



REPUBLIQUE DU SENEGAL

-----  
Un Peuple – Un But – Une Foi  
-----



MINISTRE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES, DU DEVELOPPEMENT ET DE L'AMENAGEMENT DES  
TERRITOIRES

-----  
PROJET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DE LA CASAMANCE  
(PDEC)

## Rapport d'orientation méthodologique

*(Version finale)*

# Étude des chaînes de valeur agrosylvopastorale et aquacoles



*Juillet 2023*

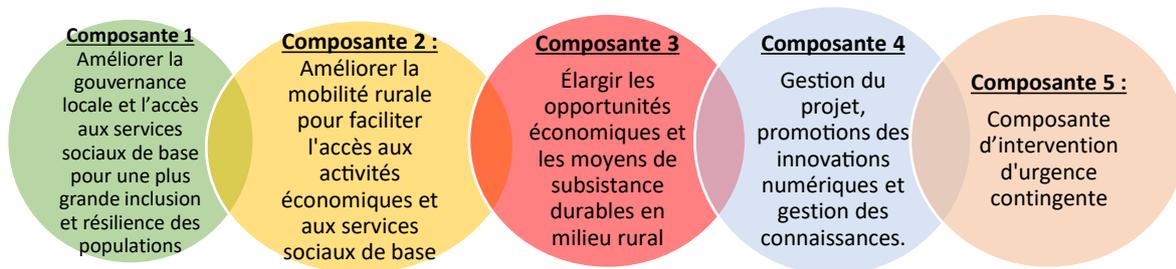
## SOMMAIRE

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>2. RAPPEL DES OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS DE LA MISSION.....</b>	<b>4</b>
<b>3. APPROCHE TECHNIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA MISSION .....</b>	<b>5</b>
3.1. PHASE PRÉLIMINAIRE : CADRAGE ET DE DÉMARRAGE DE LA MISSION .....	5
3.2. PHASE 1 : IDENTIFICATION ET DIAGNOSTIC SOMMAIRE DES PRINCIPALES CHAINES DE VALEUR. 6	6
3.2.1. ETAPE 1 : LE DIAGNOSTIC SOMMAIRE DES CHAÎNES DE VALEUR : .....	6
3.2.2. ETAPE 2 : PRIORISATION ET SÉLECTION DES CINQ (05) CHAÎNES DE VALEUR À FORT POTENTIEL ÉCONOMIQUE .....	7
3.3. PHASE 2 : ANALYSE SPÉCIFIQUE APPROFONDIE DES CINQ CHAINES DE VALEUR RETENUES .....	8
3.4. PROPOSITION D'UNE STRATÉGIE D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT DES CHAÎNES DE VALEURS RETENUES (SUR LA BASE D'ACTIVITÉS PERTINENTES DEVANT ÊTRE RÉALISÉES).....	20
3.5. ELABORATION DU RAPPORT PROVISoire / RESTITUTION ET FINALISATION DU RAPPORT D'ÉTUDE DES CHAÎNES.....	21
<b>4. LES MOYENS MATERIELS A MOBILISER POUR LA MISSION.....</b>	<b>21</b>
<b>5. LE CHRONOGRAMME DE TRAVAIL ET PLANNING DES ACTIVITES DE LA MISSION .....</b>	<b>22</b>
<b>6. ANNEXES .....</b>	<b>23</b>
ANNEXE 1 : FEUILLE DE ROUTE POUR L'ANALYSE DU NIVEAU D'ACCÈS ET D'INFLUENCE DES CATÉGORIES MARGINALISÉES (FEMMES, JEUNES).....	23
ANNEXE 2 : FEUILLE DE ROUTE POUR ANALYSER L'APPROVISIONNEMENT EN INTRANTS ET FOURNITURES DANS LES CHAÎNES DE VALEUR .....	24
ANNEXE 3 : FEUILLE DE ROUTE POUR ANALYSER LA CAPACITÉ DE PRODUCTION ET LA TECHNOLOGIE DANS LES CHAÎNES DE VALEUR .....	26
ANNEXE 4 : FEUILLE DE ROUTE POUR ANALYSER LES MARCHÉS ET LE COMMERCE DANS LES CHAÎNES DE VALEUR .....	27
ANNEXE 5 : FEUILLE DE ROUTE POUR L'ANALYSE DE LA GOUVERNANCE DES CHAÎNES DE VALEUR .....	28
ANNEXE 6 : FEUILLE DE ROUTE POUR L'ANALYSE DE LA PRODUCTION DURABLE ET DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DANS LES CHAÎNES DE VALEUR .....	28
ANNEXE 7 : FEUILLE DE ROUTE POUR L'ANALYSE DU FINANCEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR.....	29
ANNEXE 8 : FEUILLE DE ROUTE POUR L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT COMMERCIAL ET DU CONTEXTE SOCIOPOLITIQUE DES CHAÎNES DE VALEUR .....	30
ANNEXE 9 : FEUILLE DE ROUTE DE L'ANALYSE DE LA RÉSILIENCE CLIMATIQUE DES CHAÎNES DE VALEUR ET SA CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS D'ATTÉNUATION ET DE PRÉSERVATION DES RESSOURCES NATURELLES .....	31

## 1. INTRODUCTION

Le Gouvernement du Sénégal, avec l'appui de la Banque Mondiale à travers les fonds IDA, a initié le Projet de Développement Économique de la Casamance (PDEC) pour la période 2022-2027. L'objectif de développement du projet est de construire des systèmes de gouvernance locale inclusifs qui fournissent des services et des infrastructures locaux résilients au climat, dans des communautés ciblées en Casamance.

Le PDEC vise à : (i) Renforcer la gouvernance locale résiliente et inclusive axée sur la communauté ; (ii) Améliorer la mobilité pour un meilleur accès aux marchés et aux services de base ; et (iii) Améliorer les opportunités socio-économiques des populations. Pour atteindre ces objectifs, le Projet est structuré autour des cinq composantes ci-après :



Sous la tutelle technique du MCTDAT, le PDEC s'arrime à l'Acte III de la décentralisation. En effet, au Sénégal, le contexte et les enjeux du développement local ont amené les collectivités territoriales à se charger, désormais, de la planification et de la gestion du développement de leur territoire comme le stipule l'article 198 du code des collectivités locales. Cependant, les espoirs suscités par-là décentralisation ne sont pas encore à la hauteur des collectivités locales. C'est donc, pour pallier cela, que le gouvernement du Sénégal a adopté en 2013 la Loi n° 2013-10 du 28-12-2013 portant sur la réforme de la décentralisation, consacrant la refondation majeure de l'action territoriale de l'État.

Le projet intervient dans les trois régions de la Casamance (Ziguinchor, Sédhiou, et Kolda). Il prévoit ainsi de couvrir 60 communes (sur un total de 115). Il se concentrera sur les communes rurales, étant donné que les 9 communes urbaines sont couvertes par le projet PACASEN et seront ciblées en fonction de leur vulnérabilité aux risques climatiques et à travers un processus participatif avec les acteurs nationaux, régionaux et locaux. Le nombre total de bénéficiaires (directs et indirects) est la population de ces communes, estimée à 750 000 personnes. Une attention particulière sera accordée aux populations vulnérables dans les zones d'intervention sélectionnées, à savoir les femmes, les jeunes et les personnes en situation de handicap.

La composante 3 entend soutenir les activités productives rurales qui augmentent les opportunités économiques et la résilience des agriculteurs et des groupes défavorisés au sein des communautés cibles. L'objectif de cette composante est de faire en sorte que toutes les parties de la communauté puissent bénéficier des opportunités créées par les investissements financés tout en s'appuyant sur les synergies offertes par l'amélioration de la connectivité routière (composante 2) et l'amélioration de l'accès aux services locaux résilients au climat (composante 1). Une activité économique robuste peut aider les populations touchées par les effets du changement climatique à atténuer l'insécurité alimentaire, qui est induite et exacerbée par les chocs climatiques (tels que, les sécheresses et les inondations qui détruisent les cultures).

Cette composante prend en compte la réhabilitation des zones de riziculture en mettant l'accent sur l'amélioration de la résilience au changement climatique (3a) et le soutien aux activités productives et résilientes au climat (3b). Elle prend aussi en charge le renforcement des capacités pour améliorer l'accès aux opportunités économiques et aux marchés des bénéficiaires visés, sur la base d'une approche inclusive du développement des chaînes de valeur.

La sous-composante 3a vise à accroître la productivité rizicole soutenue par une meilleure adaptation des zones rizicoles aux effets des changements climatiques (en protégeant contre la salinisation et en introduisant des variétés de riz améliorées qui résistent à la sécheresse, en particulier).

L'objectif de la sous-composante 3b du PDEC est de stimuler le développement économique local tout en favorisant l'inclusion des femmes, des jeunes et d'autres groupes vulnérables dans les chaînes de valeur existantes. Cette sous-composante soutient les activités productives et résilientes au climat sous forme de subventions aux membres des organisations communautaires de base (OCB) et de renforcement des capacités pour améliorer l'accès aux opportunités économiques et aux marchés des bénéficiaires visés, sur la base d'une approche inclusive du développement des chaînes de valeur.

Des subventions seront allouées aux OCB pour des investissements dans les chaînes de valeur agrosylvo-pastorale et aquacoles qui renforcent leur compétitivité ainsi que leur résilience au changement climatique. Une priorité particulière sera accordée aux investissements visant à étendre la fourniture de biens et de services utiles à la production (les magasins d'intrants, la production et la fourniture de semences de qualité et résistantes à la sécheresse/salinité, la mécanisation, les services de conditionnement et de regroupement) y compris l'acquisition de machines et d'équipements en amont et en aval de la production primaire. Une attention particulière sera accordée à la valorisation des produits typiques du terroir casamançais en vue d'améliorer la qualité et la commercialisation. Toutes les chaînes de valeur seront éligibles, y compris la production alimentaire, fruitière, animale et halieutique, et les activités seront examinées pour renforcer la résilience climatique et la contribution aux objectifs d'adaptation et d'atténuation.

Cependant en ce qui concerne la disponibilité des données officielles des chaînes de valeur existantes, seules quelques études antérieures de chaîne de valeur menées au niveau national, ont permis d'avoir des données plus ou moins récentes sur certaines filières comme la mangue, la banane, le riz et l'anacarde.

L'insuffisance des données et la nécessité de réactualisation ont suscité au niveau du PDEC le besoin de recourir aux services d'un consultant pour une étude/réactualisation des chaînes de valeur agrosylvopastorales et aquacoles existant dans la zone d'intervention du projet.

Le Groupe SOTERCO qui a bien compris la mission compte mettre à profit son expérience nationale et sous régionale ainsi que ses atouts dans les études de filières pour la réalisation de l'étude des chaînes de valeur agrosylvopastorale et aquacole.

## 2. RAPPEL DES OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS DE LA MISSION

L'objectif général de cette mission consiste à faire l'étude de cinq (5) chaînes de valeur agrosylvopastorales et aquacoles prioritaires et typiques de la Casamance (régions de Ziguinchor, Sédhiou, Kolda) en vue de proposer au PDEC une stratégie d'appui au développement de ces chaînes de valeur.

De manière spécifique l'étude cherche à :

- Identifier et diagnostiquer les chaînes de valeur agrosylvopastorales et aquacoles existantes dans la zone d'intervention du projet et développées par les communautés locales, en faisant leur inventaire et leur cartographie ;
- Réaliser un exercice de priorisation et de sélection des chaînes de valeur à plus fort potentiel économique susceptibles d'accroître les revenus des populations les plus vulnérables et porteuses de perspectives de développement durable ;

- Analyser de façon approfondie les chaînes de valeur agrosylvopastorales et aquacoles retenues sur la base des aspects économiques et socio-environnementaux ;
- Élaborer une proposition de stratégie d'appui au développement des chaînes de valeurs retenues sur la base d'activités pertinentes devant être réalisées ;
- Repérer les types d'investissements qui potentiellement ou de façon avérée seraient porteurs de risques de conflits (ex : situation foncière complexe, valorisation de ressources naturelles sur lesquelles des divergences de vues notables existent du point de vue des droits d'usage et d'exploitation dans ou entre les communautés).

Les résultats attendus dans le cadre de cette consultation sont déclinés comme suit :

- Les chaînes de valeur agrosylvopastorales et aquacoles existantes dans la zone d'intervention du projet et développées par les communautés locales, sont identifiées et diagnostiquées, en faisant leur inventaire et leur cartographie ;
- Les chaînes de valeur identifiées à plus fort potentiel économique susceptibles d'accroître les revenus des populations les plus vulnérables et porteuses de perspectives de développement durable sont priorisées et sélectionnées ;
- Les chaînes de valeur agrosylvopastorales et aquacoles retenues sont analysées de façon approfondie sur la base des aspects économiques et socio-environnementaux ;
- La stratégie d'appui au développement des chaînes de valeurs retenues est proposée ainsi que les recommandations devant permettre d'orienter l'identification, la préparation et la mise en œuvre des sous-projets des OCB ;
- Les types d'investissements qui potentiellement ou de façon avérée seraient porteurs de risques de conflits sont repérés (exemple : situation foncière complexe, valorisation de ressources naturelles sur lesquelles des divergences de vue notables existent du point de vue des droits d'usage et d'exploitation dans ou entre les communauté).

### 3. APPROCHE TECHNIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA MISSION

Conformément aux dispositions méthodologiques déclinées dans les TDR, l'approche proposée par le Groupe SOTERCO est structurée principalement en quatre différentes phases qui se termineront par la production de livrables soumis pour validation à l'UGP.

#### 3.1. Phase préliminaire : Cadrage et démarrage de la mission

Cette phase a marqué le démarrage officiel de la mission. Elle s'est matérialisée par une réunion de démarrage (en ligne) qui a eu lieu **le Jeudi 25 Mai 2023**. Elle a réuni l'Unité de Gestion du PDEC et l'équipe d'experts du Groupe SOTERCO. Les points inscrits à l'ordre du jour sont déclinés ci-après :

- Revenir sur les orientations méthodologiques de l'étude ;
- Recueillir les attentes du PDEC ;
- Recueillir les attentes du Groupe SOTERCO en termes de documentation ;
- Échanges et discussion sur le planning d'exécution de la mission.

**Collecte et revue documentaire** : Toute la documentation disponible jugée pertinente sera collectée et fera l'objet d'une exploitation minutieuse à l'aide d'une grille d'analyse préparée par l'équipe d'expert du Groupe SOTERCO. Il s'agira ici d'une revue documentaire pointue croisant plusieurs sources documentaires et permettant de disposer d'une masse critique d'informations. Au terme de la revue, les experts évalueront les besoins en informations complémentaires à rechercher durant la phase de diagnostic sur le terrain.

**Entretiens exploratoires avec les responsables des structures :** Des rencontres et entretiens seront effectués, dans chaque région cible, avec les différentes entités ciblées, notamment l'UGP du PDEC, les services technique (SRADL, DRDR, ARD, etc.), les projets / programmes de développement intervenant sur le développement de chaînes de valeur agrosylvopastorale et aquacole comme Agropole Sud, PROVALE CV, Agri-jeunes, USAID / Doolel Mbay, etc.

Les acteurs institutionnels seront également ciblés :

- Agence Nationale d'Aquaculture (ANA) et ses antennes régionales
- Ministère de l'environnement du développement durable et de la transition écologique et les ses services régionaux
- Ministère de l'Élevage et des Productions animales et services régionaux
- Ministère de l'Agriculture, de l'Équipement rural et de la Souveraineté alimentaire et services régionaux.

### **3.2. Phase 1 : Identification et diagnostic sommaire des principales chaînes de valeur**

Après avoir rencontré l'UGP et avoir pris connaissance des documents du projet et de ses orientations, le consultant commencera par effectuer une revue bibliographique et de premières visites et rencontres afin de réaliser un diagnostic sommaire de toutes les chaînes de valeurs agrosylvopastorale et aquacole existantes dans la zone d'intervention du projet (régions de Ziguinchor, Sédhiou et Kolda) et développées par les communautés locales cibles.

Cette activité sera bouclée par l'établissement d'une base de données de l'ensemble de ces chaînes de valeur et leur répartition dans la zone.

La phase 1 est décomposée en deux étapes :

#### **3.2.1. Étape 1 : Le diagnostic sommaire des chaînes de valeur**

Le diagnostic de la chaîne de valeur est une méthode permettant de comprendre comment les acteurs, dans des conditions cadre données, opèrent et coordonnent leurs activités afin de s'assurer que les matières premières soient transformées, stockées, transportées et atteignent, avec une certaine forme et une certaine qualité, les consommateurs finaux. Le diagnostic de la chaîne de valeur examine en outre les différents effets que les opérations dans la chaîne ont sur des groupes de personnes, par exemple au niveau de la réduction de la pauvreté, de l'emploi, de la création de revenus, du développement d'entreprises, de la croissance économique ou de la durabilité environnementale.

Durant cette étape, quatre (4) actions principales seront mises en œuvre par le Groupe SOTERCO, à savoir :

**Action 1 :** Identification des principales chaînes de valeur agrosylvopastorale et aquacole de base

**Action 2 :** Identification des organisations communautaires de base (OCB) travaillant sur chaque chaîne de valeur (focus sur le niveau d'accès et d'influence des catégories marginalisées, particulièrement les femmes et les jeunes). Cet exercice d'identification se focalisera uniquement sur les 60 Communes d'intervention du PDEC

**Action 3 :** Analyse de la dynamique de développement et des performances de chaque chaîne de valeur identifiée ;

**Action 4 :** Analyse de la résilience climatique de chaque chaîne de valeur et sa contribution aux objectifs d'atténuation et de préservation des ressources naturelles.

### 3.2.2. Étape 2 : Priorisation et Sélection des cinq (05) chaînes de valeur à fort potentiel économique

L'approche participative sera mise en œuvre à ce niveau. A cet effet, **un atelier de restitution des résultats du diagnostic sommaire des chaînes de valeur identifiées** sera organisé au niveau de Ziguinchor (ou Sédhiou ou Kolda, selon la convenance du PDEC), réunissant les acteurs identifiés et rencontrés au niveau des différentes chaînes de valeur, des parties prenantes et des structures (techniques, institutionnelles et financières). Lors de cette rencontre, le Groupe SOTERCO procédera à la présentation des résultats du diagnostic pour chacune des chaînes de valeur et organisera des sessions de travaux de groupes au cours desquels les divers participants seront invités à procéder au choix (sélection) des cinq (5) chaînes de valeur à fort potentiel économique.

A cet effet, lors de cet atelier, des tableaux préparés au préalable et synthétisant les résultats obtenus des différentes analyses seront soumis à l'appréciation des participants qui seront conviés par le PDEC à cette rencontre de restitution.

Les critères et dimensions d'analyse considérés et qui seront proposés à l'UGP du PDEC pour validation sont regroupés à travers six (6) composantes qui sont les suivantes :

#### Composante liée à la Production :

- les principaux acteurs de la chaîne d'approvisionnement et leurs rôles respectifs.
- Approvisionnement en intrants et fournitures ;
- Capacité de production et technologie.

#### Composante liée à la commercialisation :

- Marchés finaux et commerce ;
- Environnement commercial et contexte sociopolitique.
- Analyse de la situation sur la disponibilité et l'accès aux semences (améliorées et locales), aux engrais, pour les produits alimentaires clés identifiés
- Indiquez si les chaînes de valeurs identifiées sont également destinées aux marchés locaux, extérieurs - régionaux ou externes

#### Composante institutionnelle :

- Gouvernance des chaînes de valeur
- Mesures utilisées pour faire respecter la qualité, la sécurité et la traçabilité des aliments
- L'analyse doit indiquer où se situent les principales lacunes de l'environnement réglementaire

#### Composante environnementale :

- Production durable et consommation d'énergie ;
- Résilience au changement climatique.

#### Composante liée au financement (Appui et support):

- Financement de la chaîne de valeur
- Les infrastructures d'intrants existants dans la zone d'intervention

- Indiquer les acteurs du secteur privé, les partenaires au développement et les autres parties prenantes qui offrent les services de soutien aux chaînes de valeur identifiées ;
- Informations sur le marché et services de vulgarisation (SIM) ;
- Services de recherche et développement
- Cela devrait donner une idée des principales lacunes ou de qui parmi les acteurs clés de la chaîne de valeur est exclu de l'accès à ces services de soutien clés.

Composante liée au genre :

- Inclusion / genre (femmes, jeunes)

Nous rappelons que la description des chaînes de valeur mettra également en exergue des statistiques clés comme la production, la consommation, la commercialisation, la participation des petits exploitants agricoles, des jeunes et des femmes, le niveau de contribution à l'emploi, etc.

Au terme de cette phase, un livrable sera produit par le Groupe SOTERCO, intitulé « *Rapport d'identification et de diagnostic sommaire & Liste des chaînes de valeur retenues* ».

Des outils appropriés sont déjà conçus et élaborés par le Cabinet pour la réalisation de ces deux étapes (voir en annexe).

### 3.3. Phase 2 : Analyse spécifique approfondie des cinq chaînes de valeur retenues

Durant cette seconde phase de l'étude, le Consultant va procéder à une analyse spécifique et approfondie des cinq (5) chaînes de valeurs retenues en incluant d'autres enquêtes, des interviews, visites de terrain, etc.

La démarche proposée repose sur l'utilisation de trois outils d'analyse complémentaires de l'approche d'analyse d'une chaîne de valeur :

Outils d'analyse	Objectifs à atteindre
Analyse chaîne de valeur comme outil tel que défini par Porter et adapté au diagnostic des chaînes de valeur agricoles et agroalimentaires	I. Élaborer une cartographie précise et détaillée des chaînes de valeurs retenues ; II. Analyse des marchés des facteurs et services des chaînes de valeur ; III. Analyse des marchés des produits et dérivés
Grille d'analyse Politique, Économie, Social, Technologie ; Écologique et Légal (PESTEL)	I. Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) de chaque maillon des chaînes ;
Analyse des écarts (Gap analysis)	II. Analyse des opportunités

- **Approche d'analyse d'une chaîne de valeur**

Il s'agit de collecter les données sur la base des huit dimensions suivantes, qui se chevauchent, afin d'analyser les chaînes de valeur :

1. les principaux acteurs de la chaîne d'approvisionnement et leurs rôles respectifs.
2. Approvisionnement en intrants (Infrastructures d'intrants dans la zone (par exemple, agro-concessionnaires);),
3. les principaux producteurs de ces chaînes de valeurs clés (à grande échelle par rapport aux petits agriculteurs Capacité de production et technologie les méthodologies de production clés (pluviales versus irrigation) ,
4. Marchés finaux et modes d'organisation des échanges,

5. Gouvernance des chaînes de valeur,
  6. Financement des chaînes de valeur,
  7. Environnement commercial et contexte sociopolitique.
  8. Transformation : Existence d'unités de transformation agroalimentaires dans la zone d'intervention du projet (différents types de produits transformés pour chaque chaîne de valeur identifiée)
- **PESTEL (Politique, Économie, Social, Technologie, Écologique et Social)**

La grille d'analyse PESTEL (Politique, Économie, Social, Technologie, Écologique et Légal) est un modèle permettant d'évaluer l'influence des facteurs externes sur la chaîne de valeur étudiée. Ainsi, les facteurs politiques<sup>1</sup>, économiques<sup>2</sup>, sociaux<sup>3</sup>, technologiques<sup>4</sup>, écologiques<sup>5</sup> et légaux<sup>6</sup> pouvant influencer l'évolution de la chaîne de valeur seront analysés. Cet outil sera utilisé pour repérer les dynamiques de changement.

