

Contrat Cadre Bénéficiaires 2013 Lot1 – Développement rurale et Sécurité alimentaire
Délégation de l'Union Européenne au Burkina Faso

**PROJET D'APPUI AU STOCKAGE DE SECURITE
ALIMENTAIRE EN AFRIQUE DE L'OUEST**

Convention de financement 10ème FED ROC (FED/2013/024-947)

Contrat N° FED/2016/376-958

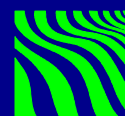
Evaluation à mi-parcours

RAPPORT FINAL

01/02/2017

Ce projet est financé par l'Union européenne

Evaluation conduite par



Le contenu de cette publication est de la seule responsabilité de l'AESA Consortium et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position de l'Union européenne

AESA Consortium
Lot1@aesagroup.eu

Délégation de l'Union Européenne

BURKINA FASO

***PROJET D'APPUI AU STOCKAGE DE SECURITE ALIMENTAIRE EN
AFRIQUE DE L'OUEST***

Convention de financement 10ème FED ROC (FED/2013/024-947)

Contrat N°FED/2016/376-958

Contrat Cadre Bénéficiaires 2013 – LOT 1

Evaluation à mi-parcours

RAPPORT FINAL

Date 01/02/2017

Equipe:

EXPERT 1: GEERT VANDERSTICHELE

EXPERT 2: JEAN PIERRE PABANEL

Les conclusions et recommandations exprimées dans ce rapport sont ceux de la Mission et n'expriment pas forcément l'opinion de l'Union européenne.

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----------|
| TABLE DES MATIERES..... | 3 |
| LISTE DES ACRONYMES | 6 |
| RESUME EXECUTIF | 8 |
| EXECUTIVE SUMMARY..... | 18 |
| 1. INTRODUCTION | 27 |
| 1.1 Contexte de l'évaluation..... | 27 |
| 1.1.1 Contexte général | 27 |
| 1.1.2 Contexte et l'engagement de l'UE | 28 |
| 1.2 Objectif et compréhension des TdR de l'évaluation | 29 |
| 1.2.1 L'objectif général de la mission | 29 |
| 1.2.2 Compréhension des TdR | 30 |
| 1.3 Méthodologie et étapes de la mission..... | 30 |
| 1.3.1 Méthodologie de la mission..... | 30 |
| 1.3.2 Etapes de la mission..... | 31 |
| 1.3.3 Déroulement de la mission | 32 |
| 1.4 Rappel des éléments clés du projet | 32 |
| 1.4.1 Objectifs, résultats, lieu, durée | 32 |
| 1.4.2 Acteurs institutionnels en charge de la mise en œuvre/montage institutionnel | 35 |
| 1.4.3 La coordination du projet par l'ARAA..... | 36 |
| 1.4.4 Répartition du budget et dates des conventions..... | 37 |
| 2. APPRECIATION DE LA PERFORMANCE DU PROJET SUIVANT LES CRITERES D'EVALUATION | 38 |
| 2.1 Pertinence | 38 |
| 2.2 Efficacité suivant les résultats et les objectifs visés par le projet..... | 42 |
| 2.3 Efficience | 53 |
| 2.3.1 L'exécution budgétaire du projet | 53 |
| 2.3.2 Les outils et les mécanismes coordination | 57 |
| 2.3.3 Les outils pour la programmation et les plans de travail..... | 60 |
| 2.4 Durabilité/viabilité..... | 60 |
| 2.5 Impact..... | 63 |
| 3. FONCTIONNALITÉ DU SYSTÈME DE SUIVI/EVALUATION ET DU RAPPORTAGE .. | 64 |
| 3.1 Suivi/évaluation..... | 64 |
| 3.2 Rapportage..... | 65 |
| 4. FONCTIONNALITÉ DU SYSTÈME DE COMMUNICATION | 66 |
| 5. SYNERGIE AVEC D'AUTRES PROJETS ET PROGRAMMES REGIONAUX..... | 68 |
| 5.1 Synergie interne | 68 |

| | |
|--|-----------|
| 5.2 Synergie externe | 69 |
| 6. ANALYSE DU MONTAGE INSTITUTIONNEL DU PROJET ET DU PILOTAGE DU PROJET | 70 |
| 7. CONCLUSIONS | 73 |
| 7.1 Le montage institutionnel du projet a retardé son démarrage effectif..... | 73 |
| 7.2 Le pilotage actuel du projet est insuffisant pour assurer une réelle coordination entre les différentes composantes du projet | 74 |
| 7.3 La cohérence interne du projet et la synergie ne sont pas performantes | 75 |
| 7.4 Le cadre logique de l'intervention n'est pas approprié par les parties concernés comme outil de Suivi/Evaluation..... | 75 |
| 7.5 Le projet et la RRSA ne sont pas suffisamment connus par l'ensemble des acteurs dans les différents pays..... | 76 |
| 7.6 Les retards dans la mise en place des dispositifs institutionnels et de la RRSA et de l'engagement de la CEDEAO retardent la mise en place de la RRSA..... | 76 |
| 7.7 Le lancement de l'ensemble des marchés avant la date D+3 est envisageable mais risquée..... | 76 |
| 8. RECOMMANDATIONS | 78 |
| 8.1 Pour la coordination du projet | 78 |
| 8.2 Pour le CoPil et le Comité Technique de Suivi (CTS) (à créer) | 81 |
| 8.3 Pour l'AFD et l'AECID | 84 |
| 8.4 Pour la CEDEAO et l'ARAA..... | 84 |
| 8.5 Pour l'UE | 85 |
| 8.6 Pour le CRA (ECOAGRIS) | 85 |
| 8.7 Pour le Suivi/Evaluation itératif | 86 |
| 8.8 Etudier les modalités de levée ou de report de la D+3 | 87 |
| ANNEXES..... | 89 |

Liste des tableaux

| | |
|-----------|--|
| Tableau 1 | Composantes & résultats du projet pour OS1 et OS2 |
| Tableau 2 | Plan pour 8 ans d'élaboration de la RRSA, avec la croissance des réserves nationales |
| Tableau 3 | Réalisations du résultat 4 (ECOAGRIS) |
| Tableau 4 | Plateforme d'indicateurs ECOAGRIS |
| Tableau 5 | L'exécution du projet au 31-10-2016 en EUR |
| Tableau 6 | Plan financier du projet (UE) |
| Tableau 7 | Rapports des partenaires |
| Tableau 8 | Personnel de l'UTGR par structure et composante |

LISTE DES ACRONYMES

| | |
|-------------|---|
| AECID | Agence Espagnole de Coopération Internationale au Développement |
| AFD | Agence Française de Développement |
| ANO | Avis de non objection |
| ANSAT | Agence Nationale de Sécurité Alimentaire du Togo |
| ARAA | Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation |
| BIDC | Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO |
| CoPil | Comité de Pilotage |
| CE | Commission européenne |
| CEDEAO | Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| CH | Cadre Harmonisé |
| CILSS | Comité permanent inter-Etats de lutte contre la sécheresse dans le Sahel |
| CIS | Cellule Info-Stock |
| CRA | Centre Régional Agro-Hydro-Météorologique (AGRHYMET) |
| CSAO | Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest |
| DADR | Direction de l'Agriculture et du Développement Rural |
| DAERE | Département de l'Agriculture, l'Environnement et les Ressources en Eau de la CEDEAO |
| DAO | Dossier d'Appel d'Offre |
| DNGPCCA | Dispositif National de Prévention et Gestion Catastrophes et Crises Alimentaire |
| ECOAGRIS | Ecowas Agriculture Regional Information System (Système d'Information sur le secteur agricole de la CEDEAO) |
| ECOWAP | Politique agricole de la CEDEAO |
| FAO | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture |
| FED | Fonds Européen de Développement |
| FRAA/ECOWAS | Fonds Régional pour l'Agriculture et l'Alimentation de la CEDEAO(ECOWADF) |
| FRDA | Fonds Régional de Développement Agricole de l'UEMOA |
| HEA | Household Economy Analysis |
| IOV | Indicateur Objectivement Vérifiable |
| NAFCO | National Food Buffer Stock Company |
| OP | Organisation Paysanne |
| OPVN | Office des Produits Vivriers du Niger |
| OS | Objectif Spécifique |
| PAM | Programme Alimentaire Mondial |

| | |
|----------|--|
| PASANAO | Programme d'Appui à la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle en Afrique de l'Ouest |
| PCI | Prélèvement communautaire d'intégration |
| PDDAA | Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture Africaine |
| PM | Plan de passation de marchés |
| PREGEC | Prévention et Gestion des Crises alimentaires au Sahel et en Afrique de l'Ouest |
| PRIA | Programme Régional d'Investissement Agricole |
| PTBA | Programme de Travail et Budget Annuel |
| PTF | Partenaires Techniques et Financiers |
| R. | Résultat |
| RESIMAO | Réseau des Systèmes d'Information dans les Marchés en Afrique de l'Ouest |
| RESOGEST | Réseau des offices/sociétés en charge de la gestion des stocks nationaux de sécurité alimentaire |
| ROAC | Réseau Ouest Africain des Céréaliéristes |
| ROPPA | Réseau des Organisations Paysannes et des Producteurs Agricoles de l'Afrique de l'Ouest |
| RPCA | Réseau de Prévention des Crises Alimentaires |
| RRSA | Réserve Régionale de Sécurité Alimentaire |
| S/E | Suivi et Evaluation |
| SAN | Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle |
| SAP | Système d'alerte précoce |
| SE-CNSA | Secrétariat Exécutif du Conseil National de Sécurité Alimentaire |
| SIM | Système d'Information sur les Marchés |
| SNS | Stock National de Sécurité |
| SONAGESS | Société Nationale de Gestion du Stock de Sécurité alimentaire |
| TdR | Termes de Référence |
| UE | Union Européenne |
| UEMOA | Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine |
| UNOPS | United Nations Office for Project Services |
| USAID | Agence des États-Unis pour le développement international |
| USD | Dollar des Etats Unis |
| UTGR | Unité Technique de Gestion de la Réserve régionale de sécurité alimentaire |

RESUME EXECUTIF

La mission d'évaluation à mi-parcours du projet d'appui au stockage de sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest a eu lieu du 19/10/2016 au 29/11/2016 dans 4 pays (Burkina Faso, Togo, Niger, Nigeria) des 15 pays des Etats membre de la CEDEAO, le Tchad et la Mauritanie où le projet intervient.

Le projet entre l'Union européenne et la CEDEAO s'élève à 56 M EUR comme contribution de l'UE. La Convention de financement du projet a été signée par l'UE le 13/06/2014. La mise en œuvre du projet est réalisée à travers deux conventions de délégation entre la CE et respectivement l'AFD et l'AECID (signées en juillet 2014), et une convention de subvention avec le CRA (AGHRYMET) (signée en décembre 2014). Les signatures des conventions de financement avec le maître d'ouvrage, la CEDEAO, ont pris énormément de temps pour l'AECID (03/08/2015) ce qui a accusé un retard important dans la mise en œuvre du projet et pour le CRA (06/10/2016). Pour l'AFD la convention avec la CEDEAO a été signée le 27/11/2014. La mise en œuvre des 3 conventions se terminent à mi-2019.

L'objectif général de ce projet pilote est de renforcer la capacité de réponses aux crises alimentaires et la résilience des ménages dans une perspective de sécurité et de souveraineté alimentaire régionales durables, par la promotion de systèmes de réserves alimentaires d'urgence aux différentes échelles. Les objectifs spécifiques du projet sont (i) Appuyer la mise en œuvre et la gouvernance de la stratégie régionale de stockage de sécurité via les trois niveaux de défense mobilisés en réponse aux crises alimentaires et nutritionnelles et (ii) Renforcer les dispositifs d'information sur la sécurité alimentaire et la vulnérabilité pour une aide rapide et fiable à la décision, contribuant à l'indépendance et l'efficacité de la gestion des réserves alimentaires aux différentes échelles locales, nationales et régionales.

Le projet s'articule autour de cinq composantes interdépendantes (C) qui correspondent aux 5 résultats attendus du projet. Elles sont réalisées par 3 acteurs: l'AFD (C1. Appui à la réserve régionale de sécurité : 21,45 M EUR ; C2. Appui aux systèmes de stockage nationaux et à leur mise en réseau (RESOGEST) : 2,89 M EUR et C3. Appui aux systèmes de stockage de proximité : 5,35 M EUR) ; le CRA (C4. Appui aux systèmes d'information ECOAGRIS et les analyses en sécurité alimentaire : 18 M EUR), l'AECID (C5. Appui au dispositif d'aide à la décision : 4,8 M).

La maîtrise d'ouvrage du projet est assurée par la CEDEAO. La mise en œuvre opérationnelle des activités de l'AFD (C1, C2 et C3) et des activités de l'AECID (C5) est confiée à l'ARAA, une agence spécialisée de la CEDEAO, qui est une direction exécutive du DAERE de la Commission de la CEDEAO. Une cellule de coordination du programme est hébergée par l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARAA), et travaille avec l'Unité Technique de Gestion de la Réserve (UTGR).

La répartition du suivi entre les DUE est assez complexe : la DUE du Burkina Faso assure la coordination globale de la convention de financement ; la DUE du Togo fait le suivi des conventions de délégation avec l'AFD et avec l'AECID et la DUE du Niger fait le suivi de la convention avec le CRA.

Pertinence

Le projet est pertinent par rapport à ses intentions de répondre à la problématique des crises alimentaires récurrentes de la région, notamment dans la zone sahélienne. La pertinence est substantielle dans l'articulation entre les 3 niveaux de défense qui doivent travailler en subsidiarité. Pour le troisième niveau, la disponibilité d'un stock financier important est plus pertinente qu'un stock physique. Tout cela plaide pour la poursuite du projet en vue d'atteindre ses résultats et ses objectifs.

Le projet s'inscrit dans la stratégie ECOWAP/PDDAA et en particulier dans le Programme Régional d'Investissements Agricole (PRIA) adopté en 2010. En février 2013, la Conférence des Chefs d'Etat des pays membres de la CEDEAO a adopté la création de la RRSA dans un Acte additionnel¹, et intègre ainsi le Traité de la CEDEAO.

Le financement du stock régional de sécurité doit combiner des apports nationaux (en cash ou en nature), des apports régionaux (CEDEAO) et des contributions internationales. A ce jour, malgré les engagements manifestés à plusieurs reprises par la CEDEAO, la mise en œuvre de la RRSA se limite à ce projet pilote financé exclusivement par l'UE.

Une task-force régionale a conduit des études visant à l'élaboration des grandes lignes de la RRSA. Plusieurs études de faisabilité réalisées depuis 2010 ont confirmé la pertinence de la mise en place de la RRSA. La pertinence du troisième niveau de défense, le niveau régional, sera conditionné par la célérité à répondre à la requête d'un Etat membre en cas de crise alimentaire, de sa complémentarité avec les stocks nationaux et des stocks de proximité, suivant les principes de subsidiarité. C'est dans cet esprit que ce projet pilote est le premier à répondre à la création de cette dynamique de défense au troisième niveau et en complémentarité avec les deux autres niveaux de défense.

Dans la dynamique de la RRSA, le renforcement des capacités des stocks nationaux, l'appui aux plans de contingence nationaux, avec la mutualisation d'une partie des stocks nationaux par le RESOGEST et le développement de mécanismes innovants pour mobiliser et mutualiser les stocks de proximité est capital. Cette pertinence de la 1^{ère} et de la 2^{ème} ligne de défense, dont l'importance est soulignée par l'UTGR, le projet et tous ses partenaires impliquées, est pour l'instant très peu explorée dans les activités par le projet.

Il faut noter que les activités liées à la 3^{ème} ligne de défense ont bénéficié du travail préparatoire réalisé dans le cadre du projet PASANAO qui a permis le lancement plus rapide de ces activités.

1

http://documentation.ecowas.int/download/fr/documents_juridiques/r%C3%A8glement/actes/REGIONALE%20DE%20SECURITE%20ALIMENTAIRE.pdf

Le développement par le projet d'un Système Régional Intégré d'Information Agricole appelé «ECOAGRIS»² est nécessaire pour l'accès à l'information comme outil d'aide à la décision pour déterminer les zones en insécurité alimentaire.

Efficacité suivant les résultats et les objectifs visés par le projet

L'efficacité générale du projet est faible et est lié aux retards accumulés lors du démarrage. Le développement des actions de la 3^{ème} ligne de défense ont maintenant démarré, mais les résultats au niveau du stockage national et de proximité et d'appui à l'aide à la décision sont encore embryonnaires. Les résultats concernant la mise en place du système d'information ECOAGRIS sont acceptables.

Les composantes 1,2,3 et 5 ont démarré avec du retard (fin 2015 début 2016) suite à la mise en place tardive de l'équipe de projet/UTGR. La composante 4 a démarrée à partir de mi-2015.

C1. Appui à la réserve régionale de sécurité

Le lancement et l'attribution des 2 marchés relatifs à la fourniture des céréales, des services de stockage des céréales et de vérification de la qualité des magasins sont en cours suivant la programmation du PTBA 2016-2017.

La concrétisation de l'intégration de l'UTGR au sein de l'ARAA et de la création du comité de gestion de la RRSA connaît des retards par rapport à cette programmation.

C2. Appui aux systèmes de stockage nationaux et à leur mise en réseau (RESOGEST)

Les activités liées à l'harmonisation des politiques nationales de stockage et celles liées à l'appui au RESOGEST n'ont pas encore beaucoup avancées. Des ateliers de concertation avec les structures membres du RESOGEST ont néanmoins été organisés, en juillet et en octobre 2016. Ceci a permis d'élaborer un plan de redynamisation du RESOGEST et des modalités de collaboration avec le projet. Un projet de mémorandum d'entente et de coopération entre la CEDEAO et les Etats membres, en vue de mettre en œuvre les appuis des pays à la RRSA, a également été validé.

C3. Appui aux systèmes de stockage de proximité

Les activités liées à cette composante ont particulièrement peu avancées. Elles étaient tributaire de l'élaboration des TdR par une personne ressource recrutée pour le backstopping, sur demande de l'UTGR en rapport à ses besoins spécifiques.

C4. Appui aux systèmes d'information ECOAGRIS et les analyses en sécurité alimentaire

Le niveau de réalisation a 6 mois de retard par rapport aux objectifs prévus. Cela est notamment dû au recrutement tardif de l'équipe en charge de cette composante et à la lenteur administrative dans les pays pour la mise en place du cadre institutionnel national ECOAGRIS. Au 30 juin 2016, ce cadre national ECOAGRIS est mis en place dans 13 pays. La plateforme d'indicateurs

² Ecowas Agriculture Regional Information System

« ECOAGRIS » servant de base commune à la récupération des informations a été validée en octobre 2016. L'acquisition et la distribution du matériel informatique ainsi que la formation afférente sont effectives dans les dix-sept (17) pays. L'interconnexion est effective dans quatre pays. La composante s'est attaché les services des ONG «Save the Children» et OXFAM Grande-Bretagne, sur l'économie des ménages, et d'OXFAM Intermon dans la mise en place de la méthodologie harmonisée de suivi des stocks de proximité.

C5. Appui au dispositif d'aide à la décision

La Cellule d'information Info Stocks a été mise en place. La Cellule a produit des notes techniques et a contribué à l'animation des rencontres du PREGEC. L'AECID a lancé la procédure pour la contractualisation de l'appui aux pays pour la conception des plans de contingence nationaux et d'un plan de contingence régionale, pour la contractualisation d'études et pour la contractualisation d'une équipe d'experts qui s'occupera de mettre en place une campagne d'information et de formation ciblant les organisations de producteurs. Des TdR sont finalisés pour l'analyse de la relation public-privé dans la gestion des entrepôts de stockage et la conception de partenariats public-privé pour la gestion technique des stocks et pour la réalisation du manuel de procédures de la RRSA.

Les capacités globales de l'ARAA sont renforcées en personnel (expert en communication et en passation de marchés) et seront bientôt renforcées en termes de procédures comptables efficaces et fiables, la révision des procédures administratives et comptables et un expert chargé de l'élaboration et la mise en place d'un plan stratégique de communication intégrale pour l'ARAA. Le processus de recrutement d'un assistant au coordonnateur était en cours par l'AECID au moment de la présente mission sur le terrain.

L'AECID a recruté en mai 2016 le coordonnateur du projet en appuie au pilotage du projet. .

Efficiences

L'efficience du projet est faible en ce qui concerne l'exécution budgétaire du projet qui est de l'ordre de 9% seulement. Cela provient de la faible pro activité de la jeune équipe de projet et de l'UTGR, de la faible coordination entre les composantes du projet, notamment avec la composante 4 ECOAGRIS et de l'implication insuffisante du CoPil.

Pour le résultat 1.1 (Réserve Régionale de Sécurité Alimentaire) ; le résultat 1.2. (Renforcement des stocks nationaux de sécurité) et le résultat 1.3. (Stocks de proximité) l'exécution budgétaire est extrêmement faible (0-1%), mais l'engagement sur les 2 grands marchés de livraison de céréales et de la farine enrichie de 13,8 M EUR prévue avant février 2017 augmentera de façon significative le taux de réalisation de la C1 à 64% du budget total de la composante C1.

Pour le résultat 2.1 (Systèmes d'information) la consommation est de 29 % ce qui correspond aux taux prévu.

Le résultat 2.2 (Renforcement de l'ARAA et du système de décision) a un faible taux de consommation global (8%), et concerne pour l'instant pratiquement les frais liés au personnel.

Conclusion et perspectives

Le retard général dans la mise en œuvre du projet, globalement une année de retard, est le facteur explicatif dominant de ces faibles taux de consommation budgétaire. L'exécution budgétaire concerne en premier lieu les frais de fonctionnement, le personnel et les investissements en équipement et matériel, dû au fait que les activités viennent tout juste d'être lancées.

Il est prévu avant la date D+3 l'engagement de 31 marchés pour un budget total de 23.108.002 EUR (sur le budget de la convention AFD) +755.400 EUR (sur le budget «espèces» de la convention AECID) + 1.266.800 EUR (sur le budget «nature» de la convention AECID, dont 579.200 EUR pour la coordination et l'assistance à la coordination) et le reste à définir pour le budget de la composante 4.

La coordination entre les 5 composantes est faible et en particulier avec la composante 4. Cela est lié notamment au fait qu'elle n'est pas ordonnée par le Coordonnateur du projet par la nature de la relation directe UE-CRA définie par le contrat de subvention avec l'UE. Il y a peu de cohérence entre les activités des différentes composantes.

Le Comité de Pilotage (CoPil) ne s'est réuni qu'une fois en mars 2016 (alors qu'il doit se réunir deux fois par an). La réunion de statut informel de concertation et de suivi de la mise en œuvre des activités de juillet 2016 ne remplace pas un CoPil.

Durabilité/viabilité

La durabilité et la viabilité du dispositif de la RRSA est pour l'instant incertain. Elle dépendra en premier lieu de l'ancrage national qui doit être encouragé davantage et de l'appropriation effective que doit démontrer la CEDEAO.

L'ancrage national de la stratégie est une condition de la durabilité. Or il y a à la fois un déficit d'information quant à la connaissance du projet d'appui et une faiblesse dans la recherche d'appuis nationaux.

A ce jour, on ne constate pas de décaissement pour contribuer à la RRSA, malgré l'engagement financier que la CEDEAO prévoit chaque année, ce qui ne correspond pas à l'appropriation proclamée.

La durabilité de la mise en place du système ECOAGRIS dépendra de l'appropriation par les différents pays et les acteurs institutionnels associés aux tâches d'alimentation régulière des bases de données de la plateforme dont la pérennisation sera difficile à assurer au-delà du projet. Le suivi du matériel informatique et l'accès continu à l'internet ne sont pas garantis pour les acteurs institutionnels qui doivent fournir les bases de données.

Suivi/évaluation

En l'état actuel, le suivi des éléments contenus dans les diverses conventions et cadres logiques ne permettent pas d'avoir une vision précise de l'avancement du projet et des cinq

composantes. L'absence de mise en cohérence des indicateurs empêche toute démarche de synthèse. Seule la composante 4 a développé (quantifié) les IOV afin d'avoir un suivi des résultats.

Les dates du rapportage n'étant pas identiques compliquent la vision globale que l'on peut avoir de l'avancement des activités du projet.

Communication

La communication du projet se limite pour l'instant à la diffusion partielle de quelques produits développés (plaquettes, vidéo). Cela implique que le projet est peu connu par les différents acteurs concernés dans les pays d'intervention.

La communication est particulièrement importante pour faire connaître cette nouvelle initiative de mise en place d'une réserve régionale de stocks alimentaires. Une stratégie de communication a été proposée par une mission extérieure sur contrat cadre. Elle a développé une série d'outils dont la qualité est jugée moyenne. La stratégie proposée n'a pas encore été mise en œuvre.

Synergie

Un des huit projets de développement gérés par l'ARAA, le Programme Régional d'Appui à la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle en Afrique de l'Ouest (PASANAO) a des incidences spécifiques sur le projet évalué dans la mesure où une partie de ses activités et de ses résultats se situe dans le même champ d'activité que le projet évalué et dont la synergie est capitale pour le projet.

La synergie avec le projet PASANAO s'est engagée par le partage des résultats des études préliminaires réalisées pour la mise en place de la RRSA. Ces résultats sont bien valorisés par le projet et l'UTGR.

L'articulation avec les autres projets mis en œuvre par l'ARAA est peu visible.

Le projet s'intéresse à la dynamique piloté par Oxfam sur les stocks de proximité en l'Afrique de l'Ouest. L'expertise de Save the Children en Household Economy Approach (HEA) pour lequel une méthodologie et un manuel ont été développés est valorisée au sein du projet.

Conclusions

- *Le montage institutionnel du projet a retardé son démarrage effectif*

La difficulté dans le démarrage du projet réside dans l'architecture institutionnelle complexe du projet, le « saucissonnage » entre composantes attribuées à des partenaires différents et à une multi localisation. L'appropriation du projet par la CEDEAO et par l'ARAA pour ce qui concerne la prise en charge de son pilotage a été trop lente.

- *Le pilotage actuel du projet n'est pas suffisant pour assurer une réelle coordination entre les différentes composantes du projet*

Les efforts de mise en place de la coordination et d'un système de Suivi/Evaluation n'ont pas encore abouti. La coordination n'est pas assez proactive envers les différentes composantes,

pour garantir l'unicité du projet. Le pilotage à partir du CoPil n'est pas suffisant pour assurer à lui seul l'orientation opérationnelle et pour suivre l'avancement du projet.

➤ *La cohérence interne du projet et la synergie ne sont pas performantes*

Le morcellement du projet à travers les différentes composantes pilotées par 3 opérateurs et organismes délégataires chargés de la mise en œuvre ne permet pas d'assurer la cohérence entre les activités des différentes composantes. Le lancement d'un nombre important d'études, pertinentes pour la mise en place des différentes composantes, dont la préparation des TdR est pratiquement totalement externalisée à une personne ressource, et dont le contenu ne semble pas toujours approprié par le projet, risque de produire une perte de l'emprise et de la vision sur l'ensemble du projet par l'équipe du projet. L'information et les supports livrables du projet, ainsi que celles des autres projets de l'ARAA, ne sont pas encore accessible de façon centralisée, (p. ex. sur un intranet ou sur un site web).

➤ *Le cadre logique de l'intervention n'est pas approprié par les parties concernées comme outil de Suivi/Evaluation*

Le cadre logique de la convention CEDEAO-UE est incomplet pour ce qui concerne les Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV). Ceux-ci sont restés à leur état initial et n'ont pas été finalisés rendant peu possible un réel suivi de l'avancement du projet. Il faut souligner que la composante 4, qui a explicité les cibles finales pour l'ensemble des activités prévues, a une vision de ses résultats.

➤ *Le projet et la RRSA ne sont pas suffisamment connus par l'ensemble des acteurs dans les différents pays*

Malgré la distribution partielle de supports de communication, la mission a constaté dans les pays visités un manque d'information sur le projet et sur la RRSA.

Le choix du nom du projet PASSA-AO est peu repérable parce que l'acronyme ressemble trop au PASANAO. Le projet a une stratégie de communication, mais ne l'a pas encore mise en œuvre.

➤ *Les retards dans la mise en place des dispositifs institutionnels et de la RRSA et de l'engagement de la CEDEAO retardent la mise en place du projet d'appui à la RRSA*

La mise en place d'un comité de gestion de la RRSA et l'ancrage de l'UTGR au sein de l'ARAA accusent des retards significatifs. Leur mise en place est capitale pour la fonctionnalité de la RRSA et pour la pérennisation de l'UTGR après le projet. Les modalités pour constituer le stock financier doivent encore être adoptées.

➤ *Le lancement de l'ensemble des marchés avant la date D+3 est envisageable mais risqué*

L'ensemble des 31 marchés prévus pour les composantes 1,2 et 3 (AFD) et à partir des « appuis en espèces » de la composante 5 (AECID) sont définis. Le lancement de tous les AO et ceci jusqu'à l'attribution des marchés devra être accéléré parce que la procédure prend en général 3-4 mois. Les délais fixés par la date D+3 pour l'attribution des marchés laissent peu de marge

pour des retards et l'annulation éventuels de certains marchés. Le suivi effectif de tous ces marchés par l'équipe de projet sera un autre défi.

Recommandations

Pour la coordination du projet

- *Renforcer la cohérence et la synergie du projet.* Récapituler l'ensemble des marchés, notamment les TdR et les AO des études et des services programmés et les études déjà réalisées par le projet d'appui à la RRSA et par le PASANAO dans une vision globale du projet.
- *Constituer une base de documentation et d'archivage des produits et des études réalisées par le projet et celles réalisées par le PASANAO, ainsi que les études de faisabilité préalables à la mise en place de la RRSA.* Ces produits et études devraient être en consultation libre sur le site web du projet.
- *Engager une communication effective du projet.* Il faut adapter les outils essentiels qui permettront de faire la communication vers l'extérieur et les traduire dans les 3 langues de travail. Il convient de faire connaître le projet et ses activités aux acteurs institutionnels, les PTF, les ONG, les organisations professionnelles des producteurs,... dans les 17 pays sur base des outils retenus. Il faut s'accorder entre tous les parties sur l'acronyme du projet, étant donné que PASSA-AO prête à confusion avec PASANAO. La mise en place de points focaux nationaux, qui maîtrisent l'ensemble du contenu du projet, des activités des 5 composantes, donnera des nouveaux moyens pour l'information sur le projet.
- *Améliorer l'efficacité des activités du projet*
La coordination doit jouer son rôle en collaboration avec le Chef de l'UTGR. Ils doivent veiller à la réalisation des activités dans les délais et en particulier sur les activités externalisées ; veiller au respect du plan de passation de marchés ; veiller à ce que les flux de données à destination de l'outil de suivi évaluation de l'unité de gestion de la RRSA soient transmis selon un cadre de rapportage trimestriel unique,...; suivre les résultats de l'étude lancée par le projet relatif à la fourniture et de la livraison de farine enrichie pour juger de sa pertinence et faisabilité ; renforcer les capacités des agences nationales sur base d'un diagnostic organisationnel.

Pour le CoPil et le Comité Technique de Suivi (CTS) (à créer)

- *Amélioration du pilotage du projet par la création d'un CTS du projet et l'installation des points focaux par pays.* Il est nécessaire que le CoPil se réunisse comme prévu pour mieux assumer son rôle ; Il faut instaurer un CTS du projet pour veiller à la cohérence et la mise en œuvre effective dans les délais des différentes activités. Il faut également mettre en place un point focal par pays pour faciliter les relations entre les acteurs des différentes composantes par pays.

- *Le CoPil et le CTS doivent veiller à l'importance relative à la 1ère ligne de défense (proximité) et à la 2ème ligne de défense (nationale) en parallèle avec la 3ème ligne de défense (régional).*
- *En vue de tester le dispositif de la RRSA le stock physique devrait être mobilisé au plus vite en cas de crise alimentaire dans les Etats couverts par le projet. Si le stock financier était disponible dans les délais de mise en œuvre du projet, celui-ci devrait également être testé. La crise au Nord Est du Nigeria pourrait servir d'expérimentation de la méthode.*

Pour la CEDEAO et l'ARAA

- *Il faut rassurer l'équipe du projet dont les contrats expirent en décembre 2016 et en janvier 2017, au moins pour la durée du projet et en attendant le statut définitif de l'UTGR au sein de l'organigramme de l'ARAA ou au sein d'une direction autonome.*
- *Il faut renforcer les mécanismes de gouvernance institutionnelle par la formalisation de l'UTGR au sein de l'ARAA et à travers la mise en place du Comité de gestion de la réserve.*
- *Il faut que la CEDEAO démontre de par ses engagements financiers son engagement et son appropriation effective*

Pour le CRA (ECOAGRIS)

- *L'outil mis en place par la composante 4 est cohérent mais nécessite des moyens importants et continus pour la collecte des données primaires. Il serait intéressant d'apprécier les possibilités qu'offrent les nouvelles techniques de télédétection, la connaissance de crises récurrentes, les ressources d'alerte communautaire, les outils statistiques, la documentation des données secondaires, pour améliorer le système mis en place et alléger certaines collectes de données.*
- *Il serait opportun que le CRA procède, après un premier exercice (fin 2017) à une évaluation du fonctionnement de la plateforme ECOAGRIS.*

Pour le Suivi/Evaluation itératif

- *Appuyer l'UTGR et la coordination à définir des thèmes de capitalisation à partir des résultats des différentes composantes du projet.*
- *Il faut expliciter les indicateurs du cadre logique du projet de façon à pouvoir mesurer réellement les effets du projet. Le projet n'a pas de système de suivi-évaluation opérationnel. Les indicateurs ne permettent pas de renseigner de façon précise sur les résultats. Ils doivent être explicités.*

La prochaine mission S/E devrait prévoir la formation des responsables de l'UTGR et du projet ECOAGRIS à la gestion du cycle de projets et la Gestion Axée sur les résultats.

Etudier les modalités possibles de levée ou de report de la D+3

- *Il faut néanmoins essayer d'atteindre au maximum les résultats et les objectifs visés vers la fin du projet en mi-2019. Le projet a un caractère innovant et devrait essayer de développer les mécanismes aux trois niveaux de défense ainsi que leur articulation. Il devrait être en mesure de capitaliser ses expériences avant la fin du projet.*

- Dans le cas où la D+3 ne serait pas levée ou reportée, il faut réévaluer les contrats à la faveur de leur rapport avec les niveaux 1 et 2 de défense.
- Pour le niveau 3, le stock physique acheté est actuellement suffisant pour expérimenter les mécanismes prévus ou à mettre en place.

EXECUTIVE SUMMARY

The mid-term evaluation mission of the project to support the storage for food security in West Africa took place from 19/10/2016 to 29/11/2016 in 4 countries (Burkina Faso, Togo, Niger and Nigeria) out of the 15 countries of the ECOWAS Member States, plus Chad and Mauritania, where the project is implemented.

