âge préscolaire de pouvoir occuper un emploi dans une entreprise du parc agroindustriel.

7.3 Digitalisation

Les entreprises de l'agropole constitueront des opportunités d'affaires pour les startups du Green Innovation Hub qui pourront leur proposer différentes applications pour améliorer le monitoring des processus de stockage ou de transformation des produits agricoles.

7.4 Emplois décents

La question des emplois décents sera principalement prise en compte dans la conception des infrastructures : les locaux sociaux (vestiaires, lieux de culte, service de restauration) et les normes de sécurité feront l'objet d'une attention particulière.

La société de construction et d'exploitation de l'agropole élaborera une charte qui incitera les entreprises usagères à respecter la réglementation du travail et à considérer le bien-être des employés comme un facteur de productivité et de créativité et non comme un facteur de coût.

8 Leçons apprises

8.1 Les succès

Alors qu'il est naturellement trop tôt pour revendiquer l'atteinte de résultats de développement, ce premier rapport nous permet de mettre en lumière un certain nombre de résultats opérationnels et stratégiques, prometteurs quant à l'efficacité et à la durabilité de l'intervention.

Une équipe d'intervention regroupant l'ensemble des profils souhaités, complémentaires à plus d'un titre, a été mise en place rapidement, en allant puiser au-delà du vivier naturel d'Enabel, au plus près du monde économique réel, condition importante de succès pour une initiative en prise directe avec le secteur privé, les entrepreneurs et les investisseurs.

Une dynamique institutionnelle vertueuse s'est instituée sur la plan stratégique mais aussi opérationnel avec les divers partenaires publics et privés, tant au niveau national que local, partenaires souvent nouveaux pour Enabel. L'intégration au sein du système national de pilotage du développement industriel, et le souci permanent de l'échange et de la concertation sont garants de la cohérence du programme avec les évolutions de la politique nationale et d'une appropriation a priori des résultats de l'intervention.

Un travail quotidien côte à côte en bonne complicité, y compris depuis l'apparition du COVID et l'éloignement physique qui en a suivi, parfois à des milliers de kilomètres, a permis d'atténuer les craintes des partenaires suite à la décision d'arrêter la cogestion. Les liens solides voire renforcés par la crise entre les différents acteurs permettront un redémarrage rapide, empreint d'un dynamisme renouvelé lorsque les conditions sanitaires seront stabilisées.

Des efforts importants en matière de communication et visibilité par l'équipe au sens large, Enabel et ses partenaires ont donné des résultats encourageants en termes de connaissance et reconnaissance par les parties prenantes potentielles et au-delà, au sein des populations concernées.

En partie grâce à cette communication un pôle d'entreprises et d'investisseurs potentiels commence à se constituer autour du projet d'agropole centre. Leur participation à la phase de conception renforcera l'adéquation de l'infrastructure physique et organisationnelle à mettre en place avec les besoins réels du secteur privé.

8.2 Les défis

Le principal défi de cette première année d'exécution est la durée du projet. Une durée de 4 ans (hors périodes de démarrage et de clôture) est insuffisante pour ce type de projet, le MDIPMI prévoit de son côté un temps d'exécution plus long. Du fait que l'étude de faisabilité n'était pas

disponible au démarrage du projet, comme c'était prévu initialement, avec plus d'un an de retard sur la livraison des rapports APS et APD, la question de la durée d'exécution est encore plus critique. Une prolongation de la durée du projet s'avère indispensable pour garantir l'atteinte des résultats et des objectifs.

Le second défi qu'il faudra relever pour garantir la réussite des entreprises de l'agropole et l'attractivité de cette dernière est l'approvisionnement en matières premières. Un des principaux facteurs de succès pour une entreprise agroalimentaire est un approvisionnement régulier en matières premières de bonne qualité. Toute rupture d'approvisionnement ou tout défaut de qualité a des conséquences directes sur le réseau commercial et sur la rentabilité de l'entreprise. C'est ainsi que la plupart des entreprises agroalimentaires garantissent leur approvisionnement en produisant elles-mêmes leurs matières premières agricoles (cas de la Compagnie Sucrière du Sénégal) ou bien en traitant avec des coopératives de producteurs, des négociants ou des organismes stockeurs. Dans les régions du Sine-Saloum, la production agricole est assurée essentiellement par de petits producteurs exploitant moins de 5 ha. Cette population rurale est la cible des bénéficiaires du projet et doit donc trouver sa place dans les chaînes d'approvisionnement des entreprises. Pour atteindre cet objectif, il est indispensable que les entreprises puissent contractualiser avec des groupements de producteurs professionnels et bien structurés capables de fournir les intrants et conseils techniques nécessaires pour garantir la qualité des produits et capables surtout d'organiser la collecte et de mobiliser des financements pour rassembler des quantités suffisantes.

Ce défi de l'organisation des producteurs est particulièrement important pour les productions arboricoles. Il existe dans la zone de nombreuses ressources provenant des arbres parmi lesquelles le tamarin, le baobab, l'acacia gommier, le dattier du désert, le moringa et plus d'une dizaine d'autres espèces. Ces productions se développent et fructifient pendant la saison sèche et peuvent apporter des compléments de revenus aux producteurs. Par ailleurs, ces arbres protègent le sol du rayonnement solaire et lui apportent de la matière organique, certains d'entre eux (*Faidherbia albida*) perdant même leurs feuilles pendant la saison des pluies en laissant ainsi la lumière passer pour les cultures sous-jacentes. La densité de la population arborée a fortement baissé au cours du dernier siècle et ces productions se trouvent avec des effectifs réduits à moins de 5 plants à l'échelle de l'exploitation ; chaque producteur ne dispose donc que de très peu de ressources. Cependant, si ces ressources sont regroupées au sein d'un groupement villageois et si de nouvelles plantations sont réalisées, cela peut constituer un approvisionnement très intéressant pour une ou plusieurs entreprises agroalimentaires, chaque espèce pouvant fournir plusieurs produits différents (pulpe sucrée, graine oléagineuse, feuilles riches en protéines, etc..) et certains produits étant très demandés sur le marché alimentaire (gomme arabique, tamarin, poivre de guinée) ou cosmétique (huiles de baobab, moringa, balanites) international.

Pour relever le défi de la production agricole, la disponibilité de l'eau d'irrigation sera également un défi important à prendre en compte par l'Etat. A l'exemple du Plan Maroc Vert qui a pu atteindre ses objectifs grâce aux investissements très importants consentis pour la mobilisation, le stockage et la distribution des ressources en eau, le Plan Sénégal Emergent doit améliorer sensiblement la disponibilité de l'eau pour pouvoir développer sensiblement la production agricole. Le projet PARFA (FIDA/ONUDI) répond en partie à cette exigence ainsi que le plan de riposte COVID élaboré avec l'appui de la FAO.

Les visites de terrain réalisées au cours de cette première année et les rencontres avec les acteurs régionaux de développement ont montré qu'il existe dans la zone un grand nombre d'initiatives plus ou moins professionnelles sur le secteur de la transformation des produits agricoles. Dans les 3 régions, des groupements de femmes ou de jeunes se sont organisés et commercialisent des produits alimentaires ou cosmétiques qu'ils fabriquent en valorisant la production agricole locale. Il est très important que ces acteurs ne soient pas exclus du dispositif qui sera mis en place par l'agropole et puissent participer à la dynamique économique tout en bénéficiant de ses retombées financières. Cette question de l'inclusion des initiatives locales a d'ailleurs fait l'objet de plusieurs questions et préoccupations lors du webinaire de présentation de l'agropole le 18 juin et des différentes réunions avec les acteurs locaux au Sénégal. Cette inclusivité représente un défi car ces entreprises informelles ne peuvent pas être considérées comme des entreprises industrielles et devront évoluer vers la formalisation et l'industrialisation pour avoir leur place dans un parc industriel ; cette évolution nécessitant un travail de renforcement et de structuration long et

laborieux. La question est donc de savoir si cette évolution pourra se faire dans le temps du projet et avec quels dispositifs d'appui complémentaires.

Il est possible que la crise économique liée à la crise sanitaire ait des répercussions négatives sur les projets d'investissements privés. D'une part parce que les entreprises devront faire face en premier au redressement de leurs activités habituelles et d'autre part parce que la disponibilité des financements sera peut-être affaiblie par la dégradation générale de la solvabilité des entreprises. Cependant, le secteur alimentaire est moins touché par la baisse d'activités et la demande devrait rapidement retrouver un niveau et une croissance comparable à ceux de 2019. Une attention particulière sera portée sur ce point jusqu'à décembre 2020 pour évaluer d'éventuels risques pour le projet et mettre en place les mesures d'atténuation.

8.3 Questions d'apprentissage stratégique

Le début de collaboration avec l'ONUDI a révélé que la collaboration avec les agences UN est fructueuse dans la mesure où la distribution des rôles et des responsabilités dans la mise en œuvre du projet reflète bien l'identité organisationnelle de l'agence onusienne choisie comme partenaire, en lui permettant de mettre en valeur ses avantages comparatifs. Dans ce sens il est préférable que l'ONUDI se concentre davantage sur la conception de méthodologies et outils de structuration, tels que l'Observatoire de l'Industrie, et sur la création de politiques pour le développement sectoriel et moins sur la mise en œuvre directe par le recrutement du personnel opérationnel de terrain, la passation des marchés, etc...

8.4 Synthèse des enseignements tirés

Le projet est à l'étape de la conception opérationnelle qui est une phase fondamentale dans laquelle il faut faire en sorte d'intégrer tous les défis identifiés tout en choisissant les solutions les plus efficaces qui ne s'avèreront pas obsolètes dans 15 ans. Dans un environnement social, économique et écologique en mutation permanente, nous devons imaginer quel sera le contexte dans 20 ans pour que les investissements qui seront faits demain soient toujours performants et créateurs de valeur ajoutée.

Dans la phase de formulation du projet les principaux défis identifiés étaient l'emploi et la valeur ajoutée économique.

Durant l'année 2019, de nouvelles alertes du GIEC sont venues rappeler l'urgence de prendre en compte l'empreinte carbone. Tous les indicateurs montrent que ce n'est plus le moment de faire "moins pire" qu'avant en diminuant les émissions de CO² de 20 à 30% ; il faut concevoir tout le projet avec pour objectif que l'empreinte carbone de l'agropole soit nul.

La crise de la Covid19 a rappelé également l'importance stratégique de la question de l'autonomie alimentaire, de la production agricole nationale et des capacités industrielles pour la transformer localement. L'évolution des habitudes alimentaires de la population urbaine a placé le Sénégal dans une situation de forte dépendance des importations sur les produits aussi vitaux que les céréales, l'huile ou les protéines.

Tous ces défis impliquent qu'il faut concevoir l'agropole sur des bases totalement inédites :

- Le modèle économique des entreprises doit associer l'économie solidaire, l'économie verte, l'économie circulaire et l'économie numérique afin d'être plus performant et plus résilient.
- L'approvisionnement énergétique des entreprises doit se faire sur la base des nombreuses innovations disponibles avec zéro émission de CO² et une meilleure compétitivité.
- Le projet doit accélérer la transition des modèles de production agricoles vers l'agroécologie pour une productivité augmentée, des revenus améliorés et une meilleure résilience.

Devant le nombre et l'importance des défis à relever, une approche totalement innovante dans tous les domaines permettra de faire de l'agropole centre un modèle inspirant pour les autres régions du Sénégal et les autres pays d'Afrique de l'ouest.

Enseignements tirés	Public cible
<p>Poursuivre la mobilisation collective pour construire ensemble</p> <p>La communication interne et externe a permis de créer une dynamique positive autour du projet et une forte implication des parties prenantes. Cette communication peut se renforcer par l'élaboration d'un bulletin d'information trimestriel.</p>	<p>Partenaires du projet Entreprises</p>
<p>Se donner le temps de relever tous les défis</p> <p>La durée d'exécution prévue pour le projet est trop courte et les circonstances et le contexte ont aggravé ce problème.</p>	<p>CMPC</p>
<p>Appuyer un nouveau modèle économique</p> <p>Favoriser la complémentarité entre les entreprises, la mise en commun des moyens et des solutions, le recyclage des déchets, la mise en œuvre des innovations.</p>	<p>Partenaires du projet Entreprises</p>
<p>Assurer la transition énergétique</p> <p>La conception de l'agropole doit intégrer la performance thermique des bâtiments et l'approvisionnement énergétique à base d'énergies renouvelables.</p>	<p>Partenaires du projet Entreprises</p>
<p>Résilience et performance des exploitations agricoles</p> <p>Le renforcement des structures de production agricole doit être accentué par la plantation massive d'arbres intercalaires aux cultures ou pâturages et l'investissement dans des ouvrages améliorant la disponibilité de l'eau.</p>	<p>Ministères de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche.</p>
<p>Inclusion des initiatives existantes</p> <p>L'agropole doit prévoir une place pour intégrer les petites entreprises informelles de transformation des produits agricoles.</p>	<p>Comité technique Agropoles</p>
<p>Revaloriser les produits traditionnels</p> <p>Une meilleure valorisation des produits alimentaires locaux doit permettre de mettre à la disposition des consommateurs urbains des produits alimentaires répondant à leurs aspirations de qualité et de praticité.</p>	<p>Partenaires du projet Entreprises</p>
<p>Se donner les moyens de l'ambition</p> <p>La recherche de partenaires financiers pour les entreprises doit être intensifiée pour sécuriser les investissements privés dans l'agropole.</p>	<p>Equipe projet (Enabel/MDIPMI)</p>

9 Pilotage

9.1 Modifications apportées à l'intervention

Le programme de coopération 2019-2023 prévoyait la signature d'une convention avec l'ONUDI d'un montant de 250.000 € pour l'accompagnement de l'étude de faisabilité et les ateliers de restitution aux populations. A la suite des décisions de réorientation des fonds initialement dédiés par la BAD à la réalisation de l'étude de faisabilité (1 million de \$) il a fallu dès le début du projet procéder à un réaménagement budgétaire pour prendre en charge l'intégralité de l'étude et une partie des ateliers de consultation des acteurs et porter le montant de la convention ONUDI à 860.064 €. Par la suite, compte tenu de la décision du Ministre du développement industriel et des PMI d'interrompre le processus de recrutement du prestataire de l'étude engagé par l'ONUDI et la demande à Enabel de relancer un appel d'offres, un nouvel aménagement budgétaire s'avère nécessaire pour faire face à cette dépense en régie. Un mandat du siège a validé l'engagement de 720.000 €HT vis-à-vis de l'offre sélectionnée à l'issue de l'appel d'offres SEN 438bis.

Compte tenu du retard dans la mobilisation du financement accordé par la BAD au MDIPMI pour assurer le suivi et la coordination de l'étude de faisabilité ainsi que la mobilisation des membres du comité technique national de suivi du projet agropoles, il est apparu également nécessaire d'augmenter le budget initialement prévu pour appuyer l'unité de gestion du projet au sein du MDIPMI et prendre en charge les frais liés aux activités de consultation des parties prenantes et de suivi et d'accompagnement de l'étude de faisabilité.

Enfin, concernant les activités de promotion du projet, compte tenu de l'implication encore forte de l'unité de gestion du projet agropoles sur le dossier de l'agropole sud et donc d'une disponibilité limitée à s'investir dans les activités de l'agropole centre, il a été décidé de commencer les actions de promotion de l'agropole centre par des prestations en régie et non par une convention de subsides à l'UGP comme initialement prévu.

9.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décisions	Période d'identification	Suivi
Le cadre logique révisé et le rapport de démarrage du projet sont validés	12/02/2020	Comité de pilotage
Compte tenu du fait que l'Etat Sénégalais a décidé que l'agropole centre interviendra sur les régions de Fatick, Kaolack, Kaffrine et Diourbel, le comité de Pilotage a validé la réalisation des activités d'étude dans la région de Diourbel qui ne fait pas partie de la zone d'intervention.	12/02/2020	Comité de pilotage
Le comité de pilotage a validé le projet de lettre d'entente entre Enabel et le MDIPMI sous réserve de corriger l'article 5 en précisant que l'équipe Enabel et l'antenne régionale centre du projet Agropoles constituent une cellule unique d'exécution.	12/02/2020	Comité de pilotage

9.3 Réorientations stratégiques envisagées

9.3.1 Prolongation de la période d'exécution

Comme indiqué plus haut, les retards cumulés du fait de l'étude de faisabilité et de la crise sanitaire compromettent l'atteinte des résultats et objectifs de l'intervention. La prolongation de la période d'exécution d'un an (12 mois) permettrait d'atteindre les objectifs et d'assurer la pérennité du projet.

9.3.2 Réalisation d'une plateforme départementale de services à l'agriculture

Comme détaillé dans le chapitre 3.3.3, il est proposé de réaliser, en plus du module central et d'un module régional, une plateforme départementale afin d'avoir au sein de l'intervention une vision complète des composantes de l'agropole.

9.3.3 Rééquilibrage budgétaire

Du fait des modifications faites pour la mise en œuvre de l'étude de faisabilité, le budget dédié aux infrastructures qui était initialement de 11.378.000 € avec une contrepartie Sénégalaise se retrouverait diminué à 9.918.336 si aucun rééquilibrage n'est opéré (soit un écart de 1.459.664). Ce rééquilibrage peut être réalisé par une baisse du montant alloué aux infrastructures justifié par le fait que ces dépenses seront largement couvertes par les financements BAD et BEI et que la valeur ajoutée d'Enabel est plus forte sur l'accompagnement des entreprises, la structuration des filières, la formation professionnelle et l'innovation verte et numérique. A noter que le financement d'Enabel sur les infrastructures vient diminuer la dette publique sur ces dépenses et peut donc renforcer la compétitivité de l'agropole. Par ailleurs, à la suite des engagements pris au comité de pilotage des agropoles le 20 mai 2020, la ligne A-02-01 (support à l'unité de gestion du projet agropoles) est en dépassement de 200.000 €, cet écart sera comblé par un transfert de la ligne A-01-01 de l'intervention 2 dont l'objet est devenu obsolète du fait de la restructuration opérée par le gouvernement.

La prolongation de la période d'exécution aurait une incidence de 150.000 € sur les moyens généraux de l'Intervention 1, Pilier 1

Ligne source	Libellé	Montant	Ligne destinataire	Libellé	Montant
18005 A-01-01	Appui à Fongip ...	200 000	A-02-01	Support à l'UGP	200 000
A-01-02	Réalisation de l'infrastructure ...	1 459 664	A-01-01	Etude de faisabilité de l'agropole	1 459 664

9.4 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
La durée du projet doit être prolongée d'un an	CMPC	Octobre 2020
Un rééquilibrage budgétaire doit être réalisé	COFIL	Août 2020
Ajouter la réalisation d'une plateforme départementale	COFIL	Août 2020

10 Annexes

10.1 Critères de qualité

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D'= A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D'= C ; Au moins un 'D'= D</i>				
Évaluation de la PERTINENCE : note totale	A	B	C	D
	X			
1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?				
X	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.		
	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.		
1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?				
	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).		
X	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.		
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.		
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.		

2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D'= A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D'= B ; Au moins un 'C, pas de 'D'= C ; Au moins un 'D'= D</i>				
Évaluation de l'EFFICIENCE : Note totale	A	B	C	D
			X	
2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?				
	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.		

X	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.
	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.
2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?		
	A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
	B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
X	C	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
	D	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.
2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?		
	A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
	B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
X	C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
	D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale		A	B	C	D
			X		
3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?					
	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.			
X	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimes restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.			
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.			
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.			
3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?					

	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
X	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.
	C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
	D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C, pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale		A	B	C	D
		X			
4.1 Durabilité financière/économique ?					
	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.			
X	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.			
	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.			
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.			
4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?					
X	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.			
	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.			
	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.			
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.			
4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?					
X	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.			

	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.
4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?		
X	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

10.2 Cadre logique mis à jour

Logique d'intervention (Changements visés)	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Baseline	Target
Objectif Spécifique : Le secteur agro-industriel s'installe et se développe de manière compétitive et durable dans le Sine-Saloum	Chiffre d'affaires annuel des entreprises adhérentes à l'Agropole-Centre Désagrégation : par parc industriel, par secteur d'activités	Système d'information de la SACE, rapports de la SACE ou document de référence de la SACE	Agrégé : 0 ²	Agrégé : 18,220 Millions €
			Parc de Kaolack : 0	
			Parc de Ndakhonga (Foundiougne) : 0	
	Pourcentage d'entreprises satisfaites du climat des affaires pour le développement économique local³ Désagrégation : par région administrative ⁴	Rapport enquête de référence, Rapport évaluateur externe	Zone : 23%	Zone : >50%) ⁵
			Fatick : 30%	
			Kaffrine : 28%	
Kaolack : 18%				
Nombre d'emplois équivalent temps plein créés et consolidés dans l'agropole⁶ Désagrégation : par région administrative, par sexe et par tranche d'âge	Système d'information SACE, rapports, documents de référence de la SACE	Fatick : 0	<ul style="list-style-type: none"> Total : 2 800 (45% H et 55% F) Fatick : 800 Kaolack : 2000 	
		Kaolack : 0		

² Le chiffre d'affaire « au moment de l'adhésion » des entreprises adhérentes à l'Agropole, ensemble avec un éventail d'autres informations qualitatives et quantitatives concernant les PME sélectionnées, fera partie du système de suivi/évaluation de l'Agropole, sous la responsabilité de la SACE, qui aura la tâche de suivre l'évolution (la croissance) des PME adhérentes pour apprécier et communiquer la performance globale de l'Agropole. Le chiffre d'affaire initial sera donc connu et soumis à l'appréciation de la Partie belge et de la Partie sénégalaise avant le deuxième comité de pilotage (à la fin de la première année de mise en œuvre).

³ ODD Indicator 8.3.1 Définition : l'appréciation du climat des affaires est basée sur les critères suivants : i) les procédures de formalisation de l'entreprise ; ii) l'accès aux facteurs de production (y compris les infrastructures, l'énergie et la main d'œuvre qualifiée) ; iii) l'approvisionnement en inputs ; iv) l'accès au crédit ; v) l'accès aux marchés ; vi) la fiscalité

⁴ La base de calcul est constituée de nombre d'entreprises recensées dans la région dans les secteurs ciblés (hors commerce, transport, BTP et Services divers)

⁵ Les efforts du projet devraient permettre d'augmenter les taux de 50% à Fatick, 66% à Kaolack et 25% à Kaffrine

⁶ Définition : (Quantité de travail fournie au cours de l'année par les personnes contractualisées par l'entreprise ramené à un temps plein) créés et consolidés directement (PME adhérent à l'Agropole)

Logique d'intervention (Changements visés)	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Baseline	Target
Résultat 1 : L'infrastructure physique de l'Agropole-Centre est en place, par la réalisation de deux parcs agroindustriels respectivement à Kaolack et Foundiougne (Ndakhonga)	Taux d'accomplissement des investissements infrastructurels prévus pour le compte d'Enabel Désagrégation : par parc industriel	Système d'information, rapports, documents de référence de la SACE	0%	100%
	Volume d'investissements infrastructurels publics mobilisé par l'Agropole-Centre⁷ Désagrégation : par parc industriel	Rapports SACE ; Rapports des partenaires financiers et de Enabel	0	23 500 000 €
Résultat 2 : L'infrastructure institutionnelle, organisationnelle et numérique de l'Agropole-Centre est en place et fonctionnelle	Nombre d'entreprises adhérentes à l'Agropole-Centre Désagrégation : par parc industriel et par secteur d'activités	Système d'information de la SACE ; Rapports de la SACE ;	0	35 PME
	Volume d'investissements privés mobilisé par l'Agropole-Centre Désagrégation : par parc industriel, par nature d'investissement	Système d'information de la SACE ; Rapports de la SACE	0	> = 50 000 000 € ⁸

⁷ Il s'agit des investissements promus par l'Etat du Sénégal ou par d'autres partenaires financiers internationaux y compris les investissements pris en charge par le Pilier 1 de ce Portefeuille (routes, infrastructures portuaires, réseaux d'assainissement, connectivité, énergie, etc.) : cet indicateur mesure la puissance de l'effet levier de la Coopération Belge dans le Sine-Saloum

⁸ Estimé sur la base des résultats de la première campagne de collecte des pré-adhésions à l'Agropole-Sud multipliés par 2 (l'Agropole Centre, dans ses modules et infrastructures proposées double l'Agropole Sud en termes de capacités)

10.3 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Oui : voir chapitre 10.2
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Enregistré dans PILOT
Planning de la MTR	Prévu pour Q4 2021
Planning de l'ETR	
Missions de Backstopping	Deux missions prévues en Q3 2020, à repousser en Q4

10.4 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

10.5 Ressources en termes de communication

Le projet Agropoles dans la presse

1.1. FIKA

- Journal Télévisé RTS du 27 Janvier 2020

<https://www.youtube.com/watch?v=k7eCp247c1s&t=2566s>

1.2. Atelier de lancement

➤ Télévision

- JT 20h TFM 19 février 2020:

<https://www.youtube.com/watch?v=r8zW0H5d4nw#t=10m29s>

REPLAY - JT Français 20h - Pr : CHERIF DIOP - 19 Février 2020

Pour plus de vidéos, abonnez-vous sur notre chaine

<http://www.youtube.com/tfm>

<https://www.facebook.com/replaytfm>

www.youtube.com

- JT 20h RTS 22 Février

<https://www.youtube.com/watch?v=10RMWLS-PFs&feature=youtu.be#t=9m26s>



Journal Télévisé 20H du Samedi 22 Février 2020 - YouTube

RTS1 est la première Chaîne de Radiodiffusion Télévision Sénégalaise. Revoir nos Émissions Kenkelibaa, Point de vue, Le Point... Suivez la RTS1 en direct sur...

www.youtube.com

- JT 20h 18 Février TV Saloum

<https://www.youtube.com/watch?v=Dj5K1tT5VaE#t=3m14s>

➤ **Radio**

- Éléments journal français et Wolof sur :

- SUD FM
- DUNYA
- ZIK FM
- AL FAYDA FM
- RFM

- Emission radio 18 Février sur RFM Kaolack sur la mise en place de l'Agropole centre

➤ **Presse quotidienne nationale et presse en ligne:**

- <https://intelligences.info/article-13265-agropole-centre-15-milliards-dappui-de-la-cooperation-sngalo-belge.html>

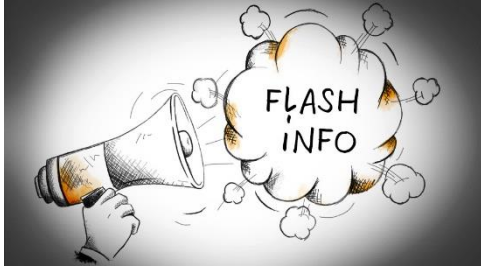


Agropole Centre : 15 milliards d'appui de la coopération sénégalo-belge

/

intelligences.info

- <https://www.dakarxibar.com/politique/agropole-centre-kaolack-et-fatick-se-doteront-de-parcs-industriels/>



Agropole Centre: Kaolack et Fatick se doteront de parcs industriels.

Le ministère du Développement Industriel et des PMI (MDPMI) et l'agence belge de développement((ENABEL), ont organisé ce mardi à

www.dakarxibar.com

- https://www.senenews.com/actualites/kaolack-15-milliards-fcfa-de-lenabel-pour-lagropole-centre_299456.html



Kaolack : 15 milliards FCFA de l'Enabel pour l'Agropole Centre

Rappelons le montant des investissements s'élève à 22,95 millions d'euros (15 milliards de FCFA), elles contribueront à l'aménagement de deux parcs industriels, l'un à Kaolack et l...

www.senenews.com

- <https://www.news1.news/2020/02/senegalese-belgian-cooperation-15-billion-support-for-the-agropole-center-project-2.html>
- https://www.dakaractu.com/Agropole-Centre-Kaolack-et-Fatick-se-doteront-de-parcs-industriels_a184084.html
- <http://www.aps.sn/actualites/economie/article/atelier-de-lancement-a-kaolack-mardi-de-l-agropole-centre>
- <https://klinfos.com/2020/02/18/kaolack-15-milliards-fcfa-de-lenabel-pour-lagropole-centre/>

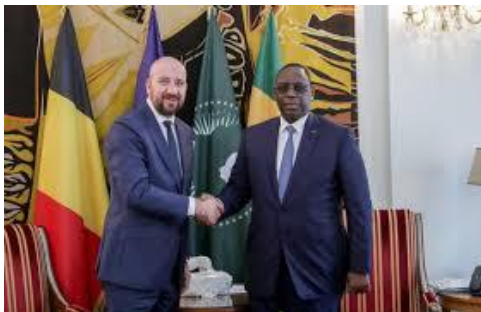


Kaolack: 15 milliards FCFA de l'Enabel pour l'Agropole Centre – Kaolack Infos

Le ministre du Développement Industriel et des PMI a présidé ce mardi 18 février l'Atelier de lancement du « Pilier 1 du nouveau programme de coopération sénégalo – belge : Entrepreneuriat durable et création d'emploi / Agropole Centre ». Le premier conseiller de l'ambassade du royaume de Belgique, Guy Hambrouck a rappelé l'ancienneté de la relation [...]

klinfos.com

- <https://thieydakar.net/agropole-centre-la-belgique-appuie-le-senegal-de-plus-de-15-milliards-fcfa/>
- <http://xalimasn.com/cooperation-senegal-belge-15-milliards-dappui-pour-le-projet-agropole-centre/>



Coopération sénégalo-Belge : 15 milliards d'appui pour le projet Agropole Centre - Xalima.com

XALIMANEWS- Le nouveau programme de coopération sénégalo-belge qui sera officiellement lancé aujourd'hui à Dakar, met le focus sur la mise en œuvre de l'Agropole Centre, informe le ...

xalimasn.com

- <http://www.commodafrica.com/19-02-2020-lagropole-centre-au-senegal-est-sur-les-rails>



L'Agropole centre au Sénégal est sur les rails | Commodafrica

L'Agropole centre a été officiellement lancée hier à Kaolack au Sénégal.

www.commodafrica.com

<https://www.lequotidien.sn/mise-en-place-de-lagropole-centre-la-belgique-injecte-plus-de-15-milliards/>



Mise en place de l'Agropole centre : La Belgique injecte plus de 15 milliards | Le quotidien Journal d'informations Générales

Plus de 15 milliards de francs Cfa, c'est le montant des investissements qu'entend consentir la Coopération sénégalo-belge dans le pilier I de son «nouveau programme : Entrepreneurat durable et création d'emploi/Agropole centre», dont le lancement a eu lieu hier, à Kaolack.

www.lequotidien.sn

- <https://afriqueactudaily.com/index.php/2020/02/20/senegal-kaolack-creation-dun-futur-agropole-centre-dagriculture-delevage-et-de-peche/>
- <http://www.aps.sn/actualites/economie/agriculture/article/moustapha-diop-insiste-sur-les-avantages-de-l-agropole-pour-le-developpement-des-territoires>

APS - Moustapha Diop vante le rôle de l'agropole dans le développement des territoires

Kaolack, 18 fév (APS) - Le ministre de l'Industrie et des Petites et moyennes entreprises, Moustapha Diop, a passé en revue les multiples avantages qu'offre l'agropole pour le développement économique des territoires.

- <https://www.laviesenegalaise.com/moustapha-diop-vante-les-multiples-avantages-de-lagropole-dans-le-developpement-des-territoires>
- <https://fr.allafrica.com/stories/202002220032.html>
- <https://www.talkag.com/post/?src=33101&lg=fr>
- https://www.dakaractu.com/Moustapha-Diop-a-Kaolack-%C2%A0Parmi-les-27-projets-phares-du-PSE-les-agropoles-figurent-en-bonne-place-sur-les-4-projets_a184093.html

- <http://senflash.com/kaolack-15-milliards-fcfa-de-lenabel-pour-lagropole-centre/>
- **Le Soleil du 18 Février 2020**
- <https://chroniques.sn/actualites/diourbel-crd-sur-le-lancement-du-projet-agropole-centre-pour-un-cout-plus-de-15-milliards/>
- <https://www.econews.sn/agropole-centre-la-belgique-donne-15-milliards-de-fcfa-au-senegal/>
- <https://news.sen360.sn/actualite/agropole-centre-kaolack-et-fatick-se-doteront-de-parcs-industriels-1452317.html>

- <https://teranganews.sn/2020/02/kaolack-lancement-ce-mardi-de-lagropole-centre/>

- <http://www.faapa.info/en/2020/02/20/senegal-le-taux-de-transformation-des-produits-agricoles-inferieur-a-30-responsable/>
- <http://www.faapa.info/en/2020/02/18/moustapha-diop-vante-le-role-de-lagropole-dans-le-developpement-des-territoires/>
-
- https://www.jotaay.net/Volonte-affichee-de-relancer-l-industrie-Moustapha-Diop-lance-l-agropole-centre-en-fanfare_a11990.html
- <https://releve.sn/2020/02/21/agropole-centre-enabel-injecte-plus-de-15-milliards/>
- <https://www.dakarchaud.com/mise-en-place-de-lagropole-centre-la-belgique-injecte-plus-de-15-milliards/>

- <http://ledakarois221.com/tag/agropole-centre/>
- <https://politique221.com/agropole-centre-kaolack-et-fatick-se-doteront-de-parcs-industriels/>
- <http://www.africain.info/news=4292396>