- **Analyse des écarts (Gap analysis)**

L'analyse des écarts fait suite à l'analyse de la chaîne de valeur ; elle offre une grille permettant d'identifier l'écart entre la situation actuelle et l'état futur que l'on souhaite atteindre, ainsi que les tâches à accomplir pour combler cet écart. L'analyse comprend 3 étapes : i) l'identification des objectifs à atteindre définissant ainsi l'état futur souhaité, ii) l'analyse la situation actuelle et iii) l'identification des actions à mener pour combler le gap.

Cette analyse permet d'identifier les points de croissance. Une analyse pointue des objectifs de croissance servira à bien identifier les points de croissance sur lesquels il est possible de sous-tendre une stratégie durable. Il s'agit d'identifier ces points de croissance mais aussi de stagnation et voir ainsi comment provoquer une transformation à partir de ces points critiques.

Un accent particulier sera mis sur l'identification des gaps infrastructurels et logistiques. Un élément important sera le passage en revue des services logistiques agricoles et des inefficacités des infrastructures. L'identification de ces gaps en infrastructures aboutit à l'élaboration d'un plan d'investissement fondé sur les besoins d'investissement sous-jacents. Les possibilités investissements identifiées doivent être commercialement viables avec un potentiel élevé d'impact sur le développement et l'amélioration des flux de marchandises. Ce travail d'analyse de gaps infrastructurels est intrinsèquement lié à des questionnements sur les opportunités de marché ainsi que les investissements requis pour l'exploitation de ces opportunités.

L'analyse de compétitivité, par le biais d'une décomposition, met en exergue la structure des coûts, les niveaux de rendements et le potentiel d'évolution. Sur la base de la situation actuelle, l'on a procédé à une analyse de marge, dénicher les gains techniques possibles, l'impact potentiel du changement et les actions à mettre en œuvre.

---

<sup>1</sup> Ensemble des décisions prises par le Gouvernement et les instances internationales qui influe sur le fonctionnement et les performances de la chaîne de valeur

<sup>2</sup> Situation macro-économique (taux de croissance, inflation...) qui crée des tendances de fond en matière de niveau de consommation affectant la dynamique de la chaîne de valeur

<sup>3</sup> Evolution de la population et de ses caractéristiques (démographie, pyramide des âges, nouveaux comportements socioculturels...) générant, entre autres, de nouveaux comportements d'achats

<sup>4</sup> Avancées et innovations technologiques.

<sup>5</sup> les lois et les réglementations sur la protection de l'environnement,, les retraits des déchets, les émissions en matière de pollution, la disponibilité des ressources naturelles, etc.

<sup>6</sup> législation applicable notamment le droit de la concurrence, le droit des affaires, le droit du travail, la protection et la santé des travailleurs, la protection des consommateurs

Ces différentes analyses vont permettre de déboucher sur des actions réalisables et les différentes étapes de mise en œuvre. Elles permettront d’analyser les modèles d’affaire possibles et la compétitivité territoriale par chaîne de valeur visée par le projet.

Ces outils seront mobilisés dans le cadre des activités ci-dessous. Ces activités seront réalisées auprès des acteurs clés au niveau national, régional et local, dont, entre autres, les services techniques, les communes, les organisations communautaires, les projets/programmes, les autres acteurs directs et indirects des chaînes de valeur retenues, etc.

A ce niveau, les résultats dégagés lors de la première phase relative au diagnostic sommaire des chaînes de valeur, seront mis à profit pour approfondir davantage l’analyse à travers les différentes activités déclinées ci-après :

**Activité 1 : Procéder à une caractérisation générale des chaînes de valeur retenues et des acteurs clés.**

La caractérisation générale de chaque chaîne de valeur retenue sera établie à travers les différents maillons qui la composent. À ce titre, une carte schématique des acteurs et des flux de produits tout le long des maillons de la chaîne de valeur sera élaborée.

La carte schématique qui sera établie nous permettra de disposer des éléments suivants (dans chaque région et pour chaque chaîne de valeur retenue) :

- La quantité de produits frais (agrosylvopastoral et aquacole) au niveau de chaque région et leur répartition entre les exploitations familiales et les gros producteurs ;
- La quantité de produits vendus à l’état frais (pouvant par exemple servir de matière première) par les producteurs, soit aux transformateurs, soit aux collecteurs ruraux et directement aux consommateurs dans les marchés locaux (des trois régions d’intervention du projet) et en dehors de la Casamance (centres urbains en dehors de la Casamance et les exportations) ;
- La dynamique organisationnelle au niveau de chaque maillon identifié (types d’organisations existantes : GIE, coopératives, organisations interprofessionnelles, etc.) ;
- La typologie des unités de transformation identifiées (artisanale, semi-industrielle et industrielle) au niveau de chaque région et pour chaque chaîne de valeur ;
- Les différents circuits de commercialisation existants pour les produits à l’état frais (avant transformation) ;
- Les volumes de produits transformés et leur répartition entre les différents types d’unités de transformation identifiées (artisanale, semi-industrielle et industrielle) dans chaque région d’intervention du projet ;
- Les différents circuits de commercialisation existants pour les produits transformés ;

**Activité 2 : Identifier les différents acteurs directs et indirects de chaque chaîne de valeur et leurs rôles :**

Les résultats issus de l’activité 1 ci-dessus seront mis à profit pour approfondir l’identification des différents acteurs directs et indirects de chaque chaîne de valeur ainsi que leurs rôles / activités.

Le tableau ci-dessous présentera les acteurs, leurs activités, leurs produits et leurs localisations respectives par maillon/fonction le long de chaque chaîne de valeur.

Produits	Maillons / Fonctions	Activités / Rôles	Acteurs	Localisation

**Activité 3 : Analyser, pour chaque chaîne de valeur retenue, les contraintes techniques et logistiques, les caractéristiques de l’approvisionnement en intrants et les caractéristiques de la commercialisation ainsi que la création d’emploi par la chaîne, les tendances du marché et d’autres aspects affectant les flux commerciaux ; identifier les goulots d’étranglement et les leviers pour le développement de chacune des chaînes de valeur**

**✚ Analyse des contraintes techniques et logistiques**

L’analyse des contraintes d’ordre technique et logistique sera établie lors des rencontres à tenir avec les acteurs identifiés dans chaque chaîne de valeur, notamment les fournisseurs d’intrants et de matériels agricoles, les producteurs, les transformateurs, les opérateurs de marchés ainsi que les services techniques décentralisés (DRDR, ANA, Eaux & Forêts, Projets / Programmes, ONG, ...) et les institutions de financement.

Le tableau ci-dessous présentera de façon synthétique et pour chaque type d’acteur, leurs niveaux d’intervention et les contraintes et difficultés qui y sont liées, ainsi que les solutions possibles proposées par les acteurs rencontrés.

Acteurs de la chaîne de valeur (selon les différents maillons)	Niveau d’intervention	Contraintes et difficultés	Solutions possibles

**✚ Analyse des caractéristiques de l’approvisionnement en intrants**

A ce niveau, nous procéderons à l’identification des différents types d’intrants utilisés par les producteurs et par les transformateurs ainsi que les différentes sources d’approvisionnement (en intrants). Les points de vue des services techniques décentralisés seront également recueillis à ce niveau (DRDR, ANA, Eaux & Forêts, etc.).

Pour chaque chaîne de valeur, l’approvisionnement en intrants sera analysé sous plusieurs angles, notamment :

- Les volumes des différents types d’intrants produits et commercialisés et leur évolution durant les dix dernières années et les lieux de production (localisation) et entreprises concernées ;
- Niveau d’accessibilité des intrants par rapport aux utilisateurs : distribution, coûts, transport ...
- Types de rapports développés entre producteurs et fournisseurs d’intrants ;
- Le financement de l’approvisionnement en intrants ;
- Contraintes et difficultés rencontrées d’une part par les fournisseurs d’intrants et, d’autre part, par les utilisateurs (producteurs) et solutions possibles proposées ;

A l’échelle locale, les principales entreprises produisant les intrants seront présentées dans le tableau ci-dessous :

Entreprises / Fournisseurs	Types d’intrants produits / commercialisés	Localisation de l’entreprise / Fournisseur

### Analyse des caractéristiques de la commercialisation

A ce niveau, nous procéderons à la caractérisation des différents types d'acteurs intervenant dans la commercialisation des produits aussi bien à **l'état frais** que sous forme de **produits transformés**.

Les points de vue des services techniques décentralisés seront également recueillis à ce niveau (Services régionaux du Commerce, Chambres de commerce, DRDR, ANA, Eaux & Forêts, etc.).

Pour chaque chaîne de valeur, la commercialisation sera analysée sous plusieurs angles, entre autres sur :

- Le financement de la commercialisation : financement de fonds de roulement des acteurs et difficulté d'accès aux crédits ;
- Capacité des acteurs à répondre à la demande du marché (l'offre face à la demande) ;
- Structuration des organisations des opérateurs de marchés : identification de différents types d'organisations existantes (GIE, associations, organisations faïtières, interprofessions, etc.) et leurs forces et faiblesses ;
- Synergie / coordination et rapports développés entre commerçants et producteurs d'une part et, d'autre part, entre commerçants et transformateurs, tout en mettant le focus sur la contractualisation ;
- Infrastructures de commercialisation existantes et leur répartition dans l'espace, notamment entre les différentes zones de production et de commercialisation ;
- Capacités des opérateurs à répondre aux cahiers des charges des marchés porteurs (focus sur la contractualisation) ;
- Position des producteurs dans les négociations de vente aux grossistes, exportateurs ;
- Niveau d'accès à l'information des commerçants et producteurs : existence de SIM et autres plateformes d'information sur les marchés et les prix ;
- Les débouchés extérieurs (formels, informels) des produits considérés ;

### La création d'emplois par la chaîne de valeur

Cette activité pourrait s'inscrire dans le cadre du plan d'action genre du PDEC qui accorde une importance capitale à la prise en compte de la dimension genre en termes d'amélioration de l'accès aux ressources productives et de renforcement du niveau de la participation des hommes, des femmes et des jeunes (des sexes masculin et féminin) dans la mise en œuvre des actions du projet.

A ce niveau, en plus de l'exploitation de la documentation disponible, les rencontres (focus groups) qui seront organisées avec un certain nombre d'OP (représentatives) à choisir au niveau des zones d'intervention du projet seront l'occasion de recueillir des données pouvant permettre d'identifier les différents types d'emplois générés dans chaque maillon. Ces données permettent une analyse de l'empreinte sociale de la chaîne de valeur en termes (i) d'intensité de travail par tonne produite ; (ii) de part de valeur ajoutée revenant aux ménages pauvres par tonne produite ; et (iii) de revenu généré par jour de travail (rentabilité économique du travail). Ce dernier permet de voir si le travail mobilisé est rémunéré au-dessus du seuil de pauvreté.

Ainsi, sur la base des résultats dégagés et des recommandations qui seront formulées par le Groupe SOTERCO, la promotion de la chaîne de valeur permettra de contribuer à réduire la pauvreté tout en améliorant la sécurité alimentaire.

Le focus sera mis entre autres sur :

- Les types et nombres d'emplois décents créés ou renforcés dans les divers maillons de chaque chaîne de valeur considérée, en termes d'emplois directs et d'emplois indirects ;
- Les salaires journaliers et l'origine du travail fourni (hommes, femmes, jeunes) ;
- La Place des femmes dans la chaîne de valeur et égalité d'accès aux moyens de production ;
- Niveau d'implication de chaque catégorie d'acteur (homme, femme, jeune) dans les activités productives, de transformation et de commercialisation ;

#### Les tendances du marché et d'autres aspects affectant les flux commerciaux

A ce niveau, les résultats issus de l' « Analyse des caractéristiques de la commercialisation » et traités plus haut seront mis à contribution pour procéder à l'analyse des tendances du marché et des autres aspects affectant les flux commerciaux.

Lors des entretiens avec des acteurs clés, les questions à poser sur les tendances du marché porteront entre autres sur :

- Comment les ventes de produits et les profits ont-ils évolué ces cinq ou dix dernières années ?
- Quelles sont les prévisions à cet égard ?
- Quels sont les principaux moteurs des tendances à venir ?

A noter que dans certaines chaînes de valeur, il pourrait y avoir une certaine volatilité du fait des modèles commerciaux, de l'évolution du coût des intrants et des services, et de facteurs externes tels que les sécheresses. Le cabinet SOTERCO en tiendra compte lorsqu'il s'agit d'évaluer la viabilité à long terme et les risques potentiels pour les ménages ruraux et les acteurs de la chaîne de valeur.

L'existence ou non d'excédents commerciaux au titre des produits frais et des produits transformés sera mise en exergue, tout en étudiant les niveaux d'exportations (et les destinations) pour chaque produit considéré, le niveau de satisfaction de la demande locale et nationale, les importations, etc. ainsi que leur évolution durant les cinq (5) à dix (10) dernières années.

#### Identification des goulots d'étranglement et des leviers pour le développement de chacune des chaînes de valeur

Sur la base des résultats issus de l'analyse des contraintes techniques et logistiques, de l'analyse des caractéristiques de l'approvisionnement en intrants et de la commercialisation, de la création d'emplois et de l'analyse des tendances du marché :

- Les principaux défis et contraintes seront identifiés et analysés au niveau de chaque maillon et pour chaque chaîne de valeur retenue ;
- Les actions d'accompagnement à promouvoir par le PDEC seront analysées et proposées ;
- Les zones ou régions d'interventions à privilégier pour chaque type d'action proposée seront déterminées ;
- La description technique de chaque type d'intervention proposée sera effectuée et les partenaires nécessaires identifiés ;

**Activité 4 : Faire un descriptif en termes de stratégie d'intégration de marché, de la qualité des produits et des besoins et faire également la typologie des marchés qui sont atteints, en termes de flux, de volumes et de gammes de produits**

A ce niveau également, les résultats issus de l' « Analyse des caractéristiques de la commercialisation » et traités plus haut seront mis à contribution pour établir un descriptif en termes de stratégie d'intégration de marché, de la qualité des produits et des besoins et faire également la typologie des marchés qui sont atteints, en termes de flux, de volumes et de gammes de produits.

Par ailleurs, le niveau d'organisation des producteurs au sein de structures et le regroupement de leur production pour pouvoir faciliter leur intégration dans les marchés seront analysés. La meilleure position pour négocier avec les acteurs du secteur privé à toutes les étapes de la chaîne de valeur sera aussi mise en exergue.

Les interventions que nous proposerons au PDEC en vue d'améliorer et de renforcer le niveau d'intégration des producteurs (surtout les petits exploitants) dans le marché seront priorisées selon les contraintes auxquelles font face les différentes catégories de producteurs (face au marché), et ce grâce à un diagnostic reposant sur des preuves tangibles que nous identifierons lors des rencontres avec les différents acteurs directs et indirects de chaque chaîne de valeur retenue.

**Activité 5 : Identifier de nouveaux marchés à fort potentiel de croissance présentant des opportunités économiques durables pour les OCB et leurs membres et évaluer le potentiel de développement de petits accords d'alliance productive, par le biais d'accords contractuels, entre les OCB et les opérateurs de marchés (fournisseurs, acheteurs, prestataires de services et de produits financiers, etc.)**

Pour chaque chaîne de valeur retenue, la démarche proposée consistera à recueillir des informations générales sur les types de produits et de marchés, les circuits commerciaux, les exigences des marchés, le potentiel de croissance, l'influence des saisons, les marchés finaux et les ventes, les tendances et fluctuations des prix et la dynamique de l'offre et de la demande.

Exemples d'informations générales (relatives aux chaînes de valeur) que le Cabinet SOTERCO mettra en avant lors des exercices de diagnostic et d'identification de nouveaux marchés à fort potentiel de croissance :

- Quels sont les produits ?
- Quels sont les circuits commerciaux ?
- Qui sont les parties prenantes ?
- Quels sont leur rôle, leurs relations et leur degré d'influence ?
- Quel est le cadre institutionnel ?
- Quelles sont les pratiques de production et de vente ?
- Quelles sont les tendances en matière de consommation ?
- Quelle est l'infrastructure existante ?
- Etc.

Dans la mesure où les petits exploitants doivent faire face à de nombreux obstacles avant de pouvoir tirer parti de leur connexion aux marchés, les actions de soutien aux OCB tendant à promouvoir de nouveaux accords contractuels conclus avec des acheteurs semblent fondamentales pour permettre de réduire les risques de commercialisation en garantissant un accès aux produits. Il faut cependant pouvoir lier ces accords contractuels à une **analyse rigoureuse des risques** de comportement opportuniste de la part des parties contractantes, risques de production (longueur du cycle de production, échelle d'investissement, spécificité des intrants) et risques liés aux marchés (produits périssables, rigidité de la qualité, rigidité des délais).

Ces aspects seront pris en compte dans tout le processus d'identification de nouveaux marchés à fort potentiel de croissance.

**Activité 6 : Analyser les flux physiques et financiers des chaînes de valeur en identifiant et en évaluant les différents types de coûts et la répartition des marges entre tous les acteurs clés ainsi que la valeur ajoutée le long de chaque chaîne.**

L'analyse des flux physiques et financiers sera faite à travers les comptes d'exploitation des principaux acteurs de chaque chaîne de valeur retenue. A noter que chaque CDV fait intervenir des acteurs bien identifiés dont elle constitue l'activité principale de façon saisonnière ou permanente. Les différents types de coûts et la répartition des marges entre tous les acteurs clés ainsi que la valeur ajoutée le long de chaque chaîne sera identifiée et analysée sur la base de ces comptes d'exploitation à établir.

**Activité 7 : Recenser les effets négatifs (risques de pollution, dégradation) des activités de chaque chaîne de valeur sur l'environnement (sols, eau, biodiversité), mais aussi les impacts environnementaux de ces chaînes à plus grande échelle, notamment sur le changement climatique et la raréfaction des ressources. Ainsi que des relations entre les chaînes de valeur et la vulnérabilité aux effets des changements climatiques en Casamance ;**

La préservation de l'environnement doit intervenir dans tous les aspects de la mise en œuvre de projets de développement agricole et industriel, notamment ceux qui émergent d'une logique de développement de chaîne de valeur.

Cette activité vise à orienter l'analyse dans une procédure simple consistant à vérifier les conséquences possibles de la chaîne de valeur et de ses développements sur l'usage durable des ressources naturelles et autres. Il doit aider à vérifier si certains points de la chaîne doivent être considérés comme des « points chauds » en termes de production durable, c'est-à-dire symptomatique d'une utilisation non durable ou de la surutilisation des ressources. Enfin, le Consultant sera également en mesure d'énoncer des recommandations sur la manière dont l'utilisation durable des ressources peut être améliorée.

La feuille de route élaborée à cet effet et les principales questions qui seront traitées se déclinent ainsi :

Questions principales :

- Quelles sont les principales ressources naturelles utilisées dans la chaîne de valeur comme matières premières ? Est-ce que leurs utilisations ont des enjeux environnementaux ?
- Quels types de matériaux la chaîne de valeur consomme-t-elle ? Sont-ils toxiques, polluants ou nocifs d'une manière ou d'une autre pour la population et l'environnement ?
- Quels types de ressources énergétiques les différents segments de la chaîne de valeur consomment-ils ? Quelles sont ses ressources énergétiques ? L'énergie est-elle utilisée de manière rationnelle ? Est-il possible d'utiliser moins d'énergie ?
- Les différentes activités de la chaîne de valeur consomment-elles beaucoup d'eau ? D'où l'eau est-elle tirée ? L'eau est-elle rejetée, polluée ou non polluée ? Existe-t-il des installations de traitement de l'eau sur place pour diminuer la pollution ? Des mesures sont-elles en place pour économiser l'eau ?
- La chaîne de valeur a-t-elle recours à des matières premières dont le mode de production menace la biodiversité ? La pollution affecte-t-elle la biosphère et la biodiversité ?
- Quels autres types d'émissions, telles que le bruit, les odeurs et la pollution de l'air, sont dus aux activités de la chaîne de valeur ? Des mesures permettent-elles de les maintenir à un faible niveau ?
- Les différents processus de la chaîne de valeur produisent-ils beaucoup de produits intermédiaires ou de déchets ? Ces déchets sont-ils traités ou réutilisés, par exemple pour produire de l'énergie ou de l'engrais ?

- Est-ce que la chaîne de valeur ou une partie importante de la chaîne de valeur est vulnérable au changement climatique ou à un environnement sensible à la dégradation ?
- Quels sont les risques de la variabilité climatique (élévation des températures, diminution des précipitations, vents violents) sur les chaînes de valeur ?
- Est-ce que la chaîne de valeur est capable de résister aux variabilités climatiques et de survivre aux facteurs de risque des changements climatiques ?
- Est-ce que les parties prenantes de la chaîne de valeur ont une capacité à s'adapter aux effets des changements climatiques ?

**Activité 8 : Recenser les types d'investissements qui potentiellement ou de façon avérée seraient porteurs de risques de conflits**

À travers des focus groups qui seront organisés avec les OP et des entretiens avec les collectivités territoriales (Mairies, ARD) et certains services techniques décentralisés (DREEC, SRELPA, DRDR, ...), l'établissement de l'état des lieux devra permettre d'avoir une vue globale sur les risques potentiels de conflits par rapport aux investissements prévus. L'état des lieux sera effectué sur la base des questions définies ci-après :

Thèmes à aborder	Questions essentielles
<b>Description des conflits</b>	<p>1. Quelles sont les principales questions liées au conflit (pas seulement celles liées à la violence) auxquelles sont confrontées les personnes dans la Commune (Par exemple : le manque de services de santé de base, la discrimination ethnique, le manque de débouchés pour les jeunes, les changements climatiques, les effets de la violence dans les pays voisins, le retour des réfugiés, l'extrémisme religieux, la violence contre les femmes...)?</p> <p>2. Où se situent les zones présentant des risques de conflit ou qui sont affectées par des conflits dans un plus large contexte (Par exemple : certaines zones éloignées des centres urbains, les sites d'extraction minière, les zones frontalières, les localités présentant de graves tensions religieuses ou ethniques, les camps de réfugiés, les zones proches des couloirs de transhumance ...)?</p> <p>3. Existe-t-il des antécédents de conflits ou des conflits persistants dans la localité (Commune)? (Par exemple : des guerres, crises socio-politiques, des litiges constants concernant les terres et les biens, des périodes électorales instables, des rébellions, des interventions extérieures...)?</p>
<b>Causes des conflits</b>	<p>1. Quelles sont les causes structurelles ou les racines des conflits (Par exemple : la poussée démographique, un facile accès aux armes légères, l'accès non équitable aux ressources et services, changement climatique, crise politico-militaire ...)?</p> <p>2. Qu'est-ce qui peut être considéré comme moteur ou cause immédiate des divisions sociales et de la violence (Par exemple : éparpillement des champs, non-respect des couloirs de transhumance, manque ou iniquité d'accès aux points d'eau ou pâturages, non-respect des us et coutumes, les rivalités ethniques ou régionales, incitation à la haine et à la violence...)?</p> <p>3. Quels sont les facteurs déclencheurs qui pourraient contribuer à une escalade du conflit ou une flambée de violence (Par exemple : les assassinats, mode de gestion des conflits, vol de bétail, l'immixtion des forces de l'ordre ou des autorités, de nouvelles lois impopulaires...)?</p>
<b>Acteurs impliqués dans les conflits</b>	<p>1. Qui sont les acteurs principaux du conflit et qui sont ceux qui les soutiennent (Par exemples : le Gouvernement, des forces de l'ordre, des leaders politiques, des mouvements sociaux, des acteurs religieux, des comités de médiation, des ONGS, des femmes et des jeunes, des chefs traditionnels, ...)?</p>

Thèmes à aborder	Questions essentielles
	<p>2. Quels sont les objectifs ou les motivations et les intérêts de ces acteurs (Par exemple : la stabilité sociale, l'accès aux ressources économiques ou naturelles ou le contrôle de celles-ci, l'égalité, les droits de la personne, une plus grande liberté, des valeurs, la participation politique...)?</p> <p>3. Comment s'engagent-ils dans le conflit et quelles sont leurs capacités (Par exemple : la politique, les réseaux internationaux, la corruption, le sabotage économique, l'intimidation, la violence armée...)?</p>
<b>Évolution du processus</b>	<p>1. Quelles ont été les tendances des conflits récents et actuels (Par exemple : une escalade ou désescalade de la violence, une plus grande coopération inter-ethnique, une plus grande influence extérieure, de nouvelles lois ou politiques, l'aggravation ou l'amélioration des moyens de subsistance, des négociations formelles...)?</p> <p>2. Quelles sont les <b>fenêtres possibles d'opportunité pour traiter ou réagir aux conflits</b> ? (Par exemple : un accord, retrait des autorités administratives et militaires, les hommes politiques, interventions des chefs traditionnels...)?</p> <p>3. Quelles structures / acteurs peuvent être identifiées pour servir la paix ou pour atténuer les conflits (Par exemple : des acteurs religieux influents ou des chefs traditionnels expérimentés, une société civile active, des médiateurs qualifiés, des ambassadeurs de la paix des communautés, des leaders d'opinion, la participation active des femmes ...)?</p> <p>4. Quels sont les meilleurs, les pires et les plus probables scénarios prédisant l'avenir de conflits et de quoi dépendent-ils (Par exemple : le changement climatique, l'augmentation de l'immixtion des autorités administratives et force de l'ordre, une flambée de massacres, ou la continuation des inégalités et des tensions accompagnées d'actes de violence sporadiques...)?</p>

**Activité 9 : Déterminer le degré d'importance de la dimension sociale dans chaque chaîne de valeur à travers (i) l'inclusion de groupes sociaux défavorisés ou marginalisés (ii) les conditions de travail décentes dans les chaînes de valeur et (iii) l'impact social de la chaîne de valeur sur les communautés. Fournir également un diagnostic des relations existantes entre les chaînes de valeur et les potentiels conflits ou tensions existants ;**

L'analyse du niveau d'accès et d'influence des catégories défavorisées ou marginalisées (femmes, jeunes) qui sera réalisée sera articulée autour des questions à traiter et déclinée ci-après :

- Quelle est la participation des femmes et des jeunes à la chaîne de valeur ? Quels sont leurs rôles et leurs responsabilités ? Quelles sont les connaissances spécifiques à chaque genre ?
- Quels sont les bénéfices générés par la participation des jeunes et des femmes à la chaîne de valeur et comment ces bénéfices sont-ils utilisés ? Qui contrôle et décide comment les bénéfices sont utilisés et investis ? Quel est le processus décisionnel utilisé ?
- Quelle est la probabilité que les femmes et les jeunes soient intégrés ou mieux intégrés aux activités de la chaîne de valeur au niveau des liens horizontaux (relations au sein d'une même étape de la chaîne, par exemple au sein d'une organisation, d'un groupe de producteurs ou d'un groupe d'entraide) et des liens verticaux (relations avec les acteurs des étapes de la chaîne de valeur situées en amont et en aval) ?
- Les femmes et les jeunes ont-ils accès aux services fournis à la chaîne de valeur, tels que crédits ou formations, ainsi qu'aux intrants, aux informations et aux nouvelles technologies ?
- Quels sont les risques que les femmes et les jeunes soient remplacés au sein de la chaîne de valeur et/ou qu'ils perdent leurs fonctions et leurs rôles traditionnels ?

**Activité 10 : Analyser la possibilité des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables, à intégrer chaque chaîne de valeur, le rôle qu'ils pourraient jouer et identifier les types d'investissements dont ils pourraient bénéficier spécifiquement**

Les résultats issus de l'analyse de l'activité 9 ci-dessus seront mis à contribution pour procéder à l'analyse de la possibilité des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables, à intégrer chaque chaîne de valeur, le rôle qu'ils pourraient jouer et identifier les types d'investissements dont ils pourraient bénéficier spécifiquement.

**Activité 11 : Identifier les besoins en financement de chaque chaîne de valeur, les contraintes spécifiquement liées à l'accès au financement bancaire et les créneaux de financement existants par les ressources publiques nationales et privées**

Les acteurs d'une chaîne de valeur ont besoin de financements pour mener efficacement leurs activités au quotidien, les étendre ou se développer et prospecter de nouveaux marchés. Il est crucial pour le développement de la chaîne de valeur de garantir l'accès, en temps opportun, à un financement adapté pour tous les acteurs de la chaîne. Si les négociants et les transformateurs importants peuvent avoir besoin de prêts à long terme, les organisations de producteurs, les petites et moyennes entreprises fournissant des produits primaires et semi-transformés à l'industrie ont également besoin de produits et services financiers spécifiques.

Les sources de financement incluent les institutions financières formelles, allant des banques commerciales aux systèmes financiers décentralisés (microcrédit), mais également des sources informelles, comme la famille et les amis, les prêteurs, les systèmes ou agents d'épargne collective dans la chaîne de valeur, par exemple des acheteurs qui versent une avance ou des fournisseurs qui acceptent les paiements différés.

L'analyse qui sera menée à ce niveau devra permettre de fournir des recommandations afin de stimuler le développement de la chaîne de valeur et de spécifier les effets des interventions financières sur la réalisation des objectifs de développement généralement convenus par le PDEC.

Les principales questions qui seront traitées se déclinent ainsi :

PARAMÈTRES	TÂCHES D'ANALYSE	INDICATEURS
Attractivité financière	Spécifier dans quelle mesure les investisseurs sont intéressés par le financement d'entreprises dans les différents segments de la chaîne (fourniture d'intrants et de services, production, transformation, stockage / conservation, commercialisation, etc.) et dans l'ensemble de la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de rentabilité interne et valeur actuelle nette dans plusieurs segments de la chaîne de valeur ;</li> <li>• Jugements qualitatifs des principaux investisseurs sur l'attractivité financière de la chaîne de valeur.</li> </ul>
Risques financiers	Fournir les informations essentielles sur les perceptions des risques dont les investisseurs doivent tenir compte dans leurs analyses financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques liés à l'approvisionnement en intrants et services ;</li> <li>• Risques liés à la production ;</li> <li>• Risques liés aux ventes /au marché ;</li> <li>• Risques liés à la gestion ;</li> <li>• Autres risques</li> </ul>
Normes et pratiques	Comprendre les conditions économiques et sociales qui entravent l'accès au financement au niveau des divers segments de la chaîne de valeur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiques commerciales / bancaires courantes ;</li> <li>• Normes sociales et coutumes</li> </ul>
Disponibilité de financements	Passer en revue les sources de financement existantes et les	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédits formels ;</li> <li>• Financement informel ;</li> </ul>

PARAMÈTRES	TÂCHES D'ANALYSE	INDICATEURS
	pratiques de financement actuelles dans la chaîne de valeur	• Financement de la chaîne de valeur.
Déficits de financement	Identifier les déficits dans la fourniture de financement à partir de la disponibilité actuelle et des besoins exprimés.	Ratio entre disponibilité et besoins identifiés

### **Activité 12 : Proposer des stratégies visant à faciliter l'intégration d'au moins 30% de femmes dans tous les organes de concertation des OCB**

La démarche proposée à ce niveau s'articule autour d'un diagnostic organisationnel sommaire, spécifiquement axé sur l'intégration des femmes dans tous les organes de concertation des OCB. Cet exercice de diagnostic s'effectuera également lors des focus groups avec les OP représentatives choisies dans chaque zone d'intervention du PDEC.

Variable	Critère / indicateur	Sources de vérification / Collecte de l'information	Questions
Niveau de représentation des femmes aux instances de gestion des ressources, de suivi des opérations, de prise de décisions et accès aux services	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectif des femmes au sein de l'organisation</li> <li>- effectif des hommes au sein de l'organisation ;</li> <li>- Effectif / Répartition des hommes et femmes au niveau des organes de gouvernance de l'organisation : BE, CA, commissions techniques, etc.</li> <li>- Rôles et responsabilités des femmes au niveau des différentes instances de l'organisation ;</li> <li>- Niveau d'accès des femmes aux divers services développés par l'organisation en direction des membres à la base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il s'agit de vérifier si parmi les administrateurs, on y compte à proportions plus ou moins égales des hommes et des femmes et voir leur niveau de répartition au niveau des diverses instances de l'organisation ;</li> <li>- Comparer les effectifs actuels des femmes dans les instances de gouvernance à ceux de la période de démarrage de l'organisation pour en mesurer l'évolution.</li> <li>- Étude documentaire</li> <li>- Entretien avec les responsables de l'organisation (BE élargi au CA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les femmes et les hommes sont-ils représentés de manière appropriée au sein des instances dirigeantes et de décision de l'organisation ?</li> <li>- Les femmes participent-elles activement aux prises de décisions ?</li> <li>- Quelles sont les mesures prises par l'organisation pour que les opinions et les voix des femmes soient entendues ? Ces mesures sont-elles efficaces ?</li> <li>- Vérifier dans quelle mesure les femmes bénéficient –elles des différents services développés par l'organisation (achat groupé intrants, accès au financement, commercialisation des produits, etc.)</li> </ul>

### **Activité 13 : Proposer une stratégie qui permet de veiller à la sécurisation foncière des OCB.**

La stratégie à proposer à ce niveau sera issue des entretiens avec les collectivités territoriales (Mairies, ARD) et des focus groups avec les OP représentatives choisies dans chaque zone d'intervention du PDEC.

Un livrable sera produit par le Groupe SOTERCO, intitulé « *Rapport d'analyse approfondie des chaînes de valeur retenues* » au terme de la réalisation des différentes activités décrites ci-dessus.

### 3.4. Proposition d'une stratégie d'appui au développement des chaînes de valeurs retenues (sur la base d'activités pertinentes devant être réalisées)

L'approche proposée comporte quatre (4) étapes principales pour organiser une initiative de développement des chaînes de valeur retenues. Ces différentes étapes sont déclinées ci-après :

Étapes	Description sommaire
Sélection des activités économiques et services à promouvoir (suivant les maillons au niveau de la chaîne de valeur)	Le choix des activités économiques et services à promouvoir dépend des objectifs et des groupes cibles de l'initiative de développement (femmes, jeunes, organisations de producteurs, transformateurs, commerçants / distributeurs, etc.). Le processus de sélection s'appuiera sur des critères précis qui seront définis de manière participative, avec les acteurs institutionnels, techniques et financiers.
Cartographie des chaînes de valeur retenues	Une cartographie sera établie pour chacune des chaînes de valeur retenues pour illustrer la complexité des activités et services à promouvoir (dans chaque chaîne de valeur). À ce titre, des recherches seront basées sur des entretiens et des discussions de groupe (avec les OP, transformateurs, jeunes, femmes, acteurs techniques, institutionnels et financiers) afin de cerner les forces, faiblesses, opportunités et menaces.
Mise en œuvre	Les solutions de développement qui seront proposées par le Consultant suite à l'identification des divers blocages mis en exergue par le diagnostic (des divers maillons des chaînes de valeur) doivent être comprises comme des modèles économiques qui pourront perdurer une fois terminées les interventions du PDEC. À ce titre, le Consultant veillera à ce que les interventions des acteurs bénéficiaires (producteurs, jeunes, femmes, transformateurs, etc.) et les acteurs publics (DRDR, ANCAR, institutions de financement, etc.) puissent devenir pérennes, se développer dans le système de marché, et être dirigées, reproduites et adaptées par les acteurs eux-mêmes.
Suivi et mesure des résultats	Le développement de chaînes de valeur est un processus sans fin. De ce fait, un <b>système de suivi et de mesure des résultats</b> sera conçu et proposé par le Consultant, pour ainsi aider le PDEC à mesurer la réussite des interventions mises en œuvre et à déterminer ce qu'il faudrait faire pour aller plus loin.

Les activités économiques et services à développer (dans chaque chaîne de valeur retenue) sont souvent déjà définis dans les cadres nationaux de développement conformément aux priorités nationales (référence au Plan Sénégal Émergent). Cependant, bien que les initiatives doivent tenir compte de ces priorités, tous les maillons (par chaîne de valeur) ne seront pas nécessairement en mesure de créer de l'emploi ou de réduire la pauvreté à grande échelle dans les régions d'intervention du PDEC (Ziguinchor, Sédhiou, Kolda). Ainsi, il est donc primordial de déterminer, au niveau de chaque maillon et par chaîne de valeur, les activités et services dans lesquels l'impact (de développement) sera le plus important.

Les quatre étapes pour choisir les activités et services à développer dans chaque chaîne de valeur retenue sont les suivantes :

Étapes	Description sommaire
Étape 1 : Définition des objectifs et du groupe cible	Les objectifs visés à ce niveau pour choisir une ou des activités (par maillon) dans l'optique d'une initiative de développement des chaînes de valeur consistent à identifier les groupes cibles (femmes, jeunes, OP, ...) et de définir ce que l'on souhaite accomplir en développant des chaînes de valeur.
Étape 2 : Critères de sélection	Après avoir défini les objectifs et les groupes cibles, des critères seront définis pour sélectionner les activités économiques et services, et ce en fonction des objectifs fixés par le PDEC. Les critères suivants ont été utilisés avec succès : importance de l'activité et du maillon pour la création d'emplois à grande échelle et pour la croissance économique ; capacité de l'activité en question à améliorer la compétitivité ; potentiel en matière d'emplois décents.
Étape 3 : Évaluation rapide des activités économiques et	Cette étape consiste à effectuer une évaluation rapide des activités et services identifiés dans chaque chaîne de valeur, dans le but de présélectionner des

Étapes	Description sommaire
services au niveau des différents maillons des chaînes de valeur retenues	activités parmi lesquelles une (ou plusieurs) sera choisie pour mettre en œuvre une initiative de développement des chaînes de valeur. Les activités et services identifiés seront ainsi évalués selon les critères retenus et en fonction de leur intérêt pour le groupe cible (femmes, jeunes, OP, etc.).
Étape 4 : Réunion consultative avec les parties prenantes (PDEC, partenaire technique, institutionnel, financier, OP, etc.)	<p>Suite à la présélection des activités et services qui répondent aux critères de sélection, le Consultant tiendra une réunion avec des parties prenantes pour procéder au choix définitif, dans la mesure où cette décision doit impérativement être prise en consultation avec d'autres intervenants et partenaires du développement concernés dans la Zone Sud (Casamance).</p> <p>En plus des critères de sélection et de l'intérêt des activités et services retenus pour les groupes cibles du PDEC, la faisabilité de l'intervention sera prise en ligne de compte dans la décision finale en se posant les questions ci-après : les ressources disponibles sont-elles suffisantes pour intervenir dans les activités et services retenus (par maillon et par chaîne de valeur) ? L'intervention dans ces activités et services aura-t-elle un impact durable à grande échelle ? Existe-t-il des facteurs extérieurs qui pourraient empêcher la réussite d'une intervention, telle que des normes culturelles ou une résistance politique ? Etc.</p>

Au terme de cette phase, un livrable sera produit par le Groupe SOTERCO, intitulé « *Proposition d'une stratégie d'appui au développement des chaînes de valeurs retenues* ».

### **3.5. Élaboration du rapport provisoire / Restitution et finalisation du rapport d'étude des chaînes**

La restitution des principaux points de l'étude, des conclusions et des recommandations de l'étude sera effectuée à travers **un atelier régional** de validation avec les acteurs des chaînes de valeurs, l'UGP et les partenaires techniques, institutionnels et financiers.

Au sortir de cet atelier, **un rapport final de l'étude** intégrant les commentaires et suggestions pertinents recueillis au cours de la rencontre de restitution sera élaboré et remis à l'UGP.

## **4. LES MOYENS MATERIELS A MOBILISER POUR LA MISSION**

Pour permettre un fonctionnement efficace de l'équipe, le consultant prévoit de mettre à sa disposition le matériel et la logistique nécessaires pour la réalisation de cette mission, notamment le matériel informatique, les véhicules, le matériel de reprographie et d'impression.

- Des véhicules 4x4 pour les déplacements et visites de terrain dans le cadre des activités.
- Des ordinateurs portables à la disposition de l'équipe
- Un appareil photo numérique
- Matériel d'impression et de reprographie

Et tout autre accessoire nécessaire au bon déroulement et une bonne organisation des activités.



## 6. ANNEXES

### Outils d'entretien et de focus group / collecte des données

Annexe 1 : Feuille de route pour l'analyse du niveau d'accès et d'influence des catégories marginalisées (femmes, jeunes)

Paramètres	Tâches d'analyse
Rôles des genres : analyse de la position des femmes et des jeunes au sein des organisations de la chaîne de valeur (gouvernance interne).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont le rôle des femmes et des jeunes et leur positionnement au sein de ces organisations ?</li> <li>• Font-ils face à des contraintes spécifiques (représentation dans des instances de prise de décisions, pouvoir d'influencer les décisions, etc.) ?</li> </ul>
Accès aux ressources lié au genre (pour comprendre les besoins spécifiques des femmes et des jeunes en termes d'accès aux ressources)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les femmes et les jeunes ont-ils accès aux terres, à l'eau et à la technologie ?</li> <li>• Les femmes et les jeunes ont-ils accès à l'information et à l'éducation ?</li> <li>• Les femmes et les jeunes ont-ils accès aux services de développement de la chaîne de valeur et bénéficient-ils de la réactivité de ceux-ci ?</li> <li>• Quel est l'accès des femmes et des jeunes aux services de développement d'entreprise ?</li> <li>• Les innovations technologiques et les investissements sont-ils spécifiquement dirigés vers les hommes, ou aussi vers les femmes et les jeunes ? Sont-ils adaptés aux besoins des femmes (force physique et horaires quotidiens) ?</li> <li>• Des services de développement d'entreprise spécifiquement destinés aux femmes sont-ils nécessaires au soutien des productrices ?</li> <li>• Les services de développement d'entreprise sont-ils adaptés aux besoins spécifiques des productrices (horaires quotidiens, niveaux d'éducation plus bas, etc.) ?</li> <li>• Les opportunités d'emploi sont-elles équitables (par rapport aux hommes, femmes et jeunes) ? Qu'en est-il des conditions de travail ?</li> <li>• Accès aux services financiers et capacités de réaction de ceux-ci : les femmes et les jeunes concentrés dans des segments spécifiques des chaînes de valeur font-ils face à des contraintes spécifiques dans le domaine de l'accès aux services financiers ? Quelles sont ces contraintes ?</li> <li>• Quels sont leurs besoins spécifiques (besoins en matière d'investissement et de flux financiers, frais de scolarité, nourriture) ?</li> <li>• Les services financiers sont-ils adaptés à leurs besoins ? Quels sont les produits financiers les plus adaptés ?</li> <li>• Existe-t-il des institutions (du secteur privé ou public) spécialisées dans la facilitation de l'accès des femmes et des jeunes aux services financiers ?</li> </ul>
Contrôle des bénéfices lié au genre (ce volet se penche sur les relations de pouvoir au sein des groupes / associations, sur leur degré d'inclusion et la façon dont les coûts et bénéfices sont partagés).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les femmes et les jeunes sont-ils membres d'organisations de producteurs ?</li> <li>• Prennent-ils part aux réunions ? Ont-ils le droit d'exprimer leurs besoins et de voter ?</li> </ul>

Paramètres	Tâches d'analyse
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ont-ils le droit d'accéder aux avantages sociaux et financiers offerts par l'organisation ?</li> <li>• Ont-ils l'opportunité d'être élus au sein des instances dirigeantes (bureau exécutif, conseil d'administration) et si oui, sont-ils élus et à quel degré ?</li> <li>• Existe-t-il des mesures spéciales dans la constitution de l'organisation, comme des quotas, garantissant leur participation dans la prise de décision ?</li> </ul>
<p>Influence sur les facteurs favorables liés au genre (ce volet se penche sur l'aspect « autonomisant des femmes et jeunes en termes d'accès aux cercles où sont prises les décisions »).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les capacités des dirigeants femmes et jeunes à influencer collectivement la prise de décision concernant les services du secteur et le développement de la chaîne de valeur ?</li> <li>• Comment ceux et celles qui ne disposent pas d'accès aux ressources et aux services peuvent-ils être inclus ?</li> <li>• Dans quels espaces ou lieux « revendiqués ou invités » ?</li> </ul>

Annexe 2 : Feuille de route pour analyser l'approvisionnement en intrants et fournitures dans les chaînes de valeur

PARAMÈTRES	TÂCHES D'ANALYSE	INDICATEURS
Caractéristiques des produits primaires	Décrire les produits primaires et les intrants les plus importants utilisés dans la chaîne de valeur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catégorisation des produits primaires et des intrants utilisés ;</li> <li>• Valeur des produits et degré de sophistication ;</li> <li>• Périssabilité, encombrement et manutention requise ;</li> <li>• Quantité requise ;</li> <li>• Spécifications de qualité ;</li> <li>• Possibilités de substitution des intrants.</li> </ul>
Caractéristiques des producteurs primaires et des fournisseurs d'intrants	Caractériser les producteurs primaires et les fournisseurs d'intrants principaux de la chaîne de valeur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de fournisseurs, globalement, et en moyenne pour chaque fabricant ;</li> <li>• Clients des fournisseurs ;</li> <li>• Attitude envers les entreprises ;</li> <li>• Niveau de développement de l'industrie de production.</li> </ul>
Arrangements contractuels	Évaluer les relations contractuelles entre les acheteurs et les fournisseurs et le niveau de facilitation du flux de produits qu'elles permettent à travers la chaîne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durée du contrat ;</li> <li>• Conditions de livraison et de paiement ;</li> <li>• Mesures de contrôle qualité ;</li> <li>• Degré de formalisation du contrat ;</li> <li>• Possibilités d'exécution des obligations contractuelles ;</li> <li>• Services non financiers et financiers fournis ;</li> <li>• Existence de sous-traitance ;</li> <li>• Possibilité de changements</li> </ul>
Logistique	Décrire de quelle façon les intrants et les fournitures sont acheminés sur le lieu de fabrication. Évaluer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délais de livraison ;</li> <li>• Écart entre le délai d'exécution et le délai de traitement ;</li> </ul>

PARAMÈTRES	TÂCHES D'ANALYSE	INDICATEURS
	les transactions organisationnelles et physiques employées à cet effet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temps requis pour les procédures administratives ;</li> <li>• Fréquence des transactions ;</li> <li>• Coûts de transport relatifs aux ventes ;</li> <li>• Quantité d'intrants à transporter ;</li> <li>• Fréquence des livraisons en retard ;</li> <li>• Différence entre délai d'exécution et délai de traitement ;</li> <li>• Valeur de la perte en pourcentage de la valeur de livraison.</li> </ul>
Infrastructures et moyens de transport	Analyser les infrastructures disponibles pour transporter les intrants et les fournitures et les entraves bureaucratiques existantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Longueur des routes ;</li> <li>• Nombre d'aéroports ;</li> <li>• Coût par km pour les différents moyens et modes de transport ;</li> <li>• Frais de transport par camion (F CFA / km tonne).</li> </ul>
Communication	Établir la nature des communications entre les acheteurs et les fournisseurs et le degré auquel elles contribuent à instaurer la confiance et des relations commerciales stables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance et transparence des relations acheteur / fournisseur sur la base d'une enquête d'opinion ;</li> <li>• Moyens de communication habituels.</li> </ul>

Annexe 3 : Feuille de route pour analyser la capacité de production et la technologie dans les chaînes de valeur

PARAMÈTRES	TÂCHES D'ANALYSE	INDICATEURS
Capacité de production	Analyser et catégoriser les acteurs (OP, unités de transformation, fournisseurs, prestataires de services, etc.) en fonction de leur capacité de production et de traitement utilisée existante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production des différents segments de la chaîne (par année) ;</li> <li>• Qualité du produit ;</li> <li>• Utilisation des capacités ;</li> <li>• Rendement et goulots d'étranglement.</li> </ul>
Technologies	Présenter les technologies utilisées dans la chaîne et évaluer leur adéquation en fonction du développement de la chaîne de valeur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Source de technologies ;</li> <li>• Productivité (production par ha / main-d'œuvre / capital) ;</li> <li>• Fiabilité de la technologie ;</li> <li>• Coût des technologies utilisées ;</li> <li>• Niveau de sophistication de la technologie ;</li> <li>• Potentiel de réduction des coûts des nouvelles machines.</li> </ul>
Coûts et marges	Analyser les marges et les coûts moyens pour les différentes activités de production et de transformation dans la chaîne de valeur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts de production directs et indirects ;</li> <li>• Marges bénéficiaires</li> </ul>
Innovations	Décrire le niveau de capacité d'innovation des acteurs de la chaîne de valeur et déterminer la nécessité d'innover.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principales innovations développées et/ou adoptées récemment.</li> <li>• Normes actuelles dominantes sur le marché ;</li> <li>• Structures de recherche et de développement existantes ;</li> <li>• Coûts d'introduction de nouvelles technologies.</li> </ul>

Annexe 4 : Feuille de route pour analyser les marchés et le commerce dans les chaînes de valeur

PARAMÈTRES	TÂCHES D'ANALYSE	INDICATEURS
Caractéristiques du produit final	Décrire et classer les produits et gammes de produits de la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeur du produit ;</li> <li>• Degré de transformation ;</li> <li>• Sophistication technologique du produit ;</li> <li>• Facilité d'utilisation du produit ;</li> <li>• Durabilité et altérabilité du produit.</li> </ul>
Demande du consommateur	Spécifier la nature des exigences du consommateur et savoir si les produits existants permettent de répondre à la demande actuelle et future.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segments de marché concernés ;</li> <li>• Quantité de produits vendus à certains types de consommateurs (variable dans le temps) ;</li> <li>• Parts de marché et croissance du marché des produits de la chaîne de valeur ;</li> <li>• Pouvoir d'achat des différents segments de marché ;</li> <li>• Besoins et préférences en fonction des segments de marché.</li> </ul>
Point de vue de l'acheteur final	<p>Identifier les acheteurs finaux importants dans la chaîne de valeur ;</p> <p>Étudier leur perception de la demande des consommateurs et de la capacité de la chaîne à la satisfaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre et type d'acheteurs finaux impliqués ;</li> <li>• Perception des nouvelles tendances et du développement des produits ;</li> <li>• Perception en termes de capacités, de compétences et de qualité des produits existants.</li> </ul>
Capacités de vente et de commercialisation	<p>Identifier les acteurs de la commercialisation et de la vente</p> <p>Identifier les pratiques et les stratégies de commercialisation ainsi que les capacités actuelles</p> <p>Décrire les forces et les faiblesses des produits de la chaîne de valeur par rapport à d'autres régions et d'autres chaînes de valeur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'acteurs impliqués dans la commercialisation et le commerce ;</li> <li>• Estimations du budget de commercialisation ;</li> <li>• Organisation du commerce (des produits de base) ;</li> <li>• Stratégies actuelles de commercialisation ;</li> <li>• La concurrence.</li> </ul>
Normes	<p>Décrire les normes utilisées dans la chaîne de valeur</p> <p>Déterminer la capacité à respecter les normes locales et internationales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normes applicables à la chaîne de valeur ;</li> <li>• Proportion des acteurs parvenant à respecter les normes obligatoires et facultatives ;</li> <li>• Capacité des organismes de certification à appliquer des systèmes normatifs.</li> </ul>

Annexe 5 : Feuille de route pour l'analyse de la gouvernance des chaînes de valeur

PARAMÈTRES	TÂCHES D'ANALYSE	INDICATEURS
Acteurs dominants	Identifier les acteurs-chefs de file dans la chaîne de valeur concernée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille et part de marché des principaux acteurs de la chaîne de valeur ;</li> <li>• Principales compétences de ces principaux acteurs ;</li> <li>• Relations entre ces principaux acteurs et les fournisseurs.</li> </ul>
Contribution à la création et répartition de la valeur ajoutée	Déterminer la position des acteurs sélectionnés dans la chaîne de valeur et leur contribution / leurs recettes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage du prix final généré par chaque acteur sélectionné ;</li> <li>• Comparaison avec les pourcentages générés par les autres acteurs de la chaîne de valeur.</li> </ul>
Densité du groupement	Déterminer l'existence de groupements au sein des différents segments de la chaîne de valeur et évaluer leur degré de développement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'acteurs d'un même segment de la chaîne de valeur concentrés géographiquement ;</li> <li>• Interaction entre ces acteurs ;</li> <li>• Degré de développement du groupement.</li> </ul>
Type de gouvernance	Déterminer le type dominant de gouvernance de la chaîne de valeur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépendance au marché ;</li> <li>• Concentration des ventes ;</li> <li>• Asymétrie d'information ;</li> <li>• Pouvoir de fixation des prix ;</li> <li>• Spécificité du produit / du service.</li> </ul>

Annexe 6 : Feuille de route pour l'analyse de la production durable et de la consommation d'énergie dans les chaînes de valeur

PARAMÈTRES	TÂCHES D'ANALYSE	INDICATEURS
Utilisation de matières premières	Identifier les matières premières utilisées dans la chaîne de valeur et évaluer dans quelle mesure leur production et leur utilisation peuvent être nocives.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consommation des principales matières premières ;</li> <li>• Paramètres d'efficacité de l'utilisation des matières premières ;</li> <li>• Utilisation de produits chimiques et de toxines ;</li> <li>• Mesures d'économie de matières premières mises en place.</li> </ul>
Consommation d'énergie	Déterminer la quantité et le type d'énergie utilisés dans la chaîne de valeur et identifier s'il existe des mesures d'économie d'énergie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consommation d'énergie ;</li> <li>• Sources d'énergie existantes ;</li> <li>• Mesures d'économie d'énergie mises en place ;</li> <li>• Utilisation de technologies alternatives</li> </ul>
Consommation d'eau	Déterminer la quantité d'eau utilisée par les différents groupes d'acteurs de la chaîne de valeur et identifier s'il existe des mesures d'économie d'eau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consommation d'eau ;</li> <li>• Sources d'eau existantes ;</li> <li>• Efficacité de la consommation d'eau ;</li> <li>• Mesures d'économie d'eau mises en place ;</li> <li>• Traitement de l'eau polluée</li> </ul>

PARAMÈTRES	TÂCHES D'ANALYSE	INDICATEURS
Effets sur la biodiversité	Examiner dans quelle mesure l'approvisionnement en produits primaires et la pollution peuvent nuire à la biodiversité	Description des principales questions relatives à la biodiversité
Émissions	Examiner dans quelle mesure les émissions liées aux processus agroindustriels polluent l'environnement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Émission de polluants atmosphériques ;</li> <li>• Mesures de réduction des émissions mises en place.</li> </ul>
Gestion des déchets	Déterminer si une grande quantité de poussière est produite dans les processus agroindustriels de la chaîne de valeur et si les déchets sont traités et/ou réutilisés.	Description des pratiques de gestion des déchets

[Annexe 7 : Feuille de route pour l'analyse du financement des chaînes de valeur](#)

PARAMÈTRES	TÂCHES D'ANALYSE	INDICATEURS
Attractivité financière	Spécifier dans quelle mesure les investisseurs sont intéressés par le financement d'entreprises dans les différents segments de la chaîne (fourniture d'intrants et de services, production, transformation, stockage / conservation, commercialisation, etc.) et dans l'ensemble de la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de rentabilité interne et valeur actuelle nette dans plusieurs segments de la chaîne de valeur ;</li> <li>• Jugements qualitatifs des principaux investisseurs sur l'attractivité financière de la chaîne de valeur.</li> </ul>
Risques financiers	Fournir les informations essentielles sur les perceptions des risques dont les investisseurs doivent tenir compte dans leurs analyses financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques liés à l'approvisionnement en intrants et services ;</li> <li>• Risques liés à la production ;</li> <li>• Risques liés aux ventes /au marché ;</li> <li>• Risques liés à la gestion ;</li> <li>• Autres risques</li> </ul>
Normes et pratiques	Comprendre les conditions économiques et sociales qui entravent l'accès au financement au niveau des divers segments de la chaîne de valeur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiques commerciales / bancaires courantes ;</li> <li>• Normes sociales et coutumes</li> </ul>
Disponibilité de financements	Passer en revue les sources de financement existantes et les pratiques de financement actuelles dans la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédits formels ;</li> <li>• Financement informel ;</li> <li>• Financement de la chaîne de valeur.</li> </ul>
Déficits de financement	Identifier les déficits dans la fourniture de financement à partir de la disponibilité actuelle et des besoins exprimés.	Ratio entre disponibilité et besoins identifiés

Annexe 8 : Feuille de route pour l'analyse de l'environnement commercial et du contexte sociopolitique des chaînes de valeur

PARAMÈTRES	TÂCHES D'ANALYSE	INDICATEURS
Environnement commercial	Déterminer la difficulté à créer et faire fonctionner une entreprise dans la chaîne de valeur. Spécifier les exigences administratives, réglementaires et légales qui affectent directement les entreprises de la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilité de création des indicateurs commerciaux ;</li> <li>• Contribution du secteur privé à l'économie ;</li> <li>• Exigences administratives, réglementaires et légales des entreprises (accréditation, licence, permis, etc.)</li> </ul>
Réglementations commerciales et de la production	Déterminer comment les réglementations du commerce et de la production affectent les acteurs de la chaîne de valeur (fournitures d'intrants et de services, production, stockage / conservation, transformation, commercialisation, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrictions des ventes et à l'exportation ;</li> <li>• Droits de douane à payer ;</li> <li>• Exigences administratives du commerce (accréditation, licence, permis, etc.) ;</li> <li>• Exigences de qualité ;</li> <li>• Exigences de processus (sécurité, normes sociales et environnementales)</li> </ul>
Prestation de services publics et privés	Identifier dans quelle mesure les services sont disponibles et suffisants.	<p>Indicateurs liés à la disponibilité et à la qualité des services dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construction</li> <li>• Transport</li> <li>• Infrastructures routières, ferroviaires et portuaires</li> <li>• Électricité et eau</li> <li>• Services de business consulting et de comptabilité</li> <li>• Services d'information sur les marchés</li> <li>• Organismes de réglementation des normes et de notation</li> <li>• Services de recherches et de laboratoire.</li> </ul>
Contexte social et culturel	Comprendre les causes du comportement, de la culture d'entreprise et des normes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupes sociaux engagés dans les sociétés ;</li> <li>• Logique des relations contractuelles.</li> </ul>

Annexe 9 : Feuille de route de l'analyse de la résilience climatique des chaînes de valeur et sa contribution aux objectifs d'atténuation et de préservation des ressources naturelles

Résilience climatique (capacité à s'adapter au changement climatique)	Risque de catastrophe	Capacité technique	Facteurs d'égalité des genres
Quels sont les effets constatés et prévus du changement climatique pour la zone géographique dans laquelle opère la chaîne (région ou zone écologique) ?	Quels sont les aléas liés au climat le plus important pour la zone géographique (région ou zone écologique) de la chaîne de valeur ?	Avez-vous la capacité de suivre et d'analyser l'information sur les risques climatiques actuels et futurs ?	Quels groupes sociaux (femmes, hommes, populations autochtones, jeunes, etc.) au sein de la chaîne de valeur dans laquelle vous intervenez sont les plus vulnérables au changement climatique et aux catastrophes ?
Avez-vous accès à des informations sur les risques climatiques actuels et futurs ?	Avez-vous accès à des informations sur les risques de catastrophe ? Comment ?	Collaborez-vous avec d'autres personnes impliquées dans la chaîne de valeur pour planifier et mettre en œuvre des activités d'adaptation de manière concertée ?	Ces groupes sociaux sont-ils fortement représentés dans les maillons les plus vulnérables identifiés ?
Quels maillons et quels acteurs de la chaîne de valeur sont les plus vulnérables au changement climatique (production, agrégation, transformation, distribution, commercialisation) ?	Y a-t-il des systèmes d'alerte précoce qui fonctionnent au niveau local ?	Avez-vous la capacité de planifier et mettre en œuvre des activités d'adaptation ?	Pensez-vous que les femmes ont une voix dans les processus locaux de planification de l'adaptation et de la résilience ? Sinon, pourquoi pas ?
Pourquoi sont-ils vulnérables ?	Si oui, sont-ils accessibles à d'autres personnes impliquées dans la chaîne de valeur dans laquelle vous intervenez ?	Y a-t-il des mécanismes en place pour diffuser cette information à propos de l'adaptation au climat ?	Les politiques locales facilitent-elles l'accès des femmes aux ressources, services et informations essentiels, pour faire face au changement climatique et aux risques ? Sinon, pourquoi pas ?
Comment ces maillons sont-ils affectés ?	Savez-vous si des plans locaux de gestion des risques de catastrophe sont en place ?	Si oui, quels sont-ils (prestataires de services privés, autorités locales, ONG, etc.) ?	Quels sont les principaux facteurs qui brident les capacités d'adaptation des femmes ?
Mettez-vous en œuvre des mesures d'adaptation dans vos activités pour mieux faire face au changement climatique ? Lesquelles ?	Si oui, participez-vous à leur mise en œuvre ?	De quelles nouvelles capacités avez-vous besoin pour mieux faire face à l'évolution des circonstances en raison du changement climatique et des catastrophes ?	Les besoins et les priorités propres aux femmes et à d'autres groupes, tels que les jeunes, sont-ils pris en compte dans la conception de mesures pour faire face au changement climatique et aux risques ?

Résilience climatique (capacité à s'adapter au changement climatique)	Risque catastrophe de	Capacité technique	Facteurs d'égalité des genres
Quels sont les principaux obstacles à l'adoption de ces pratiques ?			

### Outils de Priorisation et de Sélection des cinq (05) chaînes de valeur à fort potentiel économique

#### **Action 1 : Démarche méthodologique de réalisation de la priorisation et la sélection des cinq (5) chaînes de valeurs**

L'approche participative sera mise en œuvre à ce niveau. Des tableaux préparés au préalable et synthétisant les résultats obtenus des différentes analyses seront soumis à l'appréciation des partenaires (techniques, institutionnels, financiers) du PDEC et aux principaux acteurs identifiés dans les différents segments des chaînes de valeur (fournisseurs d'intrants et de services, producteurs, transformateurs, commerçants / distributeurs, etc.).

Les critères et dimensions d'analyse considérés et qui seront proposés à l'UGP du PDEC pour validation sont les suivants :

- Approvisionnement en intrants et fournitures ;
- Capacité de production et technologie ;
- Marchés finaux et commerce ;
- Gouvernance des chaînes de valeur ;
- Production durable et consommation d'énergie ;
- Financement de la chaîne de valeur ;
- Environnement commercial et contexte sociopolitique ;
- Inclusion / genre (femmes, jeunes) ;
- Résilience au changement climatique.

Le modèle de tableau synthétique des résultats d'analyse des chaînes de valeur est décliné ci-après :

**Tableau 1 : Matrice de synthèse des résultats d'analyse par chaîne de valeur identifiée**

Dimensions / Critères essentiels	Synthèses des résultats d'analyse par chaîne de valeur identifiée (fournitures d'intrants et services, production, transformation, commercialisation, distribution, etc.)			
	CDV 1	CDV 2	CDV3	CDV n
Approvisionnement en intrants et fournitures				
Capacité de production et technologie				
Marchés finaux et commerce				
Gouvernance de la chaîne de valeur				
Production durable et consommation d'énergie				
Financement de la chaîne de valeur				

Environnement commercial et contexte sociopolitique				
Inclusion / genre (femmes, jeunes)				
Résilience au changement climatique				

- Le brainstorming pour la notation et la sélection des chaînes de valeur :

Avec l'appui du Consultant, lors de l'atelier régional de restitution du diagnostic, les acteurs seront invités à exploiter les tableaux de synthèse des résultats issus des analyses. Pour des raisons d'efficacité (gain de temps) durant ces ateliers, ces tableaux de synthèse des résultats et la matrice de notation des chaînes de valeur selon les critères et dimensions d'analyse pourraient être annexés aux lettres d'invitation qui seront transmises aux participants, et ce, en vue de faciliter les échanges et discussions devant aboutir à la sélection des chaînes de valeur les plus prometteuses.

### **Action 2 : Priorisation et sélection des chaînes de valeur les plus prometteuses**

La **Matrice de notation des chaînes de valeur selon les critères et dimensions d'analyse** est utilisée comme **outil d'aide à la décision** dans le processus de priorisation et de sélection des chaînes de valeur identifiées sur le terrain.

Sur la base des résultats issus de l'analyse du niveau d'accès et d'influence des catégories marginalisées (femmes, jeunes), de l'analyse de la dynamique de développement et des performances de chaque chaîne de valeur identifiée et de l'analyse de la résilience climatique des chaînes de valeur et contribution aux objectifs d'atténuation et de préservation des ressources naturelles, **les niveaux de « potentiel de développement et de performance »** de chaque chaîne de valeur (par rapport aux critères et dimensions considérés) seront appréciés par les participants en affectant une note (qui sera justifiée à chaque fois) comprise entre 1 et 3 et définis ainsi :

**1 : Potentiel faible ; 2 : Potentiel moyen ; 3 : Potentiel élevé**

**Tableau 2** : Matrice de notation des chaînes de valeur identifiées

Dimensions / Critères essentiels	Chaînes de valeur identifiées et analysées (fournitures d'intrants et services, production, transformation, commercialisation, distribution, etc.)							
	CDV 1		CDV 2		CDV3		CDV n	
	Note	Justification de la note	Note	Justification de la note	Note	Justification de la note	Note	Justification de la note
Approvisionnement en intrants et fournitures	x	xxx	x	xxx	x	xxx	x	xxx
Capacité de production et technologie								
Marchés finaux et commerce	x	xxx	x	xxx	x	xxx	x	xxx
Gouvernance de la chaîne de valeur								
Production durable et consommation d'énergie	x	xxx	x	xxx	x	xxx	x	xxx
Financement de la chaîne de valeur								
Environnement commercial et contexte sociopolitique	x	xxx	x	xxx	x	xxx	x	xxx
Inclusion / genre (femmes, jeunes)								
Résilience au changement climatique	x	xxx	x	xxx	x	xxx	x	xxx
<b>TOTAL</b>	<b>N 1</b>		<b>N2</b>		<b>N3</b>		<b>Nn</b>	

La **note totale maximale (N)** que peut obtenir une chaîne de valeur est de **27 points** (à raison d'une notation maximale de 3 points par dimension ou critère pour l'ensemble des 9 dimensions et critères considérés).

Ainsi, les chaînes de valeur les plus prometteuses seront celles ayant une note totale (N) plus ou moins voisine de 27. Une classification par ordre de grandeur sera de ce fait effectuée selon la proximité de la note totale de chaque chaîne de valeur par rapport à la note maximale (27). Et sur la base de cette classification, les cinq (5) premières chaînes de valeur (distinctes) seront sélectionnées.

✓ **Présentation des chaînes de valeur prioritaires retenues :**

Les cinq chaînes de valeur sélectionnées et priorisées de façon participative lors de l'atelier régional de restitution du diagnostic seront ensuite proposées pour validation par l'UGP du PDEC.

**Tableau 3 : Priorisation des cinq (5) chaînes de valeur les plus prometteuses**

Chaînes de valeur	CDV 1	CDV 2	CDV 3	CDV 4	CDV 5
Note globale obtenue	x	x	x	x	x
Rang (classement)	x	x	x	x	x