

Commission Européenne

EuropeAid/132633/C/SER/Multi
Lot 10: Commerce, Standards et Secteur Privé

Requête n° 2017/384712 - Version 2

Mise en œuvre d'activités spécifiques d'appui au Ministère en Charge du Commerce du Sénégal

Projet de rapport final

Octobre 2017



Mise en œuvre d'activités spécifiques d'appui au Ministère en Charge du Commerce

Requête n° 2017/384712 - Version 2

Projet de rapport final

Octobre 2017

AVERTISSEMENT

Le Consortium DAI Europe a été contracté par l'Union européenne pour l'exécution de ce projet. Le contenu de cette publication est pourtant la responsabilité exclusive de DAI Europe et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position de l'Union européenne.

LISTE DES ABREVIATIONS

AAFEX	Afrique Agro Export
Africa Rice	Centre du Riz pour l'Afrique ex-Association pour le Développement de la Riziculture en Afrique (ADRAO)
AFD	Agence Française de Développement
APDA	Agence pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat
APE	Accords de Partenariat Economique
APIX	Agence pour la promotion des Investissements et Grands Travaux
ARM	Agence de Régulation des Marchés
ASCOCEN	Association Sénégalaise des Consommateurs
ASEPEX	Agence Sénégalaise pour la Promotion des Exportations
BOS/ PSE	Bureau Opérationnel de Suivi du Plan Sénégal Emergent
CCIAD	Chambre de Commerce et d'Industrie de Dakar
CFAHS	Coopérative Fédérative des Acteurs de l'Agriculture au Sénégal
CIES	Conseil des Investisseurs Européens au Sénégal
CIRIZ	Comité Interprofessionnel du Riz
CDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CGER	Centre de Gestion et d'Economie Rurale de la Vallée du Fleuve Sénégal
CNCAS	Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal
CORPROBAT	Collectif Régional des Producteurs Bananiers de Tambacounda
COSEC	Conseil Sénégalais des Chargeurs
CRADES	Centre de Recherche et d'Analyse des Echanges et Statistiques
CSA	Commissariat à la Sécurité Alimentaire
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DAPSA	Direction de l'Analyse de la Prévision et des Statistiques Agricoles
DCE	Direction du Commerce Extérieur
DCI	Direction du Commerce Intérieur
DSP	Direction des Stratégies et de la Prospective
DUE	Délégation de l'Union Européenne
FED	Fonds Européen de Développement
FCFA	Franc de la Communauté Française d'Afrique
FENAFILS	Fédération Nationale des Acteurs de la Filière Lait Locale
FNDASP	Fonds National de Développement Agro-Sylvo-Pastoral
FEPROBA	Fédération des producteurs du Bassin de l'Anambé
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
IPTD/S	Interprofession de la Pomme de Terre du Sénégal
ISRA	Institut Sénégalais de Recherches Agricoles
JICA	Agence Japonaise de Coopération Internationale
PACD	Programme d'Appui à l'Agriculture Compétitive et Durable
PADEN	Programme d'Aménagement et de Développement Economique des Niayes
PAPRIZ	Projet d'Amélioration de la Productivité du RIZ
PDMAS	Programme de Développement des Marchés Agricoles
PIN	Programme Indicatif National
PRACAS	Programme d'Accélération de la Cadence de l'Agriculture Sénégalaise
PRDCC	Programme de Renforcement et de Développement des Capacités Commerciales (UE)
PSE	Plan Sénégal Emergent
SAED	Société d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du Fleuve Sénégal
SIARM	Système d'Information de l'ARM

SOCAS	Société de Conserves Alimentaires au Sénégal
SODAGRI	Société de Développement Agricole et Industriel du Sénégal
STRADEX	Stratégie de Développement et de Promotion des Exportations
TPS	Trade Point Sénégal
UE	Union Européenne
UML	Union des Maraichers du Littoral
UNACOIS	Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal
USAID	United States Agency for International Development
VFS	Vallée du Fleuve Sénégal

PREAMBULE

Les **objectifs généraux** de la mission étaient de deux ordres :

- i) Accompagner l'Agence de Régulation des Marchés (ARM) dans la définition de ses futures orientations stratégiques et le renforcement de son rôle en tant que structure d'appui à la commercialisation des productions des filières agricoles, notamment pour les sept filières riz, oignon, mangue, arachide, maïs, banane et lait, qui sont celles qui sont appuyées par l'UE dans le cadre du 11^{ème} FED
- ii) Etudier plus spécifiquement la filière riz paddy en fournissant des éléments relatifs à la formation des prix aux différents stades de la chaîne de valeur, pour fournir des bases suffisamment objectives lors des différentes négociations sur les prix et les décisions prises concernant la gestion de la filière

Ces deux études distinctes mais complémentaires ont été menées en parallèle, chacune par un des deux consultants de la mission¹. Les propositions stratégiques concernant l'ARM ont pris en compte les informations provenant de la partie de l'étude concernant la filière riz.

Les **objectifs spécifiques** de l'étude, concernant les orientations stratégiques de l'**ARM** sont les suivants :

- Opérer un diagnostic organisationnel de l'ARM ;
- Analyser le rôle actuel de l'ARM et les perspectives de développement de ses activités dans l'accompagnement de la commercialisation des productions agricoles entrant dans le champ de ses attributions
- Proposer les orientations et grandes lignes des stratégies d'intervention de l'ARM à moyen terme (2018-2022) pour renforcer et améliorer la commercialisation des productions
- Estimer en ordre de grandeur les besoins en ressources humaines et en moyens de fonctionnement complémentaires.

Cette partie de l'étude s'inscrit en amont du processus d'élaboration du Plan Stratégique de Développement (PSD) de l'ARM qui servira de base au contrat de performance à passer avec l'Etat, prévu dans le cadre du décret de 2009 concernant les agences d'exécution.

Les **objectifs spécifiques** concernant l'étude des prix de la **filière riz** sont les suivants :

- Déterminer les éléments constitutifs du prix de revient d'un hectare de riz paddy produit au nord du Sénégal, notamment dans la Vallée et le Delta du Fleuve Sénégal ;
- Déterminer les éléments constitutifs du prix de revient d'un hectare de riz paddy produit au Sud du Sénégal, dans la zone irriguée du Bassin de l'Anambé, d'une part, dans les zones sous pluie, d'autre part ;
- Déterminer les coûts liés à la transformation d'une tonne de paddy, effectuée dans les rizeries implantées au nord et au sud du Sénégal, notamment dans la Vallée et le Delta du Fleuve, d'une part, le Bassin de l'Anambé, d'autre part ;
- Déterminer les transactions et les marges de commercialisation du riz paddy et du riz transformé, à partir des zones de production et de transformation susvisées ;
- Etudier l'évolution du rapport prix au producteur/prix au consommateur.

¹ M. Alec Bouchitté, agroéconomiste, chef d'équipe, est chargé de la partie concernant les orientations stratégiques de l'ARM. M. Abdoulaye Fall, agroéconomiste est chargé de l'étude sur les prix du riz.

L'étude a compris une phase documentaire de 4 jours au siège des experts suivi par une mission de 4 semaines au Sénégal du 19 septembre au 13 octobre 2017, incluant le démarrage de la rédaction du projet de rapport final. Les grandes lignes en ont été présentées sous forme de présentation Power-Point lors de la réunion du Comité de Pilotage de l'Etude du 13 octobre, au siège du Ministère chargé du Commerce. Le présent projet de rapport final a pris en compte les premiers commentaires et observations de la partie sénégalaise et de la DUE produits lors de cette réunion.

Le texte du présent rapport préliminaire est divisé en deux parties, l'une concernant les orientations stratégiques de l'ARM et l'autre les prix de la filière riz.

Les consultants remercient l'ensemble des parties prenantes et acteurs des filières rencontrés pour leur participation active, les informations fournies et la bonne ambiance de travail, en particulier le personnel de l'ARM.

SOMMAIRE

PREMIERE PARTIE : ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE L'ARM

1	STRATEGIE D'ANALYSE ET DEROULEMENT DE LA MISSION	16
1.1	Stratégie d'analyse	16
1.1.1	Bilan des activités de l'ARM et analyse des contraintes.....	16
1.1.2	Caractérisation des fonctions à remplir pour le développement de la commercialisation des produits agricoles	16
1.1.3	Rôle de l'ARM et perspectives d'évolution	16
1.1.4	Evolution organisationnelle : besoins en personnel complémentaire	17
1.2	Déroulement de la mission	17
1.2.1	Semaines 1 et 2 – Base Dakar (19 au 30 septembre) :.....	17
1.2.2	Semaine 3 (2 au 6 octobre) – Tournée de terrain dans la vallée du Fleuve et les Niayes - Base Saint-Louis.....	17
1.2.3	Semaine 4 (9 au 13 Octobre) – Base Dakar	17
1.2.4	Difficultés rencontrées	18
2	DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DE L'ARM	19
2.1	base juridique et mandat	19
2.1.1	Textes de base	19
2.1.2	Statut du personnel	19
2.1.3	Conseil de surveillance (CS).....	19
2.1.4	Mandat de l'ARM	20
2.1.5	Rôle de l'ARM	21
2.2	dispositif opérationnel actuel.....	21
2.2.1	Organigramme actuel	21
2.2.2	Dispositif au niveau central.....	22
2.2.3	Dispositif au niveau régional.....	22
2.2.4	Organisation du travail.....	23
2.2.5	Communication et visibilité	24
2.3	aspects budgétaires	24
2.3.1	Budget de fonctionnement.....	24
2.3.2	Budget d'investissement.....	24
2.4	fonctions remplies et activités réalisées	24
2.4.1	Système d'information	24
2.4.2	Régulation – Protection des marchés	26
2.4.3	Renforcement des chaines logistiques	29
2.4.4	Contribution à l'organisation des filières	31
2.5	conclusions sur le diagnostic	31
3	PROBLEMATIQUES ET ENJEUX CONCERNANT LA COMMERCIALISATION AU SEIN DES FILERES APPUYEES PAR LE 11EME FED	33
3.1	Filières import-substitution	33
3.1.1	Filière Riz	33
3.1.2	Filière Oignons	34
3.1.3	Filière Maïs.....	36
3.1.4	Filière Bananes.....	37
3.1.5	Filière Lait.....	37
3.2	Filières export.....	38
3.2.1	Filière Arachides.....	38
3.2.2	Filière Mangues.....	39

4	ROLE ET FONCTION DE L'ARM A DEVELOPPER D'ICI 2022.....	41
4.1	Périmètre d'action de l'arm et articulation avec les autres acteurs	41
4.1.1	Acteurs du développement des filières partenaires potentiels.....	41
4.1.2	Principes et périmètre d'action proposés pour l'ARM.....	42
4.1.3	Les trois fonctions de l'ARM	42
4.2	Fonction n°1 : système d'information sur les filières et les marchés agricoles	43
4.2.1	Les produits clés attendus	43
4.2.2	L'approche proposée	44
4.2.3	Etude spécifique de formulation du système d'information	45
4.3	fonction n° 2 : protection / régulation des marchés	45
4.3.1	Filière riz.....	45
4.3.2	Filières oignons et autres produits horticoles	46
4.3.3	Autres filières.....	46
4.4	fonction n°3 : appui à l'organisation de l'aval des filières agricoles	46
4.4.1	Principes généraux.....	46
4.4.2	Facilitation du développement des chaînes logistiques.....	46
4.4.3	Facilitation de la structuration et organisation professionnelles des filières.....	47
5	RECOMMANDATIONS CONCERNANT L'ORGANISATION DE L'ARM ET LE RENFORCEMENT DE SES CAPACITES	48
5.1	Déconcentration de l'ARM par pôles / bassins de productions.....	48
5.1.1	Logique de création des pôles et localisation.....	48
5.1.2	Rôle et profil des responsables de pôle	49
5.1.3	Evolution du rôle et de la composition des antennes régionales actuelles	50
5.2	repenser le rôle du siège	50
5.2.1	Principales tâches	50
5.2.2	Organisation au niveau central	51
5.3	Organigramme objectif	52
5.4	Principaux moyens supplémentaires nécessaires par rapport a la situation actuelle	52
5.4.1	Niveau déconcentré.....	52
5.4.2	Niveau central	53
5.4.3	Etudes et prestations spécifiques	53
5.4.4	Benchmarking	53
6	LISTE DES ANNEXES.....	55

DEUXIEME PARTIE : ETUDE DU COUT DE REVIENT DU PADDY ET DU RIZ BLANC LOCAL AU SENEGAL

7	INTRODUCTION ET OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	57
8	METHODOLOGIE	58
8.1	Approche générale	58
8.2	Choix des zones, sites et échantillonnage	58
8.3	Matrice d'analyse.....	60
9	OFFRE ET DEMANDE DU RIZ LOCAL AU SENEGAL.....	62
9.1	Situation de l'offre du riz local	62
9.1.1	Offre au niveau national.....	62
9.1.2	Offre au niveau des bassins de production	63
9.2	Situation de la demande du riz	64
9.3	Leçons tirées sur la situation de l'offre et la demande	65
10	COUT DE REVIENT DU PADDY	67

10.1	Coût de revient du paddy dans la vallée du fleuve Sénégal.....	67
10.2	Coût de revient du paddy dans le bassin du fleuve Anambe.....	73
10.3	Coût de revient du paddy dans le bassin du pluvial	75
11	COUT DE REVIENT DU RIZ BLANC.....	78
11.1	Coût de revient du riz blanc produit dans la vallée du fleuve Sénégal.....	78
11.1.1	Coût et marge au niveau de la transformation dans la vallée.....	78
11.1.2	Coût et marge au niveau de la commercialisation dans la vallée	81
11.1.3	Analyse coût de revient du riz blanc et part de marges des acteurs dans la vallée	83
11.2	Coût de revient du riz blanc produit dans le bassin de l'Anambe	84
11.2.1	Coût et marge au niveau de la transformation dans Anambe.....	84
11.2.2	Coût et marge au niveau de la commercialisation dans le bassin Anambe	86
11.2.3	Analyse coût de revient du riz blanc et part de marges des acteurs dans la vallée	87
12	CONCLUSIONS ET RECOMANDATIONS	89

PREMIERE PARTIE

ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE L'ARM

RESUME

A) Diagnostic organisationnel de l'ARM

L'Agence de Régulation des Marchés (ARM), qui a été créée par le décret 2002-923 du 18 septembre 2002, a maintenant une quinzaine d'années de fonctionnement. Son mode de gouvernance et son organisation ont été ajustés, à la marge, par le décret 2013 – 997 du 16 juillet 2013, pour les rendre conforme au décret 2009-522 du 4 juin 2009 portant organisation et fonctionnement des agences d'exécution.

Globalement, les principales activités actuellement réalisées par l'ARM sont les suivantes:

1. Production d'un bulletin hebdomadaire sur les prix au détail et les stocks de cinq principaux produits : riz, oignons, pomme de terre, carottes, et concentré de tomate (tomate industrielle) transmis au Ministère chargé du Commerce
2. Appui aux dispositifs de régulation et de protection de la filière riz nationale (suivi des prix et des stocks permettant d'anticiper les problèmes d'approvisionnement des marchés de consommation ; fixation du prix du paddy ; plateforme virtuelle interprofessionnelle de gestion des quotas d'importation en fonction des achats de riz local)
3. Organisation de la protection des filières horticoles nationales (gel périodique des importations) pour l'oignon, la pomme de terre et la carotte ; suivi de la filière tomate industrielle
4. Réalisation d'infrastructures de stockage et de mise en marché pour l'oignon
5. Réalisation du complexe de marché d'intérêt sous-régional de Diaobé

On peut ainsi classer ces activités en trois grandes fonctions qui sont :

- a) La mise en œuvre du système d'information sur les marchés agricoles et alimentaires, dont l'activité (1) constitue le produit final ;
- b) La régulation des marchés et la protection de la production locale : activités (2) et (3) ;
- c) L'appui au renforcement de la chaîne logistique des filières agricoles: activité (4) et (5).

Dans l'ensemble, les activités de protection de la production locale et de régulation des marchés sont menées avec une relative efficacité et ont un impact important sur le développement de celles-ci, en particulier du riz, de l'oignon et de la pomme de terre. Néanmoins, ces actions peuvent être améliorées, grâce à un système d'information sur les marchés plus complet et plus performant.

Le système de relevé des prix et des stocks, à couverture nationale et concentré sur certaines filières stratégiques, est utile pour l'anticipation des déficits d'approvisionnement et de hausses excessives des prix. Mais la fiabilité de ses données doit être mieux contrôlée, à compléter et recouper avec les données d'autres sources existantes. De plus, le système d'information devrait inclure des analyses spatio-temporelles utiles aux analyses stratégiques, s'ouvrir à d'autres types d'informations plus structurelles sur les filières et étendre sa couverture à d'autres filières.

Enfin, l'appui au développement des chaînes logistiques, constitué principalement par la réalisation d'infrastructures physiques de stockage et de mise en marché (filière oignon, principalement) présente des résultats très mitigés, qu'il convient d'améliorer par une plus grande attention portée aux dispositions de dévolution, de gestion et d'entretien, en principe préalables aux investissements physiques.

Pour la mise en œuvre de ces activités, l'ARM dispose de moyens humains de niveau cadre limités (moins de 10 agents de niveau A ou B) par rapport à ses perspectives de développement. Par contre, l'agence dispose d'un nombre relativement important de personnel au statut précaire dans ses antennes régionales (environ 60 personnes), chargé principalement de la collecte de l'information sur les prix et les stocks, mais mal répartis et dépourvus de moyens, à forte ancienneté, peu motivés et peu contrôlés/appuyés par le siège.

De plus, l'ARM présente un déficit organisationnel important qui pèse négativement sur l'efficacité des ressources humaines existant au niveau du siège et des antennes régionales. Ce déficit porte notamment sur la programmation et le suivi opérationnel, la coordination interne, le suivi-évaluation et la redevabilité, la communication externe et la visibilité, ainsi que la capitalisation et l'archivage.

Enfin, force est de constater que même avec une meilleure organisation, et une meilleure composition des ressources humaines, la faiblesse actuelle du budget de fonctionnement (carburants, entretien, communication) resterait, sans progrès notable, une forte contrainte au renforcement des activités et à leur extension à d'autres filières.

B) Fonctions à développer par l'ARM

Sur la base i) des analyses des besoins les concernant la commercialisation et la régulation des marchés concernant notamment des sept filières appuyées par le 11^{ème} FED, ii) des autres acteurs intervenant en appui à ces filières, et iii) compte tenu des conclusions du diagnostic, les trois fonctions de l'ARM à développer paraissent devoir être les suivantes :

1. Système d'information sur l'aval des filières et les marchés agricoles (produits végétaux et animaux), fournissant de façon régulière les informations stratégiques clés (aspects conjoncturels et structurels) pour les acteurs étatiques, professionnels et le grand public (consommateurs)
2. Appui à la conception et à la mise en œuvre des systèmes de protection et de régulation des marchés (de façon à concilier l'objectif d'approvisionnement de la population, de qualité et à des coûts supportables, et celui du développement de la production nationale et de la souveraineté alimentaire)
3. Suivi et facilitation de l'organisation et de la compétitivité des filières, en coopération avec les autres acteurs d'appui, dans les domaines de la structuration professionnelle et de la contractualisation, notamment pour la modernisation des chaînes logistiques

C) Recommandations concernant l'organisation de l'ARM

a) Déconcentration du dispositif de l'ARM

L'ARM devrait disposer à l'avenir d'une organisation permettant une plus grande proximité avec le terrain, permettant ainsi d'accroître et de rendre plus efficaces ses activités pour les trois grandes fonctions qui relèvent de son mandat.

Pour ce faire, il est proposé de créer dans chaque grand bassin de production un service déconcentré de l'ARM, que l'on pourrait appeler pôle. Un bassin de production correspond à un ensemble de régions / départements caractérisé par l'existence de plusieurs filières dominantes, d'axes d'écoulement des productions et d'un pôle urbain structurant.

Ce service déconcentré serait chargé, sous l'autorité de la direction de l'ARM et sur la base d'une lettre de mission spécifique, de contribuer au fonctionnement du système d'information de l'ARM, aux processus de concertation pour la régulation des marchés et au suivi / appui des filières de sa zone. Ce service serait dirigé par un responsable de pôle, qui aurait en outre la charge de proposer les mesures de restructuration des antennes régionales actuelles ainsi que d'organiser et de superviser le travail de celles-ci.

Dans une première étape de cinq ans, à l'horizon 2022, il est proposé de créer trois pôles, couvrant les 6 régions agro-écologiques du Sénégal, chacun pouvant couvrir plusieurs régions administratives. Dans une phase ultérieure, il pourra être envisagé de créer trois pôles supplémentaires pour disposer d'un pôle par région agro-écologique. Cette approche par étape permet d'afficher des ambitions en termes de moyens humains et de fonctionnement supplémentaires cohérentes avec les contraintes budgétaires prévisibles. Elle permettra également de tester le dispositif déconcentré, d'en monter l'intérêt et de convaincre ensuite plus facilement les tutelles pour une augmentation ultérieure des moyens de l'ARM.

b) Repenser le rôle et l'organisation du siège de l'ARM

Dans le cadre du processus de déconcentration, il convient de repenser le rôle du niveau central de l'ARM, qui devra être centré sur la réflexion stratégique, l'organisation, la programmation opérationnelle et budgétaire, la gestion des ressources humaines, l'appui et le suivi de l'échelon déconcentré, le reporting et la communication. L'approche prônée est une évolution vers une structure directement opérationnelle, efficace et réactive, mais qui reste légère. Il ne s'agit pas ici de copier la structure d'un ministère mais plutôt celle d'une administration de mission.

La direction de l'ARM aura la responsabilité globale de la gestion opérationnelle de l'ARM. Elle prépare les programmes opérationnels annuels techniques et financiers, qu'elle soumet au Conseil de Surveillance. Le Directeur de l'ARM en est l'ordonnateur. Il élabore le PSD avec son équipe et signe le contrat de performance avec l'Etat, après validations du conseil de surveillance.

La direction de l'ARM est composée d'un directeur et de son adjoint qui remplit la fonction de responsable de l'exploitation. Ils disposent d'un assistant de direction et d'un pool de secrétariat, servant aussi les cellules et services centraux. Les responsables de pôles dépendent directement de la direction de l'ARM.

A créer, la cellule « système d'information-communication » aura pour importante fonction, sous la responsabilité opérationnelle et le contrôle du directeur adjoint, d'organiser le circuit de collecte des informations et leur traitement, la production des états de synthèses et tableaux de bord ainsi que leur diffusion, via le site web, les réseaux sociaux et le multimédia.

La cellule programmation-suivi aura pour fonction d'appuyer la direction dans les réflexions stratégiques, la programmation opérationnelle et budgétaire. Elle sera responsable du système de suivi-évaluation interne.

Les services d'appuis sont constitués du responsable administratif et financier ainsi que de l'agent comptable mis à disposition par le ministère de l'économie et des finances.

D) Estimation des ressources humaines et moyens de fonctionnement supplémentaires nécessaires par rapport à la situation actuelle

a) Au niveau déconcentré

- Trois responsables de pôles, niveau cadre, recrutés sur base compétitive
- Un véhicule 4x4 par pôle, soit trois véhicules
- Une secrétaire assistante par pôle
- Equipements de bureau et informatiques
- Budget de fonctionnement (communications, carburant, per diems)

b) Au niveau central

- Un responsable de la cellule système d'information – communication, niveau cadre, recruté sur base compétitive
- Un web master recruté sur base compétitive
- Equipements informatiques
- Budget de fonctionnement (consommables, abonnements)

c) Etudes et prestations spécifiques

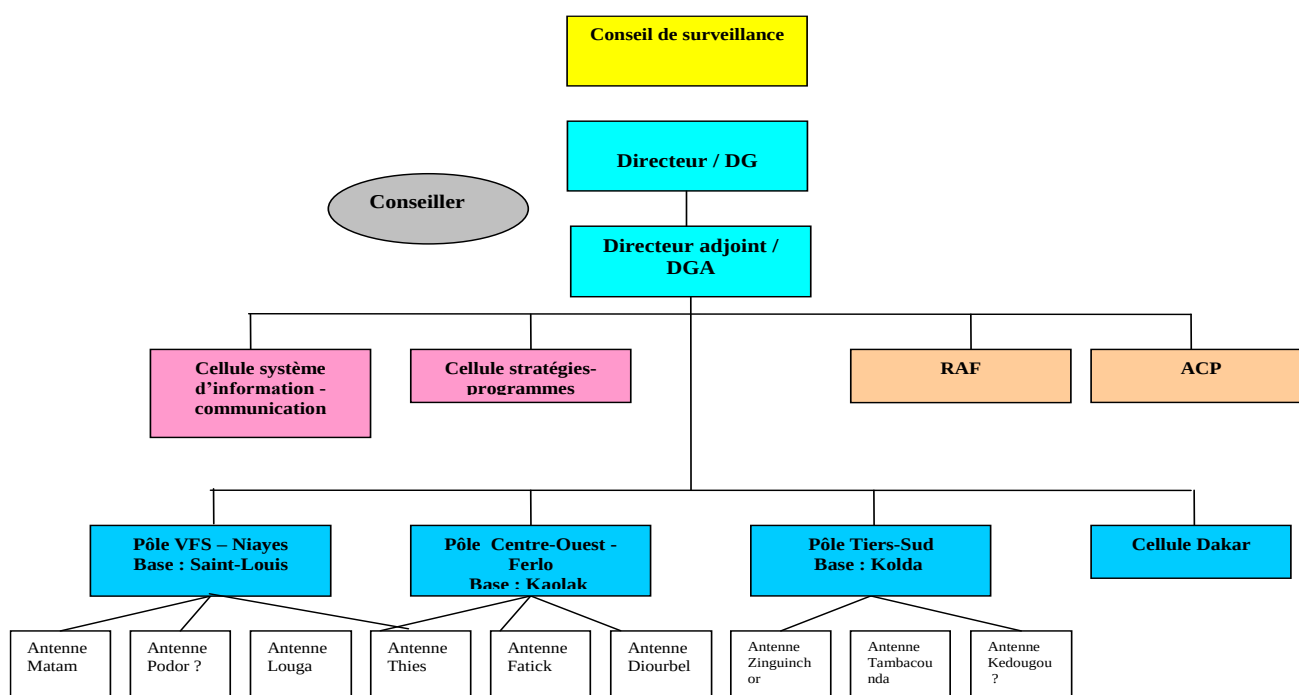
- Renforcement et appui à la mise en œuvre du système d'information
- Conception et mise en œuvre du site web et des publications sur les réseaux sociaux
- Evolution des systèmes de protection et de régulation des marchés (notamment riz, cultures horticoles, mais aussi filières émergentes)
- Diversification des ressources budgétaires (prestations, prélèvements,...)
- Appui-coaching de l'ARM pour la conduite du changement, le développement des activités et la déconcentration (missions périodiques de courte durée)

d) Benchmarking et bonnes pratiques

- Voyages d'étude thématiques sur les bonnes pratiques concernant les systèmes d'information et la régulation des marchés (sous-région, Afrique de l'Est et du Sud)
- Participation aux séminaires et colloques thématiques
- Veille technique

L'estimation plus précise et chiffrée de ces moyens sera effectuée dans le cadre de la préparation du Plan stratégique de Développement (PSD).

E) Organigramme ARM proposé



Les remarques sont les suivantes :

- L'hypothèse est faite que la fonction de Secrétaire Général est remplie par le directeur adjoint, qui est par ailleurs en charge de la fonction actuelle d'exploitation
- Le décret de 2009 sur les agences d'exécution prévoit cette alternative, basée sur une direction composée d'un directeur et d'un directeur adjoint
- Néanmoins, s'il convenait de maintenir la fonction de Secrétaire Général, il faudrait alors maintenir également le poste de directeur d'exploitation. Dans ce modèle, les responsables de pôles et la cellule système d'information-communication pourraient alors dépendre hiérarchiquement, du directeur d'exploitation.
- On préfère parler de « cellules » et de « responsables », plutôt que de directions, pour être cohérent avec le caractère de structure légère de l'ARM et d'administration de mission, dont la gestion doit être axée sur les résultats.
- L'antenne actuelle de Dakar est renommée cellule, car focalisée sur le relevé des prix et des stocks sur l'agglomération de Dakar. Une partie de son effectif devrait être redéployé.

1 STRATEGIE D'ANALYSE ET DEROULEMENT DE LA MISSION

1.1 Stratégie d'analyse

Celle-ci a été conforme aux propositions du rapport d'activité préliminaire présenté au Comité de pilotage en début de mission.

1.1.1 Bilan des activités de l'ARM et analyse des contraintes

L'expert a mobilisé en semaines 1 et 2, basé à Dakar, l'ensemble de l'information disponible auprès de l'ARM, en complément des informations déjà reçues. Les informations demandées ont porté sur les activités effectivement réalisées pendant le trois dernières années, ainsi que sur les moyens humains et budgétaires effectivement disponibles correspondant, au niveau central et à celui des antennes régionales.

Sur cette base, et en fonction des informations effectivement disponibles, il a été effectué un bilan de ces réalisations. L'aspect participatif du diagnostic a été assuré non seulement par des entretiens au sein de l'ARM mais aussi par des entretiens avec les différents acteurs publics, associatifs et privés concernés, au niveau central, et lors de la visite de terrain de la semaine 3.

Une analyse de type SWOT a été réalisée dans chacun des grands domaines d'intervention de l'ARM. Les contraintes en termes de ressources humaines et de fonctionnement ont été analysées au regard du mandat de l'ARM et des ambitions en termes de programmation et d'activités.

1.1.2 Caractérisation des fonctions à remplir pour le développement de la commercialisation des produits agricoles

Sur la base de l'analyse documentaire et des entretiens, les grandes fonctions à remplir ont été identifiées pour le développement des filières cibles nationales retenues, dans les domaines de la post-récolte, de la première mise en marché et de l'aval des filières. L'articulation avec le stade production a été pris en compte, car les caractéristiques à ce niveau sont essentielles (prix de revient, qualité, calendriers de production,...). L'articulation et la coordination avec les ministères de l'agriculture et de l'élevage est à ce sujet essentiel.

On a distingué pour l'ARM les fonctions de type conjoncturel, portant essentiellement sur les mesures de protection et de régulation du marché, des fonctions de type structurel, qui portent notamment sur l'amélioration des chaînes logistiques et de l'organisation de la commercialisation ainsi que sur l'organisation professionnelle des filières, aspects déterminants pour l'amélioration de la compétitivité.

1.1.3 Rôle de l'ARM et perspectives d'évolution

Par rapport aux différentes fonctions à remplir, il s'est alors agi de déterminer le sous ensemble des fonctions, et activités spécifiques au sein de ces fonctions, que l'ARM pourra assumer raisonnablement à moyen terme, compte tenu de ses contraintes propres mais, des contraintes plus globales en termes de moyens humains et budgétaires, mais aussi des fonctions qui sont ou seront remplies par d'autres acteurs, en s'efforçant d'apprécier les avantages et contraintes des uns et des autres.

Certaines de ces fonctions de l'ARM devront être maintenues et renforcées, d'autres pourront être remise en cause et des nouvelles, peu développées encore pourront gagner en importance. Les termes du mandat de l'ARM pourront être adaptés, si nécessaires.

1.1.4 Evolution organisationnelle : besoins en personnel complémentaire

Sur la base du portefeuille d'activités retenues à moyen terme, on s'est efforcé de repenser les principes de l'organisation de l'ARM, au niveau central et régional. Puis, on a estimé en ordre de grandeur les besoins complémentaires en ressources humaines (quantitatif, profils, skill-mix) ainsi qu'en moyens de fonctionnement. Les études complémentaires qui devront être menées dans ce domaine ont été identifiées.

1.2 Déroulement de la mission

Les principales activités du consultant ont été les suivantes :

1.2.1 Semaines 1 et 2 – Base Dakar (19 au 30 septembre) :

- Réunion de démarrage à la DUE
- Production et restitution du rapport préliminaire au Comité de Pilotage de l'Etude
- Réunions internes à l'ARM (DG, DEX, chargé informatique, chargé de programmes, ACP)
- Mobilisation et analyse de la documentation auprès de l'ARM
- Réunion avec M. Le Secrétaire Général du Ministère chargé du Commerce
- Entretiens avec l'AT UE au Ministère en charge du Commerce
- Réunion avec les entités publiques (DCI, BOSSE, DSP/Ministère de l'Economie et des Finances)
- Entretiens avec les entités parapubliques : Chambre de Commerce de Dakar, ASEPEX
- Entretiens avec les organisations professionnelles : IPOS, FENAFILS, UNACOIS, CFAHS
- Entretien avec l'ASCOSSEN (association de consommateurs)
- Entretiens avec le secteur privé : CIES, SOCAS

1.2.2 Semaine 3 (2 au 6 octobre) – Tournée de terrain dans la vallée du Fleuve et les Niayes - Base Saint-Louis².

- Visites aux antennes ARM de Thiès, Saint-Louis et Louga : entretiens avec chefs d'antennes et un échantillon d'enquêteurs
- SAED : Entretien avec MM le conseiller du DG et le chef de division de l'appui aux OP ; participation à l'atelier sur l'appui au développement des centres de groupements de la filière oignon (animé par BRL)
- Entretiens avec les OP : APROBAT, APOV, APOQ et IPOS
- Entretien avec le directeur de l'agence CNCAS de Saint-Louis
- Entretien avec le Directeur du CGER de la VHS
- Réunion avec l'équipe des projets en cours : Naatal Mbay (USAID) et PAPRIZ (JICA)
- Visite des plateformes de Boubé et Guia (Podor) et Potou (Louga) : entretien avec les représentants des comités de gestion et des mairies.
- Entretien avec le directeur du FNDASP (au retour à Dakar)

1.2.3 Semaine 4 (9 au 13 Octobre) – Base Dakar

- Réunion de restitution en interne à l'ARM en présence de l'AT UE
- Poursuite de la mobilisation et de l'analyse des documents

² Le consultant était accompagné pour la semaine par M. Boubacar Sembene, directeur d'exploitation de l'ARM.

- Démarrage de la rédaction du projet de rapport final
- Préparation de la réunion du Comité de Pilotage pour la restitution des grandes lignes du rapport (Power-Point)
- Tenue de la réunion de restitution le vendredi 13 octobre (matin).
- Départ du consultant pour l'Europe le samedi 14 octobre

1.2.4 Difficultés rencontrées

Celles-ci ont été de trois ordres :

- Temps global de la mission relativement par rapport aux résultats attendus
- Absence ou retards dans la transmission de documents essentiels, notamment pour effectuer le diagnostic institutionnel de l'ARM
- Obligation de concentrer les visites de terrain sur une seule semaine et sur une seule zone du pays, compte tenu des temps nécessaires à Dakar et des délais de transport³.

³ Néanmoins, le consultant de la partie concernant la filière riz a séjourné dans les autres zones du pays pour le suivi de ses enquêtes et a pu fournir certains renseignements concernant les autres filières et l'ARM.

2.1 Base juridique et mandat

2.1.1 Textes de base

L'Agence de Régulation des Marchés (ARM), qui a été créée par le décret 2002-923 du 18 septembre 2002, a maintenant une quinzaine d'années de fonctionnement. Son mode de gouvernance et son organisation ont été ajustés, à la marge, par le décret 2013 – 997 du 16 juillet 2013, pour les rendre conforme au décret 2009-522 du 4 juin 2009 portant organisation et fonctionnement des agences d'exécution.

Les principales dispositions du décret 2013-997 sont les suivantes :

- L'ARM est une entité dotée de la personnalité morale de droit public et de l'autonomie financière
- L'ARM est placée sous la tutelle technique du Ministère en charge du Commerce et la tutelle financière du Ministère de l'Economie et des Finances
- Le Conseil de surveillance (CS) assure la supervision des activités de l'ARM. Outre son rôle de conseil à la Direction Générale, il approuve les principaux actes et décisions de l'ARM (notamment organigramme, programmes opérationnels, budgets, rapport d'activités, états financiers, grille de rémunération). Son président est nommé par décret au sein de ses membres.
- L'ARM est dirigée par un Directeur Général (DG) nommé par décret, qui en est l'ordonnateur
- Le DG est assisté par un Secrétaire Général également nommé par décret, qui supplée le DG en cas d'absence ou d'empêchement
- L'ARM est soumise à un contrat de performance avec l'Etat évalué annuellement par un cabinet indépendant choisi par le Conseil de Surveillance
- Les opérations financières et comptables de l'ARM sont effectuées par un agent comptable nommé par arrêté du Ministère de l'Economie et des Finances (ACP), qui règle les dépenses sous sa propre signature après contrôle de conformité.

2.1.2 Statut du personnel

Le personnel de l'ARM relève du droit du travail, comme celui du secteur privé. Le Ministère de l'Economie et des Finances les grilles de salaires correspondantes, comprenant les montants plafonds en fonction des niveaux de formation et des postes occupés.

La masse salariale peut comprendre jusqu'à 20 % de primes au mérite, sur la base d'une évaluation des performances individuelles prédéfinies.

Les agents de l'Etat mis à disposition de l'ARM sont soumis aux mêmes règles d'emploi et de rémunération.

Dans le cas de l'ARM, la totalité des effectifs affectés dans les antennes régionales et le personnel d'appui sont des prestataires, qui ont signé des contrats individuels avec l'ARM qui ne relève pas du droit du travail mais du code civil. Ces personnels sont pour beaucoup au service de l'ARM depuis sa création

2.1.3 Conseil de surveillance (CS)

Le CS est l'organe de gouvernance de l'ARM et doit jouer un rôle essentiel dans la validation du Plan Stratégique de Développement (PSD) de l'ARM, qui va servir de base au premier

contrat de performance avec l'Etat, dont la signature est en principe prévu avant la fin de l'année 2017.

De fait, le CS prévu par le décret de 2009 sur les agences d'exécution n'a été créé qu'en juin 2016, par arrêté du Ministère chargé du Commerce. Sa composition est la suivante :

- Quatre représentants de l'Etat : Présidence de la République (président), Primature, Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère en charge du Commerce
- Quatre représentants du secteur privé : UNACOIS (Commerçants et industriels), IPOS (Interprofession oignons), CNCFTI (Interprofession tomate industrielle) et UNCS (association de consommateurs)

A ce jour, le CS ne s'est réuni que deux fois, en décembre 2016 (installation du CS et des membres) et Mai 2017 (PV non disponible) Le CS doit normalement se réunir avant la fin de l'année, notamment pour l'examen du PSD et du projet de budget 2018

2.1.4 Mandat de l'ARM

Le mandat inclus dans le décret de création initial a été repris mot pour mot dans le décret de création amendé de 2013, dont l'article 2 est le suivant :

« L'agence a pour mission d'assurer le suivi et la régulation des marchés sur toute l'étendue du territoire national. A ce titre, elle est chargée, notamment de :

- Mettre en place un système d'information performant afin de permettre aux décideurs de déclencher des mesures de régulation idoines pour un meilleur approvisionnement du marché
- Faire bénéficier aux autres acteurs des filières des informations en temps réel pouvant favoriser des actions d'ajustement de la distribution de leurs produits
- Etudier et suivre les marchés des produits céréaliers et de manière générale, agricoles,
- Contribuer à la promotion de la commercialisation de la production, notamment agricole
- Etablir une typologie de la consommation, permettant d'avoir une bonne politique commerciale
- Constituer une banque de données, notamment sur la production, le niveau de consommation, l'évolution des prix, les tendances du marché et l'identification des opérateurs économiques
- Fournir des prestations à d'autres partenaires (projets comportant un volet commercial)
- Constituer un système d'alerte permettant, en cas de pénurie, d'alerter le Ministre chargé du Commerce pour le déclenchement des procédures d'urgence de normalisation du marché
- Etablir un bulletin de conjoncture
- Etablir un fichier national des commerçants et des producteurs
- Asseoir un cadre de concertation regroupant les différents acteurs des filières pour davantage stimuler les relations intersectorielles indispensables au fonctionnement régulier des marchés »

A la lecture de cet article, on peut faire les observations suivantes :

- Le texte paraît a priori comprendre les marchés l'ensemble des secteurs d'activité, même si le mot agricole est mentionné. De fait, l'ARM ne s'occupe que des produits et marchés agricoles au sens large (produits végétaux et animaux).

- La fonction d'information ressort comme essentielle, car servant de base à la régulation, aux décisions stratégiques et aux alertes / anticipations en cas de pénuries
- L'aspect banque de données spatio-temporelles apparaît nettement, avec la nécessité d'étudier et d'anticiper les tendances des marchés
- L'approche filières est nettement mentionnée dans le dernier alinéa, pour lesquelles l'ARM doit jouer un rôle d'impulsion des relations entre acteurs économiques.

2.1.5 Rôle de l'ARM

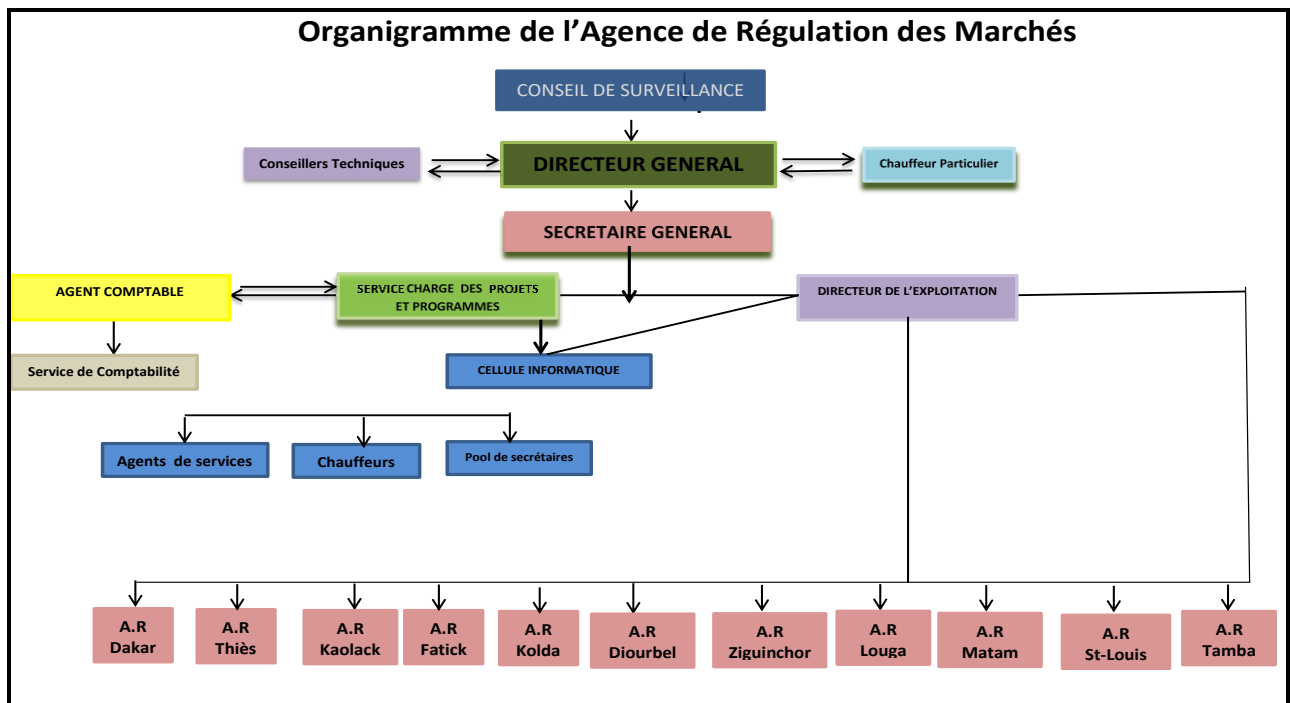
L'interprétation du mandat permet de définir ainsi le rôle de l'ARM :

- Constituer un centre de données stratégiques destiné à contribuer à la formulation, la conduite et l'élaboration de politiques agricoles et commerciales pour les décideurs ;
- Un instrument d'aide à la prise de décision pour l'Etat et les différents acteurs des marchés agricoles permettant un équilibre pertinent entre d'une part le développement de la production nationale et d'autre part l'approvisionnement alimentaire des populations, à des coûts supportables et de bonne qualité ;
- Un outil de veille, d'alerte et d'anticipation par rapport aux éventuels dysfonctionnements dont le marché pourrait faire l'objet ;
- Une structure de soutien et d'accompagnement à la libéralisation et au développement des filières agricoles nationales (lato sensu), notamment en matière de compétitivité et de satisfaction de la demande nationale

2.2 Dispositif opérationnel actuel

2.2.1 Organigramme actuel

L'ARM a son siège à Dakar et comprend actuellement onze antennes régionales.



Cet organigramme correspond à la situation actuelle effective. Dans cet organigramme, le DAF n'est pas représenté car le poste est actuellement vacant.

2.2.2 Dispositif au niveau central

Le siège de l'ARM de Dakar est logé dans une villa située dans le quartier Point E (Canal IV), à proximité de l'école des douanes.

Le siège comprend 5 cadres (4 fonctionnaires mis à disposition) :

- Directeur Général (Ministère du Commerce)
- Secrétaire Général (Ministère du Commerce)
- Directeur D'exploitation (Ministère du Commerce)
- Chargé de programme (Salarié)
- Agents comptable (Ministère de l'Economie et des Finances)⁴

Le siège comprend 4 agents de niveau technicien (salariés):

- Un assistant de direction, comptable matière (président de la Commission des marchés)
- 2 chargés de l'informatique
- Un chargé de communication

De plus, un personnel d'appui avec statut de prestataire comprend deux secrétaires, trois chauffeurs, un responsable du courrier.

Le siège dispose d'un parc de 5 véhicules (dont deux 4x4) en relatif bon état et d'un équipement informatique, relativement restreint et une chargée de l'entretien.

Une description de la répartition des principales tâches par agents est reportée en annexe (source ARM).

2.2.3 Dispositif au niveau régional

L'ARM dispose actuellement de onze antennes régionales (sur un total de 14 régions au Sénégal), dont la fonction consiste principalement au recueil hebdomadaire des informations sur les prix et les stocks d'un nombre limité de produits agricoles.

Chaque antenne est constituée d'un chef d'antenne, de niveau technicien, et de 2 à 3 enquêteurs. Ces enquêteurs sont généralement affectés aux différents départements de chaque région.

La répartition des effectifs est très déséquilibrée en faveur de l'antenne de Dakar qui comprend actuellement 23 enquêteurs, soit exactement le même effectif que pour l'ensemble des 10 autres régions (total actuel de 46 enquêteurs)

L'ensemble de ce personnel a un statut de prestataire, qui ne confère pas de droits à la retraite. Une majorité de ces agents ont beaucoup d'ancienneté et étaient présents dès le démarrage de l'ARM en 2002 (anciens agents de la commission de suivi de la filière riz). Le processus de diminution des effectifs en cours, sur la base des contrôles effectués sur les présences effectives, rencontre d'importantes difficultés (recours devant la justice à l'encontre de l'ARM, demandant l'intégration comme salariés permanents compte tenu de la répétition des contrats de prestation annuels, et le versement d'indemnités de licenciement, dont le coût est à provisionner)

Chaque antenne dispose d'un bureau, généralement situé au sein de la direction régionale du Commerce, mais qui peut être autonome, suivant les cas. Chaque chef d'antenne dispose d'un véhicule pick-up 4x4 ainsi que de deux ordinateurs de bureau et d'un mobilier sommaire, qui ont été fournis à l'ARM par le projet PRCC2. Ces véhicules sont dans un état

⁴ Le DAF qui existait n'a pas été remplacé.

variable, en fonction des soins apportés. Ils peuvent en pratique être utilisés par les Direction Régionales du Ministère chargé du Commerce. Les enquêteurs ne disposent pas de moyens de transport propres.

Chaque chef d'antenne dispose d'un quota de 40 litres de gasoil par mois (350 Kms)⁵. Les frais d'entretien et de réparation (véhicules, informatique, bureau de l'antenne) doivent être avancés et sont remboursés selon les cas et dans des délais variables.

Les rémunérations des chefs d'antenne et des enquêteurs sont très modestes et ont très peu évolué, avec un rapport d'environ 1 à 10 avec la moyenne des salaires du siège.

2.2.4 Organisation du travail

Dans l'ensemble, le mode de gestion actuel de l'ARM présente un déficit organisationnel qui n'est pas sans conséquences sur l'efficacité de l'agence ainsi que sur sa redevabilité vis-à-vis des tutelles, des acteurs des filières et du public.

Au niveau central, les principaux constats sont les suivants :

- Non disponibilité de programmation opérationnelle et budgétaire, annuelle et/ou à moyen terme, pouvant permettre de rapprocher, par domaines, les activités prévues des moyens humains et budgétaires à mobiliser
- Absence de fiches de poste, de planification individuelle du travail et de dispositif de mesure des performances, individuelle et/ou par équipes
- Non formalisation du calendrier et des ordres du jour des réunions internes de coordination opérationnelle
- Fonctions remplies par certains cadres peu claires et peu visibles (Secrétaire Général)
- Manuel de gestion de l'ARM considéré comme obsolète et non utilisé
- Système d'archivage peu organisé (informatique et papier) avec risques de déperdition en cas de départ de certains détenteurs de l'information
- Retards et déficit de contenu dans la production des rapports d'activités, trimestriels et annuels, techniques et financiers

Une des raisons de ces difficultés peut en partie s'expliquer par le fait que le Directeur Général (DG) et le Directeur d'Exploitation (DEX) sont les deux cadres qui effectuent l'essentiel du travail de concertation et d'animation des processus de régulation, à Dakar et sur le terrain. Le temps restant disponible⁶ ne leur permettrait pas d'assurer suffisamment ces fonctions de programmation et d'organisation. De plus, le DAF qui est censé appuyer le DG pour les aspects administratifs et ressources humaines n'a pas été remplacé.

Au niveau des trois antennes visitées, les constats sont les suivants :

- Généralement, les troupes paraissent relativement démotivées
- Pas de programmation opérationnelle, pas de planification du travail formalisée
- Peu de suivi du siège sur le terrain
- Rapports d'activité des antennes au siège irréguliers et généralement sans effet retour
- De fait, en l'absence de programmation, le travail effectif, en volume et en qualité dépend de la motivation personnelle du chef d'antenne qui peut être extrêmement variable suivant les régions

⁵ Soit une tournée hebdomadaire d'un maximum de 80 Kms (A/R)

⁶ La participation à de nombreux événements, sessions de formation, missions extérieures rend encore plus tendu l'emploi du temps.

- Le plus souvent, les enquêteurs sont laissés à eux mêmes et, n'ayant pas de budget de déplacement, cantonnent leurs activités aux marchés de proximité
- De ce fait, il est difficile de se prononcer sur le niveau de fiabilité des informations sur les prix, et surtout sur les stocks, transmis au siège.
- Les autres activités des chefs d'antenne, en termes de représentation (CRD, CDD et autres instances locales) et de suivi des filières (par exemple fonctionnement effectifs des infrastructures de commercialisation) dépendent là aussi du niveau de motivation personnelle.

2.2.5 Communication et visibilité

Dans ce domaine, il est possible d'affirmer que l'ARM est actuellement peu visible, particulièrement au niveau des acteurs des filières agricoles et du grand public, sauf pour ceux qui sont directement impliqués dans les processus de protection des marchés (riz, oignons, pomme de terre, carottes, tomate industrielle).

Certains des acteurs rencontrés sur le terrain confondent l'ARMP (Autorité de régulation des marchés publics) avec l'ARM. Les fonctions de l'ARM sont généralement mal perçues et insuffisamment valorisées, alors que l'agence dispose d'un chargé de communication.

De plus, le site Web de l'ARM, toujours accessible mais obsolète, est inactif depuis 2014, ce qui ne renforce pas l'image de l'agence.

2.3 Aspects budgétaires

2.3.1 Budget de fonctionnement

Sur les cinq dernières années, le montant du budget annuel de fonctionnement demeure de l'ordre de 230 millions FCFA, dont 68 % pour le coût du personnel (fonctionnaires détachés, salariés et prestataires permanents). Le solde d'environ 75 millions FCFA restant pour le fonctionnement stricto sensu est évidemment très modeste, avec un poste dominant qu'est le carburant. Les crédits d'entretien sont notamment très faibles.

En outre, l'exécution du budget paraît déséquilibrée en défaveur des antennes qui, comme indiqué plus haut ne disposent chacune de rien d'autre que d'une enveloppe de bons de carburant de 40 litre par mois, soit 480 litres par an, alors que selon les calculs du consultant, le siège dispose d'environ 27 000 litres (soit environ 200 000 Kms par an). Rappelons également que, selon les estimations du consultant, le rapport de rémunération moyen varie de 1 à 10 entre les antennes et le siège.

2.3.2 Budget d'investissement

Le budget d'investissement de l'ARM, qui s'est élevé en moyenne à environ 435 millions FCFA ces quatre dernières années est relativement élevé, pour une structure légère essentiellement chargée de fonction d'information, de suivi et de coordination.

Ce fait s'explique par le fait que l'ARM est le maître d'œuvre de la construction de plusieurs types d'infrastructures, notamment les magasins de stockage d'oignons de longue durée, les plateformes de commercialisation des produits horticoles (centre de groupage, surtout oignons pour le moment) et surtout le complexe de marché d'intérêt sous-régional de Diaobé (environ un milliard FCFA déjà engagés), dans le tiers Sud du pays, à proximité de la frontière avec la Guinée Bissau et la Guinée (Conakry).

2.4 Fonctions remplies et activités réalisées

2.4.1 Système d'information

2.4.1.1 Description et organisation

Le système d'information de l'ARM dans son état actuel consiste pour l'essentiel à produire un bulletin hebdomadaire sur la situation des marchés agricoles faisant état des prix au détail (dominant, plus fourchette) et des stocks pour les 11 principales régions du Sénégal. Les produits concernés sont les suivants :

- Riz blanc : diverses qualités importées et locales (brisures, riz entier)
- Autres céréales locales (petit mil, sorgo et maïs)
- Oignon : local et importé
- Pomme de terre : locale et importée
- Concentré de tomate local (mais comprenant du triple importé, en partie)

Le circuit de collecte et de traitement de l'information est le suivant :

- Dans chaque région, les enquêteurs sont censés se rendre physiquement chaque semaine sur les différents marchés du département qu'ils doivent couvrir et relever, sur base déclarative, les prix et les stocks
- En principe, 356 marchés (permanents ou périodiques) sont censés être ainsi couverts chaque semaine sur le territoire national, soit une moyenne de 7 à 8 marchés par enquêteurs (effectif actuel de 46 enquêteurs)
- Chaque chef d'antenne, destinataire des fiches de relevé des prix et des stocks renseignées par ses enquêteurs effectue le contrôle et la consolidation des données de base et produit un ensemble de fiches de synthèse de premier niveau qui est adressé au niveau central
- Le chef d'antenne de Dakar a la responsabilité de consolider l'ensemble des informations régionale pour la production du projet de bulletin hebdomadaire.
- Le projet de bulletin est contrôlé et validé par le DEX, puis adressé par Email aux destinataires finaux.

L'informatisation globale du système d'information conçu et testé avec l'appui du PDRCC (financement UE) n'a pu finalement être mise en œuvre. Selon les informations reçues de l'ARM, les raisons portent notamment sur une défaillance du logiciel proposé. Le système actuel est donc basé sur des traitements papier ou feuilles de calcul EXCEL, avec transmissions par téléphone, fax ou Email, selon les possibilités.

2.4.1.2 Points forts

- Réseaux national d'enquêteurs au niveau départemental et couvrant un échantillon représentatif des marchés agricoles et alimentaires
- Renseignement sur les prix et les stocks, censés pouvoir anticiper les périodes de tension sur les prix et pénuries
- Filières couvertes de caractère stratégique (notamment riz et oignons)

2.4.1.3 Point faibles

- Fiabilité des données de base peu contrôlées par le siège, dépendant de la motivation personnelle des agents
- Pas de moyens ni de budget de déplacement des enquêteurs, rendant problématique la visite des marchés hors de leur lieu de résidence
- Pas de manuel de gestion / procédures du système d'information actuel

- Délais de traitement et de publication du bulletin de l'ordre de deux semaines, ne permettant pas l'utilisation du système pour les arbitrages commerciaux des acteurs (producteurs, commerçants) en temps réel/quasi réel, comme est censé le faire un SIM
- Archivage des données non sécurisé
- Pas de traitements spatio-temporels des données permettant l'analyse des tendances annuelles et pluriannuelles
- Diffusion limitée et par voie hiérarchique (la plupart des acteurs des filières ne le reçoit pas)
- Nombre de filières suivies encore limité

2.4.1.4 Opportunités

- Elargissement souhaitable de la gamme d'informations produites par le système d'information
- Domaines supplémentaires à traiter, notamment : impact de la régulation des marchés sur les consommateurs (la provenance des produits : local vs importations ; les prix à la consommation et les niveaux de qualité des produits), évolution de la structure et du fonctionnement des filières et chaînes de valeur (prix de revient, marges par segments); environnement réglementaire, fiscal et douanier
- Tirer profit et centraliser les informations technico-économiques et commerciales disponibles actuellement auprès de nombreux partenaires potentiels (entités publiques, parapubliques, projets, organisations professionnelles)
- Possibilités de diffusion de l'information par plusieurs canaux complémentaires : site web, réseaux sociaux, multimédias.

2.4.1.5 Menaces

- Cloisonnement entre ministères pouvant rendre difficile l'échange et la complémentarité des informations
- Niveaux de compétence et de motivation variables au niveau des antennes et des enquêteurs
- Difficultés à venir pour la restructuration et le redéploiement nécessaire du personnel prestataire (enquêteurs et chefs d'antennes) dues notamment à la contestation par les agents à longue ancienneté de leur condition de prestataire.
- Equipements et moyens de fonctionnement restant trop faibles pour les antennes régionales

2.4.2 Régulation – Protection des marchés

2.4.2.1 Filière riz

Le riz est l'aliment de base de la population sénégalaise, notamment dans les centres urbains. Son approvisionnement régulier, à des prix supportables et une qualité acceptable constitue une préoccupation majeure des autorités politiques, garante de la paix sociale. La crise alimentaire de 2008 a montré l'importance stratégique cruciale de la filière riz.

Dans ce domaine, le défi est ainsi de trouver un juste équilibre entre ce souci d'approvisionnement en riz à des prix bas et la volonté de développer la filière nationale de production commerciale, dont l'essentiel se trouve dans les zones irriguées de la vallée du Fleuve Sénégal.

Force est de constater que les objectifs du PNAR dans ce domaine, consistant à l'atteinte de l'autosuffisance en 2017, sont loin d'être atteints, même si les importants progrès ont permis

de réduire les importations de façon notable. Ces progrès sont dus notamment à l'extension des surfaces irriguées et l'utilisation des intrants dont, pour une partie, le coût est largement subventionné par l'Etat. Par contre, la compétitivité économique hors subvention de la filière paraît encore un objectif à atteindre.

En principe, le rythme des importations du riz est celui de la liberté. Le principal acteur technique de la régulation de la filière riz est le Ministère chargé du Commerce, qui couvre les aspects tarifaires et douaniers (cadre CDEAO) ainsi que le contrôle des prix à la consommation. En particulier, le riz brisé ordinaire bénéficie d'un prix plafond au détail qui est censé s'imposer à tous les commerces et dont l'application est contrôlée. Le Ministère est également chargé de faire en sorte de maintenir un stock de sécurité au niveau du commerce de gros de l'ordre de trois mois de consommation. Dans les cas de pénuries, l'Etat peut être amené à suspendre les taxes à l'importation et même la TVA, ce qui diminue le prix des importations, mais les encourage. Les décisions les plus importantes sont généralement prises au niveau de la Primature, ou même de la Présidence de la République.

Concernant la production nationale, le défi est de faire en sorte que les grossistes puissent acheter la production disponible dans de bonnes conditions, et à un prix rémunérateur pour les acteurs de la filière, et notamment les producteurs de paddy et les transformateurs. Dans un régime de liberté du commerce, cela implique que ces grossistes y trouvent un intérêt économique, ou alors qu'ils y soient incités d'une façon ou de l'autre.

Dans ce dispositif de régulation, l'ARM joue un rôle important dans trois domaines :

- La fourniture d'information sur les stocks de paddy et de riz au niveau national (via son bulletin mensuel sur l'état des marchés), permettant d'anticiper les risques éventuels sur les disponibilités au stade consommation
- L'appui à la création et au fonctionnement de la plateforme riz
- La participation à la fixation du prix plancher du paddy

Crée il ya deux ans, la plateforme riz est un cadre de concertation interprofessionnel de la filière riz dont la participation est censée être volontaire, incluant importateurs, commerçants, transformateurs et producteurs. Elle a pour objet la fixation de quotas d'importation par importateurs dont le montant est lié aux quantités de riz national achetées par ces mêmes importateurs. Elle ne concerne encore pour l'instant qu'une part réduite des quantités de riz national commercialisé. L'ARM en est le principal animateur et facilite les processus de décision concernant les quantités achetées et les quotas.

Le prix plancher du paddy, fixé pour chaque campagne de production, est celui pris en compte pour les remboursement en nature des crédits de campagne de la CNCAS. Il sert également de prix indicatif pour le riz « de surplus » commercialisé librement. La fixation de ce prix conduit généralement à de négociations âpres entre organisations de producteurs, transformateurs et Etat, en l'absence de donnée fiables sur les coûts de revient et les marges. L'ARN participe à l'animation des réunions de concertation, notamment avec la SAED, et s'efforce de fournir les données dont elle dispose.

2.4.2.2 Filière oignon

Constituant un aliment de base complémentaire au riz dans les préparations culinaires traditionnelles, l'oignon correspond à une culture irriguée en plein développement au Sénégal, en substitution aux importations en provenance de Hollande, avec une forte concentration dans les zones traditionnelles que sont la VFS (Podor notamment) et les Niayes. Sa rentabilité pour le producteur est plus élevée que pour le riz et les autres cultures

traditionnelles, comme le riz. Néanmoins, son extension est limitée par des problèmes de variété et de certaines maladies.

La culture de l'oignon locale est compétitive en termes de prix par rapport aux importations mais sa qualité reste inférieure, se traduisant par une préférence des consommateurs pour l'oignon importé. Néanmoins, la contrainte principale demeure sa forte saisonnalité, en raison du cycle climatique qui conditionne les calendriers de culture, et donc de récolte et de mise en marché.

Pour permettre l'écoulement de la production nationale dans de bonnes conditions pendant la période de récolte (janvier/février à juin/juillet), les acteurs de la filière se sont mis d'accord, dans le cadre de l'interprofession (IPOS) et avec l'appui et la caution de l'Etat, pour geler totalement les importations pendant la période de mise sur le marché de l'oignon local.

Dans ce processus, l'ARM joue un rôle central depuis des années en animant et impulsant le dispositif de concertation pour la fixation annuelle des dates de gel et de dégel des importations. Sur la base des dates fixées, l'ARM adresse des circulaires aux douanes, à la DCI et à la DPV/MAER pour garantir le respect de l'interdiction des importations pendant la période gel. Ce dispositif a ainsi grandement facilité la croissance de l'approvisionnement des marchés à partir de l'oignon local, à des prix comparables à ceux de l'oignon importé.

Le même dispositif de gel des importations a été mis en œuvre avec l'appui de l'ARM pour la pomme de terre et la carotte, avec également un impact important sur la croissance des productions.

2.4.2.3 Points forts

- Information du Ministère chargé du Commerce sur les prix et stocks du riz permettant d'anticiper les pénuries et de maintenir un stock de sécurité
- Animation des cadres de concertation des filières Riz et cultures horticoles (dont oignon)
- Participation aux réunions pour la fixation du prix plancher du paddy
- Organisation des réunions interprofessionnelles pour la fixation des dates de gel et de dégel des importations pour la filière oignon, pomme de terre et carotte
- Instructions aux douanes et autres acteurs étatiques pour le contrôle effectif des importations

2.4.2.4 Points faibles

- Contrôle insuffisant de la fiabilité des informations de base sur les prix et les stocks
- Délais de transmission des informations
- Insuffisance d'information sur le montant réel des coûts de revient et marges pour les filières couvertes, notamment le riz

2.4.2.5 Opportunités

- Réflexions à mener sur l'évolution des dispositifs actuels non tarifaires et les niveaux de protection de la production des filières couvertes, sachant que la protection non tarifaire ne devrait être qu'une mesure provisoire, permettant aux productions nationales d'atteindre un niveau de compétitivité suffisant, compte-tenu de la protection tarifaire (stratégies de sortie)
- Etudes des dispositifs complémentaires, comme par exemple les fonds de lissage interprofessionnels
- Etude sur les besoins de régulation / protection des filières non encore couvertes, traditionnelles ou émergentes

- Mise en œuvre effective de ces mesures au sein de cadres de concertations

2.4.2.6 Menaces

- Insuffisance de moyens humains et budgétaires de l'ARM
- Structuration insuffisante des filières, au niveau de l'interprofession
- Manque de consensus au sein des interprofessions, pouvant enrayer les dispositifs
- Plaintes éventuelles de certains opérateurs (notamment importateurs) pour pratiques de protection non-tarifaire contraires aux dispositifs OMC et CDEAO.

2.4.3 Renforcement des chaînes logistiques

2.4.3.1 Investissements réalisés

Dans ce domaine, l'ARM s'est positionné depuis plusieurs années comme maître d'œuvre de la réalisation d'infrastructures locales de stockage et de mise en marché de la filière oignon. Pour ce faire, elle décide des types et caractéristiques des constructions et équipements, puis met en œuvre les marchés correspondants avec les entreprises et prestataires d'appui sélectionnés (cabinets d'architectes, contrôle des travaux).

Une première vague de construction a porté sur les unités de stockage d'oignons de longue durée, jusqu'à quatre ou cinq mois, situés essentiellement sur la VFS et les Niayes de façon à étaler la mise en marché et ainsi de profiter des prix plus élevés en fin de cycle. Plusieurs types d'unités ont été réalisés, de conception et de volumes différents (majoritairement 100 tonnes et 500 tonnes, pour un total de 22 unités)⁷. Chaque unité a été dotée d'un comité de gestion, ad hoc, dont l'implication et l'efficacité sont en général insuffisantes.

Dans l'ensemble, et à part quelques exceptions dues au dynamisme des gestionnaires et à l'appui de projets, ces unités restent inutilisées ou sont dans certains cas utilisées pour le stockage d'intrants. Les raisons de ces échecs sont principalement l'inadaptation des locaux pour les zones très chaudes de la VHS et la carence des comités de gestion. En particulier, sur les 5 unités financées par le PRDCC2 (UE), un seul paraît fonctionner et pratiquer le stockage d'oignons (Koungueul, dans la région de Thiès).

La seconde vague d'investissement, en cours de réalisation, concerne les plateformes de commercialisation de l'oignon, pouvant aussi servir à d'autre spéculation horticole. Elles constituent un lieu de première mise en marché, mais ne jouent pas le rôle de stockage de longue durée. Ces unités sont constituées d'une plateforme en béton et d'une toiture métallique, sans bardage, permettant un accès facile et une bonne aération. Elles sont équipées de petits bâtiments administratif et de réunion, ainsi que de balances. Elles constituent des centres de groupage permettant de mettre en relation les producteurs, les intermédiaires et les acheteurs de façon plus transparente. Chaque centre⁸ est censé être géré par un comité de gestion issu des professionnels de la filière.

Deux unités ont déjà été construites⁹ dans la région de Podor (Boubé) et de Louga (Potou). Celle de Boubé paraît fonctionner alors que celle de Potou n'a toujours pas été utilisée en raison principalement de réticences des acteurs traditionnels des marchés locaux, des difficultés du comité de gestion et de problèmes d'accès. Trois autres plateformes sont programmées par l'ARM et budgétées pour 2017.

Enfin, l'ARM a été chargée de la maîtrise d'œuvre du complexe de marché d'intérêt sous-régional de Diaobé, en cours de réalisation dans la région de Kolda. D'un coût élevé, de l'ordre de plusieurs milliards FCFA, cet investissement a pour but de faciliter et rationaliser les échanges transfrontaliers avec la Guinée Bissau et la Guinée toutes proches. Des

⁷ Plus environ 30 petites unités de 5 à 50 tonnes.

⁸ Pouvant comporter plusieurs plateformes réalisées avec des financements différents : cas de Potou, dans la région de Louga.

⁹ Visitées par le consultant.

problèmes de qualité des constructions réalisées se sont posés, entraînant l'obligation de destruction de certaines parties. Un point important à noter est que les dispositions concernant la dévolution, la gestion et l'entretien de ce complexe ne sont pas encore suffisamment définies.

2.4.3.2 Points forts

- Réalisation effective des constructions des unités de stockage de longue durée et des plateformes
- Programme de construction de nouvelles plateformes dont le financement est en principe disponible
- Lancement du complexe de marché de Diaobé,
- Existence d'un programme de réalisation de plateformes et de complexes régionaux nouveaux

2.4.3.3 Points faibles

- Insuffisance des concertations préalables à la réalisation des investissements
- Retard dans la définition des modalités de dévolution, de gestion et d'entretien
- Déficit de compétences dans la conception des constructions, en matière d'adaptation aux conditions climatiques et aux besoins des utilisateurs (stockage de longue durée)
- Déficit dans le suivi technique des constructions
- Manque de compétences internes à l'ARM en génie-civil/ génie rural

2.4.3.4 Opportunités

- Besoins importants en infrastructures de stockage, de commercialisation, de conditionnement et d'expédition, pour de nombreuses filières
- Utiliser les acteurs spécialisés qui interviennent déjà dans ce domaine
- Favoriser les partenariats entre secteur privé et unions de producteurs, notamment dans le cadre de la contractualisation
- Faciliter l'accès aux financements bancaires ainsi qu'aux fonds spécialisés
- Pour l'ARM, rôle de détection des opportunités et des besoins, d'impulsion, de facilitation des partenariats et d'appui à la constitution des organes de gouvernance et de gestion des investissements
- Plutôt que de maîtrise d'œuvre des constructions qui peut être assurée par des entités spécialisées. L'ARM n'intervenant qu'en cas de carence de ces entités.

2.4.3.5 Menaces

- Moyens humains et budgétaires de l'ARM insuffisants
- Proximité insuffisante des cadres de l'ARM avec le terrain
- Structuration insuffisante des filières, notamment des OP de producteurs pour les filières émergentes
- Difficultés d'accès aux financements

2.4.4 Contribution à l'organisation des filières

2.4.4.1 Points forts

- Participation de l'ARM aux nombreuses réunions de concertation et de prises de décisions (niveaux national et régional)
- Réseau d'information personnel des cadres de direction et bonne connaissance des partenaires
- Documents de réflexions et de projets intéressants mais épars
- Détection et facilitation de résolution des conflits

2.4.4.2 Points faibles

- Faible participation des chefs d'antennes régionales
- Absence de formalisation des processus
- Activités encore concentrées sur les filières riz et horticoles
- Coordination à améliorer avec le Ministère de l'Agriculture et le Ministère de l'élevage

2.4.4.3 Opportunités

- Approfondissement des appuis aux cadres de concertation filières
- Extension des activités aux filières émergentes et celle appuyées par le 11ième FED
- Nouer des relations et créer des partenariats avec les acteurs clé des filières appuyées

2.4.4.4 Menaces

- Moyens humains limités (ce sont surtout et seuls le DG et le DEX qui sont impliqués actuellement)
- Déplacements nécessaires depuis le siège
- Insuffisante proximité avec le terrain
- Budgets de fonctionnement limité (entretiens et frais de déplacement notamment).

2.5 Conclusions sur le diagnostic

Globalement, les principales activités actuellement réalisées par l'ARM peuvent être regroupés dans les domaines suivants :

1. Production d'un bulletin hebdomadaire sur les prix au détail et les stocks de cinq principaux produits : riz, oignons, pomme de terre, carottes, et concentré de tomate (tomate industrielle) transmis au Ministère chargé du Commerce
2. Appui aux dispositifs de régulation et de protection de la filière riz
3. Organisation de la protection du marché des filières horticoles (gel périodique des importations) pour l'oignon, la pomme de terre et la carotte
4. Réalisation d'infrastructures de stockage et de mise en marché pour l'oignon
5. Réalisation du complexe de marché d'intérêt sous-régional de Diaobé

On peut classer ces activités en trois grandes fonctions qui sont :

- a) La mise en œuvre du système d'information sur les marchés agricoles et alimentaires, dont le (1) constitue un des éléments
- b) La régulation des marchés et la protection de la production locale : activités (2) et (3)

c) Le renforcement de la chaîne logistique des filières (principalement oignon) : activité (4) et (5)

Dans l'ensemble, les activités de protection de la production locale sont menées avec efficacité et ont un impact important sur le développement de celle-ci, en particulier du riz, de l'oignon et de la pomme de terre, bien que pouvant être améliorées, grâce à un système d'information sur les marchés plus complet et plus performant.

Le système de relevé des prix et des stocks, d'envergure nationale, concentré sur certaines filières stratégiques, est utile pour l'anticipation des déficits d'approvisionnement et de hausses excessives des prix. Mais la fiabilité de ses données doit être mieux contrôlée, à compléter et recouper avec les données d'autres sources existantes. De plus, le système d'information devrait inclure des analyses spatio-temporelles utiles aux analyses stratégiques, s'ouvrir à d'autres types d'informations plus structurelles sur les filières et étendre sa couverture à d'autres filières.

Enfin, l'appui au développement des chaînes logistiques, constitué principalement par la réalisation d'infrastructures physiques de stockage et de mise en marché (filière oignon, principalement) présente des résultats très mitigés, qu'il convient d'améliorer par une plus grande attention portée aux dispositions de dévolution, de gestion et d'entretien, en principe préalables aux investissements physiques.

Pour la mise en œuvre de ces activités, l'ARM dispose de moyens humains de niveau cadre d'un nombre trop limité (moins de 10 agents de niveau A ou B) par rapport ses perspectives de développement. Par contre, l'agence dispose d'un nombre relativement important de personnel de statut précaire dans ses antennes régionales, chargé de la collecte de l'information sur les prix et les stocks, mais mal répartis et dépourvus de moyens, à forte ancienneté, peu motivés et peu contrôlés/appuyés par le siège.

De plus, l'ARM présente un déficit organisationnel important qui pèse négativement sur l'efficacité du faible nombre de ressources humaines existantes au niveau du siège et des nombreux prestataires au niveau régional et départemental. Ce déficit porte notamment sur la programmation et le suivi opérationnel, la coordination interne, le suivi-évaluation et la redevabilité, la communication externe et la visibilité, ainsi que la capitalisation et l'archivage.

Enfin, force est de constater que même avec une meilleure organisation, et une meilleure composition des ressources humaines, la faiblesse actuelle du budget de fonctionnement actuel (carburants, entretien, communication) resterait une forte contrainte au renforcement des activités et à leur extension à d'autres filières, ce qui exigera notamment une déconcentration régionale de l'ARM et une restructuration/ redéploiement de son effectifs de prestataires régionaux.

3 PROBLEMATIQUES ET ENJEUX CONCERNANT LA COMMERCIALISATION AU SEIN DES FILERES APPUYEES PAR LE 11EME FED

3.1 Filières import-substitution¹⁰

3.1.1 Filière Riz

Le riz constitue le principal aliment vivrier au Sénégal, la consommation avoisinant 1,3 millions de tonnes par an et croissant régulièrement parallèlement à la croissance démographique. Le pays est fortement dépendant des importations, la production nationale ne parvenant à satisfaire qu'environ un tiers des besoins de consommation. Cette forte dépendance pèse fortement sur la balance commerciale du pays, et rend le Sénégal particulièrement vulnérable aux fluctuations des cours mondiaux du riz. Le développement de la production nationale de riz constitue donc un enjeu important en termes de souveraineté alimentaire, autant qu'en termes économiques, par la valeur ajoutée additionnelle qu'il peut procurer, et en termes de lutte contre la pauvreté, par le nombre élevé de petits producteurs concernés, principalement dans les zones irriguées de la vallée du Fleuve Sénégal.

En outre, le riz pluvial de plateau présente un fort intérêt en termes de nutrition et de satisfaction des besoins alimentaires des populations rurales. Le potentiel de production est important dans des zones à la fois pauvres et structurellement affectées par la malnutrition (Sénégal Oriental et Haute Casamance). L'accroissement de la production devrait donc augmenter le disponible alimentaire local, pour l'autoconsommation ainsi que pour la commercialisation de proximité.

La stratégie envisagée pour la filière porte à la fois sur le développement du riz irrigué dans la vallée du Fleuve, qui a vocation à être commercialisée dans les centres urbains, et sur le riz de plateau, qui a un fort potentiel de développement et un fort impact potentiel sur l'équilibre alimentaire et nutritionnel des populations concernées.

En ce qui concerne la commercialisation du **riz irrigué**, pour en améliorer la compétitivité, les actions porteront en priorité sur les points suivants :

- L'appui à l'amélioration de la capacité de stockage, identifiée comme une des conditions critiques du développement de la production et de la commercialisation du paddy. Le développement des capacités de stockage pour les Unions de GIE sur les grands aménagements du Delta et de Podor permettra ainsi : (i) d'adapter l'offre à la capacité d'usinage et à la demande du marché, (ii) d'assurer le bon déroulement du crédit de campagne, qui peut être remboursé rapidement dans le cadre d'accords tripartites entre la CNCAS, un usinier et l'Union (crédit de stockage garanti par le système de récépissé d'entrepôt-SRE, certification qualité et nantissement du stock), et (iii) d'augmenter la capacité de stockage à l'usage des riziers qui sont généralement sous-dimensionnés. Les actions comprendront un renforcement des capacités de gestion des Union de producteurs.
- Appui au développement de la contractualisation entre Unions de producteurs et riziers Ce partenariat permettra d'accroître la capacité des opérateurs capables de produire et de commercialiser un riz de qualité et de renforcer le rôle des organisations de producteurs dans la commercialisation du paddy. Les interventions pourraient comprendre également une dotation aux Unions pour une prise de participation dans des joint-ventures pour la construction d'unités de stockage et appui-conseil aux parties prenantes.

¹⁰ L'essentiel de ce chapitre est basé sur les recommandations de l'étude sur l'identification des possibilités d'appui aux filières de commercialisation porteuses – IRM / IPAR – Juillet 2014

- Poursuite de la protection du marché intérieur. Le régime d'importation du riz est en principe celui de la liberté. Néanmoins, un mécanisme interprofessionnel volontaire de quotas d'importation liés en partie aux quantités de riz national achetées a été mis en place mais ne représente qu'une faible partie de la production, car centrée sur le riz servant à rembourser les crédits de campagne. Un mécanisme de lissage des fluctuations de prix de la marche serait également souhaitable pour prévenir le risque de baisse de la rentabilité de la riziculture en deca du seuil d'attractivité pour les producteurs, du fait de la tendance baissière du marché mondial. Il s'agirait donc de réaliser une étude de faisabilité de différents outils (régulation interprofessionnelle, taxe de sauvegarde etc., dans ce domaine)

Cependant, les participants à un récent atelier sur la filière ont, unanimement reconnu, que le principal défi à relever reste celui de la compétitivité du riz sénégalais. La protection du marché ne devrait en principe que constituer des mesures provisoires permettant une transition équilibrée. Pour ce faire, ils souhaitent arriver à concilier les intérêts des parties prenantes de la filière riz au Sénégal, à savoir, permettre :

- Aux producteurs d'augmenter les rendements à la production, de réduire les pertes post – récolte et de vendre à un prix juste et suffisamment rémunérateur ;
- Aux riziers d'obtenir un approvisionnement régulier de leur unité de transformation en riz paddy de qualité à un prix compétitif ;
- Grossistes distributeurs de s'approvisionner, régulièrement, en quantité et en qualité à un prix compétitif ;
- Aux partenaires financiers de la filière, de dénouer rapidement les crédits de campagne en minimisant les risques, grâce aux dispositifs d'accompagnement mis en place, notamment l'assurance agricole, le récépissé d'entrepôt de marchandises, etc.

3.1.2 Filière Oignons

La consommation d'oignon au Sénégal est une des plus élevées de l'Afrique de l'Ouest et progresse régulièrement, en ligne avec l'accroissement de la population. Les besoins de consommation (estimes à 260 000 tonnes) dépassent largement la production, ce qui oblige le pays à importer des quantités importantes d'Europe (100 000 tonnes/an en moyenne). Néanmoins, on observe depuis ces dernières une forte augmentation de la production et une importante réduction des importations, en partie liée au système de gel périodique de ces dernières.

La culture de l'oignon (en irrigué) est plus rentable pour les petits producteurs que la plupart des autres spéculations irriguées. Elle est pratiquée par environ 15 000 petits producteurs familiaux, dont les deux tiers sur le Fleuve et le Nord des Niayes, zone parmi les plus pauvres du pays et où se situe l'essentiel du potentiel d'accroissement de la production. Le développement de la filière a donc un fort potentiel de réduction de la pauvreté rurale dans les zones concernées.

Au plan national, la production d'oignon est économiquement rentable par rapport aux importations. Outre l'approvisionnement du marché intérieur, il existe un potentiel de développement de l'exportation, sur les marchés régionaux (Mauritanie, Gambie) et sur le marché européen, où l'oignon sénégalais peut être compétitif (frais ou transformé en poudre), à condition de respecter les normes correspondantes commerciales et de sûreté alimentaire.

La principale contrainte est la saisonnalité de l'offre nationale, car l'essentiel de la production se concentre entre les mois de mars et de juin (même si théoriquement elle peut être étalée sur près de 10 mois). La période de forte production implique une baisse des prix aux producteurs en deçà du coût de revient, notamment sur le Fleuve, tandis que la période de

pénurie oblige de recourir aux importations. Le gel des importations entre janvier et aout permet d'éviter la concurrence des importations à cette période, mais ne résout pas le problème du sur-approvisionnement par le marché national et n'évite pas la pression spéculative sur les prix.

Outre la question de l'étalement de l'offre, il existe un problème de qualité de l'oignon local, dû principalement à son défaut d'aptitude à la conservation (récolte précoce, mauvaise qualité de la semence, itinéraire technique inadapté). Si les itinéraires sont respectés, l'oignon peut se conserver avec des pertes modérées sur une période de 3 ou 4 mois dans un magasin à l'abri du soleil et correctement ventilé.

La stratégie suivie vise les producteurs familiaux pour la production d'un oignon de qualité et pour permettre à la production additionnelle générée de gagner des parts de marché. En matière de commercialisation, elle porte sur les points suivants :

- Etalement de l'offre dans le temps. Outre la nécessaire évolution au niveau de la production (lissage des calendriers culturels ; amélioration et diversification variétale) il convient de repenser les méthodes de stockage les plus appropriées selon les caractéristiques climatiques locales. Les interventions concerneront un ensemble cohérent d'actions : i) le recensement, l'étude et l'expérimentation des moyens de stockage adaptés aux conditions du Fleuve, ii) la construction de magasins de stockage efficaces sur le Fleuve pour avoir un effet sur le marché). Ces magasins ont vocation à être gérés par les GIE/Unions de producteurs, qu'il conviendra de continuer à former à cette tâche, et d'appuyer pour l'établissement de partenariats avec des opérateurs commerciaux, iii) les mécanismes financiers d'accompagnement sont à élaborer, en fonction du niveau du risque de pertes. Il pourra s'agir d'un mécanisme de financement des stocks par la CNCAS, iv) la mise en place d'un label « oignon de conservation », pour assurer que le produit a bien été cultivé et récolté selon l'itinéraire technique recommandé, et v) la mise en place au niveau des GIE d'un calendrier prévisionnel de production, afin de prévoir les périodes de surproduction et de négocier pour chaque zone un créneau de marché s'insérant dans un programme d'approvisionnement d'ensemble.
- Amélioration de la mise en marché, de la pratique du calibrage et du conditionnement. Cette amélioration permet de segmenter le marché. Il s'agit dans ce domaine de construire des plates-formes de mise en marché, afin que les producteurs puissent vendre dans de bonnes conditions (transparence et rapidité des transactions), procéder au tri par calibre de leur production et revoir les conditions d'emballage et de transport. Dans ce domaine, plusieurs projets et l'ARM ont permis la construction de ces plateformes, afin de remplir ces différentes fonctions. Néanmoins, on constate que leur taux d'utilisation est encore trop faible, et nul dans le cas spécifique de Potou (Nord des Niayes), en raison de déficits de conception et surtout de difficultés dans la mise en place de comités de gestion consensuels et efficaces.
- Développement des exportations. Il s'agit de mettre à profit l'avantage compétitif potentiel de l'oignon sénégalais sur les marchés européens. Les appuis seraient ciblés sur les Unions qui souhaitent développer une filière d'exportation. Les interventions concerneraient la mise en place d'un itinéraire technique spécifique, respectant les normes de qualité et les standards légaux et commerciaux. Des opportunités existent également en matière de transformation. C'est ainsi qu'une OP de la vallée du Fleuve étudie avec un partenaire européen la possibilité de création d'une unité industrielle de production de poudre d'oignon à l'exportation.
- Poursuite de la protection du marché intérieur. A mesure que la production nationale augmente, il deviendra nécessaire de revoir le système existant de régulation du marché par le gel saisonnier des importations et de le remplacer par un système plus

souple et présentant moins de risques d'effets pervers sur les prix à la consommation. Une étude de faisabilité sera à mener dans ce sens.

3.1.3 Filière Maïs

Troisième culture céréalière derrière le mil et le riz, le maïs voit sa consommation augmenter au cours des dernières années, en grande partie à la demande de l'industrie avicole. Cependant cette demande est satisfaite principalement par les importations qui offrent un produit plus conforme aux exigences des industriels (quantité, régularité, qualité). L'enjeu de la filière locale est donc de gagner des parts de ce marché. La productivité du maïs national est très largement améliorable (ce qui permet à la fois d'augmenter la production et la compétitivité du maïs) par une intensification raisonnée.

S'agissant de la conquête du marché de l'approvisionnement de l'agro-industrie de fabrication d'aliments pour volaille, au niveau actuel du marché mondial, le maïs local est compétitif en termes de prix et permet au producteur en système intensifié de dégager un revenu satisfaisant. En revanche, le système actuel de commercialisation est incapable de répondre à cette demande, en raison de faiblesses de divers ordres : offre atomisée, difficulté à passer des contrats d'approvisionnement à l'avance et manque de fiabilité des opérateurs commerciaux, manque d'homogénéité du produit, présence de pierres et de corps étrangers, mode de conservation non satisfaisant, poids approximatif des sacs.

En matière de commercialisation, la stratégie à suivre consistera essentiellement appuyer les Unions de groupements dans leur rôle d'agrégation de l'offre et promouvoir les relations commerciales contractuelles avec l'agro-industrie. Les principales actions à mettre en œuvre sont les suivantes :

- Développement de la contractualisation entre Unions et unités de transformation pour l'approvisionnement de maïs de qualité. On visera en priorité les petites entreprises de transformation (qui n'ont pas accès directement à l'importation auprès du négoce international), et particulièrement les unités approvisionnant en aliment pour volaille le sud du pays, pour lesquelles il est plus avantageux de s'approvisionner localement.
- Appui à la construction de magasins pour les Unions, afin d'assembler les surplus de production des groupements de producteurs, de constituer des stocks de qualité homogène et d'offrir aux banques un stockage sécurisé.
- Renforcement des capacités organisationnelles et de gestion des Unions pour la collecte, le stockage et la livraison aux agro-industries, qui inclura également le suivi de la production des membres, le contrôle qualité, le respect des contrats et la connaissance du marché, les capacités de négociation avec les banques.
- Mise en place de systèmes de crédit warrantage afin de sécuriser le financement par les banques de la production et de la commercialisation (par exemple nantissement des stocks, recours aux instruments du marché à terme, utilisation de l'assurance agricole...).
- Equipement des groupements en matériel de traitement post-récolte, en particulier des égreneuses

En outre des mesures devront être prises pour améliorer la structuration de la filière :

- Renforcement institutionnel de l'interprofession, qui devrait également inclure les agro-industries utilisatrices de maïs, afin qu'elle devienne une véritable plateforme de concertation et de contractualisation entre producteurs et industries.
- Mesures pour éviter les distorsions de concurrence entre le secteur formel, assujéti à la TVA et le secteur informel, qui y échappe. Cette distorsion gêne l'intervention des agro-industries dans la fabrication des farines et semoules de maïs, ce qui constitue

un obstacle a la diffusion du maïs comme produit de substitution au riz et au blé sur les marchés urbains.

3.1.4 Filière Bananes

Le Sénégal importe actuellement environ 20 000 tonnes de bananes dessert de la Côte d'Ivoire, vendues à Dakar et dans les principales villes de l'Ouest et du Centre. Cependant, la production locale de banane a connu une progression soutenue cette dernière décennie, pour atteindre environ 30 000 tonnes en 2011 sur environ 1000 ha. La banane procure des revenus substantiels aux populations situées dans les zones de production (Tambacounda, Kolda, Sedhiou) réputées les plus pauvres du Sénégal. Le potentiel de marché et de production permettent d'envisager un accroissement important de la production nationale moyennant une amélioration de la qualité du produit.

La production nationale est compétitive en termes de prix par rapport aux importations, mais le rapport qualité/prix est largement favorable à la banane importée. Il existe donc des progrès à réaliser sur les coûts de revient et sur la qualité du produit. L'amélioration des rendements est l'une des principales voies pour réduire le coût de revient. Les principales contraintes actuelles portent sur la faible maîtrise de l'irrigation, leur exigence en main d'œuvre et la vétusté du matériel d'exhaure ; une faible maîtrise de la fertilisation ; le vieillissement du matériel végétal.

Les autres contraintes de production concernent la quasi-inexistence de mécanismes de financement des investissements liés à l'irrigation et les difficultés organisationnelles, notamment de gestion des périmètres. En outre, les pertes post-récolte sont importantes, liées à un conditionnement inadéquat du produit et aux mauvaises conditions de transport. L'impraticabilité des pistes de production, surtout en hivernage, et les conditions de transport des produits occasionnent des pertes importantes.

En matière de post-récolte et de commercialisation, les principales actions à mettre en œuvre sont les suivantes :

- Améliorer le conditionnement et le transport. La dotation des zones de production en infrastructures de conditionnement est une condition critique pour améliorer la qualité du produit. Les interventions concerneraient la mise en place d'une dizaine d'infrastructures de conditionnement bord champ, la diffusion du conditionnement de la banane en cartons (après étude des expériences existantes) et l'équipement en remorques des transporteurs vers les marchés urbains.
- Renforcer les capacités commerciales et le positionnement des fédérations de producteurs dans la filière. Il convient d'abord de renforcer l'organisation commerciale des faitières et d'en faire profiter les groupements de base. Il s'agira également de diminuer l'asymétrie de pouvoir entre les petits producteurs et les opérateurs de l'aval, par exemple en finançant des murisseries appartenant aux groupements de producteurs, lesquels pourraient les mettre à disposition de grossistes dans le cadre de partenariats.
- Sous filière banane bio. Sur la base des expériences du PDMAS et d'AGROFAIR, il s'agit de développer les opportunités d'exportation de banane bio et de poursuivre les actions en termes de tests de production de banane bio, de logistique d'exportation et de promotion de partenariats technico-commerciaux.

3.1.5 Filière Lait

La filière lait nationale constitue un revenu principal ou d'appoint pour au moins 350 000 ménages, dont une majorité située dans des zones à niveau de pauvreté élevé (Région du Fleuve, Kolda, Tambacounda, sud du bassin arachidier). Pour l'approvisionnement urbain, le pays reste cependant quasi totalement dépendant des importations en produits laitiers, qui représentent annuellement une importante sortie de devises. Si la production intensive des

fermes laitières situées autour de Dakar (très fortement dépendantes des aliments importés) apparaît peu compétitive, les modèles de production pastoraux et agro-pastoraux apparaissent beaucoup plus prometteurs en termes économiques. Le développement de cette production et une amélioration de son accès au marché aurait en outre un fort impact en termes sociaux et en termes d'amélioration de la nutrition de ces populations particulièrement fragiles.

Le développement de la filière laitière en provenance des éleveurs pastoraux et agropastoraux implique à la fois une amélioration des performances de production (amélioration du potentiel de production et complémentation de l'alimentation des vaches laitières en saison sèche) et le développement de l'accès au marché pour ce type de producteurs, à travers des partenariats noués avec des mini-laiteries ou des agro-industries laitières, qui puissent apporter aux éleveurs les intrants et les conseils dont ils ont besoin. Le développement de tels partenariats exige, au moins au départ, des incitations en direction de ces acteurs privés, sous forme d'appui à l'encadrement des producteurs et d'appui à l'investissement. En effet, le développement d'un réseau de collecte fiable et d'un service d'appui/conseil aux éleveurs est une entreprise de relativement longue haleine, qu'il convient d'encourager par des incitations appropriées, peu d'agro-industries étant prêtes à s'y lancer sans appui extérieur. Un autre élément de la problématique est la nécessité, pour organiser la collecte et la contractualisation des relations entre agro-industries et éleveurs, de structurer ces derniers en associations fonctionnelles, ce qui nécessite également un appui.

La stratégie repose sur le programme d'action suivant¹¹ :

- Identification de partenaires agro-industriels, prêts à engager des partenariats avec des groupements d'éleveurs
- Appui aux partenaires intéressés pour l'élaboration d'une étude de faisabilité et d'un plan d'affaires détaillant pour chaque site envisagé les actions à mener et les besoins spécifiques d'appui
- Financement, à coût partagé entre le projet et l'opérateur agro-industriel, de centres de collecte. On peut envisager pour l'ensemble du projet la construction d'une quarantaine de centres de collecte, de dimension variable en fonction du potentiel du site. Chaque centre serait pourvu d'un technicien relais assurant la prophylaxie.
- Appui-conseil aux éleveurs. Cet appui-conseil porterait sur la constitution ou la consolidation et le fonctionnement d'associations locales d'éleveurs, appelées à devenir les partenaires de l'agro-industrie. Il porterait également sur les bonnes pratiques zootechniques, sur l'organisation de l'approvisionnement en intrants (par l'agro-industrie) et sur la conception et la mise en œuvre d'un partenariat avec un organisme de crédit couvrant les intrants.

3.2 Filières export

3.2.1 Filière Arachides

La production d'arachide, dans sa grande majorité, est destinée à la trituration industrielle et artisanale d'une part et aux autres modes de traitement destinés à l'alimentation des populations d'autre part. Les autres sous produits comme les fanes d'arachide sont utilisées, depuis longtemps, par les populations sénégalaises, rurales en particulier, pour l'embouche ovine à l'échelle familiale.

La transformation industrielle est assurée par la SUNEOR (ex SONACOS), la NOVASEN et le Complexe Agroindustrielle de Touba (CAI Touba). Quant à la transformation artisanale, elle fournit aux ménages des villes secondaires surtout et des campagnes une variété de produits dont l'huile et les tourteaux pour la consommation animale. Toutefois, la présence

¹¹ Dans ce domaine, l'expérience acquise par la Laiterie du Berger située sur la VFS, à Richard-Toll, est fort intéressante et éclairante.

d'aflatoxine et l'absence de techniques de décontamination accessibles aux artisans entourent la transformation artisanale et ses produits de préoccupations légitimes de santé publique.

Ces dernières années, on assiste à des changements importants de la structure du marché de l'huile qui peuvent expliquer les performances actuelles des acteurs, en particulier les huiliers :

- Percée importante de l'huile de palme au Sénégal qui occupe 80 à 85% des parts du marché sénégalais ;
- Sur le marché international de Rotterdam, l'huile brute d'arachide est cotée à \$ 1 300 alors que l'huile de palme se situe à environ \$700. Mais un marché d'huile brute d'arachide persiste en Europe ;
- Les problèmes de régularité de l'huile sénégalaise d'une année à l'autre constitue une menace sérieuse pour le maintien de la présence sénégalaise sur ce marché ;
- Importance croissante des exportations de graines d'arachide vers la chine, rendant difficile l'approvisionnement des huileries sénégalaises mais tirant à la hausse les prix à la production
- L'une des conséquences de la percée de l'huile de palme sur le marché sénégalais, est la difficulté de positionner l'huile d'arachide raffinée qui ne peut plus être compétitive. C'est pourquoi le raffinage de l'huile d'arachide n'est plus pertinent ;
- L'huile végétale de Soja n'est plus compétitive au Sénégal du fait de la présence de l'huile de palme en provenance de Côte d'Ivoire
- Il faut enfin noter le rôle pivot du marché de Touba dans la structuration du marché des graines d'arachide. Touba est la « bourse » de l'arachide au Sénégal.

Les grandes lignes de la stratégie à suivre sont les suivantes :

- Tenir des assises de la filière arachide avec tous les acteurs afin de faire un diagnostic approprié et de décliner une vision et une politique de développement de la filière arachidière ;
- Prendre sérieusement en charge la question de la faible productivité de l'arachide au Sénégal et la durabilité du système ;
- Décider d'options / objectifs clairs et lisibles prenant en compte l'ensemble des acteurs de la filière, y compris les huiliers ;
- Mettre en place un mécanisme de régulation de la filière (traçabilité des semences, rôle des opérateurs, transparence des opérations à tous les niveaux y compris au niveau du MAER, collecte, exportations, ciblage des subventions) ;
- Réfléchir sur la régulation des opérateurs en tenant compte de leur influence politique (autorités religieuse, élus locaux et nationaux, leaders politiques) ; en les positionnant sur l'arachide de bouche.

3.2.2 Filière Mangues

La mangue est une des filières les plus dynamiques du secteur horticole du Sénégal. La principale zone de production de mangues export se situe dans la zone des Niayes, du lac Rose jusqu'à Mboro en passant par la zone de Sebikotane (grands vergers industriels). La petite Côte (Mbour), le Sine Saloum et la Casamance sont également des régions productrices de mangues. Mais, elles sont actuellement trop peu exploitées à l'exportation.

La période de production de mangues au Sénégal est la plus longue d'Afrique de l'Ouest. Si au Mali et en Côte d'Ivoire, la production de mangues d'exportation s'étale sur 4 mois (de mars à juin), le Sénégal produit, selon les régions, des mangues sur 6 mois (de mai à octobre) avec une fenêtre d'exportation de 3 à 4 mois.

L'Europe (Allemagne, Pays-Bas, France, Belgique) représente 65% des exportations de la mangue sénégalaise. Ensuite il y a les destinations sous régionales (Mauritanie, Ghana, Maroc) et enfin le Moyen-Orient (Dubai). Un choix qui s'explique par les formalités administratives plus simples que dans les autres continents. Malgré des chiffres encourageants, l'exportation reste néanmoins encore limitée. Sur un total par exemple de 120 000 tonnes, seuls 30 000 tonnes sont déclarées exportables. Et sur ces 30 000 tonnes, seuls environs 15 000 ou 20 000 passeront le cap final pour prendre la destination choisie.

Pour éviter les pertes post récoltes (estimées à environs 60% de la récolte), de nombreuses femmes réunies en GIE et des entreprises ont trouvé le moyen de valoriser autrement la mangue sénégalaise (jus de fruits, mangues séchés, vinaigre, confiture, salade de fruits).

Le projet intitulé Projet d'Amélioration de la Compétitivité de la Mangue Sénégalaise (PACMS) lancé en 2015 vise au développement des exportations en contribuant à lever les nombreuses contraintes, notamment dans les domaines qualité intrinsèque, post-récolte, chaîne logistique et organisation de la profession.

D'un coût de 2,2 millions d'euros, le projet mobilise 6 partenaires que sont l'ITA, l'Agence sénégalaise de normalisation (ASN), l'Agence sénégalaise de promotion des exportations (ASEPEX), la Direction de la protection des végétaux (DPV), la Direction de l'horticulture (Dhort) et le Centre du commerce international (CCI) à Genève.

Le PACMS interviendra dans trois zones de concentration de la mangue: la Casamance, la zone des Niayes et la zone Centre. Les principales actions portent sur:

- L'élaboration d'une situation de référence de la filière;
- La formation des acteurs sur les bonnes pratiques de production et de transformation;
- La mise en place et l'équipement d'une unité pilote de transformation de la mangue en Casamance ;
- L'acquisition de kits d'équipements de lutte contre la mouche des fruits et de kit d'équipements de transformation pour les groupements de femmes

4.1 Périmètre d'action de l'arm et articulation avec les autres acteurs

Les analyses précédentes concernant sept filières appuyées par le 11^{ème} FED ont permis de rappeler les principales actions à mener pour améliorer la commercialisation de leurs produits et le fonctionnement des marchés correspondants. Par rapport à cet ensemble d'actions, il s'agit maintenant de définir quel est le sous ensemble d'actions à être conduites spécifiquement par l'ARM, tout en prenant en compte les nombreuses actions menées par les autres acteurs, public, associatifs et privés.

Le développement du partenariat avec ces acteurs devra ainsi constituer une approche à développer. Pour ce faire il convient de rappeler à titre d'exemple quels sont certains de ces principaux acteurs et leurs fonctions, venant compléter / contribuer à celles de l'ARM. Naturellement, cette liste sera complétée et les partenariats correspondants avec l'ARM seront développés et formalisés progressivement par l'ARM, en fonction des filières couvertes.

4.1.1 Acteurs du développement des filières partenaires potentiels

4.1.1.1 Projets finances par le 11^{ème} FED

- CRS-SANAD : Appui budgétaire portant notamment sur le développement des filières riz, oignon, pomme de terre, banane, carotte – Système de suivi des performances de ces filières
- Projet d'appui au renforcement de la compétitivité en Afrique de l'Ouest – Volet Sénégal : recherche de l'autosuffisance en oignons et développement de l'exportation sous label « Sénégal » ; développement des exportations de mangues. Système de suivi des performances de ces deux filières
- Projet Beydaare (Tiers Sud) : développement de la compétitivité des filières riz, maïs, banane, lait ; Aspects post-récolte et mise en marché ; système de suivi des performances

4.1.1.2 Autres projets d'appui aux filières

- Projet PAPRIZ (financement JICA) : développement de la filière riz dans la VFS ; système de suivi de l'organisation et des performances de la filière
- Projet Nataal Bay (USAID) : Développement des filières prioritaires dans VHS, bassin arachidier et le Tiers-Sud ; système de suivi de l'organisation et du suivi des filières ; système de suivi des prix et des stocks, notamment pour le riz (VHS)
- Programme de promotion du partenariat rizicole dans la VHS (3PRD) : Fonds de garantie des Investissements (FONGIP), Irrigation, transformation ; système de suivi des partenariats et contractualisations
- Projet PADEN (Canada) : développement de l'horticulture et fruits dans les Niayes ; système de suivi de l'organisation et des performances des filières
- Projet exportation de la mangue (Netherland trust-fond) : Compétitivité de la mangue dans les Niayes ; système de suivi des performances et de l'organisation de la filière

4.1.1.3 Entités publiques ou privées pérennes

Pour certaines, l'ARM a déjà développé une bonne coopération, qui pourrait néanmoins être formalisée : notamment SAED et SODAGRI, sous tutelle du Ministère chargé de l'Agriculture.

Pour d'autres, même si des relations personnelles ont pu être établies dans certains cas, des partenariats pourraient être développés :

- FNDASP : Fonds d'investissement à coûts partagés pour le développement des filières agricoles et appui-conseil (tutelle du Ministère en charge de l'Agriculture) ; système de suivi
- ANCAR : Vulgarisation et appui conseil aux filières
- COSEC (Conseil des chargeurs) : bourse de fret
- CGER : centre de gestion et d'économie rurale, centré actuellement sur la VFS mais dont le réseau va s'étendre au niveau national. Production de données comptables et de gestion sur les exploitations agricoles et les organisations de producteurs ; analyses de groupes.

4.1.2 Principes et périmètre d'action proposés pour l'ARM

Compte tenu des nombreux intervenants sur les filières, l'ARM devrait se concentrer sur le noyau dur de son mandat, qui porte sur les éléments suivants :

- Connaissance, suivi, surveillance et accompagnement du développement des filières agricoles nationales (lato sensu)
- Fourniture de données et informations stratégiques clés pour la prise de décision de type i) conjoncturel (prix contrôlés, mesures de protection des marchés, prévention des crises alimentaires), et ii) structurel (élaboration et réorientations des politiques agricoles)
- Appui à l'organisation de la protection de la production agricole nationale et réflexion sur les évolutions nécessaires et les stratégies de sortie
- Anticipation et appui à la résolution des dysfonctionnements des marchés agricoles et de l'approvisionnement des populations

Les principes d'action seraient les suivants :

- Principe de subsidiarité, d'articulation et de partenariat avec les acteurs associatifs et privés qui sont en charge du développement des filières, avec l'appui des organismes public et professionnels
- L'ARM intervient comme facilitateur et relais entre ces acteurs et l'Etat pour les aspects conjoncturels et structurels de commercialisation
- L'ARM joue un rôle de détection des opportunités et d'impulsion, en favorisant la création de partenariats
- Capitalisation, bonnes pratiques et benchmarking en matière de commercialisation
- La bonne coordination avec les autres ministères impliqués et les structures qui en dépendent (notamment agriculture et élevage) est essentielle

4.1.3 Les trois fonctions de l'ARM

Sur ces bases, et en cohérence avec son mandat, les trois grandes fonctions à remplir par l'ARM paraissent devoir être les suivantes :

1. Système d'information sur les filières et les marchés agricoles (lato sensu), fournissant de façon régulière les informations stratégiques clés (aspects conjoncturels et structurels) pour les acteurs étatiques, professionnels et le grand public (consommateurs)
2. Appui à la conception et à la mise en œuvre de régulation des marchés / Protection (équilibre entre approvisionnement alimentaire de la population et développement de la production nationale)

3. Appui au développement des partenariats au sein des filières stratégiques et émergentes, pour l'amélioration de leur compétitivité économique

Le contenu et l'approche à suivre pour ces trois fonctions sont proposés ci-après.

4.2 Fonction n°1 : système d'information sur les filières et les marchés agricoles

4.2.1 Les produits clés attendus

La première question à se poser dans ce domaine porte sur les types d'information prioritaires dont ont besoins les décideurs publics, associatifs et privé ainsi que le grand public. Celles-ci paraissent devoir être les suivantes :

a) Aspects structurels – Satisfaction de la demande nationale, compétitivité des filières, exportations

- Suivi pluriannuel et rétrospectif de l'impact de la régulation (import substitution): évolution du niveau d'autosuffisance, des prix au stade consommation, et de la qualité des produits Le but est de savoir et de faire savoir si la politique menée de régulation et protection des marchés a globalement un impact favorable sur l'autosuffisance mais aussi sur les consommateurs, en terme de satisfaction de la demande ; alimentation des tableaux de bord PSE et PRACAS
- Cartographie, structure et fonctionnement des filières: types d'acteurs, positionnement géographique, flux physiques, chaînes de valeur, niveaux de structuration professionnelle (production de fiches de synthèse par filière)
- Structure de la chaîne de valeur : estimations des coûts de revient, des marges et revenus ; répartition des valeurs ajoutées ; évolutions pluriannuelles
- Suivi des activités de transformation et des exportations ; estimation des performances économiques
- Evolution et anticipation de la demande nationale (volume, qualités), principalement au niveau des marchés urbains
- Recueil des informations portant sur l'environnement réglementaire, économique et fiscal des filières nationales
- Recueil et capitalisation des informations concernant les systèmes de régulation des marchés dans les pays de la sous région et à l'international (benchmarking, bonnes pratiques, propositions concernant le Sénégal)
- Analyses détaillées de problèmes spécifiques

b) Aspects conjoncturels

Dans ce domaine, il s'agit essentiellement de connaître en temps réel ou quasi-réel le niveau des prix et l'état des stocks aux différents stades des filières et dans les différentes régions/ différents marchés.

Les utilisateurs du système d'information correspondant sont de deux types :

- Les autorités publiques, notamment le Ministère chargé du Commerce, pour l'anticipation des problèmes d'approvisionnement des marchés urbains (maintien des stocks de régulation, tensions sur les prix, pénuries,...)
- Les acteurs privés des filières qui souhaitent connaître en temps réels l'état des prix sur les différents marchés pour mieux se positionner dans leurs négociations commerciales et dans la destination des produits commercialisés (producteurs, organisations de producteurs, intermédiaires, semi-grossistes, grossistes).

4.2.2 L'approche proposée

4.2.2.1 Principes généraux

- Travail en réseau / partenariat avec les entités publiques, les organisations et projets appuyant ou intervenant sur les filières agricoles, qui produisent des informations sur les filières et les marchés, pouvant être utiles à l'ARM
- Recueil, compilation, recoupements et synthèses des informations en provenance des partenaires du réseau
- L'ARM se concentre sur l'acquisition des données de base manquantes ou peu fiables
- Possibilité de sous-traiter/ contracter à une firme privée le SIM court terme (prix et stocks)¹²
- Déconcentration partielle du recueil et du traitement des données au niveau régional
- Diffusion des produits du système d'information de l'ARM, ciblée par type d'utilisateur et par différents canaux, notamment le site web à reconstruire

4.2.2.2 Aspects structurels – Compétitivité des filières

Dans ce domaine, on dispose d'un certain temps pour recueillir et traiter les données. Les différentes étapes du processus de développement du système d'information de l'ARM seraient les suivantes :

- Définition détaillée du contenu, des données nécessaires et de leur provenance pour les produits du système d'information
- Identification des fournisseurs potentiels de données (projets, entités publique et privées) et de la nature/qualité de ces données (douanes, ministères impliqués, sociétés de développement, organisations professionnelles, CGER,.....)
- Détermination des éventuelles informations manquantes et des dispositifs de recueil et de traitement de ces informations (études spécifiques, enquêtes,...)
- Elaboration et passation des partenariats nécessaires, notamment dans le cadre du PSSAR-SEN (pilotage ANSD, Ministère de l'Agriculture, Ministère de l'Elevage, financement BAD)
- Elaboration du manuel de gestion du système d'information ARM et du tableau de bord correspondant : recueil, consolidation, contrôle de cohérence et traitement des données
- Constitution de la cellule information-communication de l'ARM
- Recrutement et/ou formation des agents correspondants
- Mise en œuvre du système
- Diffusion des produits du système (voie hiérarchique, publications, site web et multimédia)

4.2.2.3 Aspects conjoncturels : prix et stocks (SIM)

Dans une première étape, l'approche consistera à améliorer le système existant, dans les domaines suivants :

- Contrôle de la fiabilité des données de base ; audit opérationnel
- Raccourcir les délais pour la production des informations
- Procéder aux analyses spatio-temporelles (avec l'appui de la FAO – PAASA, par exemple)

¹² Plusieurs start-up ont développé des applications permettant de fournir des informations sur les prix en temps réels.

- Elargir la diffusion directe aux acteurs des filières
- Elaborer le manuel de gestion du SIM
- Traitement de l'information au niveau de la cellule information-communication de l'ARM.

En parallèle, une réflexion et une étude sera menée sur la possibilité de sous-traiter / privatiser/pérenniser le SIM, au moins en partie, en prenant modèle sur les SIM qui s'étaient développés au Sénégal et satisfaisaient les acteurs des filières, mais qui n'ont pu être pérennisés (informations par SMS sur les Smartphones).

4.2.2.4 Progressivité de la mise en œuvre, en fonction des informations disponibles et des moyens de l'ARM

L'approche consistera en premier lieu à élargir et diversifier l'information fournie par l'ARM concernant les filières actuellement suivies, principalement le riz et les produits horticoles.

Le système d'information ARM sera progressivement étendu aux autres filières, notamment celles appuyées par le 11ième FED, en fonction des moyens humains et budgétaires disponibles pour l'ARM, mais aussi en fonction du niveau de structuration et d'organisation des filières.

4.2.3 Etude spécifique de formulation du système d'information

Une étude spécifique sera nécessaire concernant la conception et la mise en œuvre du système d'information sur la base de l'approche proposée. Celle-ci portera sur les principaux éléments suivants :

- Architecture d'ensemble du système d'information
- Produits clés par destinataire
- Modes de collecte et de traitements de l'information
- Partenariats et sous-traitances
- Moyens humains et budgétaires nécessaires
- Besoins en formation et accompagnement
- Planning de mise en œuvre

4.3 Fonction n° 2 : protection / régulation des marchés

Dans ce domaine, les principales activités porteront sur les domaines suivants.

4.3.1 Filière riz

- Poursuite de la participation au système de protection de la filière riz et régulation du marché, en coopération avec le Ministère chargé du Commerce
- Fourniture d'informations plus fiables sur les prix et les stocks et formalisation du système d'anticipation et d'alerte sur les risques de pénurie et de tension sur les prix ; audit opérationnel du système
- Fourniture d'informations fiables et objectives sur les coûts de revient et les marges aux différents stades de la chaîne de valeur ; utilisation des résultats des enquêtes riz faisant l'objet de la seconde partie du présent rapport ; pérennisation du sous-système d'information sur le riz, en coopération / partenariat avec les différents fournisseurs potentiels de données (voir plus haut)
- Production d'un tableau de bord des performances de la filière, dans le cadre du système d'information

- Initier et accompagner une réflexion participative sur les évolutions nécessaires du système de protection tarifaire et non tarifaire et les possibles stratégies de sortie, en fonction du niveau de compétitivité de la filière

4.3.2 Filières oignons et autres produits horticoles

- Poursuite de l'animation et de l'organisation de la protection de la filière,
- Affinement du dispositif de quotas en période transitoire (gel et dégel des importations)
- Fourniture d'informations fiables et objectives sur les coûts de revient et les marges aux différents stades de la chaîne de valeur, en coopération / partenariat avec les différents fournisseurs potentiels de données
- Suivi de l'impact de la protection sur les prix au consommateur et les niveaux comparés de qualité (sachant que l'oignon importé a pour le moment la préférence du consommateur), et diffusion dans le cadre du système d'information.
- Initier et accompagner une réflexion participative sur les évolutions nécessaires du système de protection tarifaire et non tarifaire et les possibles stratégies de sortie, en fonction du niveau de compétitivité de la filière

4.3.3 Autres filières

Concernant les filières d'import substitution comme le maïs, la banane et le lait, l'ARM devra mener, en concertation avec les organisations professionnelles et les projets d'appui existants, une réflexion concernant les éventuels besoins de protection / régulation, basée notamment sur les niveaux de compétitivité actuels et potentiels.

En cas de besoins, un dispositif de protection/ régulation sera élaboré et mis en œuvre sous l'égide de la profession, avec l'appui de l'ARM, et en concertation avec les autres types d'acteurs des filières concernées.

4.4 Fonction n°3 : appui à l'organisation de l'aval des filières agricoles

4.4.1 Principes généraux

Dans ce domaine, la priorité sera d'abord de mieux suivre sur le terrain, ce qui se passe au sein des filières en termes d'acteurs, de réalisations et d'opportunités. Pour ce faire, l'ARM devra disposer de cadres régionaux déconcentrés, permettant une plus grande proximité avec les cibles et les partenaires potentiels. Les informations obtenues permettront notamment d'alimenter en continu le système d'information, notamment sur les aspects structurels des filières et des évolutions et cours et prévisibles.

En matière d'intervention sur la commercialisation, l'ARM appliquera le principe de subsidiarité, n'agissant en termes d'investissements ou de facilitation/ appui conseil aux acteurs des filières que lorsqu'un manque est constaté, et après que des propositions de mesures / de dispositifs impliquant les partenaires existants n'aient pu aboutir.

Pratiquement, l'ARM pourra ainsi renforcer et mieux cibler ses interventions dans les deux principaux domaines que sont le développement des chaînes logistiques et l'appui à la structuration professionnelle des filières.

4.4.2 Facilitation du développement des chaînes logistiques

Pour l'ensemble des filières, un enjeu essentiel pour améliorer la compétitivité est la levée des fortes contraintes pesant actuellement sur les segments aval des filières, en termes de qualité intrinsèque des produits, de post récolte, de stockage, de conditionnement, de mise en marché et de transport.

Dans ces domaines, les investissements en infrastructures de stockage, de marchés organisés, les plateformes d'échange / centre de groupage, d'unités de conditionnement et de système de transport fiable et régulier, sous froid quand nécessaire, sont indispensables.

Comme on a pu le voir plus haut, l'ARM est intervenue et intervient encore sur la filière oignon, avec des résultats mitigés, en tant que maître d'œuvre des investissements. L'ARM est également maître d'œuvre du marché d'intérêt sous-régional de Diaobé.

Dans la plupart des cas, on constate un déficit dans le travail préparatoire à l'investissement physique, concernant les dispositifs prévus pour la conception, la dévolution, la gestion et l'entretien de ces infrastructures.

Il est ainsi suggéré que l'ARM concentre ses interventions sur la détection des opportunités et des besoins des chaînes logistiques ainsi que sur la facilitation de la mise au point avec les acteurs impliqués des dispositifs de dévolution, de gestion et d'entretien.

Chaque fois que possible, l'ARM concentrera ses actions l'analyse de pertinence ainsi que sur la mise en relation et la facilitation de la contractualisation entre les acteurs / investisseurs, que sont les commerçants, les collectivités locales, les industriels et les organisations de producteurs, avec le financement de l'Etat et des projets. L'ARM pourrait ainsi jouer le rôle de caution technique (pertinence, gestion, rentabilité, viabilité) vis-à-vis de l'Etat et des bailleurs de fonds publics et/ou privés, ou autres apporteurs de financement.

Par contre, on peut se demander si l'ARM est la mieux équipée pour la maîtrise d'œuvre des investissements physiques, en raison notamment de ressources humains limitées, surtout en matière de profils de type génie civil, ou génie rural. Cette responsabilité pourrait être déléguée à des organismes spécialisés en la matière, comme par exemple l'AGETIP. N'ayant pas eu le temps d'étudier ce type d'alternative, le consultant n'émet donc dans ce domaine qu'un questionnement auquel la partie nationale pourra répondre, sur la base des informations existantes sur les capacités réelles de ces types d'organisme, en conditions rurales.

4.4.3 Facilitation de la structuration et organisation professionnelles des filières

Dans ce domaine également, l'ARM concentrera ses actions sur le suivi des processus de structuration et d'organisation, principalement au niveau des interprofessions, qui doivent inclure les trois types d'acteurs que sont les producteurs, les transformateurs et les commerçants (importateurs, exportateurs, selon les filières).

A l'occasion de ce suivi, l'agence détectera les opportunités et les manques, et facilitera l'intervention des acteurs spécialisés dans le domaine (projets, fonds comme le FNDASP, etc.). Pour cela, elle participera de façon plus systématique aux différents dispositifs de concertation locaux/régionaux, grâce à ses cadres déconcentrés dans les régions. Elle n'interviendra directement qu'en cas de manque et après constatation de carence de la part des instances spécialisées.

Les informations recueillies sur le terrain permettront d'alimenter en continu le système d'information de l'ARM, dans ses aspects de suivi structurel.

5 RECOMMANDATIONS CONCERNANT L'ORGANISATION DE L'ARM ET LE RENFORCEMENT DE SES CAPACITES

5.1 Déconcentration de l'ARM par pôles / bassins de productions

5.1.1 Logique de création des pôles et localisation

Comme analysé précédemment, l'ARM devrait disposer à l'avenir d'une organisation permettant une plus grande proximité avec le terrain, permettant ainsi d'accroître et de rendre plus efficaces ses activités pour les trois grandes fonctions qui relèvent de son mandat.

Pour ce faire, il est proposé de créer dans chaque grand bassin de production un service déconcentré de l'ARM, que l'on pourrait appeler pôle. Un bassin de production correspond à un ensemble de régions / départements caractérisé par l'existence d'un de plusieurs filières dominantes, d'axes d'écoulement des productions et d'un pôle urbain structurant.

Ce service déconcentré serait chargé, sous l'autorité de la direction de l'ARM et sur la base d'une lettre de mission spécifique, de contribuer au niveau régional au fonctionnement du système d'information de l'ARM, aux processus de concertation pour la régulation des marchés et à l'organisation des filières. Ce service serait dirigé par un responsable de pôle, qui aurait en outre la charge de proposer les mesures de restructuration des antennes régionales actuelles ainsi que d'organiser et de superviser le travail de celles-ci.

Dans une première étape de cinq ans, à l'horizon 2022, il est proposé de créer trois pôles, couvrant les 6 régions agro-écologiques du Sénégal, chacune pouvant couvrir plusieurs régions administratives. Dans une phase ultérieure, il pourra être envisagé de créer trois pôles supplémentaires pour disposer d'un pôle par région agro-écologique. Cette approche par étape permet d'afficher des ambitions en termes de moyens humains et de fonctionnement supplémentaires cohérentes avec les contraintes budgétaires. Elle permettra également de tester le dispositif déconcentré, d'en monter l'intérêt et de convaincre ensuite plus facilement les tutelles pour une augmentation complémentaire des moyens de l'ARM.

Localisation des pôles et répartition par filières

Pôles / bassin de production	Filières établies	Filières à développer / émergentes
Vallées du Fleuve - Niayes	- Riz - Oignons - Pommes de terre - Carotte - Tomate industrielle	- Maïs - Mangue - Lait
Centre-Ouest et Ferlo	- Arachide - Oignons - Riz	- Lait - Sorgho - Mangue
Tiers-Sud	- Riz - Arachide	- Maïs - Bananes - Lait

5.1.2 Rôle et profil des responsables de pôle

Le responsable de pôle (RP), qui représente l'ARM dans sa zone d'action, a une responsabilité globale dans les fonctions à remplir par l'ARM, sous le contrôle de la Direction Générale

5.1.2.1 Principales tâches

Les principales tâches seraient les suivantes:

- Suivi du fonctionnement et de l'évolution des filières (existantes et émergentes)
- Collecte et fourniture pour le système d'information ARM des données structurelles et conjoncturelles de sa zone d'action
- Participation aux processus de concertation, notamment concernant la fixation des prix à la production et les dispositifs de protection / régulation
- Détection des manques et des opportunités concernant l'organisation des filières et des chaînes logistiques
- Impulsion et facilitation de la structuration professionnelle des filières
- Impulsion et facilitation des processus de création d'infrastructures de commercialisation
- Impulsion et facilitation des processus de contractualisation
- Contribution à la réflexion stratégique de l'ARM
- Propositions à la direction de l'ARM pour et mise en œuvre de la restructuration et la réorganisation des antennes régionales actuelles
- Préparation des programmes opérationnels annuels et des rapports d'activités périodiques adressés à la direction de l'ARM (cellule suivi-évaluation)

5.1.2.2 Profil recherché

Pour pouvoir accomplir les tâches précédentes, les RP devront disposer d'un niveau de formation et de compétences élevé et pouvoir être reconnus par leurs pairs. Les profils à rechercher auront les caractéristiques suivantes:

- Niveau de formation master (Bac + 5)
- Double compétence portant sur les aspects commerciaux et agroéconomie
- Expérience confirmée d'au moins 5 ans dans des projets d'appui au développement des filières agricoles
- Bonne aptitudes relationnelles et rédactionnelles
- Aptitude à conduire les équipes (antennes régionales)
- Résidence dans la région d'affectation
- Capacité de déplacements fréquents sur le terrain

5.1.2.3 Recrutement et suivi des performances

Les chefs de pôles seraient recrutés par l'ARM sur base compétitive, par appel à candidatures ouvert. Les chefs d'antennes actuels pourraient se porter candidats, à égalité avec les candidats externes. Dans une première étape, les contrats de travail correspondants seront de trois ans renouvelables.

Les chefs de pôle recevront de la DG de l'ARM une lettre de mission portant sur la définition de leur rôle, des tâches à remplir ainsi que du dispositif de mesure de leurs performances. Ces performances seront évaluées annuellement par l'ARM, et également dans le cadre du suivi du contrat de performance entre l'ARM et l'Etat, par un cabinet indépendant.

5.1.2.4 Moyens de fonctionnement

Chaque RP devra disposer d'un bureau équipé et connecté, d'un (e) assistant (e), d'un véhicule 4x4 et du budget de fonctionnement correspondant.

5.1.3 Evolution du rôle et de la composition des antennes régionales actuelles

Les antennes régionales seraient maintenues comme relais sur le terrain de chacun des pôles, mais leur rôle et leur mode de fonctionnement seront adaptés à la nouvelle organisation.

Les principales tâches des antennes seraient les suivantes :

- Collecte des données de base sur les marchés, dans le cadre du nouveau système d'information
- Relais du RP sur le terrain en matière de participation aux instances de concertation
- Suivi du développement des filières au niveau local
- Alertes et détection des opportunités locales transmises au RP

Sur la base des tâches à remplir, l'ARM devra ajuster les effectifs des antennes, en volume et en termes qualitatifs. Les principales actions à mettre en œuvre seraient les suivantes :

- Analyse des niveaux de compétence et des tâches effectivement remplies dans la situation existante
- Etude de type adéquation effectifs – tâches à remplir
- Elaboration et mise en œuvre d'un plan d'adaptation et de redéploiement géographique des effectifs
- Intégration du personnel maintenu à l'ARM impliquant un contrat de travail (et non de prestation de service)
- Plan de mise à niveau et de formation du personnel retenu
- Affectation d'équipements et de moyens de fonctionnement suffisants

Dans ce processus, chaque RP aura un rôle déterminant en matière d'évaluation des ressources humaines de sa zone d'action et de proposition du plan de restructuration / réorganisation / formation / équipements des antennes correspondant

5.2 Repenser le rôle du siège

Une fois le processus de déconcentration décidé, il conviendra de repenser le rôle du niveau central de l'ARM, qui devra être centré sur la réflexion stratégique, la programmation opérationnelle et budgétaire, l'appui et le suivi de l'échelon déconcentré et le reporting.

5.2.1 Principales tâches

A ce niveau, les principales tâches seront les suivantes :

- Elaborer et mettre en œuvre les réformes de structure et les mesures d'adaptation des ressources humaines aux objectifs et fonctions de l'ARM (PSD et contrat de performance)
- Elaborer et mettre en œuvre la programmation technique, opérationnelle et budgétaire
- Mobiliser les sources de financement possibles, notamment les prélèvements sur filières
- Assurer la représentation de l'ARM et sa visibilité externe

- Passer les accords de partenariat avec les acteurs des filières pertinents
- Organiser le travail technique en formalisant la coordination interne
- Elaborer et mettre en œuvre la gestion des ressources humaines et le système d'appréciation des performances
- Elaborer et mettre en œuvre le système de suivi-évaluation interne
- Apporter les appuis méthodologiques et techniques nécessaires aux services déconcentrés
- Effectuer la supervision et les audits opérationnels des services déconcentrés
- Assurer le reporting et la redevabilité, vis-à-vis des tutelles, des acteurs des filières et du grand public (dont consommateurs)

5.2.2 Organisation au niveau central

L'approche prônée par le consultant est une évolution vers une structure qui reste légère et directement opérationnelle, efficace et réactive. Il ne s'agit pas ici de copier la structure d'un ministère mais plutôt d'une administration de mission.

5.2.2.1 Direction de l'ARM

La direction aura la responsabilité globale de la gestion opérationnelle de l'ARM. Elle prépare les programmes opérationnels annuels techniques et financiers, qu'elle soumet au Conseil de Surveillance. Le Directeur de l'ARM en est l'ordonnateur. Il élabore le PSD avec son équipe et signe le contrat de performance avec l'Etat, après validations du conseil de surveillance.

La direction de l'ARM est composée d'un directeur et de son adjoint qui remplit la fonction de responsable de l'exploitation. Ils disposent d'un assistant de direction et d'un pool de secrétariat, servant aussi les cellules et services centraux. Les responsables de pôles dépendent directement de la direction de l'ARM.

5.2.2.2 Cellule système d'information - communication

La cellule aura pour fonction, sous la responsabilité opérationnelle et le contrôle du directeur adjoint d'organiser le circuit de collecte des informations et leur traitement, la production des états de synthèses et tableaux de bord ainsi que leur diffusion, via le site web, les réseaux sociaux et le multimédia.

Elle serait composée du personnel suivant :

- Responsable de cellule, de profil mixte spécialiste filières et statistiques, communication, de niveau cadre
- Un / deux assistant de niveau technicien supérieur ou cadre
- Un webmaster, profil informaticien

Le rôle de cette cellule sera essentiel pour le bon fonctionnement du système d'information, tel que décrit précédemment. Les agents correspondants, salariés de l'ARM, devraient être recrutés sur base compétitive, en interne ou à l'extérieur.

5.2.2.3 Cellule programmation-suivi-évaluation

La cellule aura pour fonction d'appuyer la direction dans les réflexions stratégiques, la programmation opérationnelle et budgétaire. Elle sera responsable du système de suivi-évaluation opérationnel interne. Elle comprendra un cadre expérimenté, actuellement en charge de la programmation à l'ARM.

5.2.2.4 Services d'appui

Ces services existent déjà, mais l'un d'eux n'est pas pourvu pour le moment (RAF)

a. Responsable administratif et financier (RAF)

Le RAF est notamment en charge des principales tâches suivantes :

- Administration générale
- Gestion des ressources humaines
- Préparation du budget annuel

b. Agent comptable privé (ACP)

Mis à disposition de l'ARM par le Ministère de l'Economie et des finances, il suit l'exécution du budget, contrôle la légalité des dépenses et signe les chèques correspondants. Il est censé disposer d'un aide comptable.

Par ailleurs, l'ARM dispose d'une commission des marchés.

5.2.2.5 Véhicules

On peut considérer que le parc actuel de voitures du siège est suffisant et de dans un état acceptable, à condition d'être utilisé en pool, au moins pour une partie des véhicules.

5.3 Organigramme objectif

Sur la base des recommandations précédentes, l'organigramme objectif de l'ARM est présenté dans la page suivante.

Les remarques sont les suivantes :

- L'hypothèse est faite que la fonction de Secrétaire Général est remplie par le directeur adjoint, qui est par ailleurs en charge de la fonction actuelle exploitation
- Le décret de 2009 sur les agences d'exécution prévoit cette alternative, basée sur une direction composée d'un directeur et d'un directeur adjoint
- On préfère parler de « cellules » et de « responsables », plutôt que de directions, pour être cohérent avec le caractère de structure légère de l'ARM et d'administration de mission, dont la gestion doit être axée sur les résultats.
- L'antenne actuelle de Dakar est renommée cellule, en charge du relevé des prix et des stocks sur l'agglomération de Dakar. Une partie de son effectif devrait être redéployé.

Néanmoins, s'il était décidé de maintenir la fonction de Secrétaire Général, il conviendrait alors de maintenir également le poste de directeur d'exploitation. Dans ce modèle, les responsables de pôles et la cellule système d'information-communication pourraient alors dépendre hiérarchiquement, du directeur d'exploitation.

5.4 Principaux moyens supplémentaires nécessaires par rapport à la situation actuelle

L'estimation plus précise et chiffrée de ces moyens sera effectuée dans la cadre de la préparation du Plan stratégique de Développement (PSD)

5.4.1 Niveau déconcentré

- Trois responsables de pôles, niveau cadre, recrutés sur base compétitive
- Un véhicule 4x4 par pôle, soit trois véhicules

- Une secrétaire assistante par pôle
- Equipements de bureau et informatiques
- Budget de fonctionnement (communications, carburant, per-diems)

5.4.2 Niveau central

- Un responsable de la cellule système d'information – Communication, niveau cadre, recruté sur base compétitive
- Un web master recruté sur base compétitive
- Equipements informatiques
- Budget de fonctionnement (consommables, abonnements)

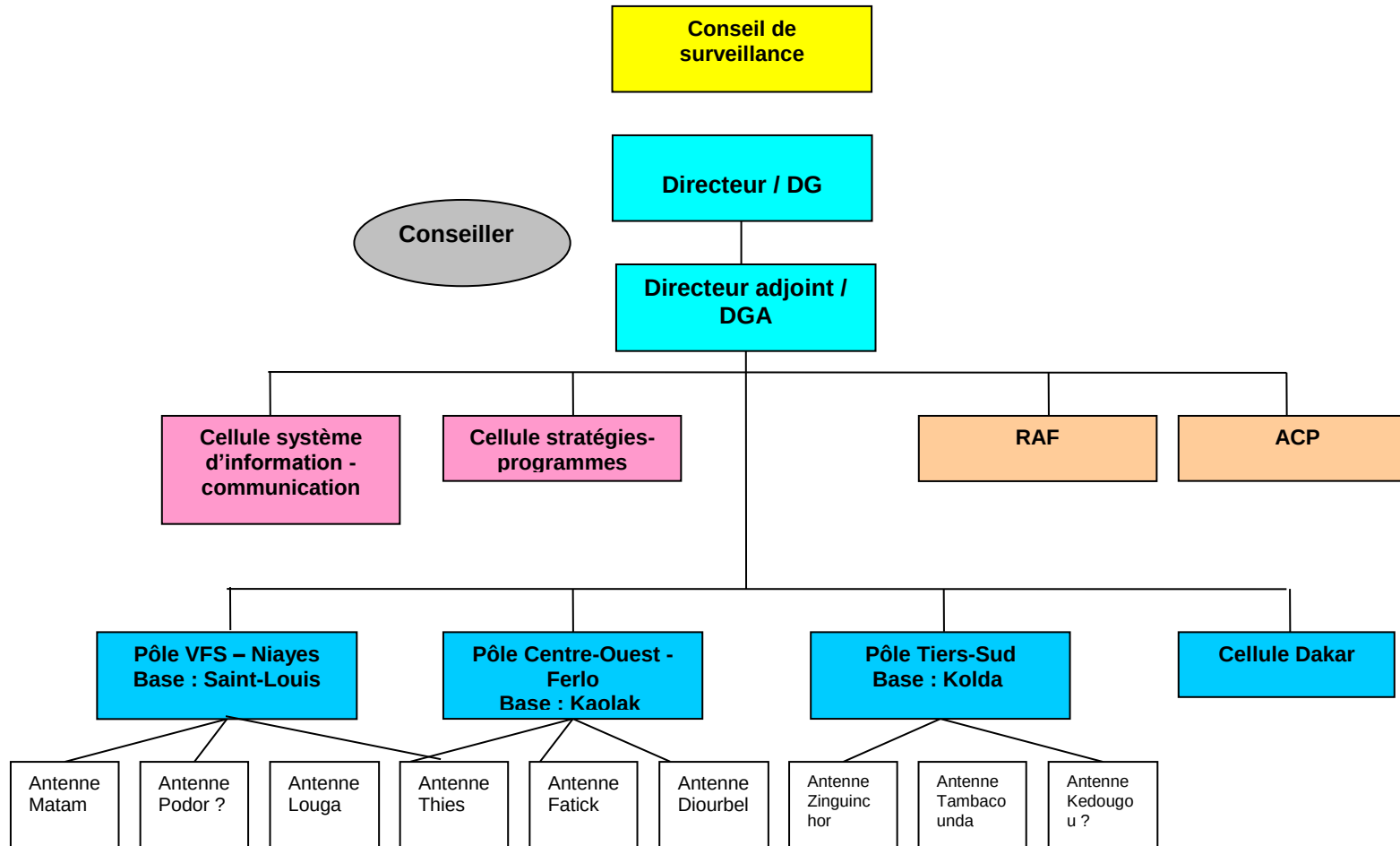
5.4.3 Etudes et prestations spécifiques

- Conception et appui à la mise en œuvre du système d'information
- Conception et application informatique du site web et des publications sur les réseaux sociaux
- Etude sur l'évolution des systèmes de protection / régulation des marchés (notamment riz, cultures horticoles, mais aussi filières émergentes)
- Etude sur la diversification des ressources budgétaires (prestations, prélèvements,...)
- Appui-coaching de l'ARM pour la conduite du changement et la mise en œuvre de l'organisation objectif (missions périodiques de courte durée)

5.4.4 Benchmarking

- Voyages d'étude thématiques sur les bonnes pratiques concernant les systèmes d'information et la régulation des marchés (sous-région, Afrique de l'Etat et du Sud)
- Participation aux séminaires et colloques thématiques
- Veille technique

Organigramme objectif de l'ARM



6 LISTE DES ANNEXES

A1- Décret 2009-552 concernant les agences d'exécution

A2- Décret 2013-997 de création de l'ARM

A3- Description des postes du siège de l'ARM

A4- Etat du personnel prestataire

A5- Budgets de l'ARM

A6- Bulletin hebdomadaire de l'ARM (exemple)

A7- Bilan du protocole de commercialisation du Riz

A8- Lettre circulaire gel des importations d'oignons (2016)

A9- Récapitulatif des magasins de stockage oignons

A10- Liste des personnes rencontrée (partie ARM)

A11- Liste des documents consultés (Partie ARM)

Nota : ces annexes de la première partie sont reportées en fin de rapport.

DEUXIEME PARTIE

Etude coût de revient du paddy et riz local usine au Sénégal

7 INTRODUCTION ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

Le Sénégal a pris l'option de faire de l'agriculture le principal levier de son développement économique et social compte tenu de son importance dans l'atteinte de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Dans ce secteur, le riz joue un rôle important dans les stratégies de consommation alimentaire. Il représente 34% du volume de la consommation céréalière nationale et compte pour 54% des céréales consommées en milieu urbain et 24% en milieu rural (Kelly et al, 1993 ; FALL et al, 2007). Par ailleurs, le riz est un produit intégré et induit l'implication de plusieurs acteurs et la rentabilité financière de ces entreprises est dépendante les unes des autres. Effet, dans le contexte actuel très concurrentiel, la rentabilité des nombreuses entreprises de commerce et d'usinage du riz qui se sont implantées dans les zones de production reste très dépendante de leur capacité de collecte, de leurs rendements et des marchés qu'elles peuvent approvisionner.

La maîtrise des coûts de production, des flux du commerce et fonctionnement du marché du riz local, aussi bien que la catégorisation de la qualité des types de riz transformés et commercialisés ; et la fluidité de la distribution jouent un rôle fondamental pour la durabilité et la compétitive d'une telle filière locale. Ceci pose en effet, la problématique de la **transparence** dans les transactions entre acteurs de la chaîne de valeur. Le besoin est plus manifeste dans les phases de négociation du prix du paddy entre des acteurs d'intérêts divergents. Pour cela, la maîtrise du prix de revient du riz paddy et décortiqué est essentielle pour l'Agence de Régulation des Marchés (ARM) dont l'une de ses missions est d'animer un cadre de concertation regroupant les différents acteurs des filières et négocier, pour le cas du riz, le prix de cession du paddy entre riziers et producteurs. Ainsi, il importe d'identifier les facteurs déterminants de la structuration des couts et prix du riz local induisant la performance de la chaîne en rapport avec la demande des consommateurs. Cet outil permettra ; entre autres, d'identifier les niches de marges de progrès de chaque strate de la chaine.

L'**objectif général** de cette étude est de fournir les éléments de coût qui constituent la structure du prix de revient du riz paddy, produit et usiné au Sénégal.

Les objectifs spécifiques sont :

- **Objectif 1** : déterminer les éléments constitutifs du prix de revient d'un hectare de riz paddy produit au nord au nord et au sud du Sénégal, notamment dans la Vallée et le Delta du Fleuve Sénégal, d'une part, la zone irriguée du Bassin de l'Anambé et dans les zones sous pluie, d'autre part ;
- **Objectif 3** : déterminer les coûts liés à la transformation d'une tonne de paddy, effectuée dans les rizeries implantées au nord et au sud du Sénégal, notamment dans la Vallée et le Delta du Fleuve, d'une part, le Bassin de l'Anambé, d'autre part ;
- **Objectif 4** : déterminer les transactions et les marges de commercialisation du riz paddy et du riz transformé, à partir des zones de production et de transformation susvisées ;
- **Objectif 5** : étudier l'évolution du rapport prix au producteur/prix au consommateur.

L'étude porte ainsi sur la structuration de la filière riz local et notamment sur l'estimation du coût de revient du paddy et du riz blanc à travers les différents acteurs intervenants. Elle s'intéresse d'abord à la typologie et performance différenciée des acteurs (de la production à la consommation) dans les principales zones de production, de circuits de transformation et de distribution du riz local. Avec les enjeux de transparence dans un contexte de négociation de prix du paddy entre acteurs, cet outil d'aide à la prise de décision est basé sur une approche méthodologique scientifique acceptable par les acteurs.

8 METHODOLOGIE

8.1 Approche générale

La démarche méthodologique repose sur trois piliers. Le premier niveau est la documentation. Le deuxième niveau est participatif et axé sur la concertation et la collaboration avec l'ensemble des partenaires et acteurs de la filière riz. Le troisième niveau est une enquête auprès de acteurs directs (producteur, transformateur et commerçant) des principales zones de production, de transformation et de commercialisation du riz local (paddy et riz décortiqué). Pour les besoins de l'étude sur la structure du coût de revient du riz, les régions de Saint Louis, Kolda (département de Vélingara), Ziguinchor, Fatick, Kaolack et Dakar sont ciblées pour la collecte et l'analyse des coûts de production, de transformation et de commercialisation du riz local.

Phase 1 : Revue documentaire et élaboration d'outils de travail

La première phase de la mission consiste à une revue documentaire et d'élaboration d'outils et guide d'entretien. La documentation disponible est revisitée sur le programme et les différentes activités attendues et réalisées sur la filière riz, les rapports de consultation, d'activités des différents projets et les rapports d'accompagnement. Cette documentation est, la plus large possible, en vue de mieux comprendre le contexte, les enjeux, les défis et les résultats attendus. Il s'agit aussi de prendre en compte la documentation sur d'autres expériences en la matière. La documentation est le support déterminant dans l'identification des facteurs de coût, marge et prix ainsi que les contraintes et opportunités de la filière au niveau de chaque maillon.

Phase 2 : Concertation et collaboration avec toutes les parties prenantes du programme.

La mission d'étude a en effet, privilégié une approche participative impliquant l'ensemble des acteurs concernés (acteurs de la chaîne, institutions de recherche, de régulation et développement, organisations de producteurs, ONG, projets ou programmes impliqués sur la filière rizicole, etc.). En effet, la définition et l'identification des hypothèses et scénarii réalistes sur des potentiels et marges de progrès, de même que les goulots d'étranglement et les éléments de la situation de référence à toutes les échelles sont discutés avec l'ensemble des institutions et partenaires impliqués. Ainsi des interviews semi-structurées sont conduites auprès des acteurs dans les zones de production des pays ciblés. Cette consultation a concerné aussi les partenaires techniques et de financement. L'ensemble de ces partenaires constituent des personnes ressources sur la structuration de la filière riz et ses effets induits en coût, prix et marge. Il s'agit des discussions sur la conception des outils de collecte et d'analyses, les paramètres clefs, le ciblage et la mise en œuvre des enquêtes.

Phase 3 : Enquête auprès des acteurs directs de la filière

Cette enquête est réalisée auprès des trois principaux acteurs de la filière (producteurs, transformateurs et commerçants) par typologie d'acteurs en vue d'apprécier les trajectoires différenciées. Les enquêtes sont faites sur tablettes dans les principales zones de production, de transformation et de commercialisation du riz local (paddy et riz décortiqué). Il s'agit de collecter des données sur le budget de culture de riz et compte d'exploitation des rizières et commerçants, de prix, de réseaux de distribution, etc.

8.2 Choix des zones, sites et échantillonnage

Avec l'hétérogénéité des zones de production, de transformation et de commercialisation du riz local et avec la limite du temps et des ressources, la méthode d'échantillonnage dite « multi-stage » est utilisée. Il s'agit d'étapes consécutives élaborées pour arriver à la sélection d'unités de base d'observation où les impératifs de représentativité sont respectés. La première étape est l'identification des zones (bassins de production, de transformation et de commercialisation) et sites d'étude avec un

choix raisonné sur la base des acquis de la recherche, de connaissances du milieu (études de typologies, de caractérisation...). La seconde étape constitue le choix au hasard des producteurs, commerçants et transformateurs dans les sites retenus.

Le choix des zones est basé sur la variabilité des écologies rizicoles. La zone irriguée concerne la vallée du fleuve Sénégal et le bassin de l'Anambé. La zone pluviale est caractérisée par diverses variantes (mangrove, plateau strict et bas fond). Elle concerne principalement les régions de Ziguinchor (mangrove, bas-fond et plateau) et les régions de Kaolack et Fatick (pluvial strict et bas-fonds). Dans chacune de ces zones, les sites d'étude sont choisis sur les villages qui représentent l'écologie ciblée. Dans la vallée, les sites choisis reflètent le bas delta, le delta, la moyenne vallée et la haute vallée (tableau 1). Dans la zone du bassin du fleuve Anambé, les sites concernent les villages de Anambé/Soutoure, Awataba, Dialakegne, Saré Bouty et Tabaco autour des 4800 ha du bassin. Les sites de la région de Ziguinchor sont Djebelor, Niaguiss, Boutout, Mpatk et Brin. Les régions de Kaolack et Fatick sont représentés par les villages de Fimela, Djlass, Djilor, Ndiaye-ndiaye et Nema BAH.

Table 1 : Dispositif enquête sur la chaîne de valeur riz au Sénégal

Sous- zone et villages ciblés par zone		Nombre Acteurs ciblés pour chaque zone	Zone Rizicoles
Delta (Bara Tine)	Bokhol Dagana Gaya Gui dakhar Keur Mbaye	Producteur : 50 Commerçant : 25 Transformateur : 5 Marchés ciblés : Dagana, Richard-Toll, Rosso Sénégal	Vallée du Fleuve Sénégal
Bas-Delta	Ross béthio Rosso Thiagar Mboudoum barrage Pont Gendarme	Producteur : 50 Commerçant : 25 Transformateur : 5 Marchés ciblés : Ross-Béthio, Saint- Louis, Dakar	
Moyenne vallée	Dimath Donaye Fanaye Ndieurba Guia	Producteur : 50 Commerçant : 25 Transformateur : 5 Marchés ciblés : Guia, Podor, Fanaye, Thillé Boubacar	
Haute Vallée	Bakel Nabadji Nawel Ndouloumadji dembe Tiguere sire	Producteur : 50 Commerçant : 25 Transformateur : 5 Marchés ciblés : Oourossogui, Matam, Agnam	
Zone Anambé	Anambe/Soutoure	Producteur : 50	Bassin du Fleuve Anambé

	Awataba Dialakegne Saré Bouty Tabaco	Commerçant : 25 Transformateur : 3 Marchés ciblés : Diaobé, Vélingara, Kounkane, Mampatim, Kolda	
Zone Casamance	Djebelor Niaguiss Boutout Mpatk Brin	Producteur : 50 Commerçant : 25 Transformateur : 3 Marchés ciblés : Ziguinchor et environs	Bassin de Casamance
Fatick/Kaolack	Fimela Djlass Djilor Ndiaye-ndiaye Nema BAH	Producteur : 50 Commerçant : 25 Transformateur : 3 Marchés ciblés : Fatick Kaolack et environs	Bassin de Fatick-Kaolack

Le choix des acteurs producteurs, commerçants et transformateurs est aléatoire. Pour les producteurs, 10 sont choisis aléatoirement par village. Ainsi, dans le delta un total de 100 producteurs sont choisis, 50 dans la moyenne vallée et 50 dans la haute vallée. Pour le Bassin de l'Anambé, 50 sont choisis. La région de Ziguinchor couvre 50 et tandis que 50 producteurs sont choisis dans la zone de Fatick-Kaolack, soit 350 producteurs.

Pour les commerçants, 175 sont choisis au hasard dont 50 dans le delta, 25 dans la moyenne vallée et 25 dans la haute vallée. Dans le Bassin de l'Anambé, Ziguinchor et Fatick-Kaolack, l'enquête porte sur 25 commerçants dans chaque zone dépendant de leur existence dans les localités ciblées. En effet, ces zones, sauf Anambé, sont des zones de production destinée à l'autoconsommation. Dans ces zones un à deux commerçants ont pu être finalement obtenus

Pour les transformateurs, 5 transformateurs sont choisis par site. Dans le delta, 10 rizières sont choisis, 5 en moyenne vallée et 5 en haute vallée. Dans le Bassin de l'Anambé 5 transformateurs sont choisis. Dans les zones de Ziguinchor, Fatick-Kaolack, 3 rizières sont finalement disponibles et interviewés dans chaque site.

8.3 Matrice d'analyse

La matrice d'analyse s'est portée sur l'évaluation des budgets de culture pour l'année 2006/2017 pour les divers producteurs et sur le compte d'exploitation d'une année de services pour les transformateurs et commerçants. Une analyse de typologie des producteurs est faite au préalable selon les variables de structure (âge, taille du ménage, nombre d'actifs, appartenance aux OP...), les variables de fonctionnement (le patrimoine foncier, superficie exploitée en riz en 2016/2017, type de périmètre, le niveau équipement...) et les variables de performance telles que le revenu, le rendement, etc.). Pour les transformateurs, la classification est faite sur le type de rizerie (décortiqueuse villageoise, mini-rizerie et rizerie) ayant des capacités de transformation et de qualité très différentes. Les commerçants sont classés par le niveau de transaction et des moyens financiers et matériels, plus connu sous la catégorie de collecteur (petites quantités de pot, de sacs), de détaillant avec 2 ou 3 sacs, de demi-grossiste et grossistes (sur des volumes de transaction importants) sur le riz local.

Des analyses de cette étude portent sur le déterminant des facteurs de détermination des coûts de revient du paddy entre les divers producteurs et du coût de revient du riz blanc entre les acteurs de production, de transformation et de commercialisation. Ainsi, l'analyse porte sur les statistiques descriptives classiques (moyenne, fréquence, variance, minima, maxima, coefficient de variation et écart type, etc.) et de tests non paramétriques si nécessaires. En effet, le résultat sur l'outil d'aide à la prise de décision de cette étude porte sur la maîtrise des éléments suivants :

- Typologie des différents types de producteurs dans les principales zones de production rizicole du pays (Vallée du fleuve Sénégal, Bassin de l'Anambé, zones de la Casamance, de Kaolack et de Fatick) ;
- Détermination de leur niveau de performance et les coûts de production
- Typologie des acteurs de la transformation dans ces mêmes zones (décortiqueuse villageoise, mini-rizerie et rizerie industrielle), élaboration de leur compte d'exploitation annuelle ; et détermination de leur niveau de performance (volume de riz traité, catégorie de riz, clientèle, lieu de destination) ;
- Identification et caractérisation des divers commerçants impliqués sur la filière locale et les circuits de distribution ainsi que leur coût d'exploitation et marge ;
- Analyser de la répartition des marges au sein de la filière dans le prix au consommateur

9 OFFRE ET DEMANDE DU RIZ LOCAL AU SENEGAL

9.1 Situation de l'offre du riz local

9.1.1 Offre au niveau national

La production rizicole au Sénégal est estimée à 945 617 tonnes en 2016 (ANDS, 2017). Elle est en hausse de 41% par rapport à l'année 2014 et de 35% par rapport à la moyenne des 5 dernières années. Une analyse des tendances de l'offre du riz de 2000 à 2016 (Figure 1) montre une évolution en dents de scie. Avant 2000, la production nationale était entre 150 000 et 200 000 t de paddy en moyenne par an. De 2000 à 2007, on reste autour de 200 000 t/an. Puis on constate une hausse jusqu'à 400 000 t en 2008 avec une forte implication des initiatives de l'Etat et ensuite une baisse cyclique entre 2008 et 2011. En 2013, la production est de 436 153 t pour accroître jusqu'à plus de 500 000 t ces trois dernières années avec un pic de 945 613 tonnes en 2016. Parallèlement les importations s'accroissent de 402 061 t en 1997 à plus de 600 000 t en 1999 avant de chuter de 16% l'année suivante. La crise alimentaire mondiale a dû impacter sur la baisse drastique des importations entre 2008 à 2010 en moyenne 750 000 t de riz blanc. Depuis 2011, les importations tournent en moyenne à 800 000 t/an. Depuis 2012, la tendance à la hausse des importations s'observe avec une évolution en dents de scie dont un pic de plus d'un million en 2014 avant de descendre au niveau des 900 000 t annuellement. Le riz est importé principalement de l'Inde (59,0%), de la Thaïlande (22,7%), du Brésil (5,6%), de l'Antigua (5,3%), des Iles Vierges (1,6%), de l'Argentine (1,5%), de l'Indonésie (1,0%) et des Etats Unis (1,0%). La part des achats extérieurs de riz par rapport aux importations totales est arrêtée à 6,1% en 2015 contre 6,4% en 2014 (ANDS, 2016).

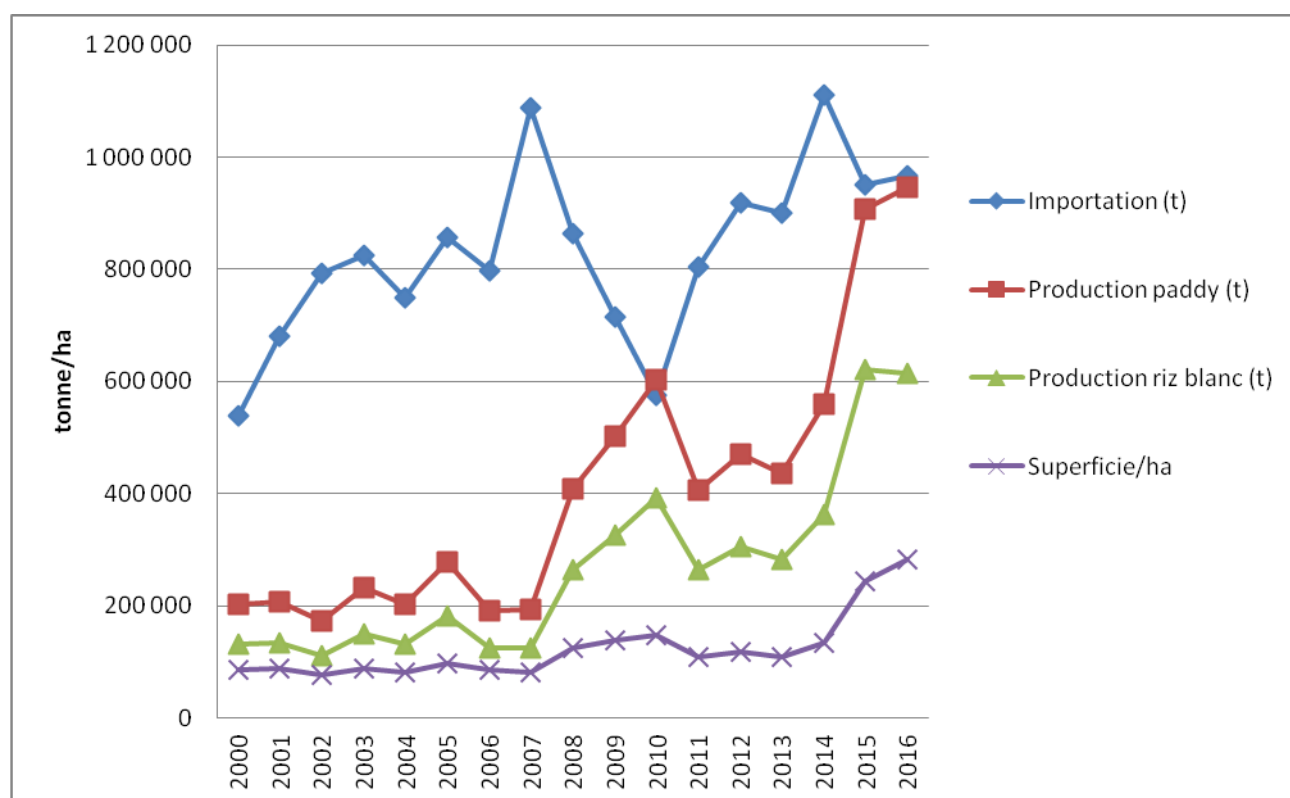


Figure 1 : Evolution de l'offre de riz, importation et superficies emblavées au Sénégal

Source : ANDS, 2016 et FAO, 2014. NB ; le coefficient de transformation du paddy est de 65%

Les superficies mises en valeur évoluent aussi en dents de scie. Elles s'accroissent passant de 86 252 ha en 2000 à 97 779 ha en 2005 puis en baisse jusqu'à 80 312 ha d'emblavures en riz en 2007. Pour la période 2008-2013, les superficies emblavées s'élèvent en moyenne à plus de 100 000 ha

(mise à part la baisse de 2011). Les superficies ont passé de 243 662 ha en 2015 à 283 189 ha en 2016.

La quantité estimée de riz décortiqué par an suit une tendance haussière. Se situant à 90 937 tonnes de riz décortiqué en 2008, soit une valeur marchande de 26,8 milliards FCFA, la production a cru pour atteindre 1363 364 tonnes en 2014 (figure 1), soit 94,46 milliards FCFA et puis 622 143 t soit 161,74 milliards FCA FCFA en 2015. En liaison avec l'activité de production de riz paddy, la transformation a marqué une performance en volume de 33,3% en 2016 comparée à 2015. La production de riz décortiqué en 2016 est estimée à 614 651 tonnes, soit 159,79 milliards FCFA.

9.1.2 Offre au niveau des bassins de production

La riziculture est alors caractérisée par une grande diversité des situations et des pratiques. Elle est basée sur quatre grands systèmes : la riziculture irriguée, de mangrove, de bas-fonds et celle pluviale de plateau. Les trois derniers sont de type pluvial et sont moins intensifs et utilisent peu d'intrants avec des niveaux faibles de rendement dont la finalité est l'autoconsommation. Le système irrigué est par contre un système intensif et fortement mécanisé dont les trois quarts de production sont destinés à la commercialisation. Les principales zones de production sont la Vallée du Fleuve, les régions de Kolda, Sédhiou, Kédougou, Ziguinchor et de Fatick et Kaolack (tableau 2). La production de riz pluvial en 2016 est appréciée à 132 663 tonnes dont 53,3% produit dans la région de Sédhiou, 19,8% de Ziguinchor, 9,8% de Kédougou et 9,1% de Kolda. Ainsi la région naturelle de Casamance (Ziguinchor, Sédhiou et Kolda) devient de plus en plus importante. En 2013, 74 de la production nationale de riz provient de la VFS, tandis que la Casamance représente 21%. Ceci a fortement changé en 2016 avec 48% de la production venant de la région de Casamance naturelle et 47% de la vallée. Le Sénégal Oriental compte pour 3% et le Bassin Arachidier pour 2%). Ainsi des efforts ont été consentis pour améliorer le niveau de la production pluviale.

Tableau 2 : Evolution de la production dans les divers bassins de production de 2010 à 2016

Production (En tonnes)							
Zone	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VFS	213 660	197 957	342 277	341 807	415 814	442 043	442 040
CASAM*	118 919	53 452	105 623	80 707	117 223	415 947	456 327
SEN ORIEN	4 152	3 527	15 221	35 545	18 678	25 593	28 792
BASS ARA	3 930	5 662	4 972	6 688	7 300	22 689	18 458
ENSEMBLE	340 661	260 597	468 092	464 747	559 015	906 271	945 617

Source : DAPSA/Enquête annuelle agricole (EAA).

NB : *inclus Sédhiou, Ziguinchor et Kolda avec Anambé.

Par région administrative, la figure 2 montre la forte dominance de la région de Saint-Louis qui couvre 42% de la production nationale du riz en 2016 suivi de Kolda avec 20%. La région de Sédhiou vient en troisième position et représente 18% de la production. La région de Ziguinchor compte pour 10%, tandis que Kédougou couvre 3% et Fatick 1%.

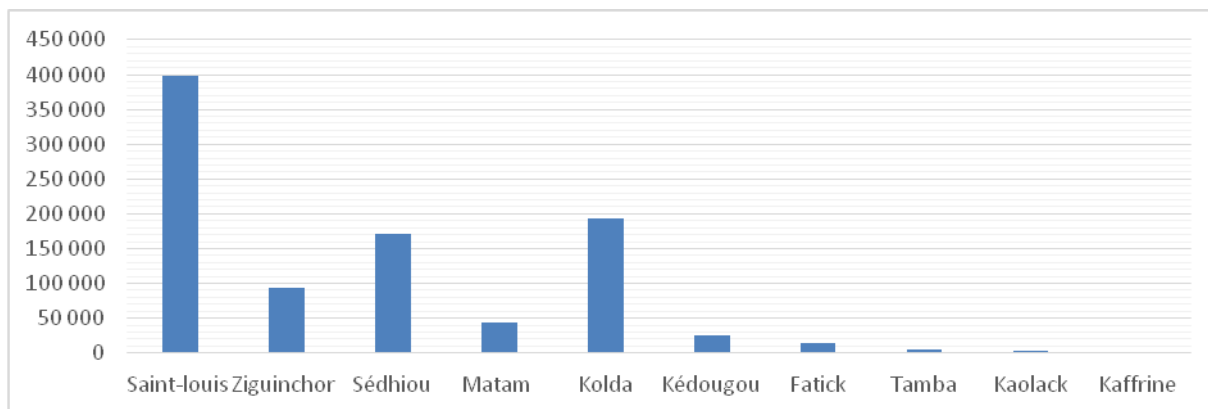


Figure 2 : Niveau de production de riz par région en 2016

Source : DAPSA, 2017.

L'évolution des superficies est en trajectoires différentes selon les écologies. On constate en effet une évolution à la hausse constante en zone irriguée de la vallée du fleuve Sénégal entre 32 000 et 35 000 ha de 2007 à 2010 jusqu'à 53 000 à 57 000 entre 2011 et 2013. Les bassins de production du riz de la Casamance et de Kolda ont aussi enregistré des emblavures en moyenne entre 27 000 et 30 000 ha par an entre 2007 et 2013 avec des pics de 37 000 ha en 2008. En effet, depuis la crise alimentaire, des efforts ont été consentis avec le programme d'autosuffisance alimentaire en riz (PNAR) pour accroître les superficies cultivées par de nouveaux et de réhabilitation des aménagements dans la vallée et une subvention des intrants (semences et engrais). Néanmoins, seule la production du système irrigué (Vallée du fleuve Sénégal et le Bassin de l'Anambé) est destinée à la commercialisation. Le riz des zones pluviales (Casamance, Sénégal Oriental et Bassin Arachidier) est totalement destiné à l'autoconsommation.

9.2 Situation de la demande du riz

Le riz représente 34% du volume de consommation céréalière du pays (Kite, 1993 ; Fall et al ; 2014). La consommation moyenne du riz au Sénégal est passée de 70 à 90 kg per capita par an entre 2003 à 2011 (Spencer et Fall, 2011). Ces niveaux se situent parmi les plus élevés de la sous-région. Cette même étude indique une forte variation de ce niveau de consommation entre milieu urbain et milieu rural. Ainsi, la demande de riz augmente avec aussi l'accroissement de la consommation per capita et par an. Ainsi pour satisfaire cette demande croissante et en riz préféré (qualité des grains sans corps étranger), des efforts doivent être consentis pour accompagner les producteurs. Malgré cette hausse des productions entre 2013 et 2016 induites par l'accroissement des superficies emblavées en riz, la production nationale ne couvre que 20 à 25% de la demande intérieure. L'offre du riz au Sénégal ne satisfait pas ainsi la demande nationale. Les importations couvrent le reste des besoins de la consommation (Figure 1) avec une sortie de devises estimées de l'ordre de 278 milliards FCFA par an (ANDS, 2017). Une bonne partie de l'offre locale (30%) reste fragile et soumise aux aléas climatiques. Ce niveau élevé de consommation du riz avec l'accroissement de la population de 3% par an (ANDS, 2016) justifie des efforts pour l'accroissement des disponibilités de l'offre du riz, plus que la hausse actuelle très marginale pour satisfaire la demande. Cette situation conduit l'Etat à promouvoir la culture du riz dont l'intensification et l'accroissement des productions devraient contribuer à améliorer la couverture des besoins.

Le marché du riz importé au Sénégal est dominé à 90% du riz brisé comprenant actuellement des riz brisés de qualités inférieures et moins chères d'origines variées (Inde, Vietnam...), la brisure parfumée (dominée par l'origine Thaïlande A1 super), plus chère et essentiellement consommée à Dakar et le riz intermédiaire (25% de brisure) peu consommé au Sénégal, mais fortement présent dans la sous-région. Le riz entier importé comprend le riz entier ordinaire (essentiellement de dons USA, Japon et peu présent sur le marché) et le riz long grain parfumé, de qualité supérieure et plus cher, essentiellement consommé par les populations les plus aisées et principalement à Dakar. Le marché

du riz local est constitué essentiellement de la brisure de bonne qualité gustative, mais de qualité d'usinage très variée soit à travers les décortiqueuses villageoises –près de 85% du marché- de qualité moindre, soit à travers des rizeries de qualité supérieure. Il y a néanmoins des tentatives de production de riz de qualité depuis les cinq dernières années avec l'accompagnement de l'Etat à travers les ministères du Commerce et de l'agriculture.

Le riz local est en pleine expansion avec un intéressement des consommateurs malgré la forte concurrence du riz importé. Selon Fall et al. (2010) et Demont (2011), le riz local entier a une forte préférence chez les consommateurs urbains (37%) malgré le prix élevé de sa cession, tandis que 28% de ces consommateurs préfèrent le riz local brisé pour leur plat de riz au poisson. Le riz local était mieux apprécié à 33% dans les centres secondaires et zones de production. L'origine locale était plus préférée en zone rurale dont 21% pour le riz brisé et 71% pour le riz entier. Le riz au poisson utilisant en majorité le riz brisé importé conservait sa primauté sur les autres plats de riz dans plus de 31% des ménages. Le riz entier long ou rond, local comme importé était apprécié dans les plats de riz avec sauce. Cela met en évidence que le riz local gagne des parts de marché importantes. L'étude de Demont (2011) a estimé à 20% la part de la demande du riz entier au Sénégal. Ceci donne des perspectives pour le riz local qui est mieux apprécié pour les plats à sauce et pour sa qualité. Par ailleurs, les études enchères de Demont et al. (2011) ont montré que les ménagères urbaines étaient prêtes à payer un pré-minimum pour la qualité de 10 F /kg du riz local. Ainsi, un effort doit être porté sur les disponibilités dans les magasins de commerce et sur la qualité. Son goût, sa valeur nutritive, son bas prix sont, entre autres, les facteurs déterminants pour sa préférence. Cela met en évidence que le riz local peut gagner des parts de marché importantes notamment avec son adaptation à différentes recettes culinaires. Néanmoins, la qualité du riz local reste un enjeu pour améliorer son appréciation.

Pour répondre à l'accroissement de la demande per capita, des efforts doivent être consentis pour accompagner les producteurs et améliorer la qualité. Ainsi, en amont on doit s'attendre à une amélioration de l'offre par le biais d'un accompagnement des acteurs à la promotion de l'utilisation des technologies et du suivi des itinéraires techniques proposés, de même que la consommation des engrais à des niveaux acceptables. En aval, la restructuration du secteur de la transformation (amélioration des capacités techniques et des infrastructures de transformation) et la mise à disposition de magasins de stockages demeurent cruciales afin de produire un riz de qualité selon la demande du marché. Avec la mondialisation et l'ouverture des marchés, les questions de compétitivité restent d'actualité et des efforts doivent être consentis sur la qualité. Le potentiel de marché est très important, sous réserve d'une meilleure organisation de la filière, dans la mesure où la production nationale ne couvre que 20 à 30% de la demande, obligeant le pays à importer des quantités croissantes (966 000 tonnes en 2016, soit une valeur de 277,9 milliards FCFA).

9.3 Leçons tirées sur la situation de l'offre et la demande

La situation de l'offre du riz au Sénégal montre des marges de progrès importantes. Malgré qu'il y ait un accroissement des productions, l'offre ne couvre pas encore la demande. De plus, cette offre est tirée plus d'une expansion des superficies qu'une amélioration des rendements. Ceci indique que le niveau de l'offre (500 000 t en 2015) reste insuffisant, mais ouvre des perspectives. En zone irriguée au moment où le potentiel de terres irrigables est de 240 000 ha, seules 90 000 (SAED, 2015) sont aménagées (privé et public) et actuellement 53 000 ha emblavées. En termes de rendements, au moment où les niveaux fluctuent en moyenne entre 5,5 et 6 t en irrigué et 1 et 2 t/ha en pluvial, le potentiel des variétés se situe respectivement entre 9 à 12 t/ha pour le système irrigué et entre 3 et 4 t/ha pour le pluvial. Ainsi, il faut aussi bien des efforts pour l'accroissement des superficies que celui des rendements. D'où sont notés les besoins d'investissements infrastructurels de production et de transformation, et de financement sur la recherche et le développement pour la génération et l'adoption de technologies. Pour le nivellement des rendements au potentiel des variétés améliorées, un besoin de renforcement de capacités techniques, d'utilisation efficiente des technologies se fait sentir. L'amélioration l'utilisation des intrants de qualité dont notamment les semences certifiées et les engrais en milieu pluvial est également cruciale.

Selon Fall et al, (2011), le riz local est autoconsommé à plus de moitié par les populations rurales des grandes zones de production irriguée et à presque entièrement en zone pluviale. Au regard de la répartition des systèmes de production et les dynamiques des populations, on peut tracer les flux de production et de consommation. Ainsi, on constate que la riziculture pluviale qui couvre 65% des superficies emblavées contribue à 30% de la production nationale. Cette riziculture emblave de grandes superficies mais produit des rendements faibles. Ainsi le riz local commercialisé provient essentiellement de la vallée du fleuve Sénégal et à moindre degré du Bassin de l'Anambé. Ce riz transite des marchés de collecte dans les zones de production avant d'arriver dans les marchés de consommation de Saint-Louis, Dakar et Touba.

10 COUT DE REVIENT DU PADDY

Le riz est différemment cultivé par écologie et par type de producteurs. La diversité des pratiques culturelles dans le processus de production induit des trajectoires différenciées en fonction des systèmes de production, de la capacité et stratégies des acteurs, et du niveau d'inputs utilisés en fonction des prix des facteurs de production. Ainsi, les itinéraires suivis et les pratiques culturelles qui concourent au coût de production du paddy dépendent du bassin de production et du modèle d'exploitation.

10.1 Coût de revient du paddy dans la vallée du fleuve Sénégal

Selon l'analyse de typologie des producteurs dans la vallée du fleuve Sénégal, trois catégories de riziculteurs sont identifiées. Ces types sont constitués de petits, moyens et grands producteurs qui sont différenciés par de trajectoires assez différentes en termes de pratiques culturelles et de performances induisant une analyse des coûts et marges différenciée. On note ainsi que les producteurs de type riche font une production intensive. Avec de disponibilités de ressources financières, ils emblavent plus de terres et utilisent des facteurs de production plus proches des recommandations de la recherche. Ils consomment plus d'intrants que les autres groupes. Ces pratiques justifient leur niveau relativement élevé de rendement. Ce modèle représente 5% des rizicultures. Le modèle d'exploitation de type moyen mobilise des ressources foncières et financières moyennes. Il constitue 35% des producteurs. Le modèle de petits producteurs a des moyens très limités. Il constitue le modèle d'exploitation de type le moins performant et le plus vulnérable et constitue par contre, la majorité des producteurs entre 60%.

Dans la vallée du fleuve Sénégal, le coût et la marge de production du riz varient selon le type d'exploitation. Les producteurs de type grand font une production intensive dans cette localité. Avec de disponibilités de ressources financières, ils font de la mécanisation. La dose de semis est en moyenne de 130 kg/ha et les engrais chimiques sont utilisés à des doses supérieures aux normes recommandées de 300 kg urée et 150 kg PNK/ha (Tableau 3). Avec une production intensive et des itinéraires techniques à haut rendement, leur coût de production est estimé à **97 FCFA/kg** avec une marge nette évaluée à 33 FCA/kg **avec subvention**. Pour cette catégorie de riziculteurs, les charges de production les plus élevées sont la récolte et le battage (195 000 F/ha), les intrants (106 453 F/ha) et le travail du sol (105 000 F/ha). Cet itinéraire produit un rendement en riz de 7,5 t/ha avec une marge de 248 597 FCFA/ha. **Sans subvention** sur les semences, engrais et produits phytosanitaires, le coût de revient du paddy est de 110 F/kg avec une marge nette de 20 F/kg. Cela signifie que la subvention de l'Etat sur les engrais, produits phytosanitaires et semences **induit une réduction de 13 F/kg de paddy produit**.

Le coût de production du paddy de type moyen montre des charges de production plus élevées que le premier modèle avec **101 FCFA/kg avec subvention** (tableau 3). Ces charges estimées en moyenne à 659 042 F/ha sont dominées par les coûts d'intrants, le coût hydraulique et la main d'œuvre, notamment de la récolte manuelle, de mise en sacs. La marge nette est estimée à **29 FCFA/ par kg**, soit 185 958 FCFA/ha. Pour ce modèle d'exploitation, un accent particulier soit mis sur la gestion de la culture. Les intrants sont à hauteur des normes recommandées mais l'application souffre de manquements. **Sans subvention**, le coût moyen du paddy revient à 114 F/kg et la marge nette obtenue sera seulement de 16F /kg. Ainsi, la subvention de l'Etat contribue à **une baisse du coût de revient encore de 13 F/kg**.

Le troisième modèle de type pauvre produit une charge totale s'élève à 461 257 FCFA/ha. Ces charges sont pour l'essentiel la main d'œuvre de récolte et poste récolte (108 500 FCFA/ha) et les intrants (72 425 FCFA/ha). **Avec subvention**, ce type d'exploitation paie **103 FCFA/kg** avec un rendement moyen de 4,5t/ha au moment où la moyenne de la vallée est estimée à 5,5 t/ha. La marge nette est de **27 FCFA par kg**, soit 123 743 FCFA/ha. Ces producteurs commercialisent à hauteur de 10 à 25% de leur récolte. Avec un appui sur l'utilisation des itinéraires appropriés, ce groupe est dans de bonnes dispositions pour accroître leur niveau de productivité. **Sans subvention**, le coût de revient du paddy est estimé à 119 F/kg et la marge nette est à 11 F/kg. Ainsi, la subvention de l'Etat induit

une réduction de 16 F/kg le coût de revient du paddy. Cela montre que la subvention a mieux affecté les petits producteurs.

En somme, ces trois modèles d'exploitation montrent la diversité des riziculteurs de cette zone qui ont des trajectoires différentes. Le niveau de performance dépend d'abord des objectifs de production. La plupart des modèles d'exploitation dans la vallée ont un objectif à la fois de consommation, mais de vente pour rembourser les crédits. Ainsi, avec l'objectif commercial, cette culture de rente fait l'objet d'investissement (intrants et prestation de services mécanisés). Le modèle qui se rapproche le plus des objectifs de commercialisation requiert le niveau de charges le plus élevé. Il s'agit principalement des modèles d'exploitation plus nantis avec 5% des producteurs. Ce type a le rendement le plus élevé avec une marge nette de 33 F/kg. Le deuxième modèle « de type moyen » vient en deuxième position en termes de marge par kg (29 F/kg). Ce modèle couvre 35% des exploitants. Le modèle de type vulnérable est le moins performant avec 4,5 t/ha et dégageant une marge nette de 27 F/kg.

Tableau 3 : Budget de culture du paddy dans les trois modèles de riziculteurs de la vallée du Fleuve Sénégal

		Grand			Moyen			Petit		
CHARGES		Qté	P.U.	F CFA/ha	Qté	P.U.	F CFA/ha	Qté	P.U.	F CFA/ha
1.	Préparation du sol									
	1.1 Labour (gradeur)	1	75 000	75 000						
	1.2. Offset	1	25 000	25 000	1	25 000	25 000	1	25 000	25 000
	1.3. Entretien manuel	1	5 000	5 000	1	13 000	13 000	1	10 000	10 000
	<i>Sous total</i> <i>Préparation du sol</i>			105 000			38 000			35 000
2-	Semences									
	2.1. Semences certifiées (100kg/ha	130	300	39 000	120	325	39 000	120	275	33 000
	<i>Sous total</i> <i>Semences</i>			39 000			39 000			33 000
3.	Intrants									
	3.1. Engrais									
	NPK (18-46-00) : 150kg/ha	150	181	27 150	100	181	18 100	100	176	17 600
	Urée (300 kg/ha)	300	165	49 500	300	162	48 600	250	162	40 500
	3.2. Produits phytosanitaires									
	Propanil (8l/ha)	5	3 500	17 500	3,5	3 500	12 250	3	3 500	10 500
	2 - 4D (weedone) : 1l/ha	1,125	3 825	4 303	1	3 825	3 825	1	3 825	3 825
	Rondax	1	8 000	8 000	1	8 000	8 000			
	<i>Sous total</i> <i>Intrants</i>			106 453			90 775			72 425
4-	Irrigation (coût irrigation : F/ha)									
	4.1 Coût hydraulique)	1	120 659	120 659	1	100 000	100 000	1	29 350	29 350

	<i>Sous total</i>	<i>Irrigation (coût irrigation) F/ha</i>			120 659			100 000		29 350	
5-	Main d'œuvre										
	5.1	M. O. semis/récolte/suivi battage + mise en meule 20 homme/jours/ha	20	2 500	50 000	36	2 500	90 000	36	2 500	90 000
	<i>Sous total</i>	<i>Main d'œuvre</i>			50 000			90 000			90 000
6-	Récolte et Battage mécanique										
	6.1	Moissonneuse-batteuse 20% de la récolte	1500	130	195 000	1 0	57 000 0	57 000 0	1 0	50 000 0	50 000 0
	<i>Sous total</i>	<i>Récolte/Battage</i>			195 000			57 000			50 000
7-	Autres charges										
	7.1	Mise en sac	75	300	22 500	81,25	300	24 375	0	300	0
	7.2	Transport intrants (250 F/sac50kg)	11,60	250	2 900	10,40	250	2 600	9,40	250	2 350
	7.3	Sacs	75	300	22 500			1 800			1 800
	7.4	Transport récolte	75	500	37 500			12 500			12 500
	7.5	Amortissement petits outillages (5ans pour 1 ha/an)			2 800			15 000			15 000

					81	300	24 300	56	300	16 800			
					81	500	40 500	56	500	28 000			
							33 600			1 200			
<i>Sous total</i>		<i>Autres charges</i>					154 675			77 650			
8-	Frais financiers												
8.1	FF : 7,5% / an sur 9 mois			9,0%	245 453	22 091	9,0%	154 775	13 930	9,0%	130 425	11 738	
<i>Sous total</i>		<i>Frais financiers</i>				22 091			13 930			11 738	
TOTAL CHARGES						726 403			583 380			399 163	
	Paddy (7,5t/ha)			7 500	130	975 000	6 500	130	845 000	4 500	130	585 000	
10	Total production/ha					975 000			845 000			585 000	
11.	Marge nette/ha					248 597			185 958			123 743	
12.	Coût de production du paddy (FCFA/kg)					97			101			103	
13	Marge nette/kg					33			29			27	
14	% par rapport à la population des riziculteurs					5%			35%			60%	
15	Coût réel de revient du paddy par kg					4,8			35,5			61,5	101,8
16	Marge nette réelle du paddy par kg					1,7			10,0			16,5	28,2

En somme, les trois modèles d'exploitation rizicole de la vallée induisent en moyenne un coût de revient du paddy à 101, 8 F/kg (tableau 4). En prenant en compte le niveau de représentativité de chaque modèle (5% des grands exploitants, 35% des producteurs moyens et 60% des petits producteurs), le coût de revient réel du paddy augmente de 2 F par rapport au coût sans pondération par rapport à la représentativité des types d'exploitations. L'analyse montre ainsi que le coût moyen de production du paddy **avec subvention** des divers types d'exploitation de cette zone est évalué à 102 FCFA/kg avec une marge de 28 FCFA/kg. Avec un niveau de rendement moyen de 6,167 t /ha, la marge nette est de 186 099 FCFA par ha. **Sans subvention**, le coût de revient moyen du paddy est 117 F/kg avec une marge nette de 13 F/kg (tableau 5). Ainsi, la subvention de l'Etat sur les intrants réduit en moyenne le coût de revient de paddy de 15 F/kg et l'affecte à la marge du producteur.

Tableau 4 : Cout de revient en moyenne du paddy et la marge nette par kg dans la vallée

Avec subvention

Désignation	Type Grand	Type Moyen	Type Pauvre	Moyenne (Des 3 types)
Rendement (t/ha)	7500	6500	4500	6 167
Coût total /ha	726 403	659 042	461 257	615 567
Coût total /kg	97	101	103	100
Marge nette/ha	248 597	185 958	123 743	186 099
Marge nette/kg	33	29	27	30
% des producteurs	5%	35%	60%	100%
Cout total réel/kg	4,84	35,49	61,50	102
Marge réelle /kg	1,66	10,01	16,50	28

Source : Enquête ARM, 2017.

Tableau 5 : Cout de revient en moyenne du paddy et la marge nette par kg dans la vallée

Sans subvention

Désignation	Type Grand	Type Moyen	Type Pauvre	Moyenne (3 types)
Rendement (t/ha)	7 500	6 500	4 500	6 167
Coût total /ha	824 121	741 555	537 666	701 114
Coût total /kg	110	114	119	114
Marge nette/ha	150 879	103 445	47 334	100 552
Marge nette/kg	20	16	11	16
% des producteurs	5%	35%	60%	
Cout total réel/kg	5,49	39,93	71,69	117
Marge réelle /kg	1,01	5,57	6,31	13

Source : Enquête ARM, 2017.

La performance des différents systèmes de production du riz dans la vallée dépend en partie du niveau d'utilisation des intrants et de leur application dans le temps. L'amélioration de la productivité est tributaire de

l'appropriation et l'utilisation des innovations technologiques. Néanmoins, la filière recèle de larges marges de progrès. Il s'agit d'exploiter ces marges pour rendre la production plus productive, moins couteuse et répondant aux exigences de qualité du marché. L'exploitation judicieuse de ces marges passe par l'appui à l'utilisation efficiente des intrants, notamment les semences certifiées de bonne qualité et les engrais. Il y a également l'accompagnement par la recherche et les services d'encadrement sur des techniques et technologies appropriées. Ainsi, le renforcement technique et organisationnel des producteurs et le renouvellement de leurs équipements sont des axes stratégiques à privilégier pour promouvoir l'intensification de la culture dans cette zone. Les petits et moyens producteurs ont besoin d'un appui conséquent pour améliorer l'offre du riz local. Ils sont techniquement et financièrement les plus vulnérables.

10.2 Coût de revient du paddy dans le bassin du fleuve Anambé

Dans le Bassin de l'Anambé, l'analyse identifie deux types d'exploitant rizicole le moyen et le petit producteur avec des niveaux de production relativement moyens (un rendement de 6,057 t/ha). Ce système induit un coût de production estimé à 77 FFCA/kg **avec subvention** chez le petit producteur et une marge nette de 53 F/kg. La marge nette pour le petit producteur est de 291 716 F/ha. **Sans subvention**, ce coût de revient du paddy est de 87 F/kg induisant une marge de 43 F/kg. Ainsi la subvention induit une réduction du cout de revient du paddy chez le petit producteur de 10F/kg dans le Bassin de l'Anambé.

Pour les riziculteurs moyens, le coût de revient moyen du paddy est estimé à 84 F/kg **avec subvention** entraînant une marge nette de 47 F/kg. La marge nette est 305 573 F/ha (tableau 6). **Sans subvention**, ce cout de paddy revient est de 94 F/kg et une marge nette de 38 F/kg. Dans ce système de complémentation de l'irrigation avec la réduction ou pause des pluies, les principaux coûts de production sont constitués des intrants (123 250 FCFA/ha pour le petit producteur et 148 000 FCFA/ha pour le producteur moyen). Les frais de récolte et post-récolte varient entre 121 500 F et 134 500 F pour respectivement les petits et moyens riziculteurs. Viennent ensuite le coût de la main d'œuvre et le travail de sol. Ainsi, Le système rizicole de l'Anambé reste faiblement mécanisé comparé à la vallée du fleuve Sénégal.

Tableau 6 : Cout de revient du paddy dans le Bassin de l'Anambé (**avec subvention**)

CHARGES				Petit	Moyen
		Qté	P.U.	F CFA/ha	F CFA/ha
1.	Préparation du sol				
1.1	Labour Reprise	4	10800	-	43200
1.2.	Offset	1	25 000	25 000	25 000
1.3.	Entretien manuel	1	12000-	10 000	13 000
	Sous total Préparation du sol			35 000	81 200
2-	Semences				
2.1.	Semences certifiées 120kg/ha	120	200-275	24 000	33 000
	Sous total			24 000	33 000
3.	Intrants				
3.1.	Engrais				
	NPK (18-46-00) : 150kg/ha	100	176	17 600	17 600
	Urée (250 kg/ha)	250-300	162	40 500	48 600
3.2.	Produits phytosanitaires				
	Propanil (8l/ha)	3,5-4	3 500	12 250	14 000
	2 - 4D (weedone) : 1l/ha	1	4 000	4 000	4 000
	Rondax	1	6 000	0	6 000

	Sous total	Intrants			74 350	90 200
4-	Irrigation (complément)					
4.1	Coût hydraulique)	1	45 000	45 000	55 000	
	Sous total			45 000	55 000	
5-	Main d'œuvre					
5.1	M. O. semis/ battage + mise en meule	25	1500-2000	37 500	50 000	
	Sous total			37 500	50 000	
6-	Récolte et Battage mécanique					
6.1	Récolte manuelle	1	50 000	50 000	50 000	
6.2.	Battage 10% de la récolte	500-650	130	71 500	84 500	
	Sous total			121 500	134 500	
7-	Autres charges					
7.1	Mise en sac	31-73	300	9 281	21 938	
7.2	Transport intrants (250 F/sac	10,4	250	2 350	2 600	
7.3	Sacs	62-73	300	18 600	21 900	
7.4	Transport récolte	62-73	500	31 000	36 500	
7.5	Amortissement petits outillages (5ans pour 1 ha/an)			11 200	12 000	
	Sous total			72 431	94 938	
8-	Frais financiers					
8.1	FF : 7,5% / an sur 9 mois	0,09	172250-206000	13 503	15 540	
	Sous total			13 503	15 540	
TOTAL CHARGES				423 284	554 378	
9.	Paddy (5,5-6,615/ha)	5,5-6,615	130	715 000	859 950	
10	Total production/ha			715 000	859 950	
11.	Marge nette/ha			291 716	305 573	
12.	Coût de production du paddy FCFA/kg)			77	84	
13	Marge nette/kg			53	47	

Source : Enquête ARM, 2017.

En somme, le compte d'exploitation des deux modèles avec subvention induit un coût moyen de production de paddy de 80 F/kg et une marge nette de 51 F/kg ((tableau 7). Avec subvention, le coût de revient du paddy est estimé à 90F/kg produisant une marge moyenne de 41 F/kg (tableau 8). Ainsi, la subvention réduit de 10 F/kg le coût de revient du paddy dans le bassin de l'Anambé. La majorité des producteurs ont des insuffisances dans les bonnes pratiques culturales. L'application des doses et date de semis de semis et l'épandage des engrais ne suivent pas les normes recommandées pour la majorité des riziculteurs qui dépendent beaucoup sur la pluie pour réduire leurs charges d'irrigation.

La filière riz au niveau du bassin de l'Anambé, malgré les atouts réels qu'elle recèle sur le plan des potentialités, reste confrontée à des contraintes de divers ordres au niveau de tous ses segments. Dans ce processus de production, plusieurs contraintes ont été identifiées dont notamment l'absence de semences certifiées de bonne qualité ; la dégradation et la vétusté des aménagements et le phénomène de nomadisation d'une parcelle à une autre.

Tableau 7 : Cout de revient en moyenne du paddy et la marge nette par kg dans le Bassin Anambé (**sans subvention**)

Désignation	Type Moyen	Type petit	Moyenne
			(pour ces 2 types)
Rendement (t/ha)	5500	6615	6 058
Coût total /ha	423 284	554 378	488 831
Coût total /kg	77	84	80
Marge nette/ha	291 716	305 573	298 644
Marge nette/kg	53	47	50
% des producteurs	60%	40%	
Cout total réel/kg	46,18	33,52	80
Marge réelle /kg	31,82	18,80	51

Source : Enquête ARM, 2017.

Tableau 8 : Cout de revient en moyenne du paddy et la marge nette par kg dans le Bassin Anambé (**avec subvention**)

Désignation	Type Moyen	Type petit	Moyenne
			(pour ces 3 types)
Rendement (t/ha)	5500	6615	6 058
Coût total /ha	476 184	611 178	543 681
Coût total /kg	87	94	90
Marge nette/ha	238 816	248 773	243 794
Marge nette/kg	43	38	41
% des producteurs	60%	40%	
Cout total réel/kg	51,95	37,60	90
Marge réelle /kg	26,05	15,30	41

Source : Enquête ARM, 2017.

10.3 Coût de revient du paddy dans le bassin du pluvial

La zone du pluvial couvre les régions de Casamance, Kédougou, Fatick et Kaolack. L'enquête a porté sur les exploitations de Casamance et de Fatick-Kaolack pour évaluer le coût de production du paddy dans ce système à faible consommation des intrants dont notamment les engrais et pesticides. Cette zone présente la particularité des petits producteurs de 0,10 et 0,25 ha. En système pluvial, les modèles d'exploitation en zone rizicole pluviale ont un objectif d'autoconsommation qui traduit la faible utilisation d'intrant et de mécanisation. Néanmoins, on y retrouve deux types d'exploitation rizicole. Le premier modèle représente la

majorité du système pluvial (85% des producteurs). Il utilise de façon générale peu d'intrants et notamment des semences provenant de leur propre récolte. En plus, ces exploitants n'utilisent peu ou pas d'engrais, mais consomment intensément de main d'œuvre. Ce type d'itinéraire technique produit des niveaux de rendement assez faible (1,5 t/ha). Le coût de production de ce type d'exploitation à vocation autoconsommation est 169 360 F/ha dont les deux-tiers constituent des charges de main d'œuvre (100 000 F/ha) et principalement de la main d'œuvre familiale. La marge nette à l'hectare estimée au coût d'opportunité de marché est de 25 640 FCFA (très faible). Ainsi, le coût de revient du paddy de ce petit exploitant est de 113 F/kg avec une marge nette de 17 F/kg (tableau 9).

Le producteur moyen est généralement influencé par les partenaires techniques ou projet de développement. Ces producteurs qui représentent 15% des riziculteurs (ISRA, 2015) sont généralement encadrés par les ONG ou projets de développement. De façon générale, ces producteurs travaillent en groupement collectif et ont des niveaux de rendement plus élevés variant entre 1,5 et 2,5 t/ha. Ils utilisent plus d'intrants et leurs charges de production sont estimées à 226 800 F/ha. Ils gagnent en moyenne en valeur monétaire de 98 200 FCFA/ha. Du fait que la production est destinée à l'autoconsommation et donc évaluée au coût d'opportunité du marché. Ainsi, le coût de revient du paddy est de 91F/kg et une marge de 39 F/kg.

Tableau 9 : Coût de revient du paddy dans le Bassin pluvial

Activités	Spécifications	Quantité (Kg/ha) (Litre/ha) (Personne x jour)	Coût unitaire (F CFA)	Petit	Moyen
Préparation du sol	Travail du sol	5/h/j	2500	7500	12500
Semis	Semences (Kg)	120	233	27 960	30 000
	DAP (Kg/ha)	100	176	8 800	17 600
Fertilisation	Urée (Kg/ha)	200	181	18 100	36 200
Adventices	Traitement Propanil (l/ha kg/ha)	2-4 litres	3 500	7 000	14 000
	Traitement Weedone (l/ha kg/ha)	1 litres	4 000	0	4 000
Main d'œuvre	Travaux divers (semis, désherbage, récolte, battage)	40-45	2 500	100 000	112 500
Total charges				169 360	226 800
	Récolte	2500	130	195 000	325 000
Marge nette/ha				25 640	98 200
Coût production/kg				113	91
Marge nette/kg				17	39
% des types de riziculteurs	85% 15%				
Coût de production réel/ kg/type	96			14	110
Marge réelle par kg par type	15			6	20

Rendement moyen de la zone	1 275	375	1 650
-----------------------------------	-------	-----	-------

Source : Enquête ARM, 2017.

En considérant les deux modèles, le coût de revient du paddy dans le bassin pluvial est en moyenne de 110 F/kg et la marge nette de 20F/kg (tableau 9). De même, le riz produit est destiné à l'autoconsommation. Cet itinéraire technique induit des niveaux de rendements faibles (1,65 t/ha en moyenne). Le rendement maximum est de 2,7 t/ha avec un coefficient de variation peu élevée de 35% montrant ainsi une variabilité assez limitée des nivellements de rendement entre producteurs. Il est relativement faible comparé aux deux bassins de production irriguée induisant également une marge nette plus faible, estimée à 20 F/kg. Dans ce système, le poste de main d'œuvre et semence constituent les charges les plus élevées, respectivement 100 000 F /ha et 27 900 F/ha.

11 COUT DE REVIENT DU RIZ BLANC

Le coût de revient du riz blanc, donc décortiqué fait intervenir aussi bien le coût de production du riziculteur, mais aussi de la transformation et de distribution jusqu'au niveau du consommateur final. Selon la caractérisation des systèmes de production, seuls les deux bassins de production irriguée sont concernés du fait de la destination commerciale de leur production. Le bassin pluvial a un objectif d'autoconsommation.

11.1 Coût de revient du riz blanc produit dans la vallée du fleuve Sénégal

11.1.1 Coût et marge au niveau de la transformation dans la vallée

Dans la vallée, il existe trois unités de transformation : décortiqueuse villageoise, mini-rizerie et rizerie moderne. Actuellement, la mini-rizerie et la rizerie ont les mêmes niveaux de performance et de fonctionnement, ramenant les deux unités dans une même typologie. Le tableau 10 présente le compte d'exploitation de décortiqueuses villageoises et de rizerie pour la campagne 2016/2017.

Tableau 10 : Compte d'exploitation des types d'usinage du riz dans la vallée

	Décortiqueuse villageoise	Rizerie
Quantité Usinée en kg/an	Valeur an	
Moyenne	891 583	1 097 333
CV%	48%	11%
dont		
- Quantité Traitée pour autrui en kg/an		
Moyenne	891 583	877 867
CV%	32%	12%
- Quantité propre achat (kg/an)		
Moyenne	0	219 467
CV%	86%	35%
Capacité Théorique (kg/j) /h/J		
Moyenne	5 360	30 370
CV%	45%	28%
Taux usinage		
Moyenne	0,55	0,66
CV%	35%	17%
Minima	0,5	0,65
Maximum	0,63	0,7
Energie/carburant/lubrifiant		
Moyenne	750 395	3 517 520
CV%	85%	31%
Minima	48 000	1 780 310
Maximum	1 500 000	6 598 127
Pièces détachées		
Moyenne	274 505	1 471 350

CV%	55%	37%
Entretien/réparation		
Moyenne	55 780	1 340 000
CV%	32%	28%
Transport Paddy** (acheté)		
Moyenne		1 371 667
CV%		69%
Sacherie ** (paddy acheté)		
Moyenne		411 500
CV%		35%
Main d'œuvre Manut		
Moyenne	300 000	980 745
CV%	95%	35%
Main d'œuvre Gardiennage		
Moyenne	58 200	600 000
CV%	95%	32%
Total Charges hors amort	1 438 880	9 692 782
Amortissement		
- Machine	88 333	1 700 000
- Petit équipement	0	42 222
- Infrastructure (Bat ou location)	115 000	301 200
Total amortissement	203 333	2 043 422
Frais financier Investissement		143 040
Frais Financier campagne		47 680
TOTAL CHARGES	1 642 213	11 926 923
CHARGE par F/kg Paddy Usine	1,84	10,87
A /Revenu sur Prestation		
Total Charges Prestation	1 642 213	8 115 005
Charge F/kg Paddy prestation	1,84	9,24
Revenu brut prestation	9 807 413	11 412 267
REVENU NET PRESTATION	8 165 200	3 297 262
Revenu Net par kg	9,158	3,756
B /Revenu sur Achat Paddy		
Quantité Paddy acheté (kg)	0	219 467
Cout d'achat	0	26 336 000
Cout exploitation paddy acheté	0	3 811 918
Total Charges sur achat	0	30 147 918

Cout revient exploitation F/kg paddy acheté	0,00	17,37
Cout revient total F/kg paddy acheté	0	137
Produit vente riz décortiqué	0	36 212 000
Quantité son (kg)	0	23 318
Valeur son FCFA	0	2 331 833
Revenu Brut achat/vente	0	38 543 833
REVENU NET Achat/Transformation/vente	0	8 395 915
Revenu net kg paddy acheté	0	38
REVENU NET EXPLOITATION/an	8 165 200	14 990 439
Marge par kg paddy décortiqué	9	14,412
Marge Moyenne/ kg transformation /zone	10,734261	
Coût revient du riz blanc en moyenne/zone	4,55	

Source : Enquête ARM, 2017.

Selon l'étude, la décortiqueuse villageoise fait uniquement de la prestation de service pour les différents clients, tandis que le rizier en plus de cette forme de prestation pour autrui s'engage dans l'achat de paddy, puis le transforme et le revend en riz décortiqué. L'étude indique que les décortiqueuses ont traité en moyenne 892 tonnes en 2016/2017, tandis que la capacité annuelle de traitement pour la rizerie, est en moyenne de 1 097 dont 80% sont des prestations de service.

On note aussi une variabilité des charges entre les différentes entreprises. Cette variation est en relation avec les coûts de fonctionnement des différentes entreprises impliquées dans la transformation du paddy. Pour la rizerie, les principaux postes de coûts sont l'énergie, le transport et les frais de commercialisation, les amortissements et les pièces détachées. Ainsi, ces charges élevées, sont en moyenne près de onze millions FCFA par an. Pour la décortiqueuse, ces charges sont à 1,6 millions. Ces unités fonctionnent toutes en électricité ou en carburant dont le coût unitaire sur l'ensemble des secteurs a évolué progressivement ces deux dernières années. Le transport et la manutention du riz acheté par la rizerie contribue à un peu plus de 12% du volume des charges. Ces charges se justifient du fait que ces entreprises, pour rentabiliser leurs infrastructures, font recours à des opérations d'achat de paddy. Ces activités induisent des coûts supplémentaires de manutention, de décortiquage et des frais de mise en vente. De même, on constate que les coûts d'amortissement de la rizerie constituent 17% des charges totales d'exploitation. Ceci provient de la cherté de mise en place des équipements et de la logistique pour ces types d'unités. Les pièces détachées pour l'entretien des unités de production sont également chères et elles sont évaluées à 2 050 FCFA par tonne d'unité usinée.

Malgré l'importance des volumes traités en moyenne durant cette année, ces deux types opérateurs sont en dessous de leur capacité technique de production. Les décortiqueuses sont les plus proches de leur capacité réelle technique avec 67%, tandis que le rizier se trouve à peine à hauteur de 25% de leur capacité théorique. Cela montre le faible niveau d'approvisionnement en paddy des rizeries industrielles. Le prix moyen de transformation des quantités totales usinées varie entre 6,03 et 10,74FCFA/kg de paddy usiné, respectivement la décortiqueuse et la rizerie. Cela indique des charges totales variables de 1 642 213 FCFA pour les décortiqueuses durant l'année d'enquête à plus de 12 millions FCFA au niveau de la rizerie. Si on observe uniquement les prestations, la charge par kg de prestation de paddy revient à 1,84 FCFA à la décortiqueuse et de 9,24 FCFA à la rizerie. Cela montre que le sac de 80kg de paddy traité revient respectivement à 147 F et 739 FCFA pour respectivement la décortiqueuse et la rizerie. L'économie d'échelle induite par les quantités importantes traitées en moyenne par ces deux dernières unités contribue fortement à la réduction des coûts unitaires de revient de ces prestations. En considérant, la part de marché des décortiqueuses (70%) et des rizeries (30%), **le coût de revient du riz blanc** pondéré par leur volume traité **est de 4,55 F/kg en moyenne ou 4 550 F la tonne** dans la vallée (tableau 10). La marge nette par kg

est de 9FCFA pour la décortiqueuse et de 14 FCFA pour la rizerie, tandis que la **marge nette moyenne d'un kg de riz blanc est de 10,73 FCFA** dans la vallée.

Pour relancer le secteur de la transformation, les mesures institutionnelles à prendre sont un renforcement du nombre d'unités modernes de décorticage et d'introduction d'étuvage. Il s'agit d'introduction d'unités performantes pour accroître la qualité du riz transformé et la plus-value. L'Etat doit également chercher à réduire les coûts d'électricité et de gasoil jugés exorbitants pour ces acteurs. De même, l'appui en infrastructure routière dans les zones de production faciliterait la collecte et la commercialisation du riz local. Il est également demandé le renforcement de capacités des acteurs dans la gestion et des techniques de transformation. L'accès au crédit est également cité dans les mesures institutionnelles pour le financement adéquat des opérations avec des taux d'intérêt accessibles aux jeunes entrepreneurs du secteur. Il est aussi utile de mettre l'accent sur la mise en relation pour des contrats assurant la régularité et la sécurisation de la qualité, mais également des prix intéressants pour les contractuels.

11.1.2 Coût et marge au niveau de la commercialisation dans la vallée

Dans cette analyse du secteur du commerce, l'étude se focalise sur les commerçants de profession qui sont les collecteurs, détaillants et demi-grossistes qui interviennent différemment dans la commercialisation du riz local. Les grossistes interviennent dans le segment de la commercialisation du riz importé et le partage du stock de paddy destiné au remboursement du crédit des riziculteurs. Ainsi donc, trois opérateurs du commerce du riz local dans les zones de production et de consommation facilitent la collecte atomisée et éparpillée de l'offre du riz local auprès des producteurs, transformateurs et autres intervenants. Ces opérateurs ont des comptes d'exploitation différenciés pour leur commerce.

L'étude a évalué le compte d'exploitation de ces acteurs du commerce. Pour le paddy, le collecteur a commercialisé en moyenne 22 tonnes, le détaillant 26 et le demi grossiste/grossiste de 35,8 tonnes en 2016/2017. Ces volumes varient considérablement entre les mêmes catégories. Sur la décomposition des coûts, on retient également une forte variation. Si le collecteur ne s'engage pas à la transformation du paddy acheté, certains détaillants et demi-grossistes le font et cela implique des coûts additionnels de transformation. Ainsi donc le coût de revient du commerce du paddy est en moyenne de 137 FCFA/kg au collecteur, 157 F pour le détaillant et 167 FCFA/kg pour le demi-grossiste/grossiste. Ce dernier a le coût de revient le plus élevé car incorporant des charges plus élevées en manutention, transport et stockage. Pour les divers acteurs, on constate que les postes de coûts les plus élevés restent les frais de sacherie, de transport et de chargement déchargement. En plus de ces rubriques, le détaillant et le demi grossiste/grossiste enregistrent des charges de transformation représentant respectivement 7et 9% de leurs charges globales sur le paddy.

Tableau 11 : Compte d'exploitation des différentes catégories de commerçants de riz dans la vallée

Désignation	Différente catégorie de commerçants sur riz local			
	Collecteur	Détaillant	Demi à gros	
% par catégorie intervenant	55%	45%	5%	
Achat Paddy				
Quantité	22 130	25 800	35 800	
Coefficient variation (CV) en (%)	52	63	73	
Valeur	2 655 600	3 225 000	4 654 000	
Achat Riz Blanc				
Quantité	10 000	27 500	70 000	
CV (%)	33	54	27	
Valeur	2 200 000	6 187 500	17 500 000	
Sacherie	93 624	187 313	425 438	

Paddy	63 624	104 813	145 438	
Riz blanc	30 000	82 500	280 000	
Coût transformation (1/3 transformation)	0	145 833	358 000	
Paddy	0	107 500	358 000	
Transport	158 313	216 250	363 750	
Paddy	138 313	161 250	223 750	
Riz blanc	20 000	55 000	140 000	
Manutention (chargement /déchargement)	23 831	43 625	92 375	
Paddy	13 831	16 125	22 375	
Riz blanc	10 000	27 500	70 000	
Taxe marché	10 000	10 000	11 667	
Paddy	2 000	2 000	2 333	
Riz blanc	8 000	8 000	9 333	
Frais stockage	0	8 835	10 500	
Paddy	0	2 209	2 625	
Riz blanc	0	6 626	7 875	
Cout Total commerce paddy	2 873 368	3 618 896	5 408 521	
Cout revient en kg paddy	130	140	151	
Cout Total Riz Blanc	2 268 000	6 367 126	18 007 208	
Cout total revient riz blanc commerce	227	232	257	
Coût de revient /kg riz blanc	3	5	7	4,26229167
Vente				
Paddy	3 319 500	4 902 000	7 160 000	
Marge nette paddy commercialisé	446 133	1 283 104	1 751 479	
Marge nette F/kg paddy commercialisé	20	50	49	
Riz blanc	2 500 000	9 455 000	21 000 000	
Son		59 125	145 438	
Revenu brut total riz blanc	2 500 000	9 514 125	21 145 438	
Marge nette riz blanc	232 000	3 146 999	3 138 229	
Marge nette/kg riz blanc	23	24	34	25,2710174

Source : Enquêtes Etude ARM, 2017

Ainsi la marge nette du collecteur sur le commerce du paddy est de 20 F par kg, alors qu'elle se situe entre 50 F/kg pour le détaillant et 49 F/kg pour le demi-grossiste. Cette différence au niveau unitaire se justifie des charges plus importantes pour le demi-grossiste. Cependant, avec la différence sur les volumes commercialisés, le grossiste produit un revenu net annuel en moyenne de 1,751 millions FCFA, plus le double de celui du collecteur et de 2/3 de celui du détaillant (tableau 11). Ce revenu comme celui du détaillant prend en compte le sous-produit son issu de la transformation des volumes commercialisés.

Pour le commerce du riz blanc, les quantités commercialisées varient en moyenne entre 10 tonnes pour le collecteur et plus de 7 fois pour le demi-grossiste/grossiste durant 2016/2017. Le coût de revient du commerce du riz blanc est entre 227, 232 et 257 FCFA pour respectivement le collecteur, le détaillant et le demi-grossiste. Ceci induit un coût de revient du riz blanc entre 3 F/kg pour le collecteur compte tenu de son prix d'achat, tandis qu'il est de 4F/kg pour le détaillant et de 7F/kg pour le demi-grossiste. Ainsi, **le coût de revient du riz blanc dans la vallée est en moyenne de 4,26 FCFA ou 4 262 F la tonne** (y compris le transport, la manutention et autres charges).

En fonction des différences notées dans les volumes commercialisés, les coûts totaux du commerce du riz décortiqué sont estimés à près de 1,9 millions FCFA pour le collecteur, 6 millions chez le détaillant et de 17 millions chez le demi-grossiste. Par ailleurs, la marge nette pour le riz blanc est de 23 FCFA/kg pour le collecteur, de 24 FCFA/kg pour le détaillant et 34 FCFA/kg pour le demi-grossiste. Ces marges différenciées donnent en moyenne une **marge nette de 25,2 F/kg** (tableau 11).

11.1.3 Analyse coût de revient du riz blanc et part de marges des acteurs dans la vallée

Pour le riz local, la marge agrégée de commercialisation est la différence entre le prix du paddy à la production et le prix du riz blanc en détail pour le consommateur. Il couvre ainsi, les coûts de collecte, de transformation et de distribution. Les indicateurs obtenus des différents acteurs nous permettent d'estimer les différentes marges (tableau 12). Ainsi, selon l'étude sur les producteurs, le coût de production de la vallée est en moyenne de 102 FCFA/kg de paddy dans les divers types de périmètres et la marge nette du producteur estimée à 28 FCFA/kg de paddy commercialisé. Le coût moyen d'usinage selon les deux types existants est à 4,55 FCFA/kg de paddy. Le coût de distribution du paddy est estimé à 4,26 F/kg. Par conséquent la reconstruction du prix au détail indique un niveau de 323 F/kg des deux catégories de riz (entier et brisé) produits (tableau 12). Le paddy transformé produit 33% de riz entier et 67% de riz brisé à partir des décortiqueuses, tandis que la rizerie obtient 80% du riz entier et seulement de 20% de riz brisé. En fonction des volumes traités, le taux moyen de brisure 43,5% et celui du riz entier de 56,5%. Le prix du marché du riz entier est de 340 F/kg et celui du riz brisé à 300 F/kg. Appliqué sur le volume traité et pondéré par le taux moyen de brisure et entier, le prix au détail moyen revient à 323 F/kg (tableau 12). Ceci correspond au prix au consommateur se situant entre 300 et 340 F/kg noté dans les marchés des centres urbains durant 2016/2017.

Tableau 12 : Marges des différents niveaux de la chaîne de valeur riz en 2016.

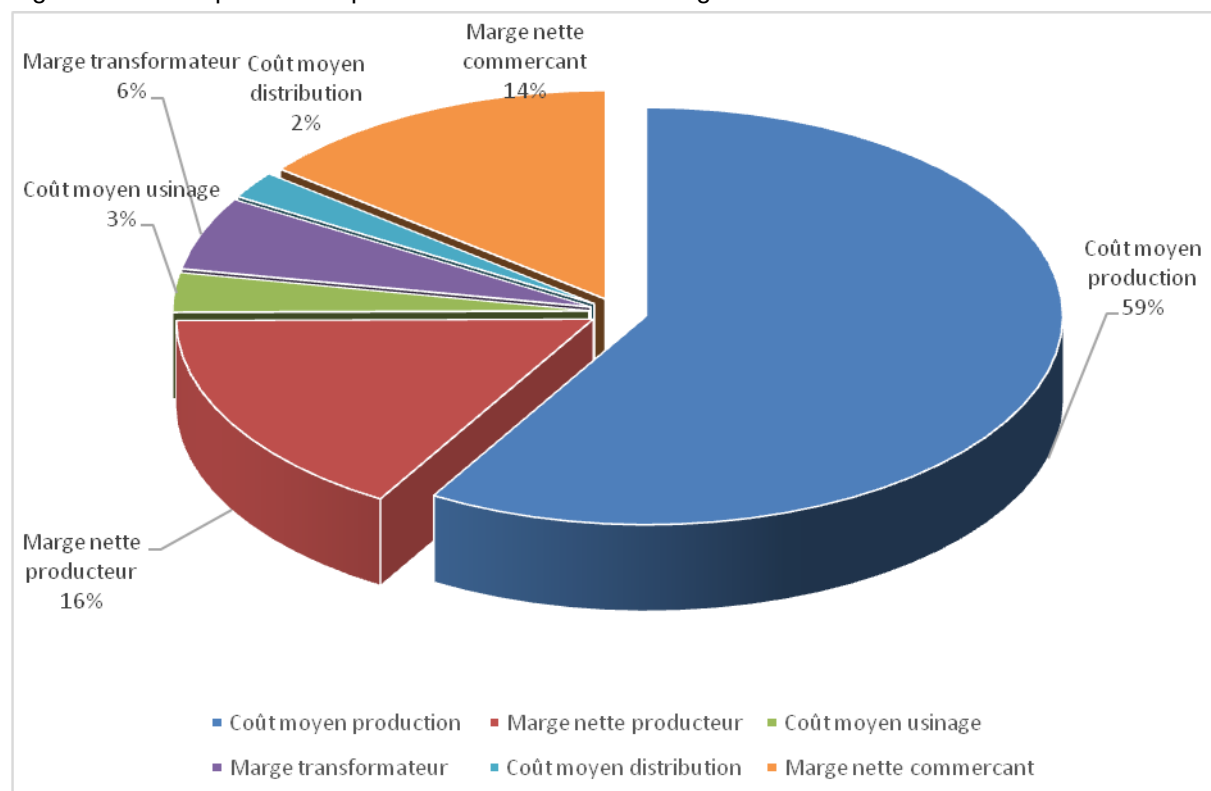
	F/kg Paddy	F/kg Riz blanc*	% du prix détail
Coût moyen production	102	188,7	0,58
Marge nette producteur	28	51,8	0,16
Coût moyen usinage	4,55	8,42	0,03
Marge nette du transformateur	10,73	19,85	0,06
Coût moyen distribution	4,26	7,88	0,02
Marge nette commerçant	25,27	46,75	0,14
Prix détail		323,4	1,00

Source : Compilation auteur selon les enquêtes de 2017. **NB** : * Coefficient de transformation est de 65%.

Dans la reconstruction du prix en détail du riz blanc, le coefficient moyen d'usinage des deux unités pondérées par leur volume traité a été utilisé (65%). Cela signifie qu'il faut 1,54 kg paddy pour 1 kg de riz blanc. Dans cette décomposition du prix au détail entre les divers acteurs et postes de coût, on constate que le coût de production s'octroie la plus grande part du prix détail du riz blanc soit 58% (figure 3). Il est suivi par la marge nette du producteur qui représente 16% du prix au détail moyen du riz blanc local. Cela indique un faible profit et une pression pour améliorer son efficacité en relation avec une utilisation efficace des facteurs de production. Les commerçants en gagnent 14% du prix en détail. Les transformateurs prennent la plus petite portion (soit 6%). Cette marge nette apparemment faible des transformateurs s'explique à la fois par la dure compétition dans ce secteur pour l'obtention du paddy et le commerce du riz blanc, par une

pression à la hausse sur les coûts de transformation, notamment l'énergie et par une production en deçà de leur capacité. Il faut noter que ces unités de transformation mènent une concurrence très forte sur le marché du paddy entre elles, et aussi sur le marché du riz blanc avec les autres catégories de commerçants avec une assiette de dettes d'investissements très élevée.

Figure 3 : Décomposition du prix au détail du riz entre marges et coûts des acteurs



11.2 Coût de revient du riz blanc produit dans le bassin de l'Anambe

11.2.1 Coût et marge au niveau de la transformation dans Anambe

Dans le bassin de l'Anambé, il existe deux types de transformation du riz paddy : des décortiqueuses villageoises et une seule rizerie moderne qui a démarré en 2017. Ces deux types d'unités de transformation font seulement de la prestation. Le tableau 13 présente le compte d'exploitation de ces deux types pour la campagne 2016/2017.

Tableau 13 : Compte d'exploitation des types d'usage du riz dans Anambé

Désignation	Décortiqueuse villageoise	Rizerie SN Rice
% par type d'unité	90%	10%
Quantité Usinée en kg/an	Valeur an	
Moyenne	57 000	1 097 333
CV%	32%	11%
dont		
- Quantité Traitée pour autrui en kg/an		
Moyenne	57 000	1 097 333
CV%	32%	11%
Capacité Théorique (kg/h)		

Moyenne	50	2 500	
Taux usinage			
Moyenne	0,625	0,66	
CV%	35%	17%	
Minima	0,5	0,65	
Maximum	0,63	0,7	
Energie/carburant/lubrifiant			
Gasoil (10 l/jour à 595 F/l)	714 000	3 517 520	
Lubrifiant (1 bouteille 5l à 2000 F/l)	10 000		
Total	724 000		
CV%	27%	31%	
Minima	548 000	1 780 310	
Maximum	900 000	6 598 127	
Pièces détachées			
Moyenne	18 505	1 471 350	
CV%	55%	37%	
Entretien/réparation			
Moyenne	7 500	1 340 000	
CV%	32%	28%	
Main d'œuvre Manut			
Moyenne	240 000	980 745	
CV%	95%	35%	
Main d'œuvre Gardiennage			
Moyenne	0	600 000	
CV%	-	32%	
Total Charges hors amort	990 005	7 909 615	
Amortissement			
- Machine	28 500	1 700 000	
- Petit équipement	0	42 222	
- Infrastructure (Bat ou location)	0	301 200	
Total amortissement	28 500	2 043 422	
Frais financier Investissement		143 040	
Frais Financier campagne		47 680	
TOTAL CHARGES	1 018 505	10 143 756	
CHARGE par F/kg Paddy Usine	17,87	9,24	
Revenu sur Prestation			
Total Charges Prestation	1 018 505	8 115 005	
Charge F/kg Paddy prestation	17,87	9,24	17,01

Revenu brut prestation	1 140 000	11 412 267	
REVENU NET EXPLOITATION/an	121 495	3 297 262	
Marge nette par kg usiné	2,131	3,756	2,294

Source : Enquête ARM, 2017.

Selon l'étude, les décortiqueuses ont traité en moyenne 57 tonnes en 2016/2017, tandis que la rizerie, est en moyenne de 1 097 tonnes depuis son démarrage. Ainsi les coûts de fonctionnement sont différents entre entreprises impliquées dans la transformation du paddy dans le Bassin de l'Anambé. Pour la rizerie, les principaux postes de coûts sont l'énergie (3,5 millions), les pièces détachées (1,4 millions FCFA) et entretien (1,3 million). Ainsi, l'ensemble des charges sont évaluées à 10 millions FCA. Pour la décortiqueuse, les charges d'exploitation sont à un million FCFA. Ces unités fonctionnent toutes en carburant, le poste de coût qui représente les $\frac{3}{4}$, soit 700 000 FCFA. En fonction des volumes de paddy usinés durant la période, le coût de revient d'un kg de paddy usiné est de 17,87 F pour les décortiqueuses et de 9,24 F pour la rizerie. Pondéré par les volumes traités (90% les décortiqueuses et 10% la rizerie, **le coût de revient du riz blanc** est de 17,01 F/kg soit 17 006 F la tonne. La **marge nette moyenne d'un kg de riz blanc est de 2,294 F/kg** en moyenne dans le bassin de l'Anambé.

11.2.2 Coût et marge au niveau de la commercialisation dans le bassin Anambe

Dans le Bassin de l'Anambé, trois catégories de commerçants sont notées dans la commercialisation du riz local à savoir : les collecteurs, détaillants et demi-grossistes. Ces opérateurs ont des comptes d'exploitation différenciés pour leur commerce. L'évaluation des comptes d'exploitation de ces acteurs du commerce sont présentés dans le tableau 14.

Pour le paddy, le collecteur a commercialisé en moyenne 7,1 tonnes, le détaillant 12,7 et le demi-grossiste/grossiste de 20,3 tonnes en 2016/2017. Ces volumes varient considérablement entre les mêmes catégories. Sur la décomposition des coûts, on retient également une forte variation. Si le collecteur ne s'engage pas à la transformation du paddy acheté, les détaillants et demi-grossistes le font et cela implique des coûts additionnels de transformation. Ainsi donc le coût de revient du commerce du paddy est en moyenne de 132 FCFA/kg au collecteur, 134 F pour le détaillant et 137 FCFA/kg pour le demi-grossiste/grossiste. Ce dernier a le coût de revient le plus élevé car incorporant des charges plus élevées en manutention et transport.

Tableau 14 : Compte d'exploitation des différentes catégories de commerçants de riz dans la vallée

	Collecteur	Détaillant	Demi à gros
% des catégories de commerçants impliqués	57%	45%	3%
Achat Paddy			
Quantité	7 130	12 700	20 300
CV (%)	25	17	33
Valeur	891 250	1 612 900	2 639 000
Achat Riz Blanc			
Quantité	3 000	8 000	10 000
CV (%)	21	32	18
Valeur	570 000	1 760 000	2 300 000
Sacherie	35 738	75 594	122 469
Coût transformation	0	30 303	219 292
Transport	35 738	71 625	68 063

Manutention (chargement/déchargement)	7 456	15 938	22 688	
Taxe marche	10 000	10 000	11 667	
Frais stockage	0	8 835	10 500	
Cout Total commerce paddy	942 851	1 705 324	2 783 535	
Cout revient paddy	132	134	137	
Cout Total Riz Blanc	593 962	1 835 856	2 453 948	
Coût de revient /kg riz blanc	8	9	16	9,31141354
Vente				
Paddy	1 069 500	2 413 000	0	
Riz blanc	675 000	2 000 000	6 958 500	
Son		43 656	82 469	
Revenu brut	1 744 500	4 456 656	7 040 969	
Revenu net paddy	126 649	707 676	0	
Revenu net F/kg paddy	18	56	0	
Revenu net Riz blanc	81 038	207 801	4 587 021	
Revenu net F/kg riz blanc	27	26	29	27,9471568

Source : Enquêtes Etude ARM, 2017

Ainsi la marge nette du collecteur sur le commerce du paddy est de 27 F par kg, alors qu'elle se situe entre 26 F/kg pour le détaillant et 29 F/kg pour le demi-grossiste. Cependant, avec la différence sur les volumes commercialisés, le grossiste produit un revenu net annuel en moyenne de 7 millions FCFA, presque 6 fois celui du collecteur et tandis que le détaillant se situe à 4,4 millions FCFA (tableau 14).

Pour le commerce du riz blanc, les quantités commercialisées varient en moyenne entre 3 tonnes pour le collecteur, 8 t pour le détaillant et 10 tonnes pour le demi-grossiste durant 2016/2017. Le coût de revient du riz blanc entre 8 F/kg pour le collecteur compte tenu de son prix d'achat, tandis qu'il est de 9 F/kg pour le détaillant et de 16 F/kg pour le demi-grossiste. Ainsi, **le coût de revient du riz blanc dans la vallée est en moyenne de 9,31 FCFA ou 9 310 F la tonne** (y compris le transport, la manutention et autres charges).

11.2.3 Analyse coût de revient du riz blanc et part de marges des acteurs dans la vallée

Une analyse des coûts moyens de production, de collecte, de transformation et de distribution indique les différentes marges des divers acteurs du bassin de l'Anambé (tableau 15). Ainsi, le coût de production est en moyenne de 80 FCFA/kg de paddy dans le bassin de l'Anambé et la marge nette du producteur estimée à 51 FCFA/kg de paddy commercialisé. Le coût moyen d'usinage de la zone se situe à 17F/kg de paddy et la marge du transformateur est évaluée à 2,29 F/kg. Le coût de distribution est estimé à 9,31 F/kg. Par conséquent la reconstruction du prix au détail indique un niveau de 341 F/kg des deux catégories de riz (entier et brisé). On note dans cette zone que le prix du marché du riz entier est de 350 F/kg et celui du riz brisé à 300 F/kg.

Tableau 16 : Marges des différents niveaux de la chaîne de valeur riz en 2016 à Anambé.

	F/kg Paddy	F/kg Riz blanc*	% du prix détail
Coût moyen production	80	145,5	0,43
Marge nette producteur	51	92,82	0,27

Coût moyen usinage	17,01	30,95	0,09
Marge nette du transformateur	2,294	4,17	0,01
Coût moyen distribution	9,31	16,94	0,05
Marge nette commerçant	27,94	50,86	0,15
Prix détail		341,4	1,00

Source : Compilation auteur selon les enquêtes de 2017. NB : * Coefficient de transformation est de 65%.

Dans cette décomposition du prix au détail entre les divers acteurs et postes de coût, on constate que le coût de production s'octroie la plus grande part du prix détail du riz blanc soit 43% (figure 3), mais moins élevé que dans la Vallée du fleuve Sénégal. Il est suivi par la marge nette du producteur 27% du prix au détail moyen du riz blanc local. Les commerçants engrangent 15% du prix en détail. Les transformateurs obtiennent 1%. Comme dans la vallée, les transformateurs reçoivent la plus petite part du prix du riz blanc sur le marché. Cependant, leur marge de 2,29 F/kg semble être rentable pour leur entreprise. Néanmoins des efforts de réduction des charges et des stratégies d'achat de paddy sont cruciales pour accroître leur productivité.

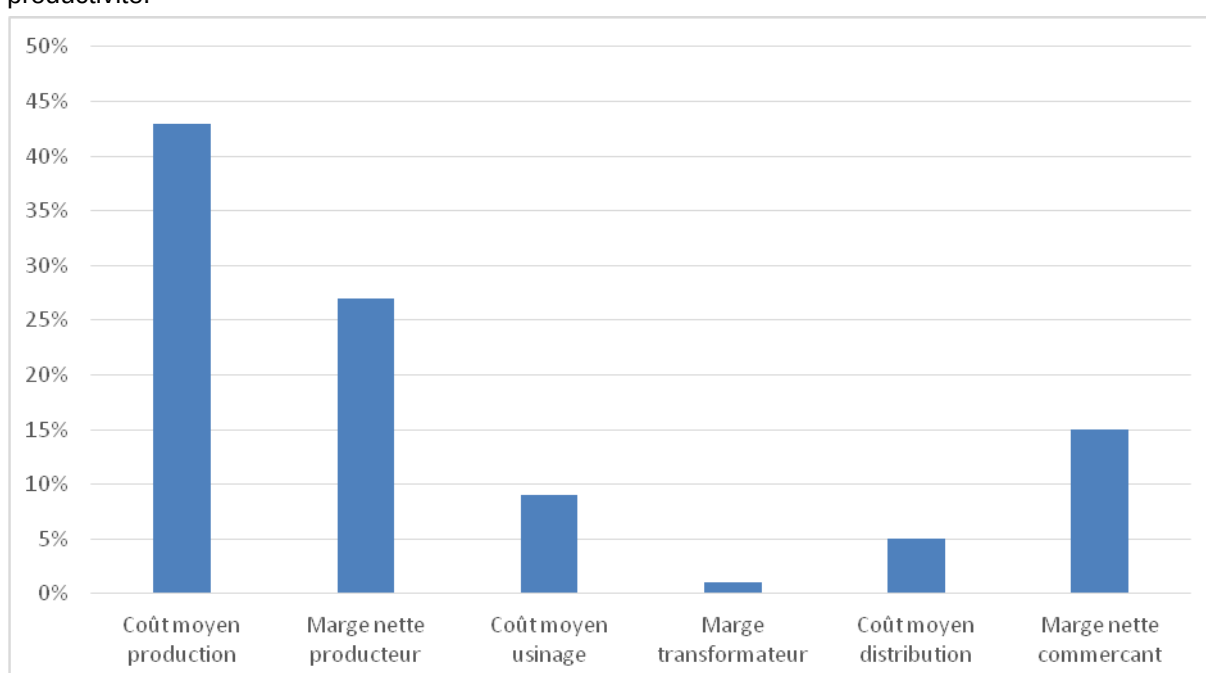


Figure 4 : Décomposition du prix au détail du riz entre marges et coûts des acteurs dans Bassin Anambé

12 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

La situation de l'offre du riz au Sénégal montre des marges de progrès importantes. En effet, malgré qu'il y ait un accroissement des productions, l'offre ne couvre pas encore la demande. Le riz local est en pleine expansion avec un intéressement des consommateurs malgré la forte concurrence du riz importé. En amont, l'offre doit améliorer de par le biais d'un accompagnement des acteurs à la promotion de l'utilisation des technologies et du suivi des itinéraires techniques proposés, de même que la consommation des engrais à des niveaux acceptables. Une amélioration des niveaux de productivité du secteur rizicole autour des bassins de production implique une maîtrise des techniques culturales. Ceci justifie le renforcement des producteurs sur les bonnes pratiques culturales. Les enquêtes ont également révélé l'importance de la fertilisation minérale et des techniques culturales dans l'intensification de la culture du riz. Les futurs appuis devront mettre l'accent sur la gestion de la culture en fonction du cycle et du type de variété et sur les techniques culturales.

En aval, la restructuration du secteur de la transformation (amélioration des capacités techniques et des infrastructures de transformation) et la mise à disposition de magasin de stockages et de commercialisation demeurent cruciales afin de produire un riz de qualité selon la demande du marché. L'accent doit être aussi focalisé sur les procédés de transformation en vue de diversifier les produits, améliorer la qualité et réduire les coûts d'usinage. Au niveau de ce maillon, les unités disponibles peuvent assurer pleinement la demande. Cependant, un renforcement en outils complémentaires (trieuse, séparateur, etc.) doit être pris en charge. Ces outils peuvent fortement améliorer la qualité de l'offre du riz blanc et sa segmentation par type de riz. Avec la mondialisation et l'ouverture des marchés, les questions de compétitivité restent d'actualité, de même que la satisfaction des consommateurs dans un environnement où tous les acteurs de la chaîne de valeur s'en sortent de façon équitable.

Par ailleurs, la recherche d'un arbitrage sur le prix du paddy doit être fondé sur une évaluation exhaustive et indépendante du coût de revient du paddy et du riz blanc. Pour ce faire de façon dynamique, un suivi annuel de collecte par l'ARM et ses partenaires sur le terrain doit se faire sur les variables clefs de constitution des comptes d'exploitation de tous les acteurs impliqués. Les facteurs de production variables tels que les prix des intrants et les quantités utilisées par type d'exploitant et par bassin de production doivent être annuellement collectés. De même, un suivi doit porter sur l'évolution des coûts d'irrigation, les façons culturales et les niveaux de rendements. Ces paramètres sont des éléments clefs pour une évaluation correcte du coût de revient du paddy et du riz blanc.

ANNEXES DE LA PREMIERE PARTIE

ANNEXE DE LA DEUXIEME PARTIE

BIBLIOGRAPHIE

- Agence de régulation des Marchés (ARM). 2014. Bulletin trimestriel du marché agropastoral Novembre, Rapport Système d'Information sur les Marchés, Novembre, 11p + annexes
- Bécaye BA (2013). Caractérisation et typologie des exploitations agricoles privées du Delta, mémoire de fin d'études ingénieures à l'ISFAR, Thiès. Juin
- CEDEAO, UEMOA, NEPAD : Accélérer la mise en œuvre de l'ECOWAP/PDDAA, Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Offensive Régionale pour la relance durable et soutenue de la riziculture en Afrique de l'Ouest ; 2014 ; 96 pages
- Diallo, S., Fall, A.A.; et Gueye, P. (2004). Amélioration de l'adoption d'options technologiques performantes et renforcement des capacités professionnelles des riziculteurs dans la Vallée du Fleuve Sénégal, Rapport ISTA/ROCARIZ- transfert, Avril ; p24.
- Fall, A.A. (2007). Le riz, une denrée stratégique à problème, dossier sur la sécurité ou souveraineté alimentaire, Agrovision, bulletin d'informations trimestriel- CMA/AOC, Mai 2007 n°3, PRIECA/AO
- Fall, A.A. (2009). Les facteurs de risque dans le financement de l'agriculture, AGROVISION, bulletin d'informations trimestriel- n° ISSN 0850 1378 Mars 2009 n°9, CMA/AOC, PRIECA/AO pp 19-22.
- Fall, A.A et Diakité, L. (2014). Analyse de la chaine de valeur du riz en Afrique l'Ouest : pays du Fleuve Mano et le Mali, Rapport Consultation CORAF/WECARD, Mars, 63p.
- Fall, A.A., Fall, C.A.K., Gringue, R.D., Ndir, B., et Ndour, M. (2010). Etude sur les critères de qualité et les modes de consommation du riz au Sénégal, Rapport de recherches FNRAA. Octobre, pp78.
- Fall, A.A. (2013). Impact de l'accès au crédit sur la productivité rizicole dans la vallée du fleuve Sénégal, Congrès du Riz-Africa Rice, Cameroun. Juin.
- Gaye, M., 1997. « La filière riz au Sénégal face aux réformes structurelles ». Rapport de recherche ISRA/IFPRI, juin.
- Institut Sénégalais de Recherches Agricoles (ISRA), 2014. « Plan stratégique de la zone agroécologique du Fleuve ». Rapport ISRA /Banque Mondiale, mars, 196p.
- Jaeger, P. ; Fall, A.A. ; Chancellor, T. ; et Denton, R. (2013). Benchmarking rice value chain costs in Ghana and Senegal against costs in Thailand, in Growing Africa: Unlocking the potential of Agribusiness, World Bank report n°18. January. 128p.
- LO, M. FALL, A.A., CISSE, M. et FAYE, O.ND. (2013). Diagnostic Organisationnel des Organisations Paysannes et étude des sous-projets de la Filière riz dans les régions de Fatick et de Kaolack, Rapport de Consultation du Projet d'Appui aux Filières Agricoles (PAFA). 26p + annexes. Janvier.
- Ministère de l'Agriculture et Equipement Rural, DAPSA, Résultats de campagne de Novembre, 1997-2016.
- Touré, Nd.F. (2005). Situation de référence des GIE de l'Union des secteurs 3 et 4, Rapport SODAGRI/PADERBA/DADR/COF, Mars. 45p + annexes.
- USAID (2009) Global Food Security Response: Senegal rice study, MicroReport#160, August
- USAID (2010). Etude chaine de valeur riz au Sénégal, Rapport de consultation (Ibrahima Hathie) ; Juin, 46p.et annexes
- VECO. (2011). Diagnostic de la filière riz dans le Bassin de l'Anambé et Analyse de la Situation Socio-économique des membres de la FEPROBA, Rapport Consultation (FALL, A.A. et CISSE, A.) 53p. Décembre.