The project funding of EUR 56 million between the European Union and the ECOWAS is an EU contribution. The Project Financing Agreement was signed by the EU on 13/06/2014. The implementation of the project is carried out through two delegation agreements between the EC and AFD and AECID (signed in July 2014), and a grant agreement with CRA (AGHRYMET) (signed in December 2014). The signing of the financing agreements with the project owner, ECOWAS, took too much time for AECID (03/08/2015), which significantly delayed the implementation of the project (and also for the CRA, 06/10/2016). For AFD the agreement with the ECOWAS was signed on 27/11/2014. Implementation of the 3 agreements ends mid-2019.

The overall objective of this pilot project is to strengthen capacity to respond to food crises and to strengthen resilience of households in perspective of sustainable regional food security and food sovereignty through the promotion of emergency food supply systems at different geographic levels. The specific objectives of the project are to: (i) Support the implementation and governance of a regional security storage strategy through three levels of defence (local, national and regional), mobilized in response to the food and nutrition crises; and (ii) Improve the information system on food security and vulnerability for a timely and reliable decision making, contributing to the independence and efficiency of food reserve management at the 3 levels (local, national and regional).

The project is structured around five interrelated components (C) which correspond to the 5 expected outcomes of the project. They are carried out by three actors responsible for the implementation of the project: AFD (C1. Support to the regional security reserve: EUR 21.45 million; C2. Support to national storage systems and their networking (RESOGEST): EUR 2.89 million and C3. Support for proximity storage systems: EUR 5.35 million); the CRA (C4: Support to ECOAGRIS information systems and food security analyses: EUR 18 million) and AECID (C5: Support to the decision support system: 4.8 M).

The operational implementation of AFD activities (C1, C2 and C3) and AECID activities (C5) is entrusted to the Regional Agency for Agriculture and Food (ARAA), which is an ECOWAS specialized agency, as an executive director of the DAERE of the ECOWAS Commission. A coordinating unit of the program is hosted by the ARAA, and works in close coordination with the Technical Unit of Management of the Reserve (UTGR).

The follow up of the project by the DUEs is rather complex: the Burkina Faso DUE ensures the overall coordination of the financing agreement; the DUE of Togo monitors the agreements with AFD and with AECID and the DUE of Niger monitors the agreement with the CRA.

Relevance

The project is relevant for its potential to respond to the recurrent food crises in the region, particularly in the Sahel area. The relevance is linked, and conditioned by, the articulation between the 3 levels of defence which are subsidiary. The availability of a large financial stock is even more relevant. Confirmed relevance advocates for the continuation of the project in order to achieve its results and objectives.

The project is part of the ECOWAP / PDDAA strategy and in particular the Regional Agricultural Investment Program (PRIA) adopted in 2010. In February 2013, the Conference of Heads of State of ECOWAS member countries adopted the creation of the Regional Food Security Reserve (RRSA) in an Additional Act, thus integrating the ECOWAS Treaty.

The financing of the regional security stock must combine national contributions (in cash or in kind), regional contributions (ECOWAS) and international contributions. To date, despite repeated commitments by ECOWAS, the implementation of the RRSA is limited to the pilot project funded exclusively by the EU. The process to move forward on a regional food storage strategy for the West African region was driven by a regional Task Force that led to the development of the outlines of the regional reserve. Several feasibility studies carried out since 2010 have confirmed the relevance of the implementation of the RRSA. The relevance of the third level of defence (the regional level), will be conditioned by (short) deadlines to respond to a Member State's request in the event of a food crisis, and its synergy with national and local stocks according to the principles of subsidiarity. It is in this spirit that this pilot project is the first to respond to the creation of this defence dynamics at the third level, also in relation to the other two levels of defence.

In the dynamics of the RRSA, improving the national stocks, support to national contingency plans, with the pooling of part of the national stocks by RESOGEST and the development of innovative mechanisms to mobilize and pool the local stocks is relevant. The activities related to the 1st and 2nd line of defence is for the moment very little developed by the project. It should be noted that the activities related to the 3rd line of defence benefited from the preparatory work carried out within the framework of the PASANAO project which allowed the faster launch of these activities.

The development by the project of an Integrated Regional Agricultural Information System called "ECOAGRIS" is necessary for access to information as a decision-making tool for determining areas of food insecurity.

Effectiveness according to the results and objectives of the project

The effectiveness of the project is low, mainly due to delays accumulated at the start-up. The development of activities related to the 3rd level of defence has now started, but the results at the level of national storage and at proximity level and the support to develop a tool for decision making are still embryonic. The results at the level of implementation of the ECOAGRIS information system are acceptable.

Components 1,2,3 and 5 started late (late 2015 - early 2016) due to the delayed implementation of the project team / UTGR. Component 4 started from mid-2015.

C1. Support to the regional safety reserve

The launch and award of the 2 contracts related to the supply of cereals, cereal storage services and quality verification of stores are in progress following the programming of the PTBA 2016-2017.

The realization of the integration of the UTGR within the ARAA and the creation of the management committee of the RRSA is delayed compared to this programming.

C2. Support to national storage systems and their networking (RESOGEST)

The activities related to the harmonization of national storage policies and those related to support to RESOGEST have not yet much progressed. Nevertheless, consultation workshops with RESOGEST members were organized in July and October 2016. This made it possible to draw up a plan to revitalize RESOGEST and to define their collaboration with the project. A draft Memorandum of Understanding and Cooperation between ECOWAS and Member States (with a view to implementing country support to the RRSA) has also been validated.

C3. Support for Proximity Storage Systems

Activities related to this component have been particularly slow. They were dependent on the development of ToRs by a resource person recruited for backstopping, in support of the UTGR and at the request of the UTGR in relation to their specific needs.

C4. Support to ECOAGRIS information systems and food security analyses

The level of achievement of C4. is 6 months behind schedule. This is due in particular to the late recruitment of the team in charge of this component and the administrative delays in the beneficiary countries to set up the ECOAGRIS national institutional framework. As of June 30, 2016, this national ECOAGRIS framework is set up in 13 countries. The "ECOAGRIS" indicator platform, which serves as a common basis for information retrieval, was validated in October 2016. The procurement and distribution of IT equipment and related training is effective in seventeen (17) countries. Interconnection is effective in four countries. The component also involved "Save the Children" NGOs and OXFAM Great Britain, on the household economy tools, and OXFAM Intermon for the harmonized methodology for monitoring of local stocks.

C5. Support for decision-making tool

The Info Stocks Information Cell has been set up. The Unit produced technical notes and participated in and facilitated the PREGEC meetings. AECID launched the procedure for the contracting of a team of experts to support the countries for the design of national contingency plans and a regional contingency plan. TORs are finalized for the analysis of the public-private relationship in the management of storage warehouses and the design of public-private partnerships for the technical management of stocks and for the realization of the RRSA procedures manual.

The overall capacity of the ARAA is strengthened (by a staff person for communication and a procurement expert) and will soon be strengthened in terms of efficient and reliable accounting procedures, revision of administrative and accounting procedures and by an expert for the preparation and the implementation of a strategic plan of communication for the ARAA. AECID recruited the project coordinator in May 2016 to support the project steering. The process of recruiting an assistant to the coordinator is underway at the AECID level.

Efficiency

The efficiency of the project is low in the sense that the budget implementation of the project is only 9%; by the low proactivity capacities of the (young) project team / UTGR; by the poor coordination between the components of the project, notably with Component 4 (ECOAGRIS) and by the delayed active involvement of CoPIL (steering committee).

For result 1.1 (Regional Food Security Reserve); the result 1.2. (Strengthening national security stocks) and outcome 1.3. (Proximity Stocks) budgetary execution is extremely low (0-1%), but the commitment to the two major cereal delivery and enriched flour contracts of EUR 13.8 million before February 2017 will increase significantly the achievement rate of C1 to 64% of the total budget for component C1.

For result 2.1 (Information systems) consumption is 29% which corresponds to the expected rates.

Outcome 2.2 (Strengthening the ARAA and the decision-making system) has a low overall consumption rate (8%), which is related principally to personnel costs.

Conclusion and perspectives

The overall delay in implementing the project, generally one year behind schedule, is the dominant explanatory factor for the low budget consumption rates. Budget execution is primarily related to operating costs, personnel and investments in equipment and materials, due to the fact that the activities are in fact fair to launch.

Prior to D + 3, 31 contracts will be awarded for a total budget of EUR 23,108,002 (out of the AFD budget) + EUR 755,400 (from the “cash” budget of the AECID Convention) + 1,266 .800 EUR (out of the “in kind” budget of the AECID Convention, of which EUR 579,200 for the coordination).

The coordination between the 5 components is weak and in particular with component 4. The latter is also related to the nature of the direct EU-CRA relationship defined by the contract with the EU. There is little coherence between the activities of the various components. The Steering Committee (CoPil)

met only once in March 2016, followed by a consultation and follow-up meeting on the implementation of the activities which took place in July 2016.

Sustainability

The sustainability and viability of the RRSA system is currently unclear. It will depend primarily on the national anchoring, which has to be further encouraged, and on the real ownership to be demonstrated by ECOWAS.

The national anchoring of the strategy is a prerequisite for sustainability. However, there is both a lack of information on the project by the beneficiary countries and a weakness in the national support in these countries to the project.

To date, there is no disbursement by ECOWAS to contribute to the RRSA, despite the financial commitment that ECOWAS foresees each year. This does not correspond to the proclaimed appropriation.

The sustainability of the implementation of the ECOAGRIS system will depend on the appropriation by the different countries and the institutional actors associated with the tasks of regular feeding of the platform's databases, whose sustainability will be difficult to ensure beyond the project. The monitoring of the computer equipment and the continuous access to the Internet are not guaranteed for the institutional actors who have to provide the databases.

Monitoring and evaluation

The monitoring and reporting related to the logical frameworks of the 5 components do not provide a clear picture of the progress of the project and the five components. The lack of coherence of the indicators prevents any synthesis process. Only component 4 has developed (quantified) indicators in order to monitor the results.

Communication

The communication related to the project is limited for the time being to the partial dissemination of some products developed, but the project is too little known by the various actors involved in the countries of intervention.

The communication is particularly important to share the information on this new initiative to establish a regional food stockpile. A communication strategy was proposed by an external mission. It has developed a series of tools whose quality is considered to be average. The proposed strategy has not yet been implemented.

Synergy

The synergy with the PASANAO project is developed by sharing their results of the preliminary studies carried out for the implementation of the RRSA. These results are well valued by the project / UTGR. The articulation with this project is essential. The articulation with the other projects implemented by the ARAA is not very visible.

One of the eight development projects managed by the ARAA, the Regional Support Program for Food and Nutrition Security in West Africa (PASANAO), has specific implications for the project being evaluated insofar as some of its activities and its results is in the same field of activity as the project evaluated and whose synergy is crucial for the project.

The project values the dynamics driven by Oxfam on proximity stocks in West Africa. The expertise of Save the Children in the Household Economy Approach (HEA) for which a methodology and a manual have been developed is valued within the project.

General conclusions

- *The institutional set-up of the project delayed its effective start*

The difficulty in starting the project lies in the complex institutional architecture of the project, the "sausage" between components allocated to different partners and to the multi-location. The appropriation of the project by the ECOWAS and the ARAA with regard to their responsibility for its piloting has been too slow.

- *The current management of the project is not sufficient to ensure a real coordination between the different components of the project*

Efforts to establish coordination and a monitoring / evaluation system have not yet been completed. The coordination is not proactive enough to the different components and to guarantee the coherence of the overall project. CoPil steering is not sufficient to provide operational guidance and to monitor the progress of the project.

- *The project's internal coherence and synergy are not performing well*

The fragmentation of the project through the various components piloted by 3 operators and organizations responsible for implementation does not make it possible to ensure coherence between the activities of the various components. The launching of a large number of studies (relevant to the implementation of the various components), whose preparation of the ToR is practically totally outsourced to a resource person, and for which the content is not fully appropriated by the project team results in a loss of control and vision on the whole project by the project team. Information and project deliverables are not yet centrally accessible, ex. on an intranet or on a website.

- *The logical framework of the intervention is not appropriated by the parties concerned as a Monitoring and Evaluation tool*

The logical framework of the ECOWAS-EU Convention is incomplete related to the Objectively Verifiable Indicators (OVI). These have remained in their initial state and have not been finalized making it impossible to really monitor the progress of the project. It should be noted that Component 4, which outlined the final targets for all planned activities, gives a clear figure of its results.

- *The project and the RRSA are not sufficiently known by all the actors in the different countries*

Despite the start of the communication strategy through the partial distribution of communication tools, the mission found in the countries visited a lack of information on the project and the RRSA.

The name of the PASSA-AO project is not appropriate because the acronym is too similar to PASANAO. The project has a communication strategy but has not yet implemented it.

- *Delays in the implementation of the institutional arrangements of the RRSA and of the commitment of the ECOWAS delay the implementation of the RRSA*

The establishment of a management committee of the RRSA and the anchoring of the UTGR within the ARAA have significant delays. Their implementation is essential for the functionality of the RRSA and for the sustainability of the UTGR after the project phase out. The procedures for establishing the financial stock still have to be adopted.

- *The launch of all contracts before the D + 3 date is feasible but risky*

All 31 contracts for Components 1, 2 and 3 (AFD) and Component 5 (AECID) are defined. The launch of all procurements until the award of the contracts will have to be accelerated because the procedure generally takes 3-4 months. The deadlines set by the D + 3 date for the award of contracts leave little room for delays and the possible cancellation of certain contracts. Effective monitoring of all these contracts by the project team will be another challenge.

Recommendations

For the coordination of the project

- *Strengthen the coherence and synergy of the project.* By summarizing all the contracts, the ToRs and the procurements of all of the studies and the scheduled services and the studies already carried out by this project and by the PASANAO in a global vision of the project.
- *To establish a documentation and archiving database of the products and studies carried out by the project and those carried out by PASANAO, as well as the feasibility studies prior to the establishment of the RRSA.* These products and studies should be freely available on the project/ARAA website.

- *Effective communication of the project.* The communication tools need to be adapted for the communication to the outside and need to be translated into the 3 working languages. The project and its activities should be made known to institutional actors, development agencies, NGOs, professional organizations of producers, etc. in the 17 countries. All parties should agree on the acronym of the project, as PASSA-AO is confusing with PASANAO. The establishment of national focal points, who master the whole content of the project with its 5 components, would provide new means for information on the project.
- *Improve the efficiency of project activities*

Coordination should play its role in collaboration with the Chief of UTGR. They must ensure that activities are carried out on time and in particular on outsourced activities; ensure compliance with the procurement plan; ensure that data flows to the RRSA monitoring and evaluation tool are reported on a single quarterly reporting framework ...; monitor the results of the study on the supply and delivery of fortified flour to assess its relevance and feasibility; strengthen the capacity of national agencies on the basis of an organizational diagnosis.

For the CoPil and the Technical Follow-up Committee (CTS) (to be created)

- *Improvement of project management through the creation of a project CTS and the installation of focal points by country.* A project CTS must be established to ensure coherence and timely implementation of different activities. It is also necessary to establish a focal point by country to facilitate relations between the actors of the different components by country.
- *The CoPil and the CTS must take care of the relative importance of the 1st line of defence (proximity) and the 2nd line of defence (national) in parallel with the 3rd line of defence (regional).*
- *In order to test the system of the RRSA, the physical stock should be mobilized as soon as possible in the event of a food crisis in one of the Member States*

If the financial stock was available within the project implementation timeframe, it should also be tested. The crisis in northeastern Nigeria could serve as an experiment the system of the RRSA.

For the ECOWAS and the ARAA

- *It is necessary to reassure the project team whose contracts will expire soon in December 2016 and January 2017, at least for the duration of the project and awaiting the definitive status of the UTGR within the ARAA organization chart or within an autonomous management organisation.*
- *Institutional governance mechanisms need to be strengthened through the formalization of UTGR within the ARAA and through the establishment of the Reserve Management Committee.*
- *Demonstrate the commitment and effective ownership of the ECOWAS through its financial commitments*

For the CRA (ECOAGRIS)

- *The tool put in place by component 4 is coherent but requires significant and continuous means for the collection of primary data. It would be interesting to appreciate the possibilities offered by new techniques: remote sensing, knowledge of recurrent crises, community alert resources,*

statistical tools, secondary data documentation, to improve the system put in place and to alleviate the collection of data.

- It would be appropriate for the CRA *to carry out an evaluation of the functioning of the ECOAGRIS platform after a first exercise (end of 2017).*

For Iterative Monitoring / Evaluation

- Support UTGR and coordination *to define issues for stocktaking* based on the results of the different components of the project.
- *The indicators of the logical framework of the project must be made explicit so that the effects of the project can be genuinely measured.* The project does not have an operational monitoring and evaluation system. The logframes of the 5 components are not integrated and the indicators do not allow precise information on the results.
- The next M & E mission should include training for UTGR and ECOAGRIS project managers in project cycle management and results-based management

Study the procedures for lifting or extending the D + 3

- It is necessary to try to achieve as much as possible the results and objectives targeted towards the end of the project in mid-2019. The project has an innovative character and should try to develop the mechanisms at the three levels of defence as well as their articulation between them. The project should be able to learn and document on his experiences before the end of the project.
- If the D + 3 is not lifted or postponed, contracts should be reassessed in favour of the defence levels 1 and 2.
- For level 3, the physical stock already purchased is currently sufficient to test the mechanisms to implement the RRSA.

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte de l'évaluation

1.1.1 Contexte général

La région Afrique de l'Ouest et notamment sa partie sahélienne connaît de nombreuses crises alimentaires et nutritionnelles. La région est confrontée d'un côté aux sécheresses périodiques et cycliques comme celles des années 1970-1980 et en 2005 en zone sahélienne, mais également par des sécheresses localisées (en 2010 au Niger), pour lesquelles le changement climatique accélère le phénomène. D'un autre côté des crises alimentaires sont induites par la volatilité des prix des denrées alimentaires de base, comme celle en 2007/2008 avec la fluctuation des prix des marchés mondiaux qui ont résulté dans une crise alimentaire mondiale.

La région est confrontée à une croissance rapide des populations humaines et animales, à l'accroissement de l'urbanisation liées aux conflits internes (Mali, Nigéria) qui affectent la stabilité de la région. La résilience des populations vulnérables est de plus en plus affectée suite à ces pressions et crises successives. L'amélioration de la résilience des communautés et des ménages vulnérables devient une priorité pour la région.

Dans la recherche de solutions, surtout après la crise alimentaire mondiale 2007-2008, la réunion ministérielle du G20 consacrée au développement du 23 septembre 2011 a décidé d' « appuyer le développement d'un projet pilote en Afrique de l'Ouest piloté par la CEDEAO », dont l'étude préparatoire avait été confiée au PAM (PREPARE³).

Pour répondre à ces crises et pour améliorer la résilience des communautés, la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) a inscrit, parmi les priorités, le renforcement des politiques de stockage des Etats membres et la mise en place d'une réserve régionale complémentaire, dans le Programme Régional d'Investissement Agricole (PRIA), adopté en juin 2010. Le PRIA prévoit deux types d'instruments : (i) les instruments de régulation du marché pour réduire l'instabilité des prix préjudiciable aux producteurs et aux consommateurs ; (ii) la réserve régionale de sécurité, complémentaire des stocks nationaux. Le G20 a endossé en 2011, la mise en place d'une réserve régionale de sécurité alimentaire pour répondre aux crises alimentaires et nutritionnelles, à condition que les stocks régionaux n'aient pas d'influence sur la régulation des prix de marché.

Le processus pour étudier la faisabilité de la mise en place d'une réserve régionale a été étayée par une task-force, mise en place par la CEDEAO, qui s'est réunie une première fois à Dakar (3-

³ Pre-Positioning for Predictable Access and Resilience

5/10/2011) et ensuite à Ouagadougou (19-22/06/2012) avec l'appui des autres organisations régionales et internationales (Organisations des Nations Unies, coopérations bilatérales, ONG, Comité permanent inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel CILSS, NEPAD, ROPPA, l'UEMOA, d'experts tels que le bureau Issala,...).

La task-force devait clarifier notamment des points essentiels de la réserve : la définition de l'objectif de la mise en place d'un tel stock; sa fiabilité; la rapidité et la transparence du déclenchement de son action; et sa viabilité financière. Ces questions ont trouvé des réponses dans plusieurs études de faisabilité⁴. Le conseil des Ministres de la CEDEAO a proposé la création de la Réserve Régionale de Sécurité Alimentaire (RRSA), adoptée en septembre 2012, puis par les Etats membres de la CEDEAO en février 2013. La RRSA est considérée comme une troisième ligne de défense en cas de crise alimentaire, en complémentarité des stocks nationaux (2^{ème} ligne de défense) et des stocks de proximité (1^{ère} ligne de défense).

La CEDEAO avait prévu de constituer les premiers stocks à partir de 2013 et ambitionnait de faire une allocation initiale de 24 M USD en 2014 pour la constitution de ces stocks. La RRSA devait monter en puissance avec une augmentation du stock physique et financier, suivant 3 paliers, sur une période de 8 ans, pour atteindre un stock physique équivalent de 140.000 tonnes (représentant environ 1/3) et un stock financier équivalent de 271.000 tonnes (représentant environ 2/3), pour un total d'équivalent de 411.000 tonnes.

1.1.2 Contexte et l'engagement de l'UE

L'UE mobilise depuis longtemps des appuis importants pour répondre aux différentes crises alimentaires et nutritionnelles, notamment en Afrique subsaharienne. Depuis 2012, l'UE a soutenu l'idée de la mise en place de la RRSA, sous l'égide de la CEDEAO étendue au Tchad et à la Mauritanie, pour appuyer la politique régionale agricole ECOWAP/PDDAA, en particulier le 3^{ème} objectif spécifique (OS) du PRIA centré sur l'accès à l'alimentation des populations vulnérables. En 2013, un consultant a été mobilisé par l'unité C1 de la DEVCO pour la formulation du projet.

Un engagement a été signé par l'UE en décembre 2013, ce qui correspondait à la date butoir pour la signature des engagements sur le 10^{ème} FED. La CEDEAO a signé la Convention de financement avec la CE le 13 juin 2014 (ROC/FED/24-947).

⁴ Etudes de faisabilité par le PAM en 2011 (avec la proposition d'un projet pilote PREPARE, Pre-Positioning for Predictable Access and Resilience), ensuite par l'UEMOA (2011) et finalement par la CEDEAO (2012), complété également par d'autres études réalisées par le Secrétariat CSAO/OCDE (sur les stocks d'urgence et les capacités de stockage alimentaire en Afrique de l'Ouest, 2010 et, 2012).

Le projet d'appui au stockage de sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest entre l'Union européenne et la CEDEAO s'élève à 56 M EUR comme contribution de l'UE et ceci sur base d'un reliquat non utilisé du 10^{ème} FED, qui risquait de se perdre à la date de l'échéance fin 2013.

La mise en œuvre du projet est réalisée par des engagements secondaires à travers des conventions de délégation avec l'Agence Française de Développement (AFD) et l'Agence Espagnole de Coopération Internationale au Développement (AECID) et une convention de subvention avec le CRA (Centre Régional Agro-Hydro-Météorologique - AGRHYMET). Toutes ces conventions ne contiennent pas de contrepartie financière directe des partenaires de mise en œuvre impliqués.⁵

La CEDEAO a signé :

- Une convention de financement avec l'AFD (signé le 27/11/2014) ;
- Un accord de financement avec le CRA (qui a été soumis depuis mi-2014, mais qui n'a été signé récemment par la CEDEAO le 06/10/2016 ; même si ce dernier n'a pas affecté la mise en œuvre du projet);
- « L'acceptation d'une subvention au titre de la coopération internationale » avec AECID, le 03/08/2015 ; ce dernier a retardé sérieusement la mise en œuvre de la composante 5 du projet et de la coordination du projet.

1.2 Objectif et compréhension des TdR de l'évaluation

1.2.1 L'objectif général de la mission

La mission a comme objectif général de :

- i) d'apprécier globalement le taux d'avancement des objectifs et des résultats attendus (ou des composantes) du projet (ou au moins la chance de leur réalisation dans les délais imparties), tout en appréciant la conception initiale du projet et dans un contexte dynamique ; ainsi que l'état de mise en œuvre des activités et ceci en suivant les critères d'évaluation d'efficacité, d'efficience, de viabilité et de l'impact perceptible et du degré d'appropriation par les différents acteurs ;
- ii) d'analyser en profondeur le montage institutionnel et les dispositifs contractuels ou procéduraux du projet en vue d'apporter des améliorations pour renforcer son opérationnalisation.

⁵ Il convient de signaler néanmoins les financements complémentaires suivants :

- la contribution de l'AFD via le PASANAO pour les études complémentaires et préparatoires à la mise en place de la RRSA ;
- la contribution de l'AECID (5 M EUR en support à la mise en place de l'ARAA) complémentaire à certaines activités de la composante 5.

1.2.2 Compréhension des TdR

Les TdR ont mis en exergue le montage institutionnel complexe suite à l'implication de différents acteurs pour sa mise en œuvre (AFD, AECID, AGRHYMET) et suivant différentes types de conventions (délégation et subvention) avec l'UE et la CEDEAO. Cette dernière assure la maîtrise d'ouvrage, via le Département de l'Agriculture, de l'Environnement et des Ressources en Eau qui confie la coordination générale à l'Agence Régionale de l'Agriculture et de l'Alimentation (ARAA). La coordination du projet est basée à l'ARAA. Les TdR ont également mis en exergue les difficultés de démarrage et les retards significatifs dans sa mise en œuvre. La mission a compris que les résultats atteints et les activités réalisées pour les composantes 1,2,3 et 5, suite à ce démarrage tardif (fin 2015/début 2016), ne permettraient pas encore de mesurer les effets et les acquis significatifs en termes de capacité de réponse aux crises alimentaire des 3 lignes de défense, au plan régional, national ou pour les stocks de proximité.

1.3 Méthodologie et étapes de la mission

1.3.1 Méthodologie de la mission

L'analyse a été faite à travers des entretiens individuels avec les acteurs directement impliqués dans la mise en œuvre, les acteurs institutionnels de sécurité alimentaire et de SAP et les autres acteurs concernés par la problématique de la sécurité alimentaire (ONG, PTF, acteurs régionaux, Organisations des Nations Unies).

Pour la composante 4 (CRA/ECOAGRIS) la mission a pu analyser l'avancement des différentes activités réalisées. Pour les composantes 1,2,3 et 5, qui n'ont pas encore beaucoup avancées, la mission a analysé la pertinence et la programmation des actions dans le contexte actuel.

Par la suite, la mission a analysé les difficultés dans le montage institutionnel et les relations entre les acteurs de mise en œuvre. La mission a également analysé la perception sur la mise en œuvre du projet par les acteurs institutionnels, les PTF et les acteurs directement impliqués dans la mise en œuvre du projet.

Au-delà de l'analyse critique, l'exercice d'évaluation a tout son intérêt dans les perspectives de solutions ou propositions d'amélioration qu'il peut apporter, tant aux gestionnaires du projet qu'aux Délégations de l'UE au Burkina Faso et des autres pays concernés par la mission (Togo, Niger, Nigeria) ainsi qu'aux partenaires de mise en œuvre.

Dans la méthodologie proposée dans l'offre, il était prévu la visite des activités réalisées par le projet. Etant donné qu'à l'étape actuelle, le projet n'a pas encore de résultats palpables en matière de stockage, la mission a considéré que des visites de terrain n'apporteraient pas de plus-value significative à l'analyse de l'évaluation. Le temps libéré ainsi a été mis au profit pour rencontrer plus acteurs.

1.3.2 Etapes de la mission

La mission était articulée en quatre phases :

Phase 1 – La préparation de la mission et l'analyse de la documentation

Cette phase a démarré par l'entretien préliminaire à la veille de la mission avec les Unités DEVCO E2 et C1 à Bruxelles. Elle a permis la mise en contexte de la mission et la collecte de la documentation (études de faisabilité de la RRSA).

Par la suite, la documentation a été collectée au fur et à mesure par pays. Une large documentation sur le projet a été mise à disposition de la mission par l'ARAA/UTGR au démarrage de la mission au Togo, notamment sur les aspects suivants : la communication, les conventions, le Comité de Pilotage (CoPil), les passations de marchés, les Programme de Travail et Budget Annuel (PTBA), les rapports de suivi itératif de l'UE par le bureau DAI, les rapports techniques⁶).

Le programme détaillé de la mission par pays et la liste des acteurs clés opérationnels et institutionnels à rencontrer pour les entretiens était envoyé au préalable par la mission aux points focaux pour cette mission au Niger (CRA /AGHRYMET) et au Togo (UTGR). Par absence de point focal pour la mission au Burkina Faso et au Nigéria, la mission a organisé avec l'appui de l'UTGR, les rencontres dans ces deux pays.

Phase 2 – Missions par pays

Des entretiens et des réunions de travail avec les équipes de mise en œuvre ont eu lieu dans les pays concernés par la mission, avec le programme suivant:

- Lomé : 19 au 21/10
- Niamey : 24 au 28/10
- Ouagadougou 7 au 11/11
- Abuja 14 au 18/11
- Lomé 21 au 25/11

Phase 3 – La restitution des conclusions préliminaires de la mission lors d'un atelier participatif

Cet atelier a été organisé le 28/11/2016 à Lomé avec la participation de 27 participants⁷

Phase 4 – Rapportage

- la rédaction du rapport provisoire (domicile des experts), dépôt le 13/12/2016 ;

⁶ Atelier d'appropriation du projet pour le staff de février 2016, ateliers ECOAGRIS, atelier RESOGEST, études PASANAO, notes de la Cellule Info Stock, rapports de participation au PREGEC, TdR, mémo de renouvellement des contrats du staff, (projet de) MOU CEDEAO-Etats membres pour la mise en œuvre des activités de la composante 2, les rapports d'exécution, les documents juridiques de la RRSA.

⁷ Cf. annexe 3

- les observations et commentaires par les DUE de Niamey, Lomé et de Ouagadougou et les acteurs de mise en œuvre et de la CEDEAO sur le rapport provisoire (30 jours calendriers) ;
- la rédaction du rapport définitif (domicile des experts), 10 jours calendriers après réception des commentaires et observation ;
- l'approbation du rapport final (15 jours calendriers après réception du rapport final).

1.3.3 Déroulement de la mission

La mission a démarré par le briefing à Bruxelles avec le DEVCO le 17/10. Ensuite, la mission s'est rendue au Togo du 19 au 21/10, pour préparer l'organisation de la mission et pour les entretiens avec l'ARAA, l'UTGR et avec la coordination du projet.

La mission s'est rendue à Niamey du 24 au 28/10, à Ouagadougou du 7 au 11/11, à Abuja du 14 au 18/11 et de nouveau au Togo du 21 au 28/11.

La mission a rencontré dans les différents pays les partenaires de mise en œuvre : AFD, AECID, CRA (AGHRMET), DUE, CEDEAO (Commissaire AERE, Directeur de l'Agriculture & du Développement Rural et le conseiller), les ONG, les structures nationales de sécurité alimentaire, les agences nationales de stockage, les PTF (FAO, PAM, USAID, FEWSNET), les organisations régionales (UEMOA, CILSS, RESIMAO), les organisations professionnelles de producteurs et les points focaux ECOAGRIS. La mission a également eu des entretiens téléphoniques (Skype) avec: AFD (Jean-René Cuzon), le consultant Roger Blein, l'ancien chargé du programme de la DUE au Togo Stéphane Meert (en poste à la DUE du Sénégal).⁸

La mission a fait des restitutions intermédiaires à Niamey (28/10), à Ouagadougou (11/11) et à Abuja (18/11). Le 28/11, la mission a organisé à la DUE de Lomé un atelier participatif de restitution générale des conclusions préliminaires de la mission. Les 27 participants à cet atelier étaient composés des acteurs de mise en œuvre du projet notamment l'ARAA, l'UTGR, la CEDEAO, les DUE de Lomé et Ouagadougou, l'AFD, l'AECID, du CILSS/AGRHYMET, de représentants des agences de stockage, l'ONG Save the Children, ROPPA et le consultant DAI chargé du suivi itératif du projet⁹

1.4 Rappel des éléments clés du projet

1.4.1 Objectifs, résultats, lieu, durée

Lieu

⁸ Cf. la liste des personnes rencontrées en annexe 2

⁹ Cf. la liste des participants en annexe 3

Le projet concerne les 15 Etats membres de la CEDEAO, ainsi que le Tchad et la Mauritanie. Ces deux Etats sont membres du CILSS, impliqués dans la coopération régionale en matière de sécurité alimentaire, mais non membres de la CEDEAO.

Durée

La période d'exécution de la convention de financement (ROC/FED/24-947) est de 84 mois après la signature (13/06/2014), dont 60 mois pour la phase de mise en œuvre opérationnelle et 24 mois pour la durée de la phase de clôture.

Les conventions ont une durée d'exécution de 58 mois pour l'AFD, initialement 48 mois pour l'AECID (prolongée de 10 mois et portée à 58 mois, suite à un avenant du 27/06/2016) et 54 mois pour le CRA, ce qui fait que l'ensemble des composantes termineront à la mi-2019.

L'objectif général du projet est de contribuer à répondre efficacement aux crises alimentaires et renforcer la résilience des ménages dans une perspective de sécurité et de souveraineté alimentaire régionales durables, par la promotion de systèmes de réserves alimentaires d'urgence aux différentes échelles.

Les objectifs spécifiques du projet sont:

- OS1. Appuyer la mise en œuvre et la gouvernance de la stratégie régionale de stockage de sécurité via les trois niveaux de défense mobilisés en réponse aux crises alimentaires et nutritionnelles ;
- OS2. Renforcer les dispositifs d'information sur la sécurité alimentaire et la vulnérabilité pour une aide rapide et fiable à la décision, contribuant à l'indépendance et l'efficacité de la gestion des réserves alimentaires aux différentes échelles locales, nationales et régionales.

Les résultats du projet :

Le Projet s'articule autour de cinq (5) composantes interdépendantes qui correspondent aux 5 résultats attendus du projet.

La mise en œuvre étant effectuée par la maîtrise d'ouvrage : la CEDEAO, via l'ARAA.

Pour les trois premières composantes (R1, R2 et R3) l'AFD exerce la fonction de gestionnaire de fonds délégués par l'UE, pour le composante 4 le CRA (AGHRYMET) (R4) exerce la mise en œuvre et pour la composante 5, l'AECID (R5) exerce la fonction de gestionnaire de fonds délégués par l'UE.

Tableau 1 Composantes & résultats du projet pour OS1 et OS2

| Résultats relatifs à l'objectif spécifique 1 (OS1) | | |
|---|--|--|
| OS1 | Composante/Résultat attendu | 'Organisation |
| R1.1 | La RRSA est fonctionnelle et dispose des outils et mécanismes de gouvernance lui permettant d'intervenir pour répondre aux urgences alimentaires et nutritionnelles, en complément des deux premières lignes de défense, sur la base de mécanismes transparents, équitables et prévisibles et de mécanismes financiers qui en assurent la pérennité. | AFD délégataire des fonds de l'UE, mise en œuvre assurée par l'ARAA |
| R1.2 | Les pays mettent en place ou renforcent leur stocks nationaux de sécurité et disposent de mécanismes de gouvernance transparents, équitables et prévisibles et de mécanismes financiers qui en assurent la pérennité ; leur mise en réseau contribue à la réponse et à la solidarité régionales. | AFD délégataire des fonds de l'UE, mise en œuvre assurée par l'ARAA |
| R1.3 | Les stocks de proximité sont renforcés et leur gouvernance améliorée pour mieux répondre aux besoins des populations vulnérables, leur mise en réseau permet d'accroître leur efficacité et de développer des relations contractuelles avec les autres lignes de défense. | AFD délégataire des fonds de l'UE, mise en œuvre assurée par l'ARAA |

| Résultats relatifs à l'objectif spécifique 2 (OS2) | | |
|---|--|---------------------------|
| OS2 | Composante/Résultat attendu | Organisation |
| R2.1 | Les systèmes d'information sont renforcés aux différentes échelles locales, nationales et régionales pour répondre aux besoins d'information pour le suivi de la situation alimentaire et nutritionnelle, l'analyse de la vulnérabilité, l'aide à la décision en vue d'anticiper les crises et de procéder au choix et au ciblage des interventions. | CRA (AGRHYMET) |

| | | |
|------|--|--|
| R2.2 | Des décisions rapides et appropriées, fondées sur une information fiable et indépendante, sont prises en vue de mobiliser le système de réserves de sécurité pour répondre aux crises alimentaires et nutritionnelles. | AECID déléataire des fonds de l'UE, mise en œuvre assurée par l'ARAA |
|------|--|--|

1.4.2 Acteurs institutionnels en charge de la mise en œuvre/montage institutionnel

Le projet repose sur 5 composantes interdépendantes, lesquelles sont confiées à trois opérateurs et organismes délégataires chargés de la mise en œuvre différents (AECID, AFD et CRA):

- Composante 1 (Appui à la mise en place de la réserve régionale de sécurité alimentaire » (*gestion centralisée indirecte avec l'AFD*) : vise à mettre en place la troisième ligne de défense à l'échelle régionale, dans le cadre de la mise en œuvre de l'ECOWAP/PDDAA ;
- Composante 2 «Appui aux systèmes de stockage nationaux et leur mise en réseau (RESOGEST)» (*gestion centralisée indirecte avec l'AFD*): vise à appuyer les institutions nationales chargées de la gestion des stocks et leurs Ministères concernés (agriculture, sécurité alimentaire, économie et finances, développement social) grâce à des appuis institutionnels différenciés selon la situation nationale en matière de stockage de sécurité ;
- Composante 3 «Appui au système de stockage de proximité» (*gestion centralisée indirecte avec l'AFD*): les activités de cette composante seront conduites avec les acteurs locaux (organisations paysannes, collectivités locales, ONG) impliqués dans la promotion et la gestion des stocks de proximité, qui constituent la première réponse aux crises, mobilisés au niveau des communautés ;
- Composante 4 «Appui aux systèmes nationaux d'information, à ECOAGRIS (Système d'information agricole régional) et aux enquêtes de sécurité alimentaire et nutritionnelle» (*Subvention directe au CRA*) : vise le renforcement des systèmes d'information via 3 axes: (i) l'opérationnalisation du système ECOAGRIS; (ii) le renforcement des systèmes d'information sur la vulnérabilité et la situation alimentaire des ménages ainsi que sur la situation nutritionnelle au niveau local, pour un meilleur ciblage des interventions, notamment celles de la Réserve alimentaire; et (iii) le renforcement des moyens d'aide à la décision en vue d'anticiper les crises ;
- Composante 5 « Appui au dispositif d'aide à la décision et renforcement des capacités de l'ARAA» (*gestion centralisée indirecte avec l'AECID*): les activités de cette dernière composante se réfèrent directement aux opérations de constitution et reconstitution des stocks, d'une part, et aux modalités et règles de mobilisation des stocks en réponse aux crises, d'autre part. Elles visent à doter la CEDEAO, via l'ARAA, d'une capacité pérenne de

gestion d'une réserve régionale, complémentaire des stocks nationaux et des stocks de proximité.

En termes de mise en œuvre, les responsabilités sont établies comme suit :

- La **maîtrise d'ouvrage** du projet est assurée par la CEDEAO à travers ses différents services (Département de l'Agriculture, de l'Environnement et des Ressources en Eau - ; Direction de l'Agriculture et du Développement Rural DADR ; Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation -ARAA)
- La **mise en œuvre** est confiée à l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARAA), qui est une agence spécialisée de la CEDEAO sous la tutelle technique du Département «Agriculture, Environnement et Ressources en Eau» de la Commission de la CEDEAO.
- Une **coordination** du projet en appui au dispositif technique de gestion de la Réserve (Unité Technique de Gestion de la Réserve), qui a été constituée pour faciliter l'opérationnalisation des cinq (5) composantes du projet d'appui au stockage.
- Un **comité de pilotage** a été mis en place pour superviser et approuver l'orientation générale et la ligne d'action du projet. Ce Comité analyse et adopte les rapports d'exécution annuels et de planification des activités de l'année suivante et les budgets y afférents.

1.4.3 La coordination du projet par l'ARAA

L'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARAA) a été créée par le règlement C/REG.1/08/11 de la Commission. L'Agence a été officiellement lancée à Lomé au Togo, le 27 septembre 2013. Elle a pour mandat d'assurer l'exécution technique des programmes et plans d'investissement régionaux concourant à l'opérationnalisation de la politique agricole de la CEDEAO, en s'appuyant sur les institutions, organismes et acteurs régionaux disposant de compétences avérées.

Pour l'opérationnalisation de la RSSA, en dehors d'un chef et d'un responsable des opérations, une cellule dénommée « Cellule Info-stock » chargée du suivi de l'information concernant les stocks et les réserves alimentaires au niveau local national et régional¹⁰ a été mise en place au sein de l'Unité Technique de Gestion de la Réserve (UTGR). En dehors de l'UTGR, qui est un organe pérenne, au niveau du projet un coordonnateur du projet a été recruté .Le recrutement d'un assistant au coordonnateur était en cours au moment de la mission.

Le personnel de l'UTGR a pris service entre décembre 2015 et janvier 2016, suite au recrutement par le projet.

¹⁰ Cette cellule est composée de 3 experts : un responsable de la cellule, un analyste régional de sécurité alimentaire et un expert statisticien-informaticien.

Sur recommandation de la réunion du Comité Ministériel Spécialisé en charge de l'Agriculture, de l'Environnement et des Ressources en eau (CMS-AERE) des Etats membres de la CEDEAO qui s'est tenue à Dakar le 16 novembre 2015, il a été prévu la mise en place un Comité de Gestion de la RRSA. Ce Comité de Gestion n'est pas encore mis en place, mais le projet de règlement pour sa création et son fonctionnement est en cours de validation.

1.4.4 Répartition du budget et dates des conventions

La Convention de financement du projet d'appui au stockage de sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest entre l'Union européenne et la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (ROC/FED/24-947), d'un montant total de 56 millions d'Euros a été signée le 13 juin 2014.

Tableau Composantes, montant et date de contractualisation

| Partenaires chargés de la mise en œuvre | Composantes (C) | Montant alloué par UE en EUR | Contractualisation | |
|---|---|-------------------------------------|---|--|
| | | | UE | CEDEAO |
| AFD | C1 : Appui à la mise en place de la réserve régionale de sécurité alimentaire | 21 451 785 | Convention de délégation signée le 31/07/2014 | Convention de financement CZZ 1926 du 30/07/2014 Condition Suspensive levée le 02/10/2015 ¹¹ |
| | C2 : Appui aux systèmes de stockage nationaux et leur mise en réseau (RESOGEST) | 2 892 231 | | |
| | C3 : Appui au système de stockage de proximité | 5 355 984 | | |
| | Total AFD : | 29 700 000 | | |
| Centre Régional AGRHYMET | C4 : Appui aux systèmes nationaux d'information, à ECOAGRIS et aux enquêtes de sécurité alimentaire et nutritionnelle | 18 000 000 | Contrat de subvention signée le 12/12/2014 | Accord de financement signée le 06/10/2016 |
| Agence Espagnole de Coopération International pour le Développement (AECID) | C5 : Appui au dispositif d'aide à la décision | 4 800 000 | Convention de délégation signée le 25/07/2014 | Décision d'octroi de subvention signée le 03/08/2015 |
| | Total | 52 500 000 | | |

Autres lignes budgétaires (gérés par l'Union européenne):

-Imprévus: 2 200 000 EUR

¹¹ Le 12/05/2015 l'AFD a levé la condition suspensive suivante « La mise en place de l'équipe de gestion du projet et formalisation du comité de pilotage », suite aux retards de mise en œuvre du projet et l'expiration le 18 juin 2015 du délai maximal de réalisation du premier versement des fonds du projet à l'ARAA. Après avoir donné son ANO sur la procédure de recrutement des 7 experts ainsi que sur la liste des candidats sélectionnés avec l'appui de l'UNOPS, l'AFD a été en mesure de lever les conditions suspensives au 1er versement des fonds qui lui ont été délégués par l'UE.

-Communication et visibilité: 300 000 EUR
 -Suivi-évaluation et audits: 1 000 000 EUR

Total général: 56 000 000 EUR

Autres contrats directement gérés par la DUE du Burkina Faso:

| Contractant | Volet | Montant en EUR | Date signature Contractant |
|--|---|-----------------------|-----------------------------------|
| AGRICONSULTING EUROPE SA | Conception et production des outils et produits de communication et visibilité du Projet | 203 322 | 27/05/2015 |
| DAI EUROPE LIMITED | Suivi Evaluation itératif du Projet d'Appui au Stockage de Sécurité alimentaire régionale | 267 605 | 5/06/2015 |
| ERNST AND YOUNG BEDRIJFSREVISOREN CVBA | Audit financier et des systèmes ECOAGRIS | 22 438 | 9/05/2016 |
| AGRICONSULTING EUROPE SA | Evaluation à mi-parcours du Projet d'appui au stockage de sécurité alimentaire régionale | 103 358 | 14/09/2016 |
| | Total | 596 722 | |
| | Total général | 56 000 000 | |

2. APPRECIATION DE LA PERFORMANCE DU PROJET SUIVANT LES CRITERES D'EVALUATION

2.1 Pertinence

- Le projet s'inscrit dans la stratégie ECOWAP/PDDAA et en particulier dans le Programme Régional d'Investissements Agricole (PRIA) adopté en 2010. Le PRIA prévoit deux types d'instruments : (i) les instruments de régulation du marché pour réduire l'instabilité des prix préjudiciable aux producteurs et aux consommateurs et (ii) la réserve régionale de sécurité, complémentaire des stocks nationaux. Au titre des actions prioritaires du premier plan quinquennal du PRIA, il est prévu: (i) le renforcement des politiques de stockage de sécurité alimentaire dans les Etats membres (ii) et la mise en place d'une réserve régionale de sécurité alimentaire complémentaire.

- Parallèlement, le G20 a décidé en 2011 de soutenir la stratégie régionale de stockage alimentaire pour l'Afrique de l'Ouest. Ce stock doit être destiné uniquement à des opérations d'urgence en cas de crise alimentaire conjoncturelle et d'autres mécanismes devront alors permettre la régulation du marché pour réduire l'instabilité des prix et ses conséquences pour les ménages. Le développement de cette stratégie régionale de stockage alimentaire pour l'Afrique de l'Ouest, appuyé à travers les activités développées dans ce projet, est basé sur (i) l'appui à des réserves régionales de sécurité alimentaire ou humanitaire, et l'élaboration d'un code de conduite sur la gestion des stocks de sécurité ; (ii) le développement d'un système mondial d'information sur les marchés agricoles permettant d'améliorer la connaissance et le suivi des productions, des utilisations, des prix et des niveaux de stocks.
- En février 2013, la Conférence des Chefs d'Etat des pays membres de la CEDEAO a adopté la création de la RRSA à travers l'Acte additionnel N°AS/2/02/13. La RRSA intègre ainsi le Traité de la CEDEAO. Le financement du stock régional de sécurité doit combiner des apports nationaux (en cash ou en nature), des apports régionaux (CEDEAO) et des contributions internationales. A ce jour, en dépit des engagements manifestés à plusieurs reprises par la CEDEAO, la mise en place de RRSA se limite au projet pilote essentiellement financé par l'UE.
- La mise en place d'une réserve régionale est pertinente pour doter la région des moyens pour atténuer les effets liés aux crises alimentaires et nutritionnelles récurrents dans les Etats membres de la CEDEAO et aux deux états ajoutés (Tchad et Mauritanie). La pertinence du troisième niveau de défense, le niveau régional, sera conditionné par les délais courts à répondre à la requête d'un Etat membre en cas de crise alimentaire à partir de la Phase 3 d'Insécurité Alimentaire du Cadre Harmonisé. Le stock régional doit être complémentaire des stocks nationaux et des stocks de proximité. Ce stock est donc la troisième ligne de défense ou de réponse aux crises, suivant les principes de subsidiarité, après le recours à la deuxième ligne de défense (les stocks stratégiques au niveau national) et la première ligne de défense (les stocks de proximité).
- Plusieurs études de faisabilité réalisées par le PAM (2011), l'UEMOA (2011) et la CEDEAO (2012) ont confirmé la pertinence de la mise en place de la RRSA. Suite à ces études la RRSA doit combiner un stock physique permettant de sécuriser la mobilisation rapide en céréales et également en produits transformés des tubercules, notamment le gari, et de produits nutritionnels, notamment la farine enrichie et une réserve financière. Le stock physique devrait compter pour 1/3 de la réserve et le stock financier pour 2/3. Les stocks physiques sont entreposés dans les infrastructures nationales de stockage, via des contrats de prestations, et localisés au niveau de quatre zones en fonction d'une estimation des besoins prévisionnels d'intervention d'urgence. La répartition de la région couverte est faite suivant ces 4 sous espaces pour la création des stocks physiques le plus proche des zones d'intervention potentielles: Est (Nord Nigeria/Niger/Benin); Centre (Mali/Sud Burkina/Nord Ghana); Ouest Atlantique (Sénégal);

Golfe Atlantique (Guinée/Libéria/Sierra Léone sous espace Golfe Atlantique)¹². Il est évident que l'importance stratégique de la réserve est plus importante pour les pays des sous-espaces Est et Centre, qui couvrent la zone sahélienne, face à la probabilité de l'occurrence des crises. Elle l'est moins pour l'Ouest Atlantique et la Golfe Atlantique.

- De nombreux acteurs rencontrés par la mission perçoivent la pertinence du «stock régional» de façon technique, mais pas la stratégie sous-jacente engagée par la réserve régionale à travers l'articulation et la subsidiarité entre les trois niveaux de défense. Les questions de l'appropriation de la RRSA, les frais récurrents pour conserver ces stocks et leur rotation périodique, le transport, le remboursement des stocks empruntés,... n'ont pas de réponse pour nombreux acteurs. Les études de faisabilité préalables à la mise de la RRSA apportent déjà en grande partie des réponses.
- Le problème majeur de mobilisation des stocks en cas de crise ne semble pas être la disponibilité ou l'accès aux aliments. Il semble plutôt lié aux difficultés de mobilisation des stocks nationaux, de l'approvisionnement rapide en denrées alimentaires au niveau national en cas de crise, des restrictions et des taxes entre pays pour l'approvisionnement, des coûts élevés pour le transport, et de l'organisation logistique. L'accent mis par le projet sur le renforcement des capacités en matière de gouvernance, pour la mise en place de mécanismes de pérennisation des stocks nationaux, l'appui aux plans de contingence et de réponse nationale sont ainsi très pertinents. La mutualisation d'une partie des stocks nationaux à travers le Réseau des offices/sociétés en charge de la gestion des stocks nationaux de sécurité alimentaire (RESOGEST) dans la dynamique de la RRSA est également pertinente.

Suivant l'étude de faisabilité de la CEDEAO pour la création de la RRSA il est considéré que la stratégie régionale de stockage de sécurité reposera à terme pour un 1/3 sur le stock régional et 2/3 sur les réserves nationales et de proximité. Cela constitue une augmentation significative des stocks publics et des efforts très importants pour y arriver.

Tableau 2 Plan pour 8 ans d'élaboration de la RRSA, avec la croissance des réserves nationales (tonnes)

| | Année 0 | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Année 4 | Année 5 | Année 6 | Année 7 | Année 8 |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Réserve Régionale | 0 | 176380 | 176380 | 176380 | 176380 | 293967 | 293967 | 293967 | 411554 |
| <i>Réserve physique</i> | 0 | 60000 | 60000 | 60000 | 60000 | 100000 | 100000 | 100000 | 140000 |
| <i>Réserve Financière</i> | 0 | 116380 | 116380 | 116380 | 116380 | 193967 | 193967 | 193967 | 271554 |
| Réserve stocks nationaux | 227000 | 360464 | 360464 | 360464 | 360464 | 600774 | 600774 | 600774 | 841083 |

¹² Cf. annexe 4

Source: ECOWAS (2012)

- Le renforcement des stocks de proximité et des mécanismes innovants de gestion de ces stocks, de la gestion des risques de production et de marché sont des éléments stratégiques très pertinents pour la première ligne de défense de réponse aux crises alimentaires suivant le principe de subsidiarité. La faisabilité de mise en œuvre de cette composante 3 (R3), notamment pour la mise en réseau des stocks de proximité, en articulation avec la RRSA ne sera néanmoins pas évidente face à la multitude d'acteurs et des mécanismes de stockage de proximité. Les actions innovantes pilotes à développer par le projet peuvent permettre de tirer les conclusions qui pourront être intégrées dans cette stratégie globale de la RRSA.
- En 2010, la CEDEAO avait déjà initié un projet de développement d'un Système Régional Intégré d'Information Agricole appelé «ECOAGRIS» (Ecowas Agriculture Regional Information System). La mise en place d'un tel système d'information intégré sur le secteur agricole se justifiait par rapport à la définition de la Politique Agricole Commune des Etats de l'Afrique de l'Ouest (ECOWAP) ; la mise en place du Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA) et par rapport aux insuffisances des dispositifs d'information existants. Dans la phase pilote (octobre 2010 – aout 2013), le projet ECOAGRIS a été mis en œuvre dans sept (07) pays de la CEDEAO¹³. Dans cette phase pilote, 8 secteurs d'information ont été pris en compte: production agricole, élevage, météorologie, pêche et aquaculture, recherche agricole, intrant, système d'alerte précoce, risque de catastrophe. La phase pilote a été exécutée par l'United Nations Office for Project Services (UNOPS) mais il a été considéré comme un échec total : le système n'a pas pu être opérationnalisé suite aux problèmes d'utilisation de l'équipement et de manque d'engagement réel de l'opérateur. Pour la deuxième phase, le CILSS (CRA) est sensé rendre opérationnel le système ECOAGRIS dans les 17 pays en ajoutant les domaines d'informations suivants : le changement climatique, les ressources naturelles, les marchés agricoles, la nutrition et les stocks alimentaires. La pertinence d'ECOAGRIS, sous sa nouvelle forme, est claire pour les raisons citées précédemment pour la définition des politiques agricoles et pour l'accès l'information comme outil d'aide à la décision pour déterminer les zones en insécurité alimentaire, notamment pour le Cadre Harmonisé (CH).
- Pour répondre aux besoins d'information au niveau local, national et régional et pour le suivi de la situation alimentaire, le projet appuie l'utilisation et la généralisation des outils performants d'analyse : les analyses Household Economy Analysis (HEA), l'outcome analysis et le zonage de moyens d'existence. Ensuite l'appui du projet au Cadre Harmonisé est capital. Il s'agit d'un outil performant et essentiel pour l'aide à la décision, l'anticipation des crises et le ciblage des interventions. Le Cadre Harmonisé et les plans de contingences nationaux fournissent la base du mécanisme déclencheur. La diffusion et la généralisation de l'ensemble de ces outils par le projet est pertinent.

¹³ Le Bénin, le Burkina Faso, la Côte-d'Ivoire, le Ghana, le Mali, le Niger et le Sénégal

- Malgré l'obligation des clauses d'origine relatives aux ressources FED prévoyant une origine UE + ACP pour tous les marchés financés sur ces fonds, qui a contraint la CEDEAO a lancé un appel d'offre international pour le 1^{er} achat de céréales de 15.000 tonnes. Ce premier marché a intéressé seulement des fournisseurs issus de la région, dont quelques organisations de producteurs, la taille des lots et le type de céréales demandées n'ayant pas suscités d'intérêt au niveau des grands négociants internationaux. La complexité des procédures des AO et les modalités d'approvisionnement (taille des lots) limitent néanmoins l'accessibilité pour les organisations de producteurs nationaux. L'articulation avec l'ECOWAP plaide néanmoins pour une meilleure insertion des producteurs dans le marché (contrats d'achats auprès des producteurs, notamment dans les zones à fort potentiel d'intégration régionale des marchés vivriers). Les engagements internationaux plaident également pour favoriser les achats locaux et régionaux. Pour l'instant, le projet n'a pas encore développé des liens substantiels avec les organisations de producteurs ou avec les réseaux d'organisations professionnelles agricoles.
- Le projet est intégré dans la politique agricole et alimentaire, dans une perspective de souveraineté alimentaire régionale à travers le choix des produits alimentaires adaptés aux habitudes alimentaires.

2.2 Efficacité suivant les résultats et les objectifs visés par le projet

Pour l'évaluation de l'efficacité suivant les résultats, la mission a analysé les activités qui ont été réalisées, sachant que les composantes 1,2,3 et 5 ont démarré suite à la mise en place tardive de l'équipe de projet et de l'UTGR à partir de fin 2015/début 2016 et mi-2016 pour la coordination.

La composante 4 a démarré à partir de mi-2015.

OS1. Appuyer la mise en œuvre et la gouvernance de la stratégie régionale de stockage de sécurité via les trois niveaux de défense mobilisés en réponse aux crises alimentaires et nutritionnelles.

- **R1.1. La RRSA est fonctionnelle et dispose d'outils et de mécanismes de gouvernance pour répondre aux urgences**

Cette composante concerne l'appui à la mise en place du stock physique de la réserve régionale ; du diagnostic de la qualité des infrastructures de stockage ; de l'appui à l'UTGR et du Comité de gestion de la RRSA et l'élaboration d'un code de conduite pour la bonne gouvernance des stocks.

- ✓ Suite à la décision pour la création de la RRSA, sur base d'un acte additionnel AS/2/02/13, il a été décidé de la création d'une unité de gestion (UTGR) et la mise en place d'un Comité de Gestion de la RRSA :
 - L'UTGR a été mis en place fin 2015/début 2016, à travers les recrutements du Chef de l'UTGR le responsable des opérations, de la cellule info-stock (plus les experts

statisticien/informaticien, analyste régional en sécurité alimentaire et marchés). L'équipe a été installée, d'abord au niveau de la Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO (BIDC) et ensuite dans les nouveaux locaux de l'ARAA. Le matériel et l'équipement informatique et bureautique pour leur fonctionnement a été acquis.

La mise en place de l'UTGR a été une étape fondamentale dans la mise en place de la RRSA. Elle est censée être intégrée dans l'organigramme de l'ARAA. La préparation de l'argumentaire pour l'intégration de l'UTGR dans l'organigramme ARAA a été faite. Mais en parallèle la création d'une direction autonome a été choisie récemment par le management de la CEDEAO. La concrétisation de cette dernière option devra être réalisée par la DADR et être proposée au management.

- Un autre dispositif essentiel pour rendre fonctionnel la RRSA est la mise en place d'un Comité de Gestion de la RRSA. Un draft sur la réglementation pour le Comité de Gestion de la RRSA a été élaboré par le projet, mais il n'a pas pu être soumis à temps au Conseil des Ministres de décembre 2016.

La formalisation par la Commission de la CEDEAO d'un acte juridique portant création du Comité de Gestion de la RRSA, contenant l'intégration de l'UTGR dans l'organigramme de l'ARAA (ou éventuellement la création d'une direction) devraient être soumis au prochain Conseil des Ministres statutaires en mai 2017.

- ✓ Un premier appel d'offre pour la fourniture et la livraison de 15.000 tonnes de céréales pour constituer la réserve physique a été lancé. L'achat de 10.500 tonnes, suite à certains lots déclarés infructueux, est lancé après l'Avis de non objection (ANO) pour attribuer les marchés à 3 fournisseurs par l'AFD¹⁴. Afin de finaliser les contrats, les négociations sont en cours avec les fournisseurs pour les prix de transport des céréales étant donné que les lieux d'entreposage n'étaient pas connus au préalable. L'approvisionnement devrait avoir lieu au cours du premier trimestre de 2017.
- ✓ Un deuxième marché de fourniture de livraison de céréales est également lancé. L'AO a été publiée le 25/11/2016 et concerne 21.000 tonnes (16.500 tonnes prévues pour le 2^{ème} achat, complétée des 4.500 tonnes non-attribués sur le premier marché).
- ✓ Le marché concernant la vérification de la qualité des magasins de stockage dans les 4 sous-espaces a été attribué récemment à Vallis Commodities. Ce BE a démarré ses activités la deuxième partie de novembre et les premiers résultats de l'analyse étaient attendus vers fin novembre. Ces résultats devront permettre au projet de se prononcer sur la qualité des magasins proposés par NAFCO, l'OPVN et la SONAGESS pour la réception et le stockage des 10.500 tonnes de céréales.

¹⁴Le 10/11/2016

- ✓ L'approvisionnement des céréales pour le stockage par les 2 agences nationales NAFCO et l'OPVN pour les sous-espaces Est et Centre est donc imminente et va en principe démarrer bientôt suite à la vérification de la qualité et de l'approbation de leur conformité de ces magasins de stockage par Vallis Commodities.
- ✓ Une étude de capitalisation des bonnes pratiques de gestion des stocks et l'élaboration d'un code de conduite sur la bonne gouvernance des stocks, avec l'organisation des ateliers régionaux étaient prévues au dernier trimestre de 2016. L'ANO pour lancer le Dossier d'Appel d'Offre (DAO) pour l'étude a été accordé le 22/09/2016. Une liste restreinte de 5 cabinets d'études ou groupements a été invitée à soumettre une offre. L'ouverture des offres a eu lieu le 11/11 et l'évaluation technique des offres est terminée.

Conclusion :

Le PTBA 2016-2017 a été élaboré pour les activités pour l'année 2016 et pour le premier semestre de 2017, en tenant compte du démarrage retardé du projet et suite à l'installation de l'équipe UTGR. Le lancement et l'attribution des 2 marchés relatifs à la fourniture des céréales, des services de stockage des céréales et de vérification de la qualité des magasins ne connaissent qu'un léger retard par rapport à la programmation du PTBA 2016-2017.

La concrétisation de l'intégration de l'UTGR au sein de l'ARAA et de la création du comité de gestion de la RRSA connaît des retards par rapport à cette programmation, due à la non-réactivité du projet et la dépendance des mécanismes de décision de la CEDEAO. Le lancement de l'étude de capitalisation des bonnes pratiques de gestion des stocks et l'élaboration d'un code de conduite connaissent également des retards.

- **R1.2. Les pays mettent en place ou renforcent leurs stocks nationaux et les mécanismes de gouvernance et financiers avec leur mise en réseau**

Cette composante concerne 2 activités qui auraient dû être lancés depuis le dernier trimestre de 2016, suivant le PTBA :

-l'appui à l'harmonisation des politiques nationales de stockage de sécurité à travers la mobilisation de l'expertise nationale, dans des ateliers nationaux d'élaboration de stratégie, de formation,... (dans 12 pays) ;

-l'appui au développement des capacités du RESOGEST à travers la mobilisation des compétences techniques des sociétés nationales, la conception d'un mécanisme opérationnel de mutualisation des stocks nationaux et de l'animation du RESOGEST.

- ✓ Le premier aspect n'est pas pris en compte. Il n'y a pas d'indication sur la mobilisation de l'expertise nationale. Cette action mérite d'être réintégrée rapidement dans la logique du projet, suite à la validation d'un MOU par pays, dont un draft a été élaborée pour la mise en œuvre des activités de la composante 2 du projet. Un cabinet international sera chargé de gérer les appuis aux pays sur la base du MOU.
- ✓ L'équipe de projet a participé d'abord, sur invitation de CILSS, à une « Réunion restreinte de relance des activités du RESOGEST, du 16 au 18 juin 2016 à Dakar. Ensuite un atelier RESOGEST a eu lieu le 3-4/10/2016 à Lomé, sur initiative de l'ARAA. En absence de statut formel le RESOGEST ne peut gérer de budget pour l'appui et l'animation du réseau prévu par le projet. L'option proposée par le projet consiste à l'engagement d'un BE qui sera chargé de l'appui et de l'animation du RESOGEST en synergie avec la composante 4 qui a également prévu des ressources en appui au RESOGEST.

Conclusion :

Suivant le PTBA 2016-2017, les activités liées à l'harmonisation des politiques nationales de stockage auraient dû être développées à travers le développement des codes et procédures nationaux de stockage et la formation des gestionnaires. Les TdR pour une étude de conception des mécanismes de mutualisation sont déjà disponibles. L'appui au RESOGEST pour l'harmonisation de stockage est pour l'instant encore timide. Le BE qui devra être engagé devra rattraper ce retard à travers une animation et un appui effectif au RESOGEST.

• R1.3. Les stocks de proximité sont renforcés, leur gouvernance améliorée et ils sont mise en réseau

Pour ce résultat, les activités du PTBA 2016-2017 déjà programmées depuis le troisième trimestre, et certaines activités prévues depuis le deuxième trimestre, n'ont pas encore démarré. Il s'agit notamment :

- ✓ *Pour l'appui à l'amélioration de la connaissance sur les stocks de proximité :*
 - Des études sur les législations et les modes de financement : pour l'instant seulement les TdR sont élaborés.
 - Le mapping (cartographie) du stockage de proximité : cette activité est réduite, suite à une recommandation du CoPil relative à la validation de l'étude sur la cartographie des stocks privés réalisées par le PASANAO. Cette étude qui a porté sur plus de 350 opérateurs avec une majorité d'entrepôts détenus par les commerçants importateurs et les grossistes, semi-grossistes et détaillants. Par contre, cette étude ne prend néanmoins pas en compte l'autre type de stock de proximité comme les magasins communautaires, communales, banque de céréales,... Il était d'ailleurs convenu que

la participation de l'UTGR à l'atelier organisé par OXFAM¹⁵ sur cet aspect devrait permettre d'avoir une meilleure appréciation des gaps en termes d'information sur les stocks de proximité. Il n'y a pas encore une suite à l'appréciation de ces gaps.

- Il est à noter que les réunions des OP et des réseaux de stockage de proximité ne sont pas encore programmées.
- ✓ *Pour l'appui à la conception participative d'une stratégie de promotion des stocks de proximité (insérée dans la stratégie régionale de stockage) :*

Pour l'instant, seulement les TdR provisoires pour la conception de la stratégie de promotion des stocks de proximité et d'un modèle de gestion des stocks sont élaborés.

- ✓ *Pour l'appui au renforcement des capacités, mise en réseau et contractualisation :*

Les activités programmées concernant la mise en place d'un cursus de formation de gestionnaire des stocks ; la mise en réseau des stocks de proximité et l'élaboration des stocks de proximité n'ont pas encore démarré, en dehors de l'élaboration des TdR pour la charte de fonctionnement des stocks de proximité.

- ✓ *Pour l'appui à la mise en œuvre de projets pilotes de gestion des risques de production et des risques de marché au niveau des stocks de proximité*

Les études et la capitalisation des projets pilotes étaient prévues depuis le 3^{ème} trimestre. Pour l'instant, un consultant a été recruté récemment pour préparer l'AO des projets pilotes de gestion de risques de production et marché des stocks de proximité.

Conclusion :

Suivant le PTBA 2016-2017, les activités liées à cette composante ont particulièrement peu avancées. Ces retards sont certainement dus à l'installation tardive de l'ensemble de l'équipe de l'UTGR et de la coordination et de leur réactivité par rapport à cette composante en particulier. Le lancement de ces activités était également tributaire de l'élaboration des TdR entre juillet et octobre 2016 par la personne ressource recrutée pour le backstopping, qui connaît également des retards.

Il semble que ce premier niveau de défense soit considéré d'une importance stratégique secondaire pour la réalisation des objectifs du projet, alors qu'il est d'une importance capitale. Malgré le fait que son importance est soulignée par tous, les activités sont pour l'instant peu développées par le projet pour ces 2 niveaux.

Il faut noter que les activités liées à la 3ème ligne de défense ont bénéficié du travail préparatoire réalisé dans le cadre du projet PASANAO ce qui a permis leur lancement plus rapide.

¹⁵ Le 02/09/2016 à Ouagadougou

OS2. Renforcer les dispositifs d'information sur la sécurité alimentaire et la vulnérabilité pour une aide rapide et fiable à la décision, contribuant à l'indépendance et l'efficacité de la gestion des réserves alimentaires aux différentes échelles locales, nationales et régionales.

- **R2.1. Les systèmes d'information sont renforcés aux différentes échelles locales, nationales et régionales pour répondre aux besoins d'information pour le suivi de la situation alimentaire et nutritionnelle, l'analyse de la vulnérabilité, l'aide à la décision en vue d'anticiper les crises et de procéder au choix et au ciblage des interventions (ECOAGRIS)**

Ce résultat est mis en œuvre par le Centre Régional Agro-Hydro-Météorologique (AGRHYMET) basé à Niamey (Niger).

Il fait suite à un projet pilote¹⁶ de la CEDEAO visant à mettre en place, en collaboration avec les institutions partenaires, un système d'information intégré sur le secteur agricole appelé «ECOAGRIS». La finalité d'ECOAGRIS est d'amener les décideurs à disposer et à utiliser des données, des informations et des analyses fiables pour : (i) la formulation et le suivi des politiques et stratégies de développement agricoles, et (ii) mieux gérer les questions de sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest et (iii) promouvoir les échanges commerciaux de produits agro-alimentaires.

Les réalisations sont examinées à partir du cadre logique à travers les indicateurs qui ont été quantifiés déjà dans la Convention de financement.

Tableau3 Réalisations du résultat 4 (ECOAGRIS)

| Logique d'intervention | Indicateurs | | Niveau de réalisation |
|--|---|---|------------------------------|
| | Cible | Cible quantifiée | |
| <p>Objectif général : Renforcer les systèmes d'information aux différentes échelles locales, nationales et régionales pour répondre aux besoins d'information pour le suivi de la situation alimentaire et nutritionnelle, l'analyse de la vulnérabilité, l'aide à la décision en vue d'anticiper les crises et de procéder au choix et au ciblage des interventions.</p> | <p>Nombre Importance des décisions prise sur la base des informations produites par le système ECOAGRIS</p> | <p>A la fin du projet, les comités de haut niveau de la CEDEAO et de l'UEMOA sur la sécurité alimentaire s'appuient sur le système lors de leurs sessions</p> | <p>Pas encore applicable</p> |
| | <p>Nombre de pays appuyés par le projet qui disposent d'un plan de réponse aux crises</p> | <p>17 pays</p> | <p>Pas encore applicable</p> |

¹⁶octobre 2010 -août 2013

| | | | |
|--|---|--|---|
| <p>Objectifs spécifiques 1 : Renforcement des systèmes d'information nationaux et régionaux sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle</p> | <p>Pourcentage de sous-systèmes thématiques fédéré au niveau du dispositif ECOAGRIS</p> | <p>100% des bases thématiques</p> | <p>Pas encore applicable</p> |
| <p>Objectifs spécifiques 2 : Amélioration de la qualité de l'information d'aide à la prise de décision en vue d'une meilleure réponse aux crises alimentaires et nutritionnelles dans l'espace CEDEAO/CILSS</p> | <p>Pourcentage des pays utilisant les outils améliorés d'aide à la prise de décision</p> | <p>100% des pays</p> | <p>Pas encore applicable</p> |
| <p>Résultat 1.1 : Le dispositif ECOAGRIS est mis en place et opérationnel au niveau national et régional</p> | <p>L'équipe technique de coordination est disponible en année 1</p> | <p>100% du personnel prévu est recruté en année 1</p> | <p>100%</p> |
| | <p>La plateforme matérielle et logicielle du dispositif ECOAGRIS est installé au niveau national et Régional</p> | <p>3 plateformes régionales créées à la fin de l'année 1</p> | <p>0</p> |
| | | <p>17 plateformes nationales créées à la fin de l'année 1</p> | <p>80% (13 plateformes)</p> |
| | <p>Les bases de données nationales sont régulièrement mises à jour</p> | <p>17 bases de données nationales fonctionnelles à la fin du projet</p> | <p>Pas encore applicable</p> |
| | <p>Les bases de données régionales sont régulièrement mises à jour</p> | <p>3 bases de données régionales fonctionnelles à la fin du projet</p> | <p>0%</p> |
| <p>Résultat 1.2. Les systèmes d'information sur la situation alimentaire-nutritionnelle et la vulnérabilité des ménages sont renforcés au niveau national et régional</p> | <p>Pourcentage des pays utilisant les informations sur l'économie des ménages dans les analyses de sécurité alimentaire</p> | <p>100% des 17 pays à la fin de l'année 4</p> | <p>29,4% 5 pays : Burkina, Mali, Niger, Tchad, Sénégal-</p> |
| | <p>Nombre de profils HEA ruraux disponibles</p> | <p>Au moins 45 nouveaux profils produits et 60 profils mis à jour à la fin du projet</p> | <p>03 nouveaux profils élaborés : Niger, Sénégal et Tchad et 02 profils révisé : Burkina, Mali.</p> |

| | | | |
|---|--|--|---|
| | Nombre de profils HEA urbains disponibles | Au moins 10 à la fin du projet | 0 |
| Résultat 2.1. Les dispositifs nationaux et régional de suivi et d'information sur le niveau des stocks sont mis en place et opérationnels | Pourcentage des pays produisant des informations sur le niveau des stocks alimentaires | 100% des 17 pays à la fin de l'année 2 | 35,29% Contrat avec les SIM de 6 pays (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Sénégal, Togo) |
| | La base de données régionale sur les stocks alimentaires est à jour | La base de données est opérationnelle à la fin de l'année 2 | Plateforme validée (octobre 2016), alimentée à partir de début 2017 |
| Résultat 2.2. : Le Cadre Harmonisé d'analyse de la situation alimentaire et nutritionnelle est renforcé au niveau national et régional | Pourcentage de pays utilisant le CH comme outil de référence d'analyse de la situation alimentaire et nutritionnelle | Tous les pays à partir de l'année 2 à part les états du Nord du Nigéria en fin de projet | 16 pays et dans 8 Etats du nord de Nigéria (Kaduna, Kano, Jagawa, Yobe, Adamawa, Zamfara, Katsina, Sokoto) |
| | Pourcentage de pays ayant officialisé les cellules nationales CH. | 100% à partir d'année 2 | 29,4% 05 pays ont officialisés leurs cellules nationales CH : Mali, Tchad, Guinée, Sénégal et Nigéria- |

Remarque : Le niveau de réalisation de certaines activités mentionnées dans ce tableau n'est pas uniquement imputable à la composante 4 du projet d'appui à la RRSA, mais est le fruit de la prise en compte des travaux et des acquis d'autres projets dont bénéficie le CILSS. Par exemple, la généralisation de l'utilisation du CH dans l'ensemble des pays de l'Afrique de l'Ouest a commencé avant le démarrage du projet, via des appuis financés par l'USAID, l'UE (FSTP2) et l'AFD (PASANAO)...

Observations sur les résultats et conclusions :

- ✓ Ce résultat du projet bénéficie d'une cohérence interne. Les activités visent à la fois à obtenir les informations demandées, mais aussi à construire une architecture régionale et nationale pour ce faire. C'est ainsi que un cahier des charges a été élaboré et des missions multiples ont été effectuées dans les pays bénéficiaires pour mettre en place le cadre institutionnel. Celui-ci est composé d'un *Comité d'orientation stratégique (COS)* qui est

l'instance de prise de décision et d'orientation des activités de la Composante¹⁷, d'un *Comité technique ECOAGRIS (CTE)* qui est l'instance opérationnelle pour l'exécution des activités ECOAGRIS au niveau national¹⁸ et *Unité Nationale de Gestion des Données (UNGD)*¹⁹.

- ✓ Le niveau de réalisation général a pris du retard (6 mois) par rapport aux objectifs prévus. Cela est notamment dû au recrutement tardif de l'équipe en charge (17 personnes) de cette composante et à la lenteur administrative dans les pays pour la mise en place effective du cadre institutionnel national ECOAGRIS.
- ✓ Au 30 juin 2016, ce cadre national ECOAGRIS est mis en place dans 13 pays (76,47%).
- ✓ L'implantation du système qui repose sur des structures d'information nationale, est contrainte par le niveau de celles-ci. Les pays qui ont déjà des systèmes d'information existants ou rôdés se sont plus facilement intégrés au système proposé. Pour les autres, le projet doit faire un travail préliminaire d'information qui ralentit la mise en place des réalisations.²⁰
- ✓ Après plusieurs ateliers de travail, avec les représentants des pays et d'autres opérateurs du secteur, une plateforme d'indicateurs servant de base commune à la récupération des informations a été validée en octobre 2016 lors d'un atelier à Niamey (Niger). Celle-ci comprend 12 secteurs et 186 indicateurs. Toutefois, chaque pays, pour son propre usage, a la possibilité d'ajouter les indicateurs qu'il juge importants.

Tableau 4 Plateforme d'indicateurs ECOAGRIS

| SECTEURS D'INFORMATION | NOMBRE D'INDICATEURS |
|---------------------------------|----------------------|
| Systèmes d'alerte précoce (SAP) | 9 |
| Productions agricoles | 19 |
| Marchés agricoles | 15 |
| Elevage | 30 |
| Pêche & aquaculture | 15 |
| Recherche | 19 |
| Agro-hydro-météo | 10 |

¹⁷ Instance de prise de décision du projet au niveau national ; Chargé du suivi de la mise en œuvre des activités au niveau national ; Membres : le Point focal national, SG des Ministères concernés par ECOAGRIS ou leurs représentants, représentation des institutions en charge de la sécurité alimentaire dans les pays ; Présidé par le Point Focal PNIA ou le SP/CONACILSS selon les pays.

¹⁸ Organise les rencontres de validation des données ; chargé du suivi de la collecte des données au niveau sectoriel et de la génération des indicateurs ; Assure le contrôle de conformité et de qualité des données fournies ; Président : point focal national (nommé par le collectif national des points focaux sectoriels).

¹⁹ L'administration du système informatique au niveau pays ; la formation des utilisateurs (points focaux, partenaires...) ; l'élaboration des produits d'information et de prise de décision de portée nationale ; la contribution à l'élaboration des produits d'information et de prise de décision de portée régionale.

²⁰ Au cours de ce premier semestre 2016, des missions de plaidoyer couplées (cadre institutionnel ECOAGRIS et Cellule CH) ont été effectuées en Mauritanie, au Sénégal, au Togo, au Mali, au Ghana, au Niger et au Bénin. Elles avaient pour objectif de sensibiliser en vue de la formalisation de ces cellules et le cadre national ECOAGRIS. Elles devraient favoriser l'envoi des appuis catalytiques prévus à ces pays.

| | |
|-------------------------|------------|
| Macro-économie | 15 |
| Intrants agricoles | 14 |
| Ressources naturelles | 5 |
| Changements climatiques | 13 |
| Nutrition | 18 |
| Stocks | 4 |
| Total | 186 |

Source : ECOAGRIS

- ✓ L'acquisition du matériel informatique et la formation afférente a été prodiguée dans les 17 pays. Il est à signaler que cette prestation a été antérieure à la mise en place des structures organisationnelles prévues.
- ✓ La fourniture internet est effective dans quatorze pays, à l'exception du Mali, de la Côte d'Ivoire et du Niger.
- ✓ La composante a eu une approche collaborative avec des organisations qui ont un savoir-faire dans des domaines spécifiques comme par exemple l'expertise de l'ONG «*Save the Children*», pour le déroulement des analyses «*Out come Analysis*» sur l'économie des ménages, des protocoles signés pour la mise en œuvre de l'approche HEA dans les pays du golfe de Guinée ou l'ONG OXFAM Intermon dans la mise en place de la méthodologie harmonisée de suivi des stocks de proximité.

- **R2.2. Des décisions rapides, appropriées et fondées sont prises pour mobiliser le RRSA pour répondre aux crises**

Les activités de ce Sous-résultat mettent l'accent sur le dispositif de gouvernance et sa capacité à jouer un rôle d'entraînement dans l'amélioration de la gestion et le processus de décision. Elles visent à doter la CEDEAO, via l'ARAA, d'une capacité pérenne de gestion d'une réserve régionale, complémentaire des stocks nationaux et des stocks de proximité.

Ce résultat est mis en œuvre par l'AECID.²¹

Les réalisations sont examinées à partir des sous-résultats du cadre logique produit dans la Convention de financement. Les indicateurs n'ont pas été quantifiés par l'AECID.

Sous-résultat 1.

La Cellule d'information Info Stocks est mise en place et les outils sont fonctionnels

- ✓ La Cellule est mise en place. Elle comprend :
 - un chef de la Cellule Info Stocks a pris ses fonctions en janvier 2016 ;

²¹ La résolution d'octroi de subvention de l'AECID a été acceptée par la CEDEAO le 3/08/2015. Cette subvention a été octroyée moyennant un versement en « espèces » (3.219 .200 Euros) qui est exécuté directement à travers l'ARAA et d'une aide en « nature » (1.266.800 Euros), octroyée sous la forme des contrats passés par l'AECID avec des services d'assistance technique et de conseil mis à la disposition du bénéficiaire de la subvention.

- un analyste régional sécurité alimentaire et marché, a pris ses fonctions en janvier 2016 ;
 - un expert statisticien, a pris ses fonctions en décembre 2015.
- ✓ L'expertise du bureau Issala a été requise pour l'élaboration des TdR des études que l'AECID devra contractualiser directement. 75% de ces prestations ont été réalisées.
 - ✓ Pour le manuel de procédure et le guide sur les modalités et les différents mécanismes d'intervention les TdR ont été rédigés et la procédure a été lancée pour la contractualisation de ces études sous la forme de contrats de prestation de services passés par l'AECID.

Sous-résultat 2.

Les critères de déclenchement des réserves nationales et de la réserve régionale sont harmonisés

L'AECID a lancé la procédure pour la contractualisation de l'appui aux pays pour la conception et la généralisation des plans de contingence nationaux sur la base d'une capitalisation des expériences nationales sous la forme de contrats de prestation de services

Sous-résultat 3.

Un mécanisme de mobilisation et de reconstitution de la réserve alimentaire régionale est mise en place

- ✓ L'AECID a lancé la procédure pour la contractualisation d'études conjointement avec la procédure lancée pour les études du sous-résultat 2.
- ✓ L'AECID a lancé la procédure pour la contractualisation d'une équipe d'experts qui s'occupera de mettre en place une campagne d'information et de formation ciblant les organisations de producteurs
- ✓ Les TdR sont finalisés pour l'analyse de la relation public-privé et/ou des avantages comparatifs dans la gestion des entrepôts de stockage, et conception de partenariats public-privé pour la gestion technique des stocks

Sous-résultat 4.

Les capacités globales de l'ARAA sont renforcées

- ✓ L'ARAA a initié la passation d'un marché pour renforcer l'application de procédures comptables efficaces et fiables.

- ✓ Le projet appuiera un service de consultation qui révisera la qualité des procédures administratives et comptables et assurera l'accomplissement des standards internationalement acceptés.
- ✓ Un manuel de procédures comptables et financières a été adopté pour la préparation des comptes annuels sous l'égide de l'IPSAS.
- ✓ L'ARAA a entamé la passation de marché pour l'audit annuel du projet.
- ✓ L'ARAA a adopté la procédure de passation de marchés de la Commission de la CEDEAO.
- ✓ Un expert chargé de l'élaboration et la mise en place d'un plan stratégique de communication intégrale pour l'ARAA a été recruté en janvier 2016

Sous-résultat 5. La cellule de coordination est mise en place

Un coordonnateur a été recruté directement par l'AECID suivant les procédures internes à l'AECID, comme prévue entre les différentes parties. Il doit assurer la coordination générale du projet. Il a pris fonction en mai 2016. Le recrutement d'un assistant à la coordination est également prévu. La contractualisation était en cours au moment de la mission.

Observations sur les résultats et conclusions :

- ✓ Les indicateurs sont peu renseignés dans la mesure où ceux-ci sont peu quantifiables.
- ✓ La composante a engagé ses activités avec beaucoup de retard, cela explique la faiblesse des activités mises en œuvre et par voie de conséquences des sous-résultats obtenus.
- ✓ La procédure de délégations des activités à travers des consultations alourdit les temps des réalisations et la qualité des produits et services dépend des capacités aux niveaux de compétences de celles-ci.
- ✓ La mise en œuvre d'activité programmée a eu de mal à être mise en œuvre. Par exemple, les activités prévues par la mission sur la communication n'ont pas encore été réalisées.

2.3 Efficience

2.3.1 L'exécution budgétaire du projet

Tableau 5 L'exécution du projet au 31-10-2016 en EUR

| RESULTATS | BUDGET PREVU | BUDGET CONSOMME | % |
|------------------|---------------------|------------------------|----------|
| | | | |

| | | | |
|---|-------------------|-----------------------|-----------|
| R1.1. : La Réserve Régionale de Sécurité Alimentaire est fonctionnelle et dispose des outils et mécanismes de gouvernance lui permettant d'intervenir pour répondre aux urgences alimentaires et nutritionnelles, en complément des deux premières lignes de défense, sur la base de mécanismes transparents, équitables et prévisibles et de mécanismes financiers qui en assurent la pérennité. | 22 000 000 | 197 008 ²² | 1% |
| R 1.2. : Les pays mettent en place ou renforcent leurs stocks nationaux de sécurité et disposent de mécanismes de gouvernance transparents, équitables et prévisibles et de mécanismes financiers qui en assurent la pérennité; leur mise en réseau contribue à la réponse et à la solidarité régionales | 2 700 000 | 756 ²³ | 0% |
| R 1.3. : Les stocks de proximité sont renforcés et leur gouvernance améliorée pour mieux répondre aux besoins des populations vulnérables, leur mise en réseau permet d'accroître leur efficacité et de développer des relations contractuelles avec les autres lignes de défense | 5 000 000 | 46 401 ²⁴ | 1% |
| R 2.1. : Les systèmes d'information sont renforcés aux différentes échelles locales, nationales et régionales pour répondre aux besoins d'information pour le suivi de la situation alimentaire et nutritionnelle, l'analyse de la vulnérabilité, l'aide à la décision en vue d'anticiper les crises et de procéder au choix et au ciblage des interventions | 18 000 000 | 4 144 634 | 23% |
| R 2.2. ; Des décisions rapides et appropriées fondées sur une information fiable et indépendante sont prises en vue de mobiliser le système de réserves alimentaires aux crises alimentaires et nutritionnelles | 4 800 000 | 381 192 | 8% |
| SOUS TOTAL | 52 500 000 | 4 769 991 | 9% |
| Imprévus (<5%) | 2 200 000 | | 0% |
| Communication & visibilité | 300 000 | 202 822 | 68% |
| Suivi-évaluation et & audits (1%) | 1 000 000 | 233 796 | 23% |
| TOTAL | 56 000 000 | 5 206 609 | 9% |

Source : Mission

L'exécution budgétaire du projet est de l'ordre de 9%.

Observations sur l'exécution budgétaire

✓ Pour le résultat 1.1. (Réserve Régionale de Sécurité Alimentaire)

- L'exécution budgétaire est extrêmement faible (<1%).
- Seule la ligne budgétaire Activité 111 : « Appui à l'unité technique de gestion de la Réserve Régionale, au système de gouvernance et au dispositif de suivi-évaluation et audits » a un niveau de consommation de l'ordre de 9%.²⁵

²² Y compris les imprévus.

²³ Idem

²⁴ Idem

- L'engagement sur les 2 grands marchés de livraison de céréales et de la farine enrichie (total de 13,8 M EUR) prévue avant février 2017, ainsi que la contractualisation avec les organismes de stockage, augmentera de façon significative le taux de réalisation de cette composante.
- ✓ **Pour le résultat 1.2. (Renforcement des stocks nationaux de sécurité)**
- L'exécution budgétaire est nulle pour l'instant (0%).
- ✓ **Pour le résultat 1.3. (Stocks de proximité)**
- Seule la ligne budgétaire Activité 131 : « *Appui à l'amélioration de la connaissance des stocks de proximité existants, des Enquêtes et études; ateliers nationaux et locaux législations, des modes de gestion technique et des mécanismes financiers en vigueur* » a un niveau de consommation de l'ordre de 10%²⁶.
- ✓ Les « *Imprévus pour les composantes C1, C2 et C3* » ont des niveaux de consommation de l'ordre de 10%.²⁷ Cela correspond à une prestation de l'UNOPS pour le recrutement du personnel du projet (79 922 EUR).

Pour les composantes 1,2 et 3 le budget consommé jusqu'à fin octobre 2016 concerne en premier lieu :

- la prise en charge du personnel technique, le matériel et équipement et le fonctionnement de l'UTGR : 66,9% ;
- l'organisation de réunions (notamment l'atelier de RESOGEST) 5,2% ;
- l'expertise externe (notamment le backstopping) 8,5% ;
- la validation de l'étude mapping cartographie des stocks réalisée dans le cadre du PASANAO 19,3%.

✓ **Pour le résultat 2.1 (Systèmes d'information)**

- La composante a une consommation de 23% ce qui correspond aux taux prévu.
- La première activité de ce résultat le dispositif ECOAGRIS est mis en place et opérationnel au niveau national et régional a un taux de 37%. La troisième activité, les dispositifs nationaux et régionaux de suivi et d'information sur le niveau des stocks sont mis en place et opérationnels à un taux de 9% seulement.. La ligne budgétaire la plus importante « *Ressources humaines, voyages, équipement & fourniture, bureau local et autres coûts* » représente 23% du budget.²⁸

²⁵ Cf. Annexe 5 : Budgets détaillés

²⁶ Id

²⁷ Id

²⁸ Id

- ✓ **Pour le résultat 2.2 (Renforcement de l'ARAA et du système de décision)** a un faible taux de consommation global (8%).
 - Les sous-résultats de ce résultat. « *Les critères de déclenchement des réserves nationales et de la réserve régionale sont harmonisés* » et. « *Un mécanisme de mobilisation et de reconstitution de la réserve alimentaire régionale est mise en place et Cellule de Coordination du projet* » ont des taux inférieurs à 2%²⁹
 - Pour la composante 5. (R2.2), le budget consommé jusqu'à fin octobre 2016 concerne en premier lieu :
 - ✓ la prise en charge du personnel CIS/UTGR : 51,6%
 - l'appui à l'ARAA
 - (chargé de la communication et expert passation de marchés) 36,6%
 - l'expertise externe 4,2%
 - la coordination (AECID) 7,6%

Conclusion et perspectives

Le retard général dans la mise en œuvre du projet, globalement une année de retard, est le facteur explicatif dominant de ces faibles taux de consommation budgétaire.

Il est clair que pour l'instant l'exécution budgétaire concerne en premier lieu les frais de fonctionnement, le personnel et les investissements en équipement et matériel, dû au fait que les activités ne sont pas encore réellement lancés.

Il est prévu avant la date D+3 l'engagement de :

- 31 marchés pour un budget total de 23.108.002 EUR (sur le budget de la convention AFD)
- +755.400 EUR (sur le budget « espèces » de la convention AECID) ;
- 1.266.800 EUR (sur le budget « nature » de la convention AECID, dont 579.200 EUR pour la coordination et l'assistance à la coordination) ;
- reste à définir pour le budget de la composante 4 (CRA/ECOAGRIS).

Le plan financier des différentes conventions est établi comme suit, dont 56,6% est déjà payé pour l'ensemble des 5 composantes du projet.

²⁹ Id

Tableau 6 Plan financier du projet (UE) en EUR

| Contrat | Libellé/contractant | Date signature Contractant | Date de fin des activités | Montant | Payé | Solde |
|----------------------------------|--|----------------------------|---------------------------|---------------|---------------|---------------|
| FED/2014/346-010 | Appui à l'opérationnalisation du « Système Régional intégré d'Information Agricole » - ECOAGRIS du programme d'appui au stockage de sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest CENTRE REGIONAL AGRHYMET | 12/12/2014 | 12/06/2019 | 18 000 000.00 | 11 177 526.00 | 6 822 474.00 |
| FED/2014/346-584 | Convention de délégation avec l'AECID - Appui au dispositif d'aide à la décision et renforcement des capacités de l'ARAA, Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation AECID | 25/07/2014 | 31/05/2019 | 4 800 000.00 | 900 000.00 | 3 900 000.00 |
| FED/2014/346-692 | Convention de délégation avec l'AFD - Projet Stock CEDEAO du programme Appui au stockage de sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest AGENCE FRANCAISE DE DEVELOPPEMENT | 31/07/2014 | 31/05/2019 | 29 700 000.00 | 17 600 000.00 | 12 100 000.00 |
| FED/2015/358-829 | Conception et production des outils et produits de communication et visibilité du Projet AGRICONSULTING EUROPE SA | 27/05/2015 | 20/01/2016 | 203 322.00 | 202 822.00 | 500.00 |
| FED/2015/358-948 | Suivi Evaluation itératif du Projet d'Appui au Stockage de Sécurité alimentaire régionale DAI EUROPE LIMITED | 5/06/2015 | 4/06/2017 | 267 605.00 | 160 563.00 | 107 042.00 |
| FED/2016/374-205 | Audit financier et des systèmes ECOAGRIS ERNST AND YOUNG BEDRIJFSREVISOREN CVBA | 9/05/2016 | 27/08/2016 | 22 438.00 | 11 219.00 | 11 219.00 |
| FED/2016/376-958 | Evaluation à mi-parcours du Projet d'appui au stockage de sécurité alimentaire régionale AGRICONSULTING EUROPE SA | 14/09/2016 | 1/01/2017 | 103 357.50 | 62 014.50 | 41 343.00 |

Source : DUE Burkina Faso, 6/12/2016

2.3.2 Les outils et les mécanismes coordination

- L'ARAA est dotée d'une autonomie financière et administrative, dont les règles de gestion sont conformes à celles en vigueur à la CEDEAO. La tutelle est assurée par le Commissaire en charge de l'Agriculture, de l'Environnement et des Ressources en Eau. Cette dépendance, comme par exemple, celle liée à la gestion du personnel et les seuils qui lui sont ordonnés à l'ARAA par la CEDEAO est un handicap pour son fonctionnement et pour sa réactivité.

- Ceci influence également la performance de l'équipe de coordination et de l'UTGR, qui ne sont pas en mesure d'être suffisamment réactives si s'elles ne reçoivent pas dans les courts délais une réponse ou le feedback des services juridiques et du management de la CEDEAO sur les drafts de documents élaborés. Il s'agit par exemple du draft:
 - ✓ sur la mise en place du Comité de Gestion de la RRSA, qui aurait dû être soumis au Conseil de Ministres en décembre 2016 ;
 - ✓ sur la convention CEDEAO-UEMOA-CILSS, qui est un document essentiel pour déterminer les rôles des différentes parties et pour l'appropriation ultérieure des acquis du projet ;
 - ✓ sur la validation de la stratégie de communication du projet (suite à la visite à l'ECOWAS Directorate of Communication du 11 – 15 juillet 2016).
- La coordination entre les 5 composantes est faible et en particulier avec la composante 4. Cela est lié au fait qu'elle n'est pas ordonnée par le Coordonnateur du projet mais régie par une relation directe avec l'UE tel que définie par le contrat de subvention avec l'UE. Le premier CoPil de mars 2016, qui a été suivi par l'organisation d'un atelier interne du 28 juillet 2016 a réuni tous les acteurs clé pour la mise en œuvre du projet est déjà une amorce significative de la coordination et du pilotage du projet. Par contre il n'y a pas encore une réelle coordination entre l'AFD, l'AECID et le CRA visant la gestion de l'unicité du projet. Les informations que chaque composante a des autres composantes ne sont pas à confondre avec la mise en place d'une compréhension articulée du développement de celles-ci. Cette coordination et cette synergie sont néanmoins indispensables entre les composantes 1, 2, 3, 4, 5 du projet qui sont interdépendantes : le développement d'ECOAGRIS (composante 4) est, par exemple, indispensable pour le développement de la composante 5 ; la composante 4 développe des activités en parallèle des composantes 2 (RESOGEST) et avec l'appui aux stocks de proximité (composante 2), etc....
- Le projet dispose néanmoins de mécanismes de coordination :
 - ✓ des réunions hebdomadaires et mensuels de la coordination du projet/UTGR (mais dont les conclusions et PV, s'ils existent, ne sont pas disponibles);
 - ✓ des réunions bihebdomadaires entre les coordinateurs des projets de l'ARAA ;
 - ✓ l'organisation des CoPil des différents projets de l'ARAA dans le même mois au premier trimestre de l'année ; les recommandations des différents CoPil sont ensuite présentés et suivi dans un tableau consolidé ;
 - ✓ la tenue de réunions informelles de concertation (p. ex. la réunion du 28 juillet 2016).

L'externalisation et la valorisation des expertises externes

- L'externalisation des services et des études, et le faire-faire est en principe une mesure efficace pour l'équipe restreinte de l'UTGR. C'est une pratique courante dans la mise en œuvre des projets surtout quand l'équipe est peu nombreuse parce qu'elle ne peut pas être experte sur tous les sujets. Mais par ailleurs, le fait de tout externaliser jusqu'à la préparation des TdR signifie que l'expertise interne n'est pas suffisante. Le suivi même de l'ensemble de ces services ou études et l'appréciation de la qualité de celles-ci et de leurs outputs peut devenir problématique, si les capacités internes et celles associées ne sont pas présentes au sein de l'équipe de coordination ou de l'ARAA.
- La valorisation des expériences d'OXFAM en matière de stockage de proximité et de Save the Children par rapport au HEA est efficace. L'expertise et le backstopping mobilisés avec la consultance du bureau ISSALA (R.Blein) est capitale pour le projet, surtout par rapport à son implication dans toutes les étapes préalables : sa participation au task-force et à l'étude de faisabilité de la RRSA (CEDEAO, 2012), ainsi qu'à la coordination de l'étude sur la réserve financière dans le cadre du PASANAO. La charge importante de travail pour le backstopping, notamment pour la préparation de pratiquement tous les TdR du projet ne lui permet pas toujours d'être assez réactive aux besoins immédiats de l'UTGR. Le fait que le projet s'appuie trop sur une seule personne ressource constitue un risque réel.

L'information sur le projet

- Il y a un manque de connaissance générale du projet et de son appellation ("PASSA-OA" ou "projet RRSA CEDEAO"). Il faut noter qu'à l'interne (au sein de la CEDEAO et à l'ARAA) le projet est appelé communément « projet stock CEDEAO » pour faciliter la communication interne et le rapportage. L'appellation « projet d'appui à la RRSA » serait plus opportune.
- Le libellé ECOAGRIS est néanmoins connu par plusieurs acteurs, mais le contenu même, sa plus-value ou son avancement ne sont pas suffisamment connus. Les soumissionnaires des AO pour le stockage des céréales signalent le manque d'information sur les étapes des AO jusqu'à leur attribution. Cela est sans doute lié à la longueur, voire la lenteur, du processus d'analyse des offres.

La gestion des contrats du personnel

- Le personnel de l'UTGR n'est pas sécurisé par la forme du contrat qui le lie à la CEDEAO. En effet, les contrats annuels ne correspondent pas à la durée du projet. Une demande d'appliquer les règles en vigueur dans ce type de cas (contrat égal à la durée du projet, sous réserve des compétences) a été envoyée début fin juillet/août 2016 à la CEDEAO. Il n'y a à ce jour pas de réaction. A partir de janvier 2017, la majorité du personnel de l'UTGR sera sans contrat, s'il n'y pas d'évolution.

Les Planifications Techniques et Budgétaires Annuelles

Les PTBA sont un instrument de programmation essentiel pour les différentes composantes. Ils sont disponibles, sous différentes formes, pour l'année 2016 et pour le premier semestre de 2017 (pour les composantes 1, 2, 3, 5).

Les tableaux de suivi des recommandations du comité de pilotage

Un outil performant du projet est le suivi des recommandations du CoPil. Il s'agit d'un tableau qui récapitule l'ensemble des recommandations des différents projets pilotés par l'ARAA. Le suivi de l'état de mise en œuvre (en cours, non réalisée, réalisée) est fait et est présenté au CoPil.

Le Plan de Passation de Marchés (PM)

Un autre outil clé de programmation concerne les plans de passation de marchés, utilisés par les partenaires de mise en œuvre, il s'agit notamment de :

- ✓ un plan de PM pour la composante 4 CRA/ECOAGRIS pour les biens-services-travaux et pour les consultances ;
- ✓ un plan de PM pour 31 marchés (pour lequel 1 dernier marché sera ajouté pour la consultance relatif à l'appui pour l'animation du RESOGEST) ; ce PM concerne l'ensemble des marchés des composantes 1,2 et 3 (AFD) et les marchés « en espèces » de l'AECID (il s'agit du budget de la composante 5 géré à travers l'ARAA) ;
- ✓ un plan de PM pour les marchés « en nature » de l'AECID (c'est-à-dire les marchés qui sont gérés directement par AECID) ; il s'agit notamment des marchés suivants :
 - l'élaboration d'un manuel de gestion de la RRSA (5 modules) ;
 - l'élaboration de la méthodologie pour les plans de contingences nationales ;
 - l'appui technique à l'élaboration des plans de contingence dans 17 pays, ainsi qu'au niveau régional ;
 - les études de cas sur les alliances publics-privés sur la gestion des magasins publics ;
 - les campagnes d'information des organisations de producteurs.

La séparation du PM AECID (« en nature ») du reste du PM limite la lisibilité de la logique et la cohérence entre les activités du projet. Pour la préparation des TdR des marchés de services et des études, lancés directement par l'AECID, l'AECID fait également appel à la même personne ressource clé (R. Blein).

2.4 Durabilité/viabilité

- **Amélioration de la gouvernance régionale et appropriation**

La durabilité des outils mis en place par le projet pour soutenir la RRSA dépend de deux éléments: i) l'appropriation par les organisations et institutions nationales et régionales des outils proposés et ii) la fiabilité des outils proposés et des données primaires.

Si les différents acteurs et institutions nationales reconnaissent l'importance de la RRSA il est évident que la constitution des réserves stratégiques nationales est d'autant plus important pour les pays. L'importance accordée par le programme au renforcement des stocks stratégiques nationaux sera capitale avant de motiver les Etats membres de la CEDEAO pour une insertion plus forte dans une dynamique régionale.

L'ancrage national de la stratégie est une condition de la durabilité. Or l'on observe qu'il y a à la fois un déficit d'information quant à la connaissance du projet d'appui et une faiblesse dans la recherche d'appuis nationaux. Pour l'instant, il semble que l'intérêt des pays n'a pas encore été suffisamment suscité à travers une communication et un plaidoyer pour chercher leur adhésion totale à la RRSA. Les fortes disparités qui existent entre les différents pays plaident pour un appui différencié et rapproché, ce qui est prévu dans le cadre de ce projet.

- **L'engagement de la CEDEAO pour la mise en place de la RRSA était manifeste, à travers :**
 - ✓ l'engagement prévu par la CEDEAO d'abonder à hauteur de 24 millions d'USD la réserve financière de la RRSA, à partir d'une partie des ressources issues de son prélèvement communautaire (0,5 % des taxes aux importations) ;
 - ✓ un programme de renforcement des capacités nationales de stockage dans les 8 Etats membres de l'UEMOA à travers son Fonds Régional de Développement Agricole (FRDA), via le « Prélèvement Communautaire de Solidarité » (1% des taxes aux importations), à la hauteur de 5,5 M EUR par pays.

Cependant, à ce jour, on n'observe pas un réel engagement financier de la CEDEAO, ce qui ne correspond pas à l'appropriation proclamée. Les engagements budgétaires successifs pris en 2014, 2015 et 2016 n'ont pas pu être mobilisés à cause des différentes crises, notamment l'épidémie d'Ebola et l'insécurité (Boko Haram). La CEDEAO a dû prendre des mesures d'urgence pour venir en aide aux populations touchées en utilisant les 24 millions d'USD annoncés. Cet engagement s'est répété, avec des dotations successives de dotation d'un million d'unité de compte de l'Afrique de l'Ouest (UC) pour le fonds régional de l'agriculture et de l'alimentation (FRAA). Le Comité d'administration et des finances (CAF) de la CEDEAO, tenu en novembre 2016 à Abuja, proposera pour son budget de 4,5 M UC pour l'ensemble des projets prioritaires de la CEDEAO/ARAA, dont une dotation au FRAA pour la RRSA.

- **Viabilité des mécanismes de gestion des stocks et de leur reconstitution**

Le projet a prévu le paiement des services de réception, de l'entretien et de stockage des céréales pour le compte de la RRSA pour la durée du projet jusqu'à mi-2019. Pour le calcul des coûts on doit tenir compte de la location et des autres coûts récurrents. Au niveau du projet il s'agit d'une prévision de 3,385 M EUR pour ces services sur l'ensemble des 31.000 tonnes de céréales dont la valeur est estimée (par rapport au PM) à 5.247.900 EUR + 5.247.900 EUR (+la farine enrichie à 3.305.050 EUR). Ces services couvrent une période de 3 ans. Cela fait environ 1,13 M EUR par an pour les 31.000 tonnes de céréales (+la farine enrichie), ce qui signifie quasiment 10% de la valeur du stock. Dès maintenant, la CEDEAO devrait déjà tenir compte de l'engagement financier ultérieur pour pérenniser les premiers stocks physiques de 30.000 tonnes mises en place pour une prévision de 180.000 tonnes à atteindre après 8 ans.

- **Viabilité institutionnelle**

Le montage institutionnel de la RRSA a inclus, en dehors des Etats membres de la CEDEAO, les pays du Tchad et de la Mauritanie, ce qui est logique par rapport à la problématique des crises alimentaires récurrentes en zone sahélienne et dans la dynamique du CILSS. Mais cela rend l'opérationnalisation de la RRSA plus compliquée parce que le projet est construit sur base d'une solidarité mutuelle entre les Etats membres de la CEDEAO.

Le CILSS est à la base de plusieurs instruments appuyés et renforcés à travers ce projet, p.ex. le RESIMAO, le RESOGEST,.... La convention CEDEAO-UEMOA-CILSS, dont la version draft est en cours de validation par les services juridiques de la CEDEAO, devrait prévoir leur pérennisation ultérieure au sein de la RRSA ainsi que l'appropriation des outils par la CEDEAO.

- **Viabilité financière**

Elle est liée à la capacité à mettre en place un système de cofinancement et de co-engagement entre les Etats, la communauté régionale (CEDEAO) et la communauté internationale (PTF). La pérennité du système repose avant tout sur la capacité des états et des institutions régionales à mobiliser des ressources propres permettant de garantir leur souveraineté.

- **Viabilité d'ECOAGRIS**

La recherche de données à travers 12 secteurs et de 186 indicateurs implique une importante activité d'alimentation permanente en données primaires. La durabilité de la mise en place du système ECOAGRIS dépendra de l'appropriation par les différents pays et les acteurs institutionnels associés aux diverses tâches d'alimentation régulière des bases de données de la plateforme dont la pérennisation sera difficile à assurer au-delà du projet.

Le suivi du matériel informatique qui a été fourni dans les différents pays n'est pas garanti par le contrat du fournisseur qui s'engage seulement pendant 1 année.

L'accès continu à l'internet (à une vitesse suffisante pour l'utilisation de la plateforme « webbased » ECOAGRIS) n'est pas garanti pour les acteurs institutionnels qui doivent fournir les bases de données. Il sera important d'évaluer au plus vite après le démarrage du dispositif de l'ECOAGRIS si la connectivité internet des différents pays est suffisante.

2.5 Impact

- En absence de l'existence d'une réserve physique ou financière de la RRSA ou d'autres acquis ou mécanismes par rapport au renforcement des stocks nationaux et/ou de la mobilisation des stocks de proximité il est trop tôt pour se prononcer sur l'impact du projet.
- Un impact réel est envisageable sur la résilience des ménages par la réponse rapide aux crises alimentaires, à condition que les mécanismes pour déclencher le processus pour une mobilisation rapide des stocks soient maîtrisés, appropriés et partagés par la CEDEAO, ses différents Etats membres, le Tchad et la Mauritanie.
- La mise en place de la RRSA pour donner une réponse rapide aux crises alimentaires suivant le principe de subsidiarité des 3 niveaux de défense est innovant. Le projet pourra améliorer la souveraineté alimentaire et la solidarité parmi les Etats membres de la CEDEAO. Le projet a été présenté comme une expérience pilote lors du G20 de 2011. Elle peut servir d'inspiration pour d'autres régions dans le monde.
- La RRSA prévoit un impact sur la souveraineté alimentaire en utilisant des denrées alimentaires locales (mil, sorgho, maïs et le gari), respectant ainsi les préférences et habitudes locales, y compris les achats locaux directs et les achats auprès des organisations de producteurs locaux. Mais pour l'instant, le projet d'appui à la RRSA n'a pas encore favorisé beaucoup l'intégration des organisations de producteurs locaux.³⁰

Par ailleurs, la contribution du projet à la souveraineté alimentaire n'est pas garantie à 100% dans le sens que la RRSA ne se substitue pas à l'aide internationale qui pourrait être mobilisée également pour répondre aux crises alimentaires.

³⁰Concernant les achats directs qui imposent une bonne évaluation des capacités des OP, il a été décidé d'engager ce type de procédures dans un deuxième temps parce que cela nécessite des concertations étroites avec les sociétés nationales qui s'approvisionnent aussi auprès des mêmes OP dont les capacités d'offre sont limitées.

3. FONCTIONNALITE DU SYSTEME DE SUIVI/EVALUATION ET DU RAPPORTAGE

3.1 Suivi/évaluation

La convention de financement entre la CE et la CEDEAO (ROC/FED/24-947) a explicité dans son annexe le cadre logique global de l'intervention à partir d'un objectif global, 2 OS et 5 Résultats. Le cadre logique dans son ensemble est cohérent.

Les IOV ont été formulés dans la convention mère pour les différents niveaux (objectif global, OS, résultats), mais ils n'ont pas toujours été quantifiés et ils ne sont généralement pas suffisamment précis (ou « SMART³¹ »). Ceci est assez courant dans la formulation des projets pour lequel on suppose que les premiers six mois permettront d'expliciter et de quantifier les IOV et pour définir les valeurs de départ et les valeurs cibles à la fin du projet.

Il y a eu deux missions de suivi itératif engagées à travers une consultation externe engagé directement par l'UE.

Cette mission fait une analyse du système de suivi qui mérite d'être rapportée

- « La Convention UE/CEDEAO fixe pour chaque résultat des indicateurs ;
- la convention de délégation entre l'UE et l'AFD et la convention de financement entre la CEDEAO et l'AFD ont repris sans aucune modification les éléments du cadre logique de la convention UE-CEDEAO ;
- l'AECID et le CRA ont largement repris les éléments du cadre logique de la convention mère UE-CEDEAO, mais avec quelques différences (documents contractuels liant les opérateurs et l'organisme délégataire chargé de la mise en œuvre et l'UE) :
 - les résultats de la convention UE-CEDEAO sont devenus des Objectifs Spécifiques
 - les activités de la convention UE- CEDEAO sont devenues des résultats
 - le contrat de subvention signé entre l'UE et le CRA a introduit la colonne « Cibles » qui n'existe pas dans les autres cadres logiques
- le Cadre Logique du document signé entre l'UE et le CRA est le plus complet et permet d'avancer plus rapidement dans le développement du système de suivi/évaluation, car les indicateurs/cibles sont chiffrés de manière plus détaillée »³²
- au niveau des « Activités », dans les Conventions AFD, il n'y a pas d'indicateurs /cibles / sources de vérification associés.

³¹ Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini

³² 2ème Rapport du Suivi-Evaluation Itératif du projet – DAI Europe, mai 2016, p48

En l'état actuel, les éléments contenus dans les diverses conventions ne permettent pas d'avoir une vision précise de l'avancement du projet à travers les cinq composantes. L'absence de mise en cohérence des indicateurs empêche toute démarche de synthèse. Par ailleurs, la valeur de référence initiale n'a pas été établie. La structuration de responsables de suivi-évaluation n'existe pas dans la composante, exceptée pour la composante 4, qui a développé (quantifié) les IOV dans le sens qu'ils permettent un suivi par rapport à l'évolution des activités (avec une proposition des cibles par année).

Suite aux missions de suivi/évaluation itératif, les différentes parties sont convenues de faire un suivi trimestriel par composante, conforme aux principes de S/E en vigueur au niveau de la CEDEAO. Le tableau mentionne les principales activités conformes à la convention initiale entre l'UE et la CEDEAO. Les prévisions physiques (en %) et financières (% par rapport aux prévisions) de l'année sont mentionnées, ainsi que leur avancement du trimestre et leur avancement cumulé. Les indicateurs ne sont néanmoins pas suffisamment explicites pour les composantes 1, 2,3 et 5 et ceci laisse alors trop de marge pour des interprétations. Par exemple « la conception d'un mécanisme opérationnel », « études sur les législations »,... sont des indicateurs qui ne sont pas mesurables. Par contre le projet, s'exprime en termes de % par rapport à leur avancement ce qui n'a pas beaucoup de sens. Pour la composante 4 (CRA/ECOAGRIS) les indicateurs sont mesurables. Le suivi des 5 composantes fonctionne au niveau des outputs. Il reste néanmoins à expliciter plusieurs valeurs ou indicateurs du cadre logique pour toutes les composantes. Une refonte des indicateurs à un niveau supérieur (résultat et objectif) est nécessaire ainsi que la détermination de leur valeur de référence initiale³³.

La coordination, au vue des informations fournies, ne s'est pas saisie de ce problème malgré les recommandations des missions de suivi itératif.

Le suivi évaluation itératif, contracté directement par l'UE (contrat FED/2015/358-948), a parmi ses tâches la revue et la conception du dispositif de S/E et des cadres logiques des différentes composantes et de l'ensemble du projet, notamment des indicateurs, sources de vérification, risques et hypothèses, y compris la formation du personnel à la gestion du cycle de projets. Il devrait permettre de rendre plus performant le S/E du projet pour les différentes composantes et pour le projet en général.

3.2 Rapportage

Le reportage des activités est soumis à deux types:

- Les deux partenaires (AFD et AECID) qui ont une convention de délégation avec l'UE Dans ce cas l'Organisme délégataire soumet un Rapport d'exécution pour chaque période de douze mois à compter du début de la période de mise en œuvre. Une trame précise des éléments devant être contenus est précisée.
- Le partenaire (CRA) qui a un contrat de subvention. Dans cette occurrence la Convention de Financement devra répondre aux exigences et pratiques de l'UE et de la CEDEAO d'une part, et

³³ Cf. le 2ème Rapport du Suivi-Evaluation Itératif du projet – DAI Europe, mai 2016.

satisfaire aux besoins de rapportage du CILSS/AGRHYMET d'autre part.

Dans la mesure du possible, les formats des rapports et leur rythme de production seront harmonisés afin d'éviter des doublons et un surcroît de travail.

- Le rapport d'activité a une périodicité semestrielle et vise à donner des informations sur les activités exécutées et les extrants réalisés pendant la période;
- Le rapport de résultats a quant à lui une périodicité annuelle et vise à donner des informations sur l'atteinte des résultats et objectifs du plan d'opérations et les progrès vers les résultats et objectifs du programme pluriannuel quinquennal.

Concrètement à ce jour la mission a eu connaissance des rapports suivants :

Tableau 7 Rapports des partenaires

| STRUCTURE | NOM DU RAPPORT | PERIODE COUVERTE |
|------------------|---|-------------------------|
| AFD | Rapport d'exécution annuel 2014-2015 | 30/07/2014-29/07/2015 |
| | Rapport d'exécution annuel 2015/2016 | 30/07/2015-29/07/2016 |
| CRA | Rapport intermédiaire 1 ^o année | 14/12/2014-31/12/2015 |
| | Rapport intermédiaire | 01/01/2016-30/06/2016 |
| | Rapport semestriel - Année 2015 | 01/01/2015-30/06/2015 |
| | Rapport intermédiaire de la composante ECOAGRIS | 01/01/2016-30/06/2016 |
| AECID | Rapport d'exécution | 25/07/2014 -24/07/2015 |
| | 2 ^o rapport d'exécution annuel | 25/07/2015-31/07/2016 |

Plusieurs observations peuvent être relevées :

- D'une part la variété des appellations des rapports, même pour une structure.
- La différence des dates de couverture.
- La lecture des rapports permet d'avoir une certaine connaissance de l'avancement des composantes couvertes. Mais vu les différences de rédaction et de temporalité couverte, cela exige de faire un travail supplémentaire qui n'aurait pas lieu d'être si les rapports avaient des formats homogènes et si les durées de rapportage étaient identiques. Il faudrait pour cela que l'UE accepte formellement le décalage des dates de rapportage, afin de toutes les aligner.

4. FONCTIONNALITE DU SYSTEME DE COMMUNICATION

La communication et la visibilité du projet font partie intégrante des composantes du projet. Cet aspect est particulièrement important pour faire connaître au public cette nouvelle initiative de mise en place

d'une réserve régionale de stocks alimentaires. Dans les différentes conventions, il est mentionné qu'une stratégie de communication adaptée aux différentes parties serait développée par la cellule de coordination du projet, respectant les lignes directrices de l'UE relatif à la visibilité.

L'UE donne beaucoup d'importance à la visibilité du projet. A cette fin, l'UE a contracté à travers un contrat cadre, un BE (AESAs) pour la conception et la production des outils et des produits de communication et de visibilité du projet (FED/2015/358-829).

Une stratégie de communication a été proposée³⁴ avec les objectifs de communication suivants :

- Informer les acteurs clés nationaux étatiques et non étatiques sur l'existence, la nature, l'organisation et l'ambition de la RRSAs et du PASSA-AO³⁵;
- Fluidifier la circulation de l'information et créer une dynamique interne entre les acteurs clés de la RRSAs et du PASSA-AO ;
- Diffuser régulièrement des informations sur les activités du PASSA-AO en vue de les rendre visibles au grand public ;
- Capitaliser les résultats et acquis du PASSA-AO.

Le libellé PASSA-AO n'est néanmoins peu pratique, parce qu'il prête à la confusion avec le projet PASANA-O.

Le budget proposé par le BE en charge de l'élaboration de cette stratégie pour la réalisation de ces objectifs est de 993.000 EUR, ce qui semble à première vue excessif par rapport à la logique d'un projet et au budget prévu dans les conventions de financement.

La mission a développé et multiplié une série d'outils: 5 dérouleurs (français et anglais) ; un film documentaire en français (sous-titré en anglais) ; une pochette avec des fiches techniques (français et anglais) ; un spot publicitaire en français ; des polos et T-shirts ; stylos ; clefs USB, une ébauche de site web. En dehors de ces outils il était proposé des ateliers d'information régionaux et nationaux, la publication d'articles, de communiqués de presse, la diffusion de notes d'information bimestriels, des magazines télévisés, des brochures et des ateliers de capitalisation.

La qualité des documents français est jugée moyenne, entre autres au vu des petites coquilles (dérouleurs, brochures). Le film documentaire et le spot publicitaire sont seulement en français avec quelques essais de sous-titrage en anglais pour le film. Il n'est pas convaincant, par exemple par la faiblesse de l'argumentaire utilisé pour la mise en place de la RRSAs et la confusion avec le projet PASANA-O auquel on fait référence. L'ARAA devrait disposer de tous les fichiers sources éditables et modifiables pour corriger certains contenus avant leur exploitation pour des campagnes grand public et aussi pour faciliter des futures mises à jour.

³⁴ AESAs, version finale mai 2016

³⁵ *Projet d'Appui au Stockage de Sécurité Alimentaire en Afrique de l'Ouest*

Le responsable de communication a fait une visite du 11 au 15/07/2016 à la Direction de la communication de la CEDEAO. Ce dernier semble avoir donné son accord pour la mise en œuvre de la stratégie de communication du projet, tout en recommandant son alignement à l'ECOWAS 2020 Vision et en attendant une harmonisation ultérieure suite au développement d'une nouvelle stratégie de communication et d'un guide de la CEDEAO.

5. SYNERGIE AVEC D'AUTRES PROJETS ET PROGRAMMES REGIONAUX

5.1 Synergie interne

L'ARAA gère actuellement 8 projets de développement. Un de ces huit programmes, le Programme Régional d'Appui à la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle en Afrique de l'Ouest (PASANAO) a des incidences spécifique sur le projet évalué dans la mesure où une partie de ses activités et de ses résultats se situe dans le même champ d'activité que le projet évalué.

En effet ce programme, qui a débuté en 2013 pour 4 ans, doté d'un budget de 12,3 millions d'euros³⁶, a comme objectif de contribuer à améliorer les capacités des dispositifs nationaux et régionaux pour assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations ouest-africaines.³⁷

Le PASANAO a conduit un certain nombre d'activités qui sont en lien avec la stratégie de la réserve régionale :

- mise en œuvre du Cadre Harmonisé dans les pays du bassin Centre (Burkina Faso, Ghana, Côte d'Ivoire, Togo, Niger) ;
- mise en place d'un Master sécurité alimentaire et nutrition au Centre Régional AGRHYMET (CRA) ;
- contribution à la préparation de la mise en place de la RRSA, à travers la réalisation de plusieurs études portant respectivement sur l'organisation de l'unité de gestion de la RRSA, les relations de celle-ci avec les sociétés nationales de stockage ; le fonctionnement de la Cellule « info stocks » (février 2014) et les modalités de mise en œuvre de la composante financière de la RRSA.
- réalisation de deux études visant l'analyse de la dynamique du stockage privé dans la région avec l'établissement d'une cartographie des infrastructures et la capitalisation des expériences les plus significatives ;
- la préparation de documents et outils contractuels: la contractualisation pour le stockage et la conservation (outils contractuels) ; les modes d'approvisionnement et cahiers des

³⁶ 10,4 millions sur financement AFD et 1,9 millions sur la contrepartie de la CEDEAO

³⁷ Renforcer et accélérer l'évolution des systèmes d'information sur la sécurité alimentaire, appuyer la définition et la mise en œuvre des instruments publics d'intervention des Etats et de la CEDEAO pour réduire l'insécurité alimentaire et répondre aux crises et mettre en œuvre des opérations innovantes pour améliorer la situation alimentaire et nutritionnelle des populations les plus vulnérables de la région.

charges fournisseurs (outils contractuels) ; la préparation d'un DAO pour la réception, contrôle, entreposage et entretien du stock RRSA ; la préparation d'un DAO pour l'achat et la livraison de céréales pour la RRSA ;

- la préparation d'un DAO « Appui à la promotion du warrantage et de la tierce détention en Afrique de l'Ouest, décembre 2015 ». Ce dernier était prévu par le PASANAO mais a été confiée au projet d'appui à la RRSA ;
- des appels à propositions de projets (6,125 M EUR) p. ex. autour de « la fortification des aliments et de la production locale des produits de supplémentation nutritionnelle » ; « renforcement des systèmes de crédit et d'assurance agricoles », « stockage et commercialisation des produits agricoles et gestion des risques de marché ».

La duplication des activités est évitée suite à la concertation entre les 2 projets. La préparation des études et DAO a servi directement pour le projet d'appui à la RRSA. Les études ont été communiquées au projet. Elles constituent une base pour engager la mise en place des mécanismes prévus pour l'opérationnalisation de la réserve régionale.

L'articulation avec les autres projets mis en œuvre par l'ARAA est peu visible, il s'agit notamment des projets suivants:

- *le projet de renforcement de capacités pour la mise en place de la politique agricole CEDEAO* (financement AECID, 4,016 M USD), notamment sur ce qui concerne la validation du cadre de suivi/évaluation de l'ECOWAP/PDDAA, l'appui institutionnel à l'ARAA sur la gestion cycle de projets ;
- *le projet d'appui à la politique agricole régionale de la CEDEAO ECOWAP/PDDAAA* (financement AECID : 5 M EUR et CEDEAO : 380.526 EUR), notamment pour ce qui concerne les actions innovantes de filets sociaux de sécurité et la sélection des ménages vulnérables sur base des profils HEA ;

L'équipe de l'UTGR a organisé du 16 au 19 février 2016 à Lomé, un atelier d'appropriation et de planification, qui a réuni l'équipe de l'UTGR et de la composante ECOAGRIS venu de Niamey, d'autres experts de l'ARAA, des représentants de la DAERE, de l'AECID et de la délégation de l'Union Européenne à Lomé. L'atelier a été facilité par Roger BLEIN, personne ressource et avec la participation du personnel de PASANAO. L'atelier avait parmi ses objectifs de promouvoir les synergies et la complémentarité entre les différentes composantes du projet et de prendre connaissance des études déjà réalisées et de celles en cours de démarrage.

5.2 Synergie externe

Le projet s'intéresse à la dynamique piloté par Oxfam sur les stocks de proximité en l'Afrique de l'Ouest. Oxfam et SOS Faim échangent et capitalisent les bonnes pratiques entre différentes expériences dans la région d'Afrique de l'Ouest. Elles veulent mener un plaidoyer politique pour une

réelle intégration des initiatives paysannes de stocks de proximité dans une politique régionale de sécurité alimentaire et de régulation des marchés. Le 2 septembre 2016, l'équipe de projet a participé à un atelier organisé à Ouagadougou par Oxfam sur les stocks de proximité à l'Afrique de l'Ouest.

L'expertise de Save the Children en Household Economy Approach (HEA) pour lequel une méthodologie et un manuel a été développée, est valorisée au sein du projet..

D'autres synergies peuvent être intéressantes à développer pour le projet, il s'agit notamment de :

- La Banque Africaine de Développement (BAD) qui a lancé un accord de principe entre l'institution et l'African Risk Capacity (ARC), la mutuelle d'assurance fondée par 26 États africains en 2012 avec l'objectif de couvrir, à échéance 2020, 30 pays et 160 millions d'Africains contre les risques de sécheresse, d'inondation ou de cyclone. Cette initiative sera à explorer davantage par le projet parmi les instruments innovants de gestion de risques.
- La mise en œuvre d'un programme d'appui au développement et à la régulation du marché agricole en Afrique de l'Ouest (PARMAO) qui concerne la régulation du marché régional des produits agricoles et alimentaires. Il comporte deux grands axes (i) la gestion de l'interface entre le marché international et le marché régional ; (ii) la fluidification et la régulation du marché régional des produits agroalimentaires. Ce projet développe des activités similaires au projet d'appui à la RRSA sur l'appui aux stocks nationaux de sécurité ; l'appui à la mise en place des stocks de proximité et de réseaux de stockeurs privés et publics; les systèmes de warrantage et de tierce détention et la mise en place d'une bourse régionale des produits agricoles.

6. ANALYSE DU MONTAGE INSTITUTIONNEL DU PROJET ET DU PILOTAGE DU PROJET

Le dispositif de mise en œuvre du projet est basé sur la structure suivante :

- ✓ La maîtrise d'ouvrage du projet est assurée par la CEDEAO à travers la Direction de l'Agriculture de l'Environnement et des Ressources en Eau (DAERE).
- ✓ La maîtrise d'œuvre relève de l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARAA). L'ARAA a été créée en 2011 par règlement C/REG.1/08/11 de la Commission de la CEDEAO et lancée à Lomé le 27 septembre 2013. L'objectif général assigné à l'ARAA est d'assurer la coordination de la mise en œuvre et de l'exécution technique des programmes et plans d'investissement concourant à l'opérationnalisation de la politique agricole de la CEDEAO, tant au niveau régional que national.
- ✓ Un comité de pilotage (CoPil)³⁸. est en charge d'assurer la stratégie, superviser et approuver l'orientation générale et la ligne d'action du projet, analyser les rapports

³⁸ Créé, le 25 avril 2015, par MEMO réf ECW/CAERE/ADR/AST/PH/064/15/moc il a pour rôle selon la Convention de financement superviser et approuver l'orientation générale et la ligne d'action du projet, analyser les rapports d'exécution annuels et planifier les activités annuelles, contribuer à la coordination des différentes composantes du projet (p17)

d'exécution annuels et planifier les activités à venir, contribuer à la coordination des différentes composantes et d'assurer le suivi-évaluation du projet et son impact. En dehors des attributions mentionnées dans la « convention mère » cette décision explicite également comme attribution à donner une impulsion au rapprochement CILSS-CEDEAO-UEMOA dans le cadre de la mise en place de la RRSA.

Il est présidé par le Commissaire en charge de l'Agriculture, de l'Environnement et des Ressources en eau de la Commission de la CEDEAO. Il associe les principales parties prenantes du projet. Le comité de pilotage du projet se réunit deux fois par an, en marge des réunions du Comité de gestion de la Réserve régionale de sécurité alimentaire.

- ✓ Techniquement le projet est divisé en 5 résultats ou composantes. Les composantes sont mises en œuvre par des partenaires au développement (AFD, CRA et AECID) à travers des conventions de financement ou de délégation.
- ✓ La dernière composante a à la fois un rôle dans la mise en place d'un appui à la mise en place d'un système d'aide à la décision en vue de mobiliser le système de réserves pour répondre aux crises alimentaires et nutritionnelles, mais aussi un appui à l'ARAA pour gérer le projet.
- ✓ Pour l'opérationnalisation de la RSSA, une cellule dénommée « Cellule Info-stock » chargée du suivi de l'information concernant les stocks et les réserves alimentaires au niveau local national et régional.³⁹ a été mise en place au sein de l'Unité Technique de Gestion de la Réserve (UTGR) et un coordonnateur du projet a été recruté.

Le personnel de l'UTGR a pris service entre décembre 2015 et janvier 2016.

Tableau 8 Personnel de l'UTGR par structure et composante

| Fonction | Composante | Structure | Date de Prise de service |
|--|------------|--------------------------|--------------------------|
| Chef de l'UTGR | 1 | Projet d'appui à la RRSA | 01/12/2015 |
| Expert statisticien -informaticien | 5 | | 01/12/2015 |
| Responsable des opérations | 1 | | 15/12/2015 |
| Expert analyste régional sécurité alimentaire et marchés | 5 | | 06/01/2016 |
| Chef de la cellule info-stock | | | 11/01/2016 |
| Expert passation. de marchés | 5 | ARAA | 18/01/2016 |
| Expert en communication | | 01/02/2016 | |

- ✓ La localisation des divers organes de ce dispositif est à signaler, car cela a une importance en termes de communication :
 - DUE en charge de la Convention avec la CEDEAO est basée au Burkina

³⁹ Cette cellule est composée de 3 experts : un responsable de la cellule, un analyste régionale de sécurité alimentaire et un expert statisticien-informaticien

(Ouagadougou) ; la DUE au Togo fait le suivi de proximité au Togo avec l'AECID et l'AFD et la DUE au Niger suit la convention avec le CRA.

- L'AFD en charge des composantes 1,2 et 3 est basée au Nigéria (Abuja) avec un chef de projet en France.
 - Le CRA en charge de la composante 4 est basé au Niger (Niamey).
 - L'AECID en charge de la composante 5 est basée au Togo (Lomé).
 - L'ARAA est basée au Togo (Lomé) et la Direction de l'Agriculture de l'Environnement et des Ressources en Eau (DAERE) est basée au Nigéria (Abuja).
- ✓ Sept conventions instituant les relations entre les partenaires du projet ont été signées.⁴⁰
- ✓ Une seule réunion du Comité de Pilotage a eu lieu en mars 2016 à Lomé au cours de laquelle le plan de travail et budget de l'année 2016 et le premier semestre 2017 (PTBA) a été adopté. Si le Comité de Pilotage a fixé les objectifs qui lui incombent son rôle, comme en atteste le compte rendu de cette réunion, la gestion quotidienne n'a semble-t-il pas répondu aux attentes en termes de réactivité. Une seule réunion a eu lieu alors que la situation de démarrage difficile aurait nécessité plus d'une réunion en 2 ans.⁴¹ En dehors du CoPil, une réunion de programmation de la phase de démarrage a été tenue en février 2015 (et qui avait pratiquement la même composition que le CoPil. Ce dernier avait fait ressortir 20 recommandations, dont la prise en compte a fait l'objet d'une analyse lors du premier CoPil.

Conclusion

Cette architecture complexe et très décentralisée nécessite pour avoir un fonctionnement optimal que toutes les opérations prévues dans les documents (recrutement du personnel, déblocage des fonds, autorisation d'actions, ..) se réalisent rapidement et dans leur normalité.

Tout incident relevant :

- de difficultés dans l'engagement d'une opération entraîne le blocage du système.
Cela s'est produit à plusieurs reprises : relations entre CEDEAO et l'AECID ⁴², délai de réaction de la CEDEAO, difficulté à recruter du personnel compétent,... ;
- de la différence de procédure entre organisation comme par exemple de périodicités différentes du rapportage selon les partenaires et les conventions rendent difficile le suivi du projet.

⁴⁰ Avec la DUE, la Convention de délégation AFD/DUE a été signée le 31/07/2015, la convention de délégation UE/AECID a été signée le 25/07/2014, avec le CRA le contrat de subvention a été signée le 12/12/2014. Avec la CEDEAO, la convention de financement AFD/CEDEAO a été signée et les conditions suspensives au premier versement levées le 02/10/ 2015. La décision d'octroi de financement AECID/CEDEAO a été acceptée le 03/08/2015 et signée par l'AECID le 22/07/2015.

⁴¹ La Convention de Financement prévoit deux réunions par an.

⁴² *P.ex. pour arriver à la conclusion de l'acceptation de la convention*

Cela a eu comme conséquence le retard dans la mise en œuvre déjà signalé, une désynchronisation entre les composantes du projet et une quasi absence d'un suivi conséquent.

Les organes de gestion en place n'ont pas répondu à la situation :

- Le Comité de Pilotage étant trop éloigné des contingences, ne pouvait gérer ces difficultés et n'a tenu une deuxième réunion face à la situation de retard conséquent.
- La coordination absente (non recrutée) et la direction de l'UTGR au pouvoir limité, ne pouvait de la même façon jouer un rôle proactif.
- Les DUE ont suivi principalement les activités des composantes qui sont dans leur pays. La vision commune n'apparaît pas La délégation du Nigeria n'a pas été associée.

Il a signalé que le Comité Technique de Suivi, organisme figurant seulement dans la Convention de Financement UE/AECID et UE/CRA et que la brochure de présentation du projet mentionne comme «équipe & instance du PASSA-AO » n'a jamais été mis en place.

Les alertes de la mission de suivi itératif n'ont pas débouché sur des solutions pratiques.

7. CONCLUSIONS

7.1 Le montage institutionnel du projet a retardé son démarrage effectif

La signature des 7 conventions qui forment le cadre institutionnel du projet entre la CE et respectivement la CEDEAO (13/06/2014), ensuite entre la CE et l'AFD, l'AECID et le CRA (AGHRYMET) et ensuite entre l'AFD, l'AECID le CRA (AGHRYMET) et la CEDEAO ont pris trop de temps.

Spécifiquement, la convention AECID-CEDEAO a pris du temps pour être signée et n'a été acceptée par la CEDEAO que le 03/08/2015, suite au refus (justifié) de celle-ci de considérer la composante 5 du projet comme une subvention de la Coopération bilatérale Espagnole. En réalité, il s'agit d'une subvention de l'UE pour lequel l'AECID est l'organisme délégataire chargé de sa mise en œuvre à qui a été confié un appui à la mise en œuvre par l'ARAA, sous la maîtrise d'ouvrage à la CEDEAO.

La convention CRA-CEDEAO n'a été signée le 06/10/2016 seulement, mais ceci n'a pas eu d'impact sur la mise en œuvre du projet.

La DUE de Ouagadougou suit l'ensemble de la convention de financement avec la CEDEAO, mais le suivi de proximité de la convention avec la CRA est assuré par la DUE à Niamey et celui des conventions de délégation avec l'AFD et l'AECID est assuré par la DUE à Lomé.

Ce morcellement entre 3 opérateurs et organismes délégataires chargés de la mise en œuvre, 3 DUE, et la maîtrise d'ouvrage confiée à la CEDEAO à travers l'ARAA est compliquée. L'appropriation du projet par la CEDEAO, en tant que maître d'ouvrage, a été trop lente et n'a pas été suffisamment proactive dès le début.

La difficulté dans le démarrage du projet réside dans l'architecture institutionnelle complexe du projet, le « saucissonnage » entre composantes attribuées à des partenaires différents, des actions en gestion centralisée de l'UE et à une multi localisation.

L'absence de coordinateur pendant une longue période (plus d'un an) et l'expérience récente de l'équipe de la cellule de coordination et de l'UTGR, n'ont pas permis que les difficultés de gestion nées des spécificités des diverses parties soit réglés rapidement.

La réunion de programmation pour la phase de démarrage du 25/02/2015 aurait permis le démarrage effectif du projet, surtout suite à la recommandation de recrutement du personnel pour les experts affectés (5 postes de l'UTGR + expert en passation de marchés +expert en communication) dans un délai de 3 mois. Malheureusement, le personnel n'a finalement pu être recruté seulement sur base d'un financement de la procédure de recrutement sur les imprévus de l'AFD. La procédure de recrutement a finalement été lancée à partir de fin août 2015, avec les premiers recrutements à partir de début décembre 2015.

Dès lors, comme accordé entre les parties en septembre 2014, l'AECID devait recruter directement le personnel de la coordination (le coordinateur et son assistant), dont le recrutement devrait prendre maximum 6 mois après la signature de l'acceptation de subvention par la CEDEAO (03/08/2015). Son recrutement effectif a eu lieu le 17 mai 2016.

La mission a constaté le peu de réactivité par rapport aux retards de démarrage par les différentes parties concernées, et notamment de l'ARAA qui aurait dû accélérer le recrutement du personnel, mais également par l'ensemble des acteurs de mise en œuvre membres du CoPil qui auraient dû se réunir une deuxième fois en 2015 pour se rassurer du démarrage effectif du projet tel que prévu dans les TdR du CoPil.

7.2 Le pilotage actuel du projet est insuffisant pour assurer une réelle coordination entre les différentes composantes du projet

La réunion de programmation pour la phase de démarrage avait mis en relief la complexité du projet, notamment par le poids des pesanteurs administratives et institutionnelles pour le démarrage effectif, le cloisonnement des parties prenantes, la faible circulation de l'information sur la RRSA et sur le projet. Les participants y avaient recommandé la mise en place d'un système de Suivi/Evaluation (S/E) conjoint, pour l'ensemble de toutes les composantes et de la RRSA. Cela serait déjà une garantie de l'unicité du projet, avec un cadre unique de suivi des résultats et de rapportage.

Pour l'instant les efforts de mise en place d'un système de S/E n'ont pas encore abouti à cette uniformisation. La coordination n'est pour l'instant pas suffisamment proactive au niveau des différentes composantes, pour garantir l'unicité du projet.

Le pilotage interne, prévu au sein des conventions AECID et CRA à travers la mise en place du Comité Technique de Suivi (CTS) ne sont pas effectives.

7.3 La cohérence interne du projet et la synergie ne sont pas performantes

Le morcellement du projet à travers les différentes composantes pilotées par 3 opérateurs et organismes délégataires chargés de la mise en œuvre ne permet pas d'assurer et de veiller à la cohérence interne entre les activités des différentes composantes.

Le lancement d'un nombre important d'études (pertinentes pour la mise en place de la RRSA), dont la préparation des TdR est pratiquement totalement externalisée à une personne ressource, et dont le contenu ne semble pas toujours approprié par le projet, risque de produire une perte de l'emprise et de la vision sur l'ensemble du projet par l'équipe du projet. .

L'information et les supports livrables du projet, ainsi que celles des autres projets de l'ARAA, ne sont pas encore centralisés.

La RRSA constitue la troisième ligne de défense en cas de crise, après la mobilisation des stocks de proximité (1^{ère} ligne) et des stocks nationaux de sécurité (2^{ème} ligne). Le projet semble donner priorité pour l'instant à la troisième ligne de défense, notamment à la constitution de la réserve physique de la RRSA et beaucoup moins à la 1^{ère} et à la 2^{ème} ligne de défense à partir du renforcement et de la mutualisation des stocks nationaux et des stocks de proximité. Il faut néanmoins noter que la 3^{ème} ligne de défense a bénéficié des études et travaux préparatoires réalisés par le PASANAO.

Le développement des capacités et l'articulation entre ces trois lignes de défense constituent les fondements de la stratégie régionale de stockage de sécurité.

Le présent projet d'appui à la réserve doit tirer toutes les conséquences pratiques de cette stratégie. Cela veut dire que le stock régional qu'il soit physique ou financier, n'est qu'un outil dans la stratégie globale. Il semble que cette dimension soit parfois sous-estimée par les partenaires du projet. La constitution du stock régional devenant une fin en soi.

La façon dont le projet est structuré avec des composantes fortes et une coordination faible a sans doute contribué à cela. De même qu'un partenaire ayant en charge les trois lignes de défense dont une (la réserve régionale) a un budget représentant près des trois quarts de la subvention.

7.4 Le cadre logique de l'intervention n'est pas approprié par les parties concernées comme outil de Suivi/Evaluation

Le cadre logique de la convention mère, incomplet pour ce qui concerne les IOV, a été accepté et adopté par les différentes parties concernées, mais il n'a pas été finalisé au démarrage du projet. Les IOV sont restés pratiquement à leur état initial et n'ont pas été précisés. Pour la composante 4 ECOAGRI, les cibles finales pour l'ensemble des activités prévues ont néanmoins été explicitées. En absence d'IOV clairs au niveau des résultats et des objectifs du projet, il n'est pas possible de faire un réel suivi par rapport à l'avancement du projet en termes de résultats et d'objectifs visés. Le cadre logique devrait être considéré comme un outil capital et un instrument de gestion qui détermine les

engagements des différents acteurs qui doit faire l'objet d'un accord après concertation entre les parties concernées : la coordination, le CoPil et l'UE.

7.5 Le projet et la RRSA ne sont pas suffisamment connus par l'ensemble des acteurs dans les différents pays

La mission a constaté dans les pays visités un manque d'information sur le projet et sur la RRSA. L'idée de la mise en place de la RRSA est généralement connue, mais les modalités pour son opérationnalisation et son état d'avancement ne sont pas suffisamment connus par la majorité des acteurs rencontrés. Le projet en appui à la RRSA n'est pas connu, en dehors des agences et des acteurs directement impliqués et associés à sa mise en œuvre et la distinction entre le projet, qui vient en appui de la RRSA.

Le choix du nom du projet PASSA-AO est un peu repérable parce que l'acronyme ressemble trop au PASANAO.

Le projet a développé une stratégie de communication pour lequel la direction de la communication de la CEDEAO semble avoir donné son accord, mais pour lequel la mise en œuvre effective tarde. Le budget proposé par la mission externe pour la mise en œuvre de la stratégie de la communication n'est néanmoins pas réaliste et n'est pas disponible au niveau du projet ou au niveau de ses composantes.

7.6 Les retards dans la mise en place des dispositifs institutionnels et de la RRSA et de l'engagement de la CEDEAO retardent la mise en place de la RRSA

La mise en place d'un comité de gestion de la RRSA et l'ancrage de l'UTGR au sein de l'ARAA accusent des retards significatifs. Leur mise en place est capitale pour la fonctionnalité de la RRSA et pour la pérennisation de l'UTGR après le projet.

Malgré les bonnes intentions et la volonté manifeste exprimée par la CEDEAO pour l'opérationnalisation de la RRSA, par exemple en abondant la réserve financière de la RRSA, il n'y a pas encore d'actes concrets dans ce sens. Les modalités pour constituer ce stock financier doivent encore être adoptées.

7.7 Le lancement de l'ensemble des marchés avant la date D+3 est envisageable mais risquée

L'ensemble des 31 marchés prévus pour les composantes 1,2 et 3 (AFD) et à partir des « appuis en espèces » de la composante 5 (AECID) sont définis. Le chronogramme de passation de marchés prévoyait initialement environ de 2 mois entre la préparation des DAO et la signature effective du contrat d'exécution. Cette période a ensuite été réajusté à 3 mois et demi ce qui reflète mieux la réalité.

Pour les marchés en cours, il reste 4 TdR à finaliser qui regroupent parfois plusieurs marchés avant la demande d'ANO et le lancement des AO, mais la préparation de ces TdR dépasse les 4 mois prévus (juillet à octobre 2016).

Quelques marchés restent à démarrer, dont certains ne sont pas nécessairement concernés par la contrainte de l'engagement avant la date D+3. Suivant l'art 9.1 de la convention mère UE-CEDEAO les marchés et activités non concernés sont : (i) des contrats d'audit et d'évaluation ; (ii) les avenants aux contrats déjà signés ; (iii) des contrats conclus après la résiliation anticipée d'un contrat existant et (iv) en cas de changement de l'entité chargée des tâches d'exécution du budget. Mais il reste à analyser et à confirmer par l'UE les modalités exactes pour l'ensemble des activités et marchés prévues.

Le lancement de tous les AO et jusqu'à l'attribution des marchés devra être accéléré, car la procédure prend en général 3-4 mois. Les délais fixés par la date D+3 pour l'attribution des marchés ne laissent alors peu de marge pour des retards et l'annulation éventuels de certains marchés.

8. RECOMMANDATIONS

8.1 Pour la coordination du projet

Renforcer la cohérence interne

- *Récapituler l'ensemble des marchés, notamment les TdR et les AO des études et des services programmés et les livrables des études déjà réalisées par le projet d'appui à la RRSA et par le PASANAO. Il faudra ensuite situer chaque étude et chaque livrable en rapport à leur contribution aux résultats visés par le projet pour les différentes composantes et dans une vision globale du projet.*

Dans le Plan de passation de marchés 2016 les différents marchés sont mentionnés pour les composantes 1, 2,3 (AFD) et 5 (« appuis en espèces de l'AECID »). L'avis général de passation de marchés du 23/05/2016 mentionne également les marchés « en nature » de l'AECID. Les marchés de la composante 4 sont gérés à part par le CRA. Cette séparation entre l'AFD, l'AECID et le CRA favorise davantage le cloisonnement entre les 3 partenaires de mise en œuvre. Surtout au niveau des marchés « appuis en nature » gérés directement par l'AECID, le suivi de la démarche et de l'état d'avancement des marchés est important pour rentrer dans la logique de l'ensemble du projet.

D'autres marchés seront regroupés dans un seul grand marché de services dont les TdR sont en élaboration (les marchés 22, 23 et 25)⁴³:

- Conception d'un modèle de gestion de stock de proximité, conception et mise en œuvre d'un cursus de formation en gestion de stock de proximité (1.3.3).
- Assistance technique et juridique à la mise en réseau et au développement de relations contractuelles entre les organisations de producteurs et les structures chargés de la gestion des stocks nationaux et la Réserve Régionale (1.3.3).
- Elaboration d'une charte sur le fonctionnement des stocks de proximité (1.3.3).

La coordination du projet doit élaborer un seul tableau consolidé (AFD, AECID, CRA) qui intègre l'ensemble des études et services prévus avec leur lien avec l'activité du cadre logique. Il faudra alors expliciter le contenu de l'étude et du service externalisé à des prestataires extérieurs. Il faut surtout veiller à ce que le livrable attendu de chaque étude ou marché de services contribue effectivement à l'atteinte des différents résultats des 5 composantes du projet. Pour l'instant l'adéquation entre les produits attendus des études n'est pas toujours évidente à comprendre. Cela explique également le regroupement et la reformulation de certains services demandés par l'UTGR au backstopping pour la préparation des TdR.

⁴³ Annexe 6. Plan de passation de marchés du 03/05/2016

Renforcer la synergie du projet avec le projet PASANAO

En effet, les études préliminaires effectuées par le PASANAO sont valorisées par l'UTGR (§5.1). La synergie à développer davantage consiste surtout dans l'implication maximale de l'expertise de l'équipe actuelle de coordination du projet PASANAO jusqu'à la fin de ce projet en juin 2018. Ultérieurement on pourrait faire appel à leur expertise à travers leurs inputs comme consultants externes.

Constituer la documentation et la mémoire du projet

- *Constituer une base de documentation et d'archivage des produits et des études réalisées par le projet y compris celles réalisées par le PASANAO, et les études de faisabilité préalables à la mise en place de la RRSA. Ces produits et études devraient être en consultation libre sur le site web du projet (au sein du site web de l'ARAA).*

Pour l'instant, l'information disponible est dispersée dans les différents projets (surtout par rapport aux livrables de la CRA) et entre les acteurs de mise en œuvre du projet. Dans un souci de rendre disponible l'information à l'équipe de projet et des acteurs de mise en œuvre et pour la pérennisation des acquis du projet, l'archivage centralisé des documents devrait être engagé.

Les produits validés devraient être en consultation libre sur le site web du projet et de l'ARAA et l'ensemble de la documentation y compris les études provisoires devraient être disponibles pour l'UTGR, la coordination, la DUE, l'AFD, le CRA et l'AECID.

La constitution de cette base d'informations devra servir comme mémoire de l'ensemble des apports au-delà de la durée du projet.

Engager une communication effective du projet

- La stratégie de communication a été développée dans la mission de consultation. Même si la qualité des outils n'est pas optimale, il faut adapter les outils essentiels qui permettront de faire la communication vers l'extérieur et les traduire dans les 3 langues de travail (français, anglais, portugais) : il s'agit notamment des brochures, d'une newsletter sur base trimestriel et de lancer au plus vite le site web du projet. Il faudra revoir et valider ainsi les outils de communication sur base d'un programme de travail faisable et d'un budget réaliste. Il faut noter qu'une grande partie de la ligne budgétaire prévue pour la communication gérée directement par l'UE a été mobilisée pour la conception de la stratégie. Il sera sans doute nécessaire d'envisager de réallouer des ressources supplémentaires pour parfaire les produits prévus et actualiser la stratégie. Il convient de faire connaître le projet et ses activités aux acteurs institutionnels, les PTF, les ONG, les organisations professionnelles des producteurs,... dans les 17 pays sur base des outils retenus.

- Il faut s'accorder entre toutes les parties sur l'acronyme du projet, étant donné que PASSA-AO prête à confusion avec PASANAO. Vu qu'il n'est possible de changer le titre de celui-ci, il serait utile de trouver un acronyme qui distingue et donne une image du projet singulière. Le plus facile sera de laisser tomber définitivement l'acronyme et de parler uniquement du « projet d'appui à la RRSA ». Cette appellation est donc plus large et plus correcte que de parler de « projet stock CEDEAO », puisque ce dernier réfère trop au « stock physique de la RRSA ». L'appellation de la Convention de financement signé entre l'UE et la CEDEAO: « Projet d'appui au stockage de sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest (Xème FED - Convention de financement No ROC/FED/024-947) » restera néanmoins le nom officiel du projet jusqu'à sa fin.
- La mise en place de points focaux nationaux, qui représentent l'ensemble du projet, donnera des nouveaux moyens pour l'information sur le projet qu'il faudra utiliser : dotation d'outils de communication et plan opérationnel de communication par pays.

Améliorer l'efficacité des activités du projet

- La coordination doit commencer à jouer son rôle en collaboration avec le Chef de l'UTGR. Ils doivent veiller à la réalisation des activités dans les délais et en particulier sur les activités externalisées, notamment pour les différentes études, les appuis et les services de backstopping. Dès que des retards sont observés, la coordination et l'UTGR doivent être proactives et signaler cela à l'opérateur concerné, le cas échéant à l'ARAA.
- Le respect du plan de passation de marchés est crucial à l'étape actuelle pour engager l'ensemble des activités avant la date D+3. L'opérationnalisation d'un système de suivi des marchés doit être coordonnée par le responsable expert de passation de marchés de l'ARAA qui doit veiller et rendre compte à la coordination et à l'UTGR sur une base hebdomadaire jusqu'à la mi-2017.
- La coordination doit veiller à ce que les flux de données, à destination de l'outil de suivi évaluation de l'unité de gestion de la RRSA, soient transmis selon un cadre de reporting trimestriel unique (canevas CEDEAO)
- Une étude lancée par le projet relative à la fourniture et à la livraison de farine enrichie, d'un marché d'un montant de 3,3 M EUR devrait permettre de tirer les conclusions des chances de pérennisation de ce stock périssable. Il s'agit d'un produit avec des exigences spécifiques, notamment par rapport à son approvisionnement en grande quantité, le manque de fournisseurs, sa conservation et sa rotation,... : toutes ces questions relatives à son approvisionnement en quantité et en qualité suffisante, à sa gestion et son renouvellement fréquent au-delà de la durée du projet, à la prise en charge des frais récurrents, doivent trouver des réponses avant le lancement de l'AO.

- Le renforcement des capacités des agences nationales, qui est une activité prévue par le projet, devrait être fait sur base d'un diagnostic organisationnel et institutionnel des agences nationales de stockage avant leur renforcement de capacité. Certaines agences disposent déjà d'un tel diagnostic comme le SONAGESS. Pour l'instant, le projet se limite à un questionnaire général pour recenser les besoins des agences.
- Le projet a également prévue une étude de capitalisation des bonnes pratiques de gestion des stocks nationaux dont les résultats peuvent servir de base pour la mise à niveau de ces agences nationales.

8.2 Pour le CoPil et le Comité Technique de Suivi (CTS) (à créer)

Amélioration du pilotage du projet : création d'un CTS du projet et installation des points focaux par pays

- *Le développement des composantes 1, 2, 3, 4, 5 constitue les volets d'une même stratégie: un mécanisme de concertation entre les composantes doit être mis en place en vue de l'articulation des divers résultats et des objectifs. Il faut instaurer un Comité Technique de Suivi (CTS) du projet pour veiller à la cohérence et la mise en œuvre effectif dans les délais des différentes activités. Il faut également mettre en place un point focal par pays pour faciliter les relations entre les acteurs des différentes composantes par pays.*

Les propositions pour améliorer le montage institutionnel du projet se concentrent sur 3 objectifs :

- ✓ renforcer le pilotage du projet;
- ✓ avoir une reconnaissance en tant que projet dans les pays de la zone ;
- ✓ se doter d'un outil opérationnel de suivi des résultats.

Concrètement cela signifie :

- *Le CoPil doit jouer son rôle. Pour cela il doit fonctionner comme prévu dans la convention financière, c'est-à-dire qu'il doit avoir deux sessions par an. Un prochain CoPil devrait être organisé au plus vite pour opérationnaliser les recommandations à retenir et à mettre en œuvre suite à l'évaluation et créer un Comité Technique de Suivi (CTS).*

Dans la Convention entre la CEDEAO et l'AECID et le CRA, il était d'ailleurs prévu de créer un Comité Technique de Suivi (CTS) composé des divers opérateurs du projet. Ce CTS devait suivre les activités du projet suivant une périodicité trimestrielle. Ce Comité n'a pas été mis en place. Il serait nécessaire de le créer dès maintenant au niveau de l'ensemble du projet,

Celui-ci, aurait pour tâche :

- ✓ de suivre l'exécution des décisions du Comité de Pilotage ;
- ✓ de s'assurer de la réalisation des activités programmées ;
- ✓ d'informer les pays (points focaux) et les opérateurs de la programmation et de l'avancement des activités.

Le CTS devra être composé de la coordination du projet et d'un représentant de chaque composante. Pour des actions spécifiques pourraient être associés, des acteurs opérationnels clés associés à la mise en œuvre du projet (p.ex. le RESOGEST, les ONG Oxfam et Save the Children).

Le CTS n'est pas un outil qui va alourdir le fonctionnement du projet. Il mobilisera seulement un nombre limité de personnes (max. 15 personnes). Ils doivent veiller à l'avancement du projet, à sa cohérence interne entre les composantes et à la mise en œuvre des orientations et des recommandations proposées par les CoPIL. Ils doivent veiller et se prononcer également sur la qualité et la conformité aux TdR des produits des appuis et des études par rapport à leur contribution effective à l'atteinte des résultats des 5 composantes. La coordination du projet sera le secrétariat du CTS et assumera les tâches quotidiennes et la mise en exécution des décisions.

Les missions de suivi itératif (DAI Europe) et de backstopping (R. Blein) devraient coïncider dans la mesure du possible, avec une de ces réunions du CTS pour faire le point sur l'évolution du projet

En même temps, pour le CoPIL il est envisageable de diminuer de façon significative le nombre de participants (à limiter à max 15-20 personnes) pour alléger la structure et pour faciliter les prises de décisions.

- Devant le manque de reconnaissance du projet d'appui au niveau national, il sera nécessaire de créer un point focal national. Ce point sera chargé pour les 5 composantes :
 - ✓ de faciliter la relation entre les acteurs du pays,
 - ✓ de fournir des informations aux autorités nationales
 - ✓ de relayer les demandes de la coordination.

Les points focaux, qui représentent donc le projet avec ses 3 niveaux de défense au sein de la RRSA, seront proposés par le CTS au CoPIL.

Sans ces modifications institutionnelles qui arrivent peut être un peu tard et qui pour certains semblent trop lourdes, le projet ne pourra pas être piloté correctement. Les faiblesses des résultats ne sont pas uniquement dus au retard dans la mise en œuvre mais à la faiblesse structurelle de la coordination.

Le rééquilibrage et l'inversion de l'intérêt accordé aux composantes 1,2 et 3

- *Le CoPIL et le CTS doivent veiller à l'importance relative à la 1ère ligne de défense (proximité) et à la 2ème ligne de défense (nationale) en parallèle avec la 3ème ligne de défense (RRSA).*

Pour l'instant la priorité est donnée à la 3^{ème} ligne de défense, et en particulier pour la constitution du stock physique de la RRSA, alors que les 2 autres lignes ayant au moins la même importance

par rapport à la réponse aux crises alimentaires suivant le principe de subsidiarité, sont négligées. Dans l'état d'avancement des réalisations, le CoPil, le CTS et la coordination doivent veiller à un rééquilibrage de l'intérêt accordé pour la prise en compte rapide des activités au profit des deux premières lignes de défense, car l'appropriation des objectifs doit d'abord se faire sur une base locale et nationale.

Pour la première ligne, l'externalisation aux acteurs de proximité notamment les ONG expérimentées devrait être favorisée. On pourrait leur confier en grande partie l'élaboration de la stratégie de stocks de proximité dans la stratégie régionale et l'animation des acteurs autour de ce premier niveau de défense.

Pour la deuxième ligne de défense, l'animation du RESOGEST et le renforcement des capacités des agences nationales pour répondre aux crises devrait être priorisé, tel que prévu à travers l'externalisation de cet appui et animation à un prestataire externe.

Tester au plus vite la réserve en vue de tirer les leçons pratiques de l'exercice

- *En vue de tester le dispositif de la RRSA le stock physique devrait être mobilisé au plus vite en cas de crise alimentaire dans un des 15 Etats membres de la CEDEAO, le Mauritanie et le Tchad. Si le stock financier était disponible dans les délais de mise en œuvre du projet, celui-ci devrait également être testé.*

Le troisième niveau de défense, qui vient en dernier lieu, suivant le principe de subsidiarité, devrait être testé sur base du stock physique déjà constitué par le projet.

La crise au Nord Est du Nigeria pourrait servir d'expérimentation de la méthode. La capitalisation d'une première expérience de mobilisation de cette 3ème ligne de défense devrait fournir des éléments par rapport au mécanisme de déclenchement, d'application des principes de subsidiarité, du temps de mobilisation et de transport des céréales à leurs lieux de destination,...

Ceci permettra de développer et de mettre en pratique les modalités pour le déclenchement de la réserve physique en cas de crise et d'en tirer les leçons. Ainsi les différents mécanismes pourront être testés, même avant leur finalisation et validation complète, en vue d'utiliser ces enseignements pour adapter les outils et les mécanismes de déclenchement. Le fonctionnement de la procédure consistera à une demande présentée par l'Etat demandeur auprès du Comité de gestion de la RRSA, accompagné des résultats du SAP et de l'évaluation de la situation alimentaire selon le CH. Les décisions du Comité de gestion seront justifiées sur base d'un rapport succinct préparé par la Cellule Info Stocks. Par la suite, les mécanismes de mobilisation et de transport pourront être capitalisés.

Observation sur le 2ème achat de céréales :

Le 1er achat des céréales aurait pu servir pour développer une opération test du dispositif avant de poursuivre avec le 2ème achat. Même si la mission a recommandée de s'en tenir à ce premier achat pour tester le dispositif, l'AO pour le 2ème achat était déjà lancé (en fin de mission d'évaluation) et la procédure sera bouclée dans des délais courts courant le début de l'année 2017 pour procéder à l'achat. Pour des raisons pratiques et de respect de procédures des AO déjà lancés, la recommandation devra alors être revue dans le sens que le stock physique disponible (à travers ces 2 achats) devra être utilisé de façon optimale par l'UTGR et la RRSA, pour tester le dispositif avant la fin du projet et afin d'en tirer les conclusions. La capitalisation de la démarche depuis la demande, jusqu'à la mobilisation et la distribution des stocks (plus le suivi post-distribution) fournira à la fin du projet les éléments d'appréciation, les scénarios et les recommandations à la CEDEAO pour le développement ultérieur de la RRSA. En même temps les mécanismes de préservation de ces stocks doivent être clairement développés et explicités par le projet avant sa fin. Ceci devrait garantir la préservation des stocks et des fonds qui ont été mis à disposition par l'UE pour le démarrage et la constitution de la RRSA et pour éviter les risques de l'érosion progressive de ces stocks.

8.3 Pour l'AFD et l'AECID

L'engagement de l'AFD et de l'AECID, doit être plus (pro)actif dans le suivi de l'avancement de la mise en œuvre des actions mise en œuvre à travers l'ARAA. Ils doivent alerter le maître d'ouvrage et l'UE, et rapporter au CoPil, au plus vite en cas de non atteinte des résultats dans les délais prévus.

8.4 Pour la CEDEAO et l'ARAA

- Il faut rassurer l'équipe du projet dont les contrats vont expirer bientôt en décembre 2016 et en janvier 2017. Il doit être possible de faire le renouvellement du contrat des experts de l'équipe du projet pour couvrir toute la durée du projet conformément au règlement du personnel de la CEDEAO pour les projets régionaux. Les nominations sous contrat, pour les besoins de projets communautaires peuvent faire l'objet d'une prorogation jusqu'à l'exécution des projets.
- Il faut renforcer les mécanismes de gouvernance institutionnelle par la formalisation de l'UTGR au sein de l'ARAA et à travers la mise en place du Comité de gestion de la réserve. Des textes ont été élaborés pour la mise en place du Comité de gestion. Il faut maintenant pousser à l'approbation lors de la prochaine réunion de la commission des ministres prévue en mai 2017. Pour ce qui concerne l'ancrage de l'UTGR dans l'organigramme de l'ARAA ou l'option alternative de la création d'une direction, les deux options devraient être préparées à l'avance par l'ARAA et le DAERE, afin de les proposer au prochain Conseil des ministres.
- *Démontrer l'engagement et l'appropriation effective de la CEDEAO au travers de ses engagements financiers*

Il est justifié à ce jour, que l'UE s'interroge sur l'effectivité de l'engagement de la CEDEAO, tel que manifestée dans sa politique ECOWAP, pour la mise en place de la réserve régionale et pour le renforcement de capacités des stocks nationaux. Cette effectivité deviendra de plus en plus urgente alors qu'à la fin du projet les stocks physiques et financiers devraient s'amplifier petit à petit pour atteindre après 8 ans, les objectifs fixés.

En dehors de cela, la reconnaissance du rôle de la BIDC qui devra loger les fonds du stock financier devrait être confirmée. La validation de l'étude sur les modalités de mise en œuvre de la composante financière de la Réserve Régionale de Sécurité Alimentaire devrait être faite rapidement. Les résultats devraient être validés lors de réunion de la prochaine réunion de la Commission de la CEDEAO prévue en mai 2017.

Comme l'a recommandé le CoPil, il faut s'appuyer sur les travaux de la task-force qui a piloté la phase préalable à la mise en place de la RRSA et sur l'expertise de ses membres, pour veiller à l'avancement et à la cohérence de la RRSA suivant les principes initiaux.

Il faut prioriser la mise en place et assurer le fonctionnement du Comité de Gestion de la RRSA, auquel il reviendra d'assurer la gouvernance de la RRSA.

8.5 Pour l'UE

Il est évident que la gestion à travers différents DUE (Burkina Faso, Niger, Togo et le manque d'intégration/information de la DUE d'Abuja), y compris la gestion centralisée de la communication et le S/E par l'UE ne facilitent pas la gestion du projet.

Un échange formalisé entre les 4 DUE (y compris donc la DUE d'Abuja) s'impose par rapport au suivi de la performance et des résultats de ce projet. Cette échange aura évidemment lieu lors des CoPil, pour lequel l'UE et la DUE devraient partager leur point de vue (concertée) envers les partenaires et les opérateurs et les délégataires impliqués dans la mise en œuvre.

Les activités liées à la communication et au suivi/évaluation devraient être confiés au maître d'ouvrage en vue de son appropriation maximale du projet et des dispositifs mise en place pour la RRSA.

8.6 Pour le CRA (ECOAGRIS)

- L'outil mis en place par la composante 4 est cohérent mais nécessite des moyens importants et continus notamment pour la collecte des données primaires. Il serait intéressant d'apprécier les possibilités qu'offrent les nouvelles techniques de télédétection, la connaissance de crises récurrentes, les ressources d'alerte communautaire, les outils statistiques, la documentation des données secondaires, pour améliorer le système mis en place et alléger certaines collectes de données.

- Il serait opportun que le CRA procède, après un premier exercice (fin 2017), avec l'appui de l'ARAA ou d'une expertise extérieure, à une évaluation du fonctionnement de la plateforme ECOAGRIS et de l'adéquation par rapport aux besoins en information qui ont été identifiés pour la gestion pertinente de la RRSA par la cellule Info stock. Cela permettrait de s'assurer de l'approvisionnement de la plateforme en données primaires, de son utilisation effective, de sa faisabilité technique (Internet/serveurs/Cloud) et de la possibilité de définir les mécanismes de pérennisation et d'appropriation au niveau national après mi-2019.
- La mission a constaté une certaine surestimation du CH comme solution définitive à tout besoin en information pour la SA. En réalité, il est fortement tributaire de la qualité des données primaires qui sont collectés par des services qui ont vu leurs financements se raréfier au cours des dernières décennies et ont du mal à assurer un minimum de qualité et de régularité des données. Sans cette qualité et régularité les analyses du CH deviennent peu fiables.

8.7 Pour le Suivi/Evaluation itératif

- Le projet n'a pas de système de suivi-évaluation opérationnel. Les 4 cadres logiques ne sont pas intégrés et les indicateurs ne permettent pas de renseigner de façon précise sur les résultats

Une des premières tâches du suivi itératif sera d'engager avec la coordination la refonte et la mise en cohérence des indicateurs des cadres logiques du projet. Ce travail de révision concertée, dont les prémisses sont déjà contenues dans les deux premières missions de suivi itératif⁴⁴, devrait permettre d'avoir des indicateurs pour les « outputs » (activités/produits) et pour les « outcome » (effets) du projet.

Il faut expliciter les indicateurs du cadre logique du projet de façon à pouvoir mesurer réellement les effets du projet. Il s'agira de rendre « SMART » les IOV du cadre logique et de définir les cibles pour chaque année jusqu'à la fin du projet. L'ensemble de ces IOV devra ensuite être validé par le CoPil suivant et être envoyé à l'UE pour information.

Ce travail devra également définir la méthodologie, la périodicité et la mise en place de responsable de leur collecte au sein des composantes.

- La prochaine mission S/E devrait prévoir la formation des responsables de l'UTGR et du projet ECOAGRIS à la gestion du cycle de projets et la Gestion Axée sur les résultats⁴⁵.

La dernière mission (juin-juillet 2017) devra avoir pour fonction d'apprécier l'application du cadre de suivi par les différentes composantes et de son intégration dans le rapportage.

⁴⁴ Définir les indicateurs, cibles et sources de vérification pour le niveau «Activité» des Conventions de l'AFD; le niveau «Résultat», où ces éléments figurent déjà, est trop générique pour servir de base pour le système de suivi/évaluation; pour la Convention UE-AECID, reformuler certains indicateurs pour les rendre plus fonctionnels au système de suivi/évaluation et définir des cibles chiffrées »

⁴⁵ Concernant la formation sur la Gestion du Cycle de Projet et le Monitoring axé sur les résultats (GCP, ROM, modèle de l'UE), outre le fait de donner la formation, le prestataire devra fournir un livret de formation aux participants.

- Il faut également appuyer l'UTGR et la coordination à travers la prochaine mission de S/E à définir des thèmes de capitalisation à partir des résultats des différentes composantes du projet. La capitalisation peut s'appuyer vers la fin du projet sur l'organisation d'ateliers thématiques et sur la production de fiches thématiques : par exemple autour de la réponse aux crises alimentaires par l'articulation entre les 3 lignes de défense suivant le principe de subsidiarité ; sur la réponse aux crises des stocks de proximité dans la dynamique régionale ; sur les expériences innovantes d'instruments de gestion des risques,... L'expert en communication devra être impliqué pour assurer la diffusion de ces résultats de capitalisation avec la production de brochures thématiques, de documents de capitalisation sur le site web et le rapportage dans la newsletter.

8.8 Etudier les modalités de levée ou de report de la D+3

La levée ou le report de la D+3 se justifie dans le sens que la coordination du projet qui est mise en place depuis peu de temps est poussée au lancement rapide des AO pour rattraper le retard sans tenir compte suffisamment de la cohérence entre les activités.

La pertinence confirmée du projet et de la mise en place de la RRSA, plaident en faveur de la poursuite du projet, en grande partie suivant sa conception initiale et pour essayer d'atteindre au maximum les résultats et les objectifs visés vers la fin du projet en mi-2019. Le projet a un caractère innovant et devrait essayer de développer les mécanismes aux trois niveaux de défense ainsi que leur articulation. Il devrait être en mesure de capitaliser ses expériences avant la fin du projet.

Le projet néanmoins étudier avec la DUE Togo les implications réelles de la D+3 par rapport aux activités prévues ainsi que les éventuels possibilités et les besoins de dérogation dont la date effective à laquelle s'applique le D+3 pour l'AFD est le 30/07/2017 et pour l'AECID le 29/07/2017.

Les organismes délégataires chargés de la mise en œuvre du projet (AFD et AECID) se sont engagés à faire en sorte que tous les contrats soient signés avant la date fatidique D+3. Il y aurait 32 contrats en gestation d'ici cette échéance.

Cette pratique pose la question que si les 32 contrats sont signés, quelle est la capacité des structures du projet à suivre la bonne exécution de ces contrats ?

D'une manière pratique, il est nécessaire que la coordination et chaque responsable de composante fasse le point avec les services (thématique et contrat cadre) de la DUE qui les suit pour évaluer avec précision quelle dépense il ne sera plus possible de faire après la date butoir. Il sera nécessaire que les composantes préparent un dossier :

- s'assurant de la connaissance précise de leur date butoir (chaque convention est signée à des dates différentes ;
- présentant un plan de travail qui liste des opérations qu'elle compte faire au de la date butoir ;
- présentant un plan de travail qui liste les opérations qui sont prévues avant la date butoir.

A partir de ces données, les éléments pratiques du recadrage de ces activités sont connus.

Comme cela a été déjà dit, la stratégie de la réserve ne pourra s'ancrer durablement que si les lignes de défense 1 et surtout 2 sont opérationnelles, le niveau 3 intervient suivant les principes de subsidiarité et de complémentaire aux autres niveaux. A partir de cette considération, dans le cas où la D+3 ne serait pas levée, il faut réévaluer les contrats à la faveur de cet objectif: faciliter l'efficacité des niveaux 1 et 2 et se concentrer sur la réalisation des contrats portant sur les niveaux 1 et 2 de la réserve jusqu'à la fin du projet.

Ce choix est nécessaire pour faire avancer la stratégie de la réserve, le niveau 3 a les moyens de prouver son efficacité, mais les niveaux 1 et 2 ont besoin d'être appuyés pour équilibrer qu'ils puissent parfaire leur rôle.

ANNEXES

Annexe 1 Cadre logique du projet (convention CE-CEDEAO)

Annexe 2 Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 Compte rendu de l'atelier de restitution du 28/11/2016

Annexe 4 Localisation des Bassins de Stockage de Sécurité Alimentaire de la RRSA

Annexe 5 Budgets détaillés

Annexe 6 Plan de passation de marchés (AFD et « espèces » AECID)

Annexe 7 Termes de référence

Annexe 1 Cadre logique du projet (convention CE-CEDEAO)

| | Logique d'intervention | Indicateurs objectivement vérifiables | Sources de vérification | Hypothèses |
|------------------------------|---|---|---|--|
| Objectif général | Contribuer à répondre efficacement aux crises alimentaires et renforcer la résilience des ménages dans une perspective de sécurité et de souveraineté alimentaire régionales durables, par la promotion de systèmes de réserves alimentaires d'urgence aux différentes échelles | Contribution des systèmes de stockage à la gestion des crises alimentaires et nutritionnelles Contribution des réserves alimentaires à l'atténuation des crises Le délai entre le déclenchement de l'alerte et l'arrivée des stocks nationaux et régionaux auprès des populations vulnérables est inférieur à un mois Les Réserves nationales couvrent au moins trois mois de besoins d'urgence des populations vulnérables en cas de crise modérée La réserve régionale couvre au moins un mois des besoins d'urgence des populations vulnérables en cas de crise modérée | Rapport d'évaluation des plans de réponses aux crises alimentaires | |
| Objectifs spécifiques | OS1. Appuyer la mise en œuvre et la gouvernance de la stratégie régionale de stockage de sécurité via les trois niveaux de défense mobilisés en réponse aux crises alimentaires et nutritionnelles <i>Pour mémoire : OS2. Renforcer les dispositifs d'information sur la sécurité alimentaire et la vulnérabilité pour une aide rapide et fiable à la décision contribuant à l'indépendance et l'efficacité de la gestion des réserves alimentaires aux différentes échelles locales, nationales et régionales</i> | Accroissement d'au moins 50 % en 2015 et 100 % en 2018 de la part des différentes catégories de réserves dans les appuis alimentaires d'urgence fournis aux populations vulnérables L'ensemble des réserves couvrent au moins 70 % des besoins identifiés dans les plans de réponse aux crises en cas de crise modérée Délai de mobilisation de la réserve régionale inférieur à un mois Les appuis alimentaires et nutritionnels correspondent aux habitudes alimentaires et aux besoins journaliers des populations cibles Les interventions de la réserve financière complètent les appuis en nature et répondent aux besoins spécifiques de certaines catégories de populations vulnérables <i>Nombre de pays disposant d'un stock de sécurité national est généralisé (10 pays en 2015, 14 pays en 2018) et le volume conventionnel consolidé des stocks nationaux et régionaux est supérieur à 600 000 tonnes en 2018</i> <i>Critères de gouvernance des stocks nationaux comus et respectés. Audits systématiques et publics</i> <i>Appuis techniques mobilisés par le RESOGEST au service des structures nationales</i> <i>Volume des prêts et dons de stocks entre pays s'élève à un minimum de 3 % des stocks conventionnels nationaux en 2015 et à 5 % en 2018</i> | Cellule Info stocks et PREGEC/CILSS Rapports de l'Unité de gestion de la RRSA <i>Rapports de l'Unité de gestion de la RRSA</i> <i>Rapports annuels du RESOGEST</i> <i>Rapports des Réseaux de stocks de proximité</i> | Maintien de la volonté politique au niveau régional et national et de l'engagement politique sur les enjeux alimentaires et les réserves Continuité et approfondissement du dialogue multi-acteurs Bonne gestion des ressources financières et physiques |

| | | | | |
|------------------|---|---|--|---|
| Résultats | <p>R1.1. : <i>La Réserve Régionale de Sécurité Alimentaire est fonctionnelle et dispose des outils et mécanismes de gouvernance lui permettant d'intervenir pour répondre aux urgences alimentaires et nutritionnelles, en complément des deux premières lignes de défense, sur la base de mécanismes transparents, équitables et prévisibles et de mécanismes financiers qui en assurent la pérennité.</i></p> | <p>Volume du stock physique de la RRSA est de 60 000 tonnes en 2015 et de 100 000 tonnes en 2018, dont 34.000 tonnes sur financement européen</p> <p>Volume de la Réserve financière est équivalent à 120 000 tonnes en 2015 et à 200 000 tonnes en 2018 (prise en charge par la CEDEAO)</p> <p>Volume des interventions du stock physique de la RRSA permet de couvrir au moins un mois de besoins et de couvrir les besoins d'urgence de 4 millions de personnes pendant cette durée</p> <p>Volume des interventions de la Réserve financière et nombre de bénéficiaires concernés permet de couvrir les besoins d'urgence de 8 millions de personnes pendant un mois</p> | | |
| | <p>R 1.2. : <i>Les pays mettent en place ou renforcent leurs stocks nationaux de sécurité et disposent de mécanismes de gouvernance transparents, équitables et prévisibles et de mécanismes financiers qui en assurent la pérennité ; leur mise en réseau contribue à la réponse et à la solidarité régionales</i></p> | <p>Nombre de pays disposant de stocks nationaux de sécurité et volumes de ces stocks : 10 pays en 2015, 17 pays en 2018</p> <p>Nombre de pays disposant de réserve financière 10 pays en 2015, 17 pays en 2018</p> <p>Capacités d'intervention (éq. semaines de nourriture) accrues de 50 % en 2015, 100 % en 2018</p> <p>Volume des interventions nationales : stock physique et réserve financière mobilisés (tonnes, valeur, Eq semaines de nourriture)</p> <p>Volume des dons et prêts effectués entre pays : au moins 3% des stocks conventionnels en 2015, 5 % en 2018</p> <p>Volumes de la RRSA stockés dans les entrepôts nationaux : 60 000 tonnes en 2015, 100 000 tonnes en 2018 (dont 34.000 tonnes achetées et stockées sur financement européen)</p> | | |
| | <p>R 1.3. : <i>Les stocks de proximité sont renforcés et leur gouvernance améliorée pour mieux répondre aux besoins des populations vulnérables, leur mise en réseau permet d'accroître leur efficacité et de développer des relations contractuelles avec les autres lignes de défense</i></p> | <p>Capacités des infrastructures de stockage décentralisé sont accrues de 50 % en 2018. Les Volumes des stocks décentralisés sont accrues de 50 % en 2018 (baseline = mapping des stocks de départ)</p> <p>Volumes mobilisés auprès des populations vulnérables</p> <p>Performances économiques des réseaux : le taux d'érosion des fonds de roulement est inférieur à 15 % en 2018</p> <p>Contrats signés avec structures nationales de gestion de stocks</p> <p>Modèle et guide de gestion disponibles</p> <p>Nombre de gestionnaires formés</p> <p>Système de couverture des risques fonctionnel sur les 3 sites pilotes</p> | | |
| | <p><i>Pour mémoire : R 2.1. : Les systèmes d'information sont renforcés aux différentes échelles locales, nationales et</i></p> | <p>Le réseau ECOAGRIS est fonctionnel dans au moins les 7 pays pilotes de la première phase</p> <p>Systèmes nationaux fonctionnels (production, marchés/prix,</p> | <p>Rapports d'avancement sur ECOAGRIS</p> <p>Cellule de coordination</p> | <p>Maintien de la volonté politique au niveau régional et</p> |

| | | | | |
|-----------------------------|---|---|--|---|
| | <i>régionales pour répondre aux besoins d'information pour le suivi de la situation alimentaire et nutritionnelle, l'analyse de la vulnérabilité, l'aide à la décision en vue d'anticiper les crises et de procéder au choix et au ciblage des interventions</i> | vulnérabilité, nutrition, stocks) Disponibilité et qualité des données sur les indicateurs clés de la sécurité alimentaire et nutritionnelle Système régional fonctionnel de centralisation, archivage et traitement des données Production de bulletins périodiques d'analyse des données | régionale d'ECOAGRIS Rapports des ateliers du CH Rapports des SAPs des pays pilotes de renforcement des enquêtes ménages Equipe CH au sein du CILSS | national pour la coordination et l'intégration des systèmes d'information ; Maintien et renforcement des capacités humaines et matérielles des services nationaux et régionaux impliqués ; Continuité et approfondissement du dialogue multi-acteurs Bonne gestion des ressources financières et physiques |
| | <i>Pour mémoire : R 2.2. : Des décisions rapides et appropriées, fondées sur une information fiable et indépendante, sont prises en vue de mobiliser le système de réserves alimentaires pour répondre aux crises alimentaires et nutritionnelles</i> | Adoption effective du CH par tous les pays et production de la carte régionale des risques alimentaire La carte de vulnérabilité est disponible pour l'ensemble des 17 pays et élaborée sur la base du CH pour au moins 10 pays en 2015, et 14 pays en 2018 Production mensuelle d'analyses, de bulletins et notes d'aide à la décision pour la gestion de la réserve | Rapports des ateliers du CH Equipe CH au sein du CILSS Cellule de gestion de la réserve | Continuité et approfondissement du dialogue multi-acteurs Bonne gestion des ressources financières et physiques |
| | Activités | | Moyens | |
| Activités et actions | Résultat 11 : La Réserve Régionale de Sécurité Alimentaire est fonctionnelle et dispose des outils et mécanismes de gouvernance lui permettant d'intervenir pour répondre aux urgences alimentaires et nutritionnelles, en complément des deux premières lignes de défense, sur la base de mécanismes transparents, équitables et prévisibles et de mécanismes financiers qui en assurent la pérennité | | | |
| | <i>Activité 111</i> : Appui à l'unité technique de gestion de la Réserve Régionale, au système de gouvernance et au dispositif de suivi-évaluation et audits | Personnel permanent et expertise ponctuelle ; moyens de fonctionnement, audits externes indépendantes Organisation des réunions du Comité de gestion et des ateliers avec Etats membres | | |
| | <i>Activité 112</i> : Appui à la mise en place des outils d'intervention de la Réserve régionale (stock physique et réserve financière) | Dotation financière (assurée par la CEDEAO sur ressources propres) au Fonds régional assigné à la gestion de la RRSA | | |
| | <i>Activité 113</i> : Contribution à la réhabilitation des infrastructures de stockage nationales, dont les institutions gestionnaires sont contractualisées pour l'entreposage du stock régional | Diagnostic des infrastructures de stockage et dotation financière (assurée par la CEDEAO sur ressources propres) au Fonds régional RRSA | | |
| | <i>Activité 114</i> : Appui à l'élaboration d'un code de conduite sur la bonne gouvernance des stocks aux différentes échelles articulé avec le code de conduite international élaboré sous l'égide de la FAO (G20). | Expertise ponctuelle pour étude et capitalisation des bonnes pratiques | | |

| | |
|--|--|
| | Réunions régionales ; frais d'édition-publication |
| Résultat 1.2. : Les pays mettent en place ou renforcent leur stocks nationaux de sécurité et disposent de mécanismes de gouvernance transparents, équitables et prévisibles et de mécanismes financiers qui en assurent la pérennité ; leur mise en réseau contribue à la réponse et à la solidarité régionales | |
| <i>Activité 121</i> : Appuis différenciés ¹⁰ aux Etats pour l'harmonisation des politiques de stockage de sécurité et l'amélioration de la gouvernance des stocks | Expertises ponctuelles et missions de l'Unité technique régionale Réunions nationales ; Edition -diffusion des documents de politiques nationales |
| <i>Activité 122</i> : Appui au développement des capacités du RESOGEST et de ses membres en vue d'accroître la mutualisation des compétences techniques et l'utilisation des réserves alimentaires nationales à l'échelle régionale | Financement de l'expertise des Sociétés nationales mobilisées auprès des autres pays ; Etudes et expertises ponctuelles |
| Résultat 1.3. : Les stocks de proximité sont renforcés et leur gouvernance améliorée pour mieux répondre aux besoins des populations vulnérables, leur mise en réseau permet d'accroître leur efficacité et de développer des relations contractuelles avec les autres lignes de défense | |
| <i>Activité 131</i> : Appui à l'amélioration de la connaissance des stocks de proximité existants, des législations, des modes de gestion technique et des mécanismes financiers en vigueur | Enquêtes et études ; ateliers nationaux et locaux |
| <i>Activité 132</i> : Appui à la conception participative d'une stratégie de promotion des stocks de proximité insérée dans la stratégie régionale de stockage | Ateliers régionaux des acteurs, Expertise et études |
| <i>Activité 133</i> : Appui à l'amélioration de la gestion des stocks de proximité, à leur mise en réseau et au développement des relations contractuelles avec les stocks nationaux de sécurité et/ou la Réserve régionale | Mise en relation réseaux de SP et Sociétés nationales ; expertise ; Conception des curricula, édition des outils de formation et organisation des ateliers de formation de formateurs ; démultiplication dans les pays des formations régionales |
| <i>Activité 134</i> : Appui à la mise en œuvre de projets pilotes de gestion des risques de production et des risques de marché au niveau des stocks de proximité et des dispositifs de warrantage | Etude et capitalisation ; mise en relation des porteurs d'initiatives ; étude de faisabilité et ateliers régionaux |

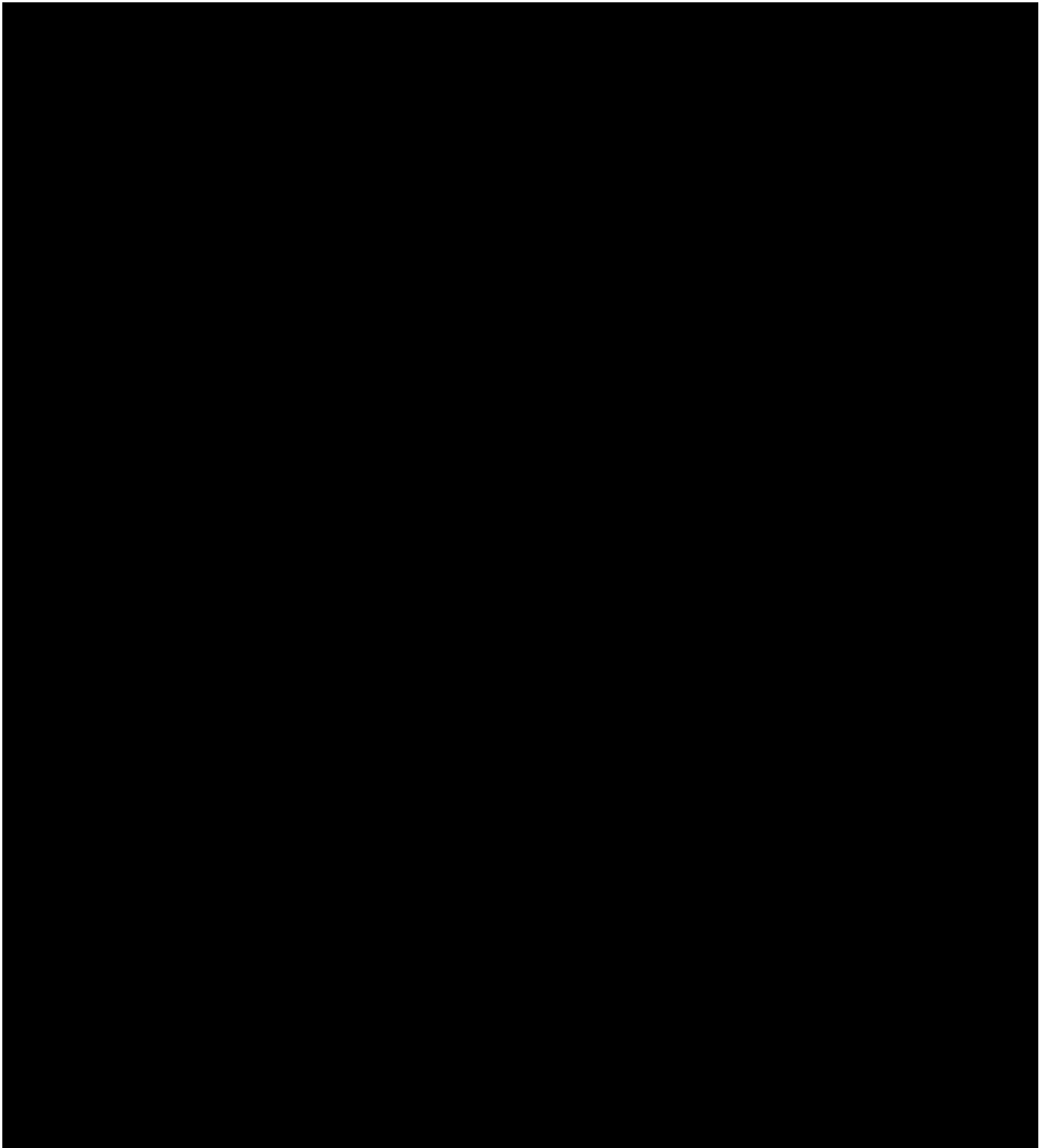
Annexe 2 Liste des personnes rencontrées

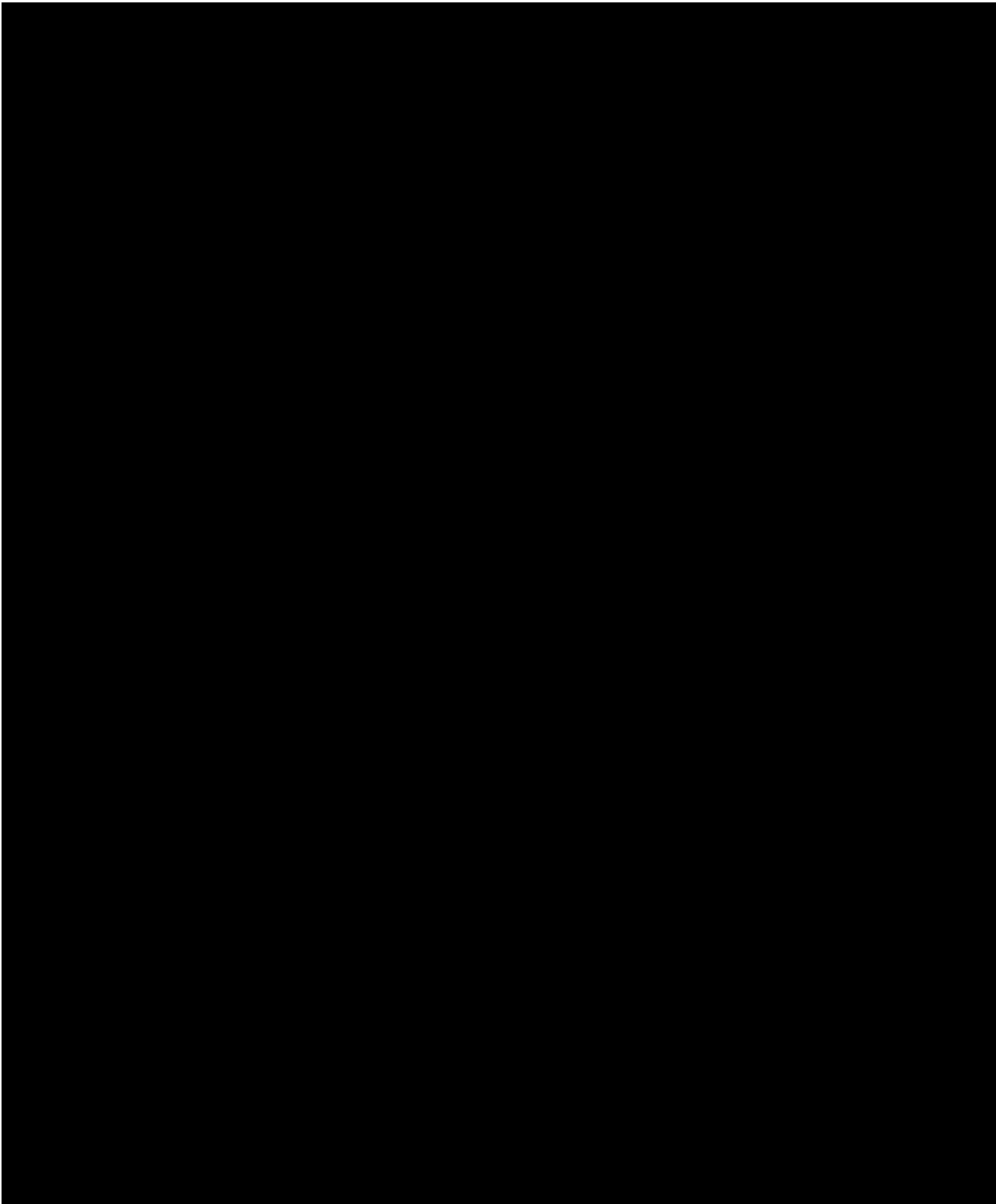
| PAYS | NOM | FONCTION | INSTITUTION |
|---|------------|--|--------------------------|
| TOGO | | Directeur Exécutif | ARAA |
| | | Chef Administration et Finance | |
| | | Expert passation de marchés | |
| | | Expert en communication | |
| | | Chef de l'UTGR | UTGR/Projet d'appui RRSA |
| | | Expert statisticien-informaticien | |
| | | Responsable des opérations | |
| | | Expert analyste régional sécurité alimentaire et marchés | |
| | | Chef de la cellule info-stock | PASANAO/ARAA |
| | | Coordonnateur projet d'appui RRSA | |
| | | Coordonnateur du projet PASANAO | |
| | | Chargé de programme PASANAO | FAO/ARAA |
| | | Conseiller Technique Principal Projet de renforcement des capacités de la CEDEAO pour la mise en œuvre de l'ECOWAP/PDDAA | |
| | | Chargé de Programmes Gouvernance-Economie | |
| | | Premier Conseiller Chef de la Section Finance, Contrats et audits | DUE Togo |
| Chef de Coopération | | | |
| Responsable Projets de Développement Rural, Sécurité Alimentaire et Nutrition -CEDEAO | AECID | | |
| NIGER | | Chargé de Programmes Section Développement Rural, Sécurité Alimentaire et Décentralisation | DUE Niger |
| | | Chargé de Programmes Section Développement Rural, Sécurité Alimentaire | AGRHYMET |
| | | Expert BD (UEMOA) | |
| | | Expert BD ARAA | |
| | | Expert BD (Niamey) | |
| | | Coordonnateur ECOAGRIS | |
| | | Expert S/E ECOAGRIS | |
| | | Expert HEA ECOAGRIS | |
| Comptable ECOAGRIS | | | |

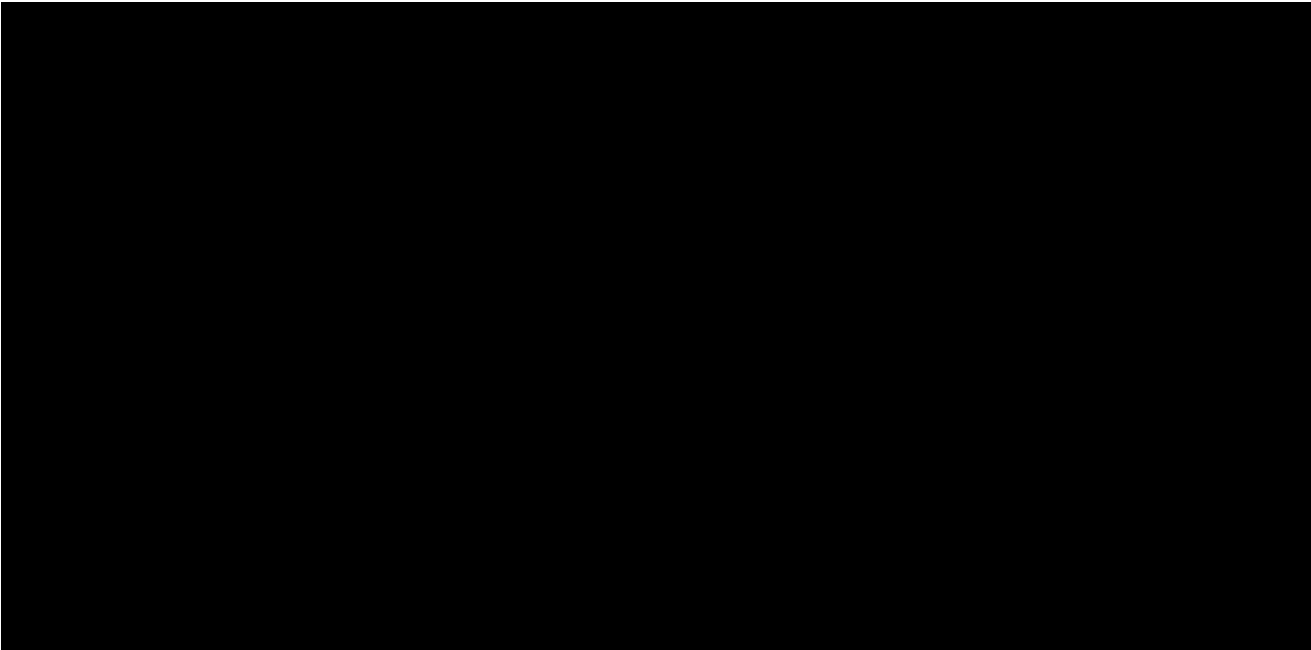
| | | | |
|--------------|--|--|--|
| | | Directeur National Statistiques Agricoles (point focal ECOAGRIS) | Min Agr./Elevage |
| | | Chef Département Formation et Recherche (DG a i | CILSS/CRA |
| | | SG | OPVN |
| | | Coordinateur | RESIMAO |
| | | Coordinateur Technique National | FEWSNET |
| | | Spécialiste Régional en Nutrition | |
| | | Chef Division Base de Données et Statistiques (Dept S/E et capitalisation) | I3N |
| | | Chef Unité Statistique et Informatique | CC/SAP (Cabinet Premier Ministre) |
| | | Directeur Pays | ACF |
| | | Coordinatrice Sécurité Alimentaire | |
| | | Directeur commercial | SONAGESS |
| | | CT du DG | |
| | | Directeur gestion des stocks et du SIM Analyste SIM | |
| | | Coordonnateur Programme Régional d'appui sécurité alimentaire | CILSS |
| | | Président | ROAC/CICB |
| | | Directeur de l'Agriculture | UEMOA |
| | | Expert S/E | |
| | | Chargé de l'agriculture | |
| | | Chef de section Développement Rural, et Environnement | DUE Burkina Faso |
| | | Chargé de Programme Développement Rural et Environnement | |
| | | Chargé de programme HEA | OXFAM |
| | | Secrétaire Exécutif | Conseil National de Secours d'Urgence et de Réhabilitation |
| | | Directeur Programme Développement et Qualité | Save The Children |
| BURKINA FASO | | | |

| | | | |
|--------------------------|--|---|--|
| | | Directeur Pays | |
| | | Assistant de programmes | FAO |
| | | Secrétaire Exécutif du CNSA | SE-CNSA |
| | | Coordinateur P4P | PAM |
| | | Chargé de Programme Sécurité Alimentaire | USAID |
| NIGERIA | | Commissaire Agriculture, Environnement et Ressources en Eau | CEDEAO |
| | | Directeur Agriculture et Développement Rural | DAERE/CEDEAI |
| | | Conseiller Technique Sécurité Alimentaire | |
| | | Chef Section Ops3 – Santé, nutrition, résilience | DUE Nigeria/ECOWAS |
| | | Chef ECHO | DUE Nigeria |
| | | Coordinatrice programme régional ECOWAS | AECID |
| | | Director Food and Strategic Reserve Departement | Fed.Ministry of Agr. And Rural Development |
| | | Directeur pays | AFD |
| | | Project Attaché - ECOWAS | |
| | | Chargé de mission Développement Rural/Environnement/ECOWAS | |
| France (skype/téléphone) | | Chef de projet agriculture | |
| | | Consultant | ISSALA |
| SENEGAL (skype) | | Chef d'équipe Développement | DUE Sénégal |
| Belgique (briefing) | | Program Officer DEVCO West-Africa AGIR/RESILIENCE DEVCO E2 | UE |
| | | DEVCO C1 Food Security, Rural Development, Nutrition | UE |
| | | DEVCO C1: Food Security, Rural Development, Nutrition | |

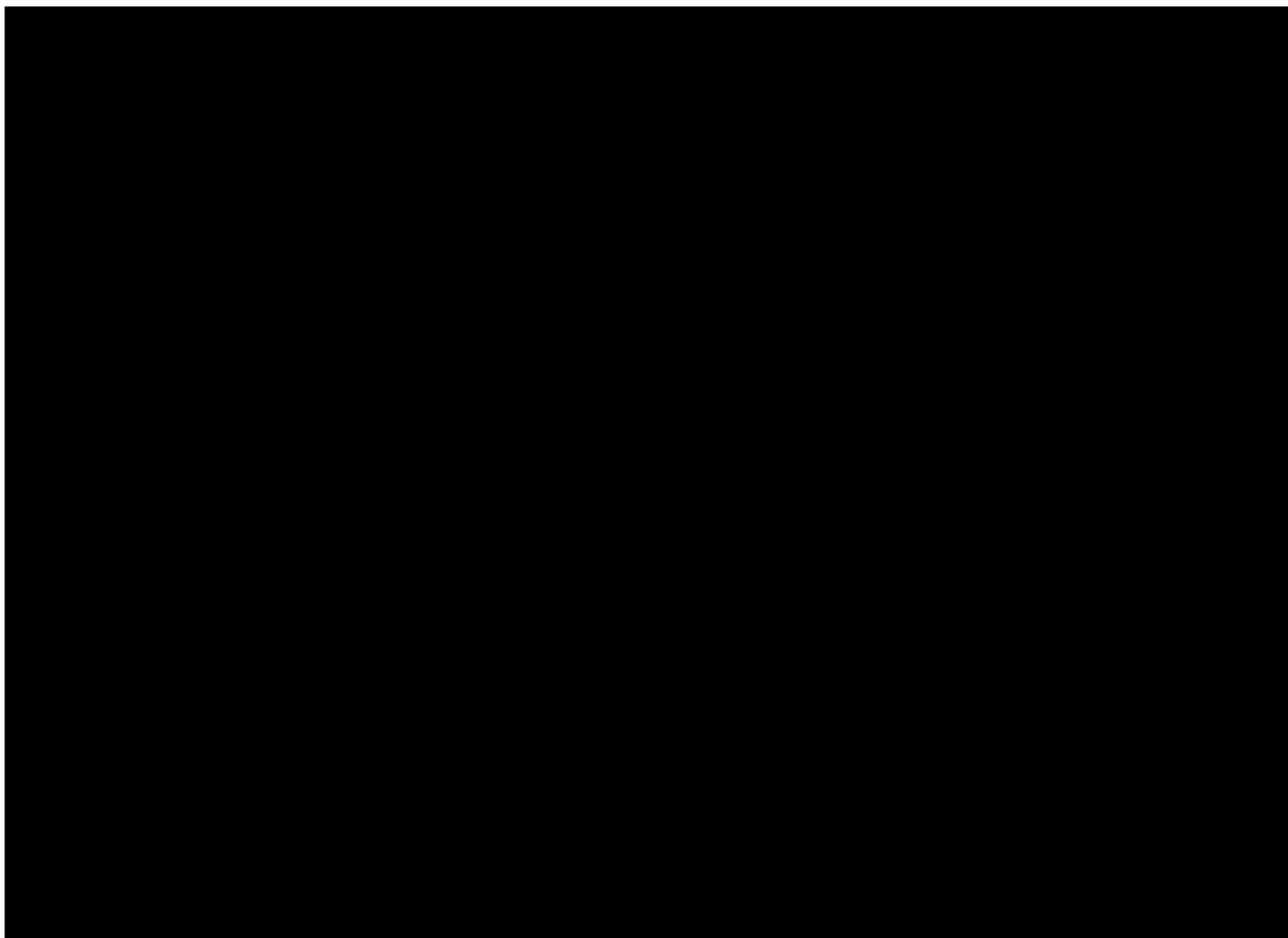
Annexe 3 Compte rendu de l'atelier de restitution du 28/11/2016

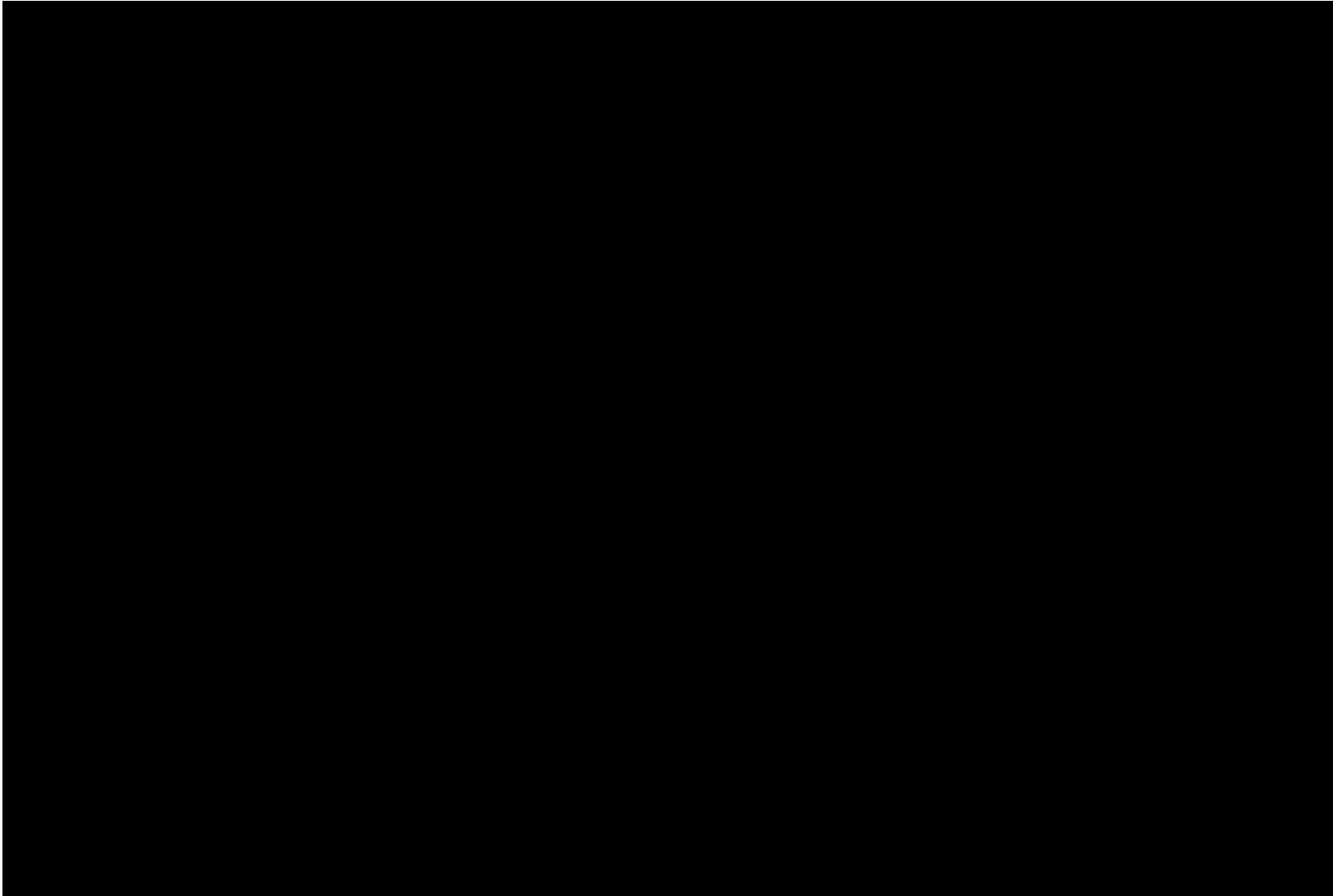




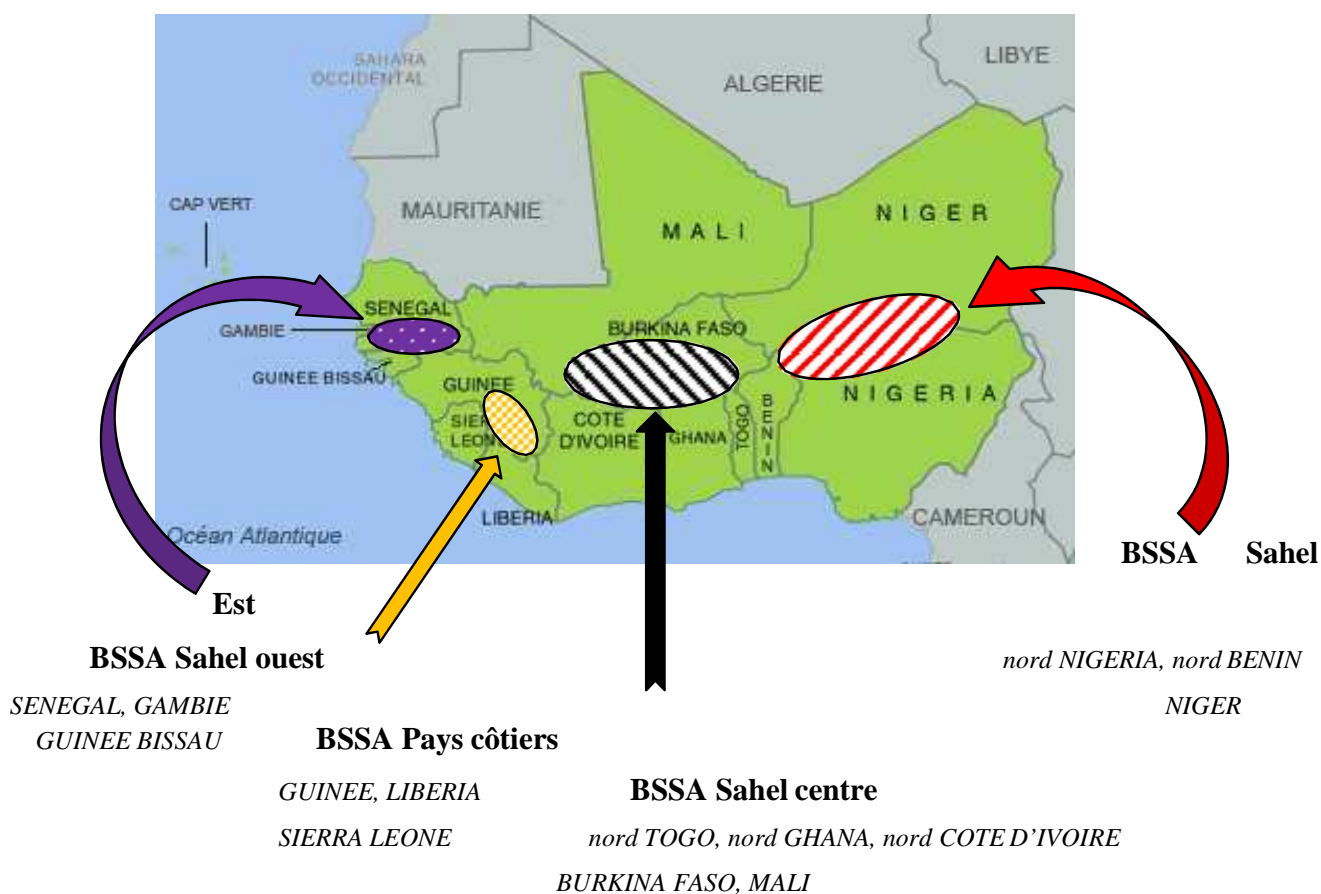


Liste de participants de l'atelier de restitution du 28/11/2016





Annexe 4 Localisation des Bassins de Stockage de Sécurité Alimentaire de la RRSA



Annexe 5 Budgets détaillés

| BUDGET AFD | | | |
|---|-------------------|----------------------|-----|
| RESULTATS & ACTIVITES | Budget prévu | Dépenses au 31/10/16 | % |
| R 1.1. : La Réserve Régionale de Sécurité Alimentaire est fonctionnelle et dispose des outils et mécanismes de gouvernance lui permettant d'intervenir pour répondre aux urgences alimentaires et nutritionnelles, en complément des deux premières lignes de défense, sur la base de mécanismes transparents, équitables et prévisibles et de mécanismes financiers qui en assurent la pérennité. | 20 026 000 | 187 845 | 1% |
| Activité 111 : Appui à l'unité technique de gestion de la Réserve Régionale, au système de gouvernance et au dispositif de suivi-évaluation et audits | 2 209 400 | 187 845 | 9% |
| Activité 112: Appui à la mise en place des outils d'intervention de la Réserve régionale (stock physique et réserve financière) | 17 468 100 | | 0% |
| Activité 113 : Contribution à la réhabilitation des infrastructures de stockage nationales, dont les institutions gestionnaires sont contractualisées pour l'entreposage du stock régional | 48 200 | | 0% |
| Activité 114: Appui à l'élaboration d'un code de conduite sur la bonne gouvernance des stocks aux différentes échelles articulé avec le code de conduite international élaboré sous l'égide de la FAO (G20). | 300 300 | | 0% |
| Résultat 1.2.: Les pays mettent en place ou renforcent leurs stocks nationaux de sécurité et disposent de mécanismes de gouvernance transparents équitables et prévisibles et de mécanismes financiers qui assurent la pérennité; leur mise en réseau contribue à la réponse et à la solidarité régionale | 2 700 000 | | 0% |
| Activité 121: Appuis différenciés aux Etats pour l'harmonisation des politiques de stockage de sécurité et l'amélioration de la gouvernance des stocks | 2 314 000 | | 0% |
| Activité 122 : Appui au développement des capacités du RESOGEST et de ses membres en vue d'accroître la mutualisation des compétences techniques et l'utilisation des réserves alimentaires nationales à l'échelle régionale | 386 000 | | 0% |
| Résultat 1.3.: Les stocks de proximité sont renforcés et leur gouvernance améliorée pour mieux répondre aux besoins des populations vulnérables, leur mise en réseau permet d'accroître leur efficacité et de développer des relations contractuelles avec les autres lignes de défense | 5 000 000 | 45 000 | 1% |
| Activité 131 : Appui à l'amélioration de la connaissance des stocks de proximité existants, des Enquêtes et études; ateliers nationaux et locaux législations, des modes de gestion technique et des mécanismes financiers en vigueur | 442 100 | 45 000 | 10% |
| Activité 132: Appui à la conception participative d'une stratégie de promotion des stocks de proximité insérée dans la stratégie générale de stockage | 379 200 | | 0% |
| Activité 133: Appui à l'amélioration de la gestion des stocks de proximité, à leur mise en réseau et au développement des relations contractuelles avec les stocks nationaux de sécurité et/ou la Réserve régionale | 1 914 400 | | 0% |
| Activité 134 : Appui à la mise en œuvre de projets pilotes de gestion des risques de production et des risques de marché au niveau des stocks de proximité et des dispositifs de warrantage | 2 264 300 | | 0% |
| SOUS TOTAL 1 | 27 726 000 | 232 845 | 1% |
| Imprévus pour les composantes C1, C2 et C3 | 832 000 | 79 922 | 10% |
| SOUS TOTAL 2 | 28 558 000 | 312 767 | 1% |
| Coûts indirects | 1 142 000 | | |
| TOTAL | 29 700 000 | 312 767 | 1% |

Rapport Final - Evaluation à mi-parcours Projet d'appui au stockage de sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest

| BUDGET ECOAGRIS | | | |
|---|---------------------|-----------------------------|------------|
| RESULTATS & ACTIVITES | Budget prévu | Dépenses au 31/10/16 | % |
| Ressources humaines, voyages, équipement & fourniture, bureau local et autres coûts | 4 263 740 | 1 079 025 | 25% |
| R1.1 : Le dispositif ECOAGRIS est mis en place et opérationnel au niveau national et régional | 4 717 145 | 415 875 | 9% |
| Activité 1.1.1 : Mettre en place la Cellule technique de coordination régionale ECOAGRIS par provision de moyens humains et matériels. | | | |
| Activité 1.1.2 : Réaliser une évaluation détaillée de la situation matérielle, logicielle et technique d'ECOAGRIS | | | |
| Activité 1.1.3 : Appuyer la mise en place et le fonctionnement des comités techniques ECOAGRIS dans les pays | | | |
| Activité 1.1.4 : Appuyer la maintenance et l'extension des équipements informatiques (hardware et software) et leur interconnexion | | | |
| Activité 1.1.5 : Développer les systèmes d'information | | | |
| Activité 1.1.6 : Mettre à jour régulièrement les bases de données intégrée au niveau des 4 sites régionaux (CILSS/CRA, UEMOA/Ouagadougou, CEDEAO/CIC Abuja, CEDEAO/CIC Lomé) | | | |
| Activité 1.1.7 : Renforcer le travail collaboratif par l'utilisation de l'Intranet et de la messagerie au niveau des acteurs impliqués dans la mise en œuvre d'ECOAGRIS | | | |
| Activité 1.1.8 : Renforcer les capacités nationales dans la collecte, le traitement, l'archivage et l'analyse des données primaires sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle | | | |
| Activité 1.1.9 : Mettre en réseau les systèmes régionaux d'information sur la sécurité alimentaire | | | |
| R1.2: les systèmes d'information sur la situation alimentaire-nutritionnelle et la vulnérabilité des ménages sont renforcés au niveau national et régional. | 3 884 625 | 1 227 875 | 32% |
| Activité 1.2.1 : Organiser des ateliers techniques sur les améliorations méthodologiques des outils utilisés pour la collecte et l'analyse des données sur les moyens d'existence des ménages | | | |
| Activité 1.2.2 : Appuyer les SAP pour une meilleure intégration des enquêtes sur les moyens d'existence des ménages | | | |
| Activité 1.2.3 : Appuyer les enquêtes ménages dans tous les pays CEDEAO/CILSS | | | |
| R2.1. Les dispositifs nationaux et régional de suivi et d'information sur le niveau des stocks sont mis en place et opérationnels | 1 078 875 | 415 875 | 39% |
| Activité 2.1.1 : Etablir une situation de référence pour les différents types de stocks au démarrage du projet | | | |
| Activité 2.1.2 : Elaborer une méthodologie appropriée de suivi des stocks (stocks de proximité, stocks privés, stocks nationaux de sécurité) | | | |
| Activité 2.1.3 : Appuyer la mise en œuvre du système de suivi périodique des stocks via une cellule régionale de suivi des stocks dans le cadre du RESOGEST | | | |
| R2.2: Le Cadre Harmonisé d'analyse de la situation alimentaire et nutritionnelle est renforcé au niveau national et régional | 2 504 750 | 608 250 | 24% |
| SOUS TOTAL | 16 449 135 | 3 746 900 | 23% |
| 8. Provision pour imprévus (2 % de 7, sous-total des coûts directs éligibles de l'action) | 399 425 | | |
| 10. Coûts administratifs (maximum 7 % de 9, total des coûts directs éligibles de l'action) | 1 151 439 | 397 734 | 35% |
| TOTAL | 18 000 000 | 4 144 634 | 23% |

| BUDGET AECID | | | |
|--|---------------------|-----------------------------|----------|
| RESULTATS & ACTIVITES | Budget prévu | Dépenses au 31/10/16 | % |
| R.1. La Cellule d'information Info Stocks est mise en place et les outils sont fonctionnels | 1 267 600 | 196 645 | 16% |
| A.1.1. Appui à la mise en place de la Cellule d'information et d'aide à la décision au sein de l'Unité technique/ARAA | | | |
| A.1.2. Mobilisation des appuis techniques ponctuels auprès de la Cellule, notamment dans le domaine de l'analyse des modalités d'intervention appropriée à la gestion des différents types de crise | | | |
| A.1.3. Appui via la mobilisation d'expertise ponctuelle à la détermination d'un cadre d'analyse et d'aide à la décision reposant sur les différents paramètres (vulnérabilité, niveaux des stocks des autres lignes de défense) | | | |
| A.1.4. Appui à l'analyse via le renforcement du groupe régional d'analyse du Cadre Harmonisé (CH) | | | |
| A.1.5. Appui à la valorisation et à la publication de l'information | | | |
| R.2. Les critères de déclenchement des réserves nationales et de la réserve régionale sont harmonisés | 677 000 | 16 095 | 2% |
| A.2.1. Appui aux pays pour la conception et la généralisation des plans de contingence nationaux sur la base d'une capitalisation des expériences nationales permettant de tirer les enseignements, en relation avec les dispositifs nationaux de prévention gestion des crises alimentaires | | | |
| A.2.2. Appui à la conception du plan de contingence régional complémentaire des plans nationaux sous l'égide de l'ARAA | | | |
| R.3. Un mécanisme de mobilisation et de reconstitution de la réserve alimentaire régionale est mise en place | 425 000 | 0 | 0% |
| A.3.1. Appui à la finalisation et à la mise en place du système de sécurisation des ressources financières couvrant la prise en charge des interventions de la réserve régionale pour en assurer la pérennité | | | |
| A.3.2. Définition des principes et modalités de reconstitution des stocks | | | |
| A.3.3. Définition des modalités de contractualisation avec les organisations de producteurs (contrats d'achats) | | | |
| A.3.4. Analyse de la relation public-privé et/ou des avantages comparatifs dans la gestion des entrepôts de stockage, et conception de partenariats public-privé pour la gestion technique des stocks | | | |
| R.4. Les capacités globales de l'ARAA en vue de remplir les conditions sont renforcés | 1 002 400 | 139 608 | 14% |
| A.4.1. Applications des procédures comptables standards reconnues internationalement | | | |
| A.4.2. Réalisation des audits externes indépendants | | | |
| A.4.3. Application des procédures de contrôle interne | | | |
| A.4.4. Application des procédures de passation des marchés | | | |
| A.4.5. Création et opérationnalisation d'une stratégie intégrale de communication de l'ARAA | | | |
| A.4.6. Renforcement des capacités du personnel de l'ARAA dans différentes domaine | | | |
| 5.5 Cellule de Coordination du projet | 941 800 | 28 844 | 3% |
| SOUS TOTAL 1 | 4 313 800 | 381 192 | 9% |
| Imprévus pour la composante 5 | 172 200 | | 0% |
| SOUS TOTAL 2 | 4 486 000 | 381 192 | 8% |
| coûts indirects | 314 000 | 21 472 | |

| | | | |
|--------------|-----------|---------|----|
| TOTAL | 4 800 000 | 402 664 | 8% |
|--------------|-----------|---------|----|

Annexe 6 Plan de passation de marchés (AFD et « espèces » AECID)

Projet : Projet d'appui au stockage de sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest

Version : initiale (2016)

| N° | Nom du marché | Montant TOTAL (taxes incluses) et devises | Montant convention AFD | Montant Convention AECID | Type de prestation (1) | Type de consultation (2) | Mode de passation (3) | Méthode de sélection (4) | Contrôle de l'AFD (5) | Date de publication de l'AMI ou de l'avis de Pré-qualification | Date de lancement de l'Appel d'offres (6) | Date de signature du marché (6) | Date d'achèvement du marché (6) |
|----|---|---|------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--|---|---------------------------------|---------------------------------|
| 1 | Fourniture et livraison de céréales pour la réserve régionale (phase 1) (1.1.2) | 5 247 900 € | 5 247 900 € | - | FOU | AOI | AOO | SMDQC | ANO | N/A | 1-avr.-16 | 1-juin-16 | 17-juil.-16 |
| 2 | Fourniture et livraison de céréales pour la réserve régionale (phase 2) (1.1.2) | 5 247 900 € | 5 247 900 € | - | FOU | AOI | AOO | SMDQC | ANO | N/A | 9-sept.-16 | 10-nov.-16 | 25-déc.-16 |
| 3 | Fourniture et livraison de farine enrichie (1.1.2) | 3 305 050 € | 3 305 050 € | - | FOU | AOI | PQ+AOR | SMDQC | ANO | 17-mai-16 | 17-juil.-16 | 9-oct.-16 | 25-janv.-17 |
| 4 | Acquisition de fourniture de bureau et petits équipements de bureau pour le fonctionnement de l'ARAA et de l'unité technique de coordination du projet | 24 000 € | 8 000 € | 16 000 € | FOU | AON | CD | SMDQC | Ex Post | N/A | 25-mars-16 | 1-avr.-16 | 25-juil.-16 |
| 5 | Acquisition d'un logiciel pour la Cellule d'Information et des Stock de l'UTGR | 5 000 € | 5 000 € | - | FOU | AON | CD | SMDQC | Ex Post | N/A | 17-juin-16 | 1-juil.-16 | 1-août-16 |
| 6 | Acquisition d'un logiciel d'aide à la décision incluant des des données cartographique | 12 000 € | - | 12 000 € | AUT | AOI | CD | SMDQC | Ex Post | N/A | 17-juin-16 | 1-juil.-16 | 1-août-16 |
| 7 | Acquisition d'un logiciel de communication pour l'ARAA (Unité Communication) | 6 000 € | - | 6 000 € | AUT | AOI | CD | SMDQC | Ex Post | N/A | 17-juin-16 | 1-juil.-16 | 1-août-16 |
| 8 | Acquisition d'un logiciel de gestion comptable et financière pour l'ARAA | 10 000 € | - | 10 000 € | AUT | AOI | CD | SMDQC | Ex Post | N/A | 17-juin-16 | 1-juil.-16 | 1-août-16 |
| 9 | Fourniture et livraison de matériels informatiques et bureautiques (ordinateurs portables, copieurs, imprimante multifonction) pour l'UTGR et l'unité de coordination | 27 800 € | 7 400 € | 20 400 € | FOU | AON | CD | SMDQC | Ex Post | N/A | 25-févr.-16 | 25-mars-16 | 25-avr.-16 |
| 10 | Fourniture et livraison de deux véhicules pour l'Unité Technique et de la Réserve et l'Unité de Coordination du Projet | 90 000 € | 45 000 € | 45 000 € | FOU | AON | CD | SMDQC | ANO | N/A | 17-avr.-16 | 9-mai-16 | 25-juin-16 |
| 11 | Reproduction et publication de documents pour la Cellule infosStokc de l'UTGR, la Cellule de Coordination du projet et la Cellule Communication et l'ARAA | 296 000 € | 40 000 € | 256 000 € | FOU | AON | CD | SMDQC | Ex Post | N/A | 9-mai-16 | 9-juin-16 | 25-déc.-16 |
| 12 | Services de réception, entretien et stockages de céréales pour le compte de la réserve régionales (1.1.2) | 3 385 602 € | 3 385 602 € | - | AUT | AOI | AON | SFQC | ANO | N/A | 25-févr.-16 | 25-avr.-16 | 30-juin-17 |
| 13 | Conception, développement et maintenance du site web de l'ARAA | 24 000 € | - | 24 000 € | PI | AON | CD | SFQC | Ex Post | N/A | 1-mai-16 | 9-juin-16 | 30-déc.-17 |

Plan de passation des marchés

Projet : Projet d'appui au stockage de sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest

Version : initiale (2016)

| N° | Nom du marché | Montant TOTAL (taxes incluses) et devises | Montant convention AFD | Montant Convention AECID | Type de prestation (1) | Type de consultation (2) | Mode de passation (3) | Méthode de sélection (4) | Contrôle de l'AFD (5) | Date de publication de l'AMI ou de l'avis de Pré-qualification | Date de lancement de l'Appel d'offres (6) | Date de signature du marché (6) | Date d'achèvement du marché (6) |
|----|---|---|------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--|---|---------------------------------|---------------------------------|
| 14 | Services de traductions de documents en appui au fonctionnement de l'ARAA, pour la Cellule InfoStock et l'Unité de Coordination du Projet | 66 000 € | 36 000 € | 30 000 € | AUT | AOI | CD | SMDQC | Ex Post | N/A | 1-mai-16 | 9-juin-16 | 30-déc.-17 |
| 15 | Realisation d'audits externes indépendants sur le fonctionnement de la réserves (conformité avec le manuel de procédures, vérifications des | 193 600 € | 193 600 € | - | PI | AOI | AMI+AOR | SFQC | ANO | 25-juin-16 | 17-août-16 | 25-nov.-16 | 25-mars-17 |
| 16 | Audits annuels des comptes de l'ARAA et certification périodique des dépenses | 120 000 € | - | 120 000 € | PI | AOI | AMI+AOR | SFQC | ANO | 25-juin-16 | 17-août-16 | 25-nov.-16 | 25-mars-17 |
| 17 | Appui au processus de certification de la qualité de gestion de l'ARAA | 120 000 € | - | 120 000 € | PI | AOI | AMI+AOR | SFQC | Ex Post | 9-août-16 | 17-sept.-16 | 25-nov.-16 | 30-déc.-17 |
| 18 | Réalisation du diagnostic de la qualité des infrastructures de stocks nationaux retenus pour l'entreposage des stocks régionaux (1.1.3) | 48 000 € | 48 000 € | - | PI | AOI | CD | SFQC | Ex Post | N/A | 9-mai-16 | 17-juin-16 | 25-juil.-16 |
| 19 | Appui à l'élaboration d'un code de conduite sur la bonne gouvernance des stocks aux différents échelles articulé avec le code de bonne conduite international élaboré sous l'égide de la FAO. (1.1.4) | 277 900 € | 277 900 € | - | PI | AOI | AMI+AOR | SFQC | ANO | 17-mai-16 | 9-juil.-16 | 17-oct.-16 | 25-févr.-17 |
| 20 | Service de vérification et contrôle de la qualité et de la quantité des produits de la Réserve Régionale (1.1.2) | 281 650 € | 281 650 € | - | AUT | AOI | AON | SMDQC | ANO | N/A | 17-mai-16 | 17-juil.-16 | 25-mars-17 |
| 21 | Appui à l'amélioration de la connaissance des stocks de proximité existants, des législations, des modes de gestion technique et des mécanismes financiers en vigueur et à la conception participative d'une stratégie de promotion des stocks de proximité inséré dans la stratégie régionale de | 776 300 € | 776 300 € | - | PI | AOI | AMI+AOR | SFQC | ANO | 17-mai-16 | 9-juil.-16 | 17-oct.-16 | 25-juin-17 |
| 22 | Conception d'un modèle de gestion de stock de proximité, conception et mise en œuvre d'un cursus de formation en gestion de stock de proximité (1.3.3) | 1 197 400 € | 1 197 400 € | - | PI | AON | AMI+AOR | SFQC | ANO | 17-mai-16 | 9-juil.-16 | 17-oct.-16 | 25-juin-17 |
| 23 | Assistance technique et juridique à la mise en réseau et au développement de relations contractuelles entre les organisations de producteurs et les structures chargés de la gestion des stocks nationaux et la Réserve Régionale (1.2.2) | 90 000 € | 90 000 € | - | PI | AOI | CD | SFQC | ANO | N/A | 25-mai-16 | 17-juil.-16 | 17-nov.-16 |
| 24 | Conception et mise en place d'un système léger d'information sur les prix adapté aux besoins des gestionnaires de stock de proximité en relation avec le RESIMAO et ECOAGRIS (1.3.3) | 18 000 € | 18 000 € | - | PI | AOI | CD | SQS | Ex Post | N/A | 25-juil.-16 | 17-sept.-16 | 17-janv.-17 |

Plan de passation des marchés

Projet : Projet d'appui au stockage de sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest Version : Version initiale (2016)

| N° | Nom du marché | Montant TOTAL (taxes incluses) et devises | Montant convention AFD | Montant Convention | Type de prestation (1) | Type de consultation (2) | Mode de passation (3) | Méthode de sélection (4) | Contrôle de l'AFD (5) | Date de publication de l'AMI ou de l'avis de Pré-qualification | Date de lancement de l'Appel d'offres (6) | Date de signature du marché (6) | Date d'achèvement du marché (6) |
|--------------|---|---|------------------------|--------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--|---|---------------------------------|---------------------------------|
| 25 | Elaboration d'une charte sur le fonctionnement des stocks de proximité (1.3.3) | 24 000 € | 24 000 € | - | PI | AOI | CD | SQS | Ex Post | N/A | 17-mai-16 | 9-juil.-16 | 9-nov.-16 |
| 26 | Réalisation d'une étude de base en appui à la mise en œuvre de projets pilotes pour la gestion des risques de production et des risques de marchés relatives aux stocks de proximité et des dispositifs de warrantage et conception | 228 300 € | 228 300 € | - | PI | AOI | AMI +AOR | SFQC | ANO | 25-mai-16 | 17-juil.-16 | 25-oct.-16 | 1-avr.-17 |
| 27 | Expertise régionale à court terme en appui à l'UTGR (études spécifiques, gestion des opérations d'achats, systèmes de contrôle des stocks, etc;) (consultants individuels) (1.1.1) | 264 226 € | 264 226 € | - | PI | AOI | CD | SQS | ANO | N/A | 17-avr.-16 | 25-mai-16 | 30-déc.-17 |
| 28 | Expertise internationale de courte terme en appui à l'UTGR (études spécifiques, gestion des opérations d'achats, système de contrôle des stocks, etc..) (consultants individuels) (1.1.1) | 320 774 € | 320 774 € | - | PI | AOI | CD | SQS | ANO | N/A | 17-avr.-16 | 25-mai-16 | 30-déc.-17 |
| 29 | Expertise en international en backstopping a l'UTGR | 60 000 € | 60 000 € | - | PI | AOI | GAG | SQS | ANO | N/A | 25-avr.-16 | 1-mai-16 | 25-août-16 |
| 30 | Expertise courte terme dans le domaine de la comptabilité et des marchés publics | 96 000 € | | 96 000 | PI | AOI | CD | SQS | Ex Post | N/A | 25-mai-16 | 1-juil.-16 | 25-juin-17 |
| 31 | Appel à projets pilotes de promotion d'instruments de gestion des risques associant les institutions bancaires, des sociétés de mutuelle, d'assurances et des réseaux de stocks de proximité (1.3.4) | 2 000 000 € | 2 000 000 € | - | PI | AOI | AOO | SFQC | ANO | N/A | 1-août-16 | 17-janv.-17 | 31-déc.-17 |
| TOTAL | | 23 863 402 € | 23 108 002 € | 755 400 | | | | | | | | | |

(1) Type de prestations

PI Prestation intellectuelle
FOU Fourniture
AUT Autres

(2) Type de consultation

AOI Appel d'offres
AON Appel d'offres national

(3) Mode de passation

AOO Appel d'offres ouvert
AOR Appel d'offres restreint
CD Consultation Directe
GAG Gré à Gré

(4) Méthode de sélection

SMDQC Sélection du Moins Disant Qualifié
SFQC Sélection Fondée sur la Qualité et le
SQS Sélection fondé sur la qualité seule
SBD Sélection à budget déterminé
AMI Avis à manifestation d'intérêt
AOR Appel d'offres restreint

(5) Contrôle de l'AFD

ANO Avis de Non-Objection

(6) Date

Annexe 7 Termes de référence



UNION EUROPEENNE

DELEGATION DE L'UNION EUROPEENNE AU BURKINA FASO

PROJET D'APPUI AU STOCKAGE DE SECURITE ALIMENTAIRE EN AFRIQUE DE L'OUEST

(CONVENTION DE FINANCEMENT 10^e FED ROC (FED/2013/024-947))

TERMES DE REFERENCE EVALUATION A MI-PARCOURS DU PROJET

**CONTRAT-CADRE BENEFICIAIRES 2013 - LOT 1 :
Développement rural et sécurité alimentaire
Demande de Prestation n° 2016 / 376958/1**

Juillet 2016



1. INFORMATIONS GENERALES

1.1. Contexte général

La crise alimentaire induite par la volatilité des prix de 2007/08 a profondément changé la donne en matière de sécurité alimentaire au plan mondial. Deux éléments majeurs sont intervenus : (i) Le long cycle de prix mondiaux stables et bas semble achevé et a ouvert la voie à une période marquée par l'instabilité et une tendance structurelle à la hausse des prix des produits de base, (ii) la sécurité d'approvisionnement sur les marchés extérieurs s'est fragilisée notamment pour le riz.

En Afrique de l'Ouest, les analyses révèlent que la hausse des prix internationaux n'est pas le seul facteur de crise. Depuis le début des années 2000, et malgré l'absence de sécheresse majeure, la région connaît, notamment dans sa partie sahélienne, des crises alimentaires et nutritionnelles répétitives. Dans ce contexte marqué par une combinaison des risques locaux et régionaux d'une part, des risques accrus de prix élevés et de ruptures d'approvisionnement sur le marché international (risques covariants) d'autre part, la question des stocks de sécurité physique est revenue sur le devant de la scène.

Adopté en 2010, le Programme Régional d'Investissements Agricoles de la CEDEAO (PRIA/ECOWAP), a dès lors inscrit le renforcement des politiques de stockage de sécurité dans ses Etats membres, et la mise en place d'une réserve régionale complémentaire, au titre des actions prioritaires du premier plan quinquennal.

Dans le même temps, le G20 s'est saisi de la question. Deux directions de travail ont été décidées : (i) l'appui à des réserves régionales de sécurité alimentaire ou humanitaire, et l'élaboration d'un code de conduite sur la gestion des stocks de sécurité ; (ii) le développement d'un système mondial d'information sur les marchés agricoles permettant d'améliorer la connaissance et le suivi des productions, des utilisations, des prix et des niveaux de stocks (AMIS).

Suite à ces engagements pris par les acteurs du G20 en 2010 de placer la sécurité alimentaire au centre de ses priorités d'une part, et d'avancer en 2011 sur une stratégie régionale de stockage alimentaire pour la région Afrique de l'Ouest d'autre part, la CEDEAO a étudié la faisabilité d'une Réserve régionale de sécurité alimentaire (RSSA), destinée uniquement à des opérations d'urgence en cas de crise alimentaire conjoncturelle. Ce processus a été porté par une Task force mise en place par la CEDEAO en collaboration avec les autres organisations régionales. La proposition de création d'une RSSA a été adoptée par les Ministres de l'Agriculture d'Afrique de l'Ouest en septembre 2012 puis par les Chefs d'Etat de la CEDEAO en février 2013. L'Union européenne s'est engagée à soutenir la mise en place de cette réserve régionale de sécurité alimentaire.

1.2. Contexte spécifique du Projet

La formulation du projet a commencé concrètement en 2012 et s'est achevée en 2013. Le projet entre globalement dans le cadre de l'appui de l'UE à soutenir les efforts de la région Afrique de l'Ouest en matière de lutte contre l'insécurité alimentaire et nutritionnelle dans le contexte de la résilience. Cet appui matérialise ainsi la première action de l'UE en soutien à l'Alliance Globale pour la Résilience en Afrique de l'Ouest et au Sahel. Ce projet appuie ainsi la CEDEAO dans la mise en œuvre de sa stratégie régionale de stockage de sécurité alimentaire, fondée sur la complémentarité/la subsidiarité entre trois lignes de défense pour faire face à ces crises alimentaires répétitives : les stocks de proximité, les stocks nationaux, et enfin, une réserve régionale de sécurité alimentaire comprenant aussi des stocks physiques que financiers permettant de faire jouer la solidarité régionale en cas de crise alimentaire majeure.

Il s'agit donc d'un mécanisme complémentaire visant à répondre plus efficacement aux crises alimentaires et à renforcer la résilience des ménages dans une perspective de sécurité alimentaire régionale durable, par la promotion de systèmes de réserves alimentaires d'urgence aux différentes échelles. La Convention de financement du projet d'appui au stockage de sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest entre l'Union européenne et la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (ROC/FED/24-947), d'un montant total de 56 millions d'Euros a été signée le 13/06/2014.

L'objectif général du projet est de contribuer à répondre efficacement aux crises alimentaires et renforcer la résilience des ménages dans une perspective de sécurité et de souveraineté alimentaire régionales durables, par la promotion de systèmes de réserves alimentaires d'urgence aux différentes échelles.

Les objectifs spécifiques du projet sont:

- OS1. Appuyer la mise en œuvre et la gouvernance de la stratégie régionale de stockage de sécurité via les trois niveaux de défense mobilisés en réponse aux crises alimentaires et nutritionnelles ;
- OS2. Renforcer les dispositifs d'information sur la sécurité alimentaire et la vulnérabilité pour une aide rapide et fiable à la décision, contribuant à l'indépendance et l'efficacité de la gestion des réserves alimentaires aux différentes échelles locales, nationales et régionales.

Les résultats escomptés du projet sont:

- Résultats relatifs à l'objectif spécifique OS1:

- Résultat 1.1 : La Réserve Régionale de Sécurité Alimentaire est fonctionnelle et dispose des outils et mécanismes de gouvernance lui permettant d'intervenir pour répondre aux urgences alimentaires et nutritionnelles, en complément des deux premières lignes de défense, sur la base de mécanismes transparents, équitables et prévisibles et de mécanismes financiers qui en assurent la pérennité.
- Résultat 1.2 : Les pays mettent en place ou renforcent leur stocks nationaux de sécurité et disposent de mécanismes de gouvernance transparents, équitables et prévisibles, et de mécanismes financiers qui en assurent la pérennité ; leur mise en réseau contribue à la réponse et à la solidarité régionales.
- Résultat 1.3 : Les stocks de proximité sont renforcés et leur gouvernance améliorée pour mieux répondre aux besoins des populations vulnérables, leur mise en réseau permet d'accroître leur efficacité et de développer des relations contractuelles avec les autres lignes de défense.

- Résultats relatifs à l'objectif spécifique OS2:

- Résultat 2.1 : Les systèmes d'information sont renforcés aux différentes échelles locales, nationales et régionales pour répondre aux besoins d'information pour le suivi de la situation alimentaire et nutritionnelle, l'analyse de la vulnérabilité, l'aide à la décision en vue d'anticiper les crises et de procéder au choix et au ciblage des interventions.
- Résultat 2.2 : Des décisions rapides et appropriées, fondées sur une information fiable et indépendante, sont prises en vue de mobiliser le système de réserves de sécurité pour répondre aux crises alimentaires et nutritionnelles.

Le Projet s'articule autour de cinq (5) composantes interdépendantes qui sont:

- Composante 1 « Appui à la mise en place de la réserve régionale de sécurité alimentaire » (*gestion centralisée indirecte avec l'AFD*) : vise à mettre en place la troisième ligne de défense à l'échelle régionale, dans le cadre de la mise en œuvre de l'ECOWAP. Les activités mettent l'accent sur le dispositif de gouvernance, et sa capacité à jouer un rôle d'entraînement dans l'amélioration de la gestion de l'ensemble du système de réserves aux différentes échelles. Elles visent à doter la CEDEAO via l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARAA) d'une capacité

pérenne de gestion d'une réserve régionale, complémentaire des stocks nationaux et des stocks de proximité.

- **Composante 2 « Appui aux systèmes de stockage nationaux et leur mise en réseau (RESOGEST) »** (*gestion centralisée indirecte avec l'AFD*) : vise à appuyer les institutions nationales chargées de la gestion des stocks et leurs ministères concernés (agriculture, sécurité alimentaire, économie et finances, développement social) grâce à des appuis institutionnels différenciés selon la situation nationale en matière de stockage de sécurité. Les activités prévues visent d'une part à renforcer les stocks nationaux pour répondre aux besoins du pays considéré, d'une part, à favoriser la mobilisation de l'expertise de certains pays, et enfin, à favoriser la solidarité entre pays, via la mutualisation d'une partie de leurs stocks. Les appuis sont conçus pour renforcer le « Réseau des institutions nationales de gestion des stocks » (RESOGEST) mis en place à l'initiative du CILSS avec le soutien de la CEDEAO et de l'UEMOA.
- **Composante 3 « Appui au système de stockage de proximité »** (*gestion centralisée indirecte avec l'AFD*) : les activités de cette composante seront conduites avec les acteurs locaux (organisations paysannes, collectivités locales, ONG) impliqués dans la promotion et la gestion des stocks de proximité, qui constituent la première réponse aux crises, mobilisée au niveau des communautés. L'approche est fortement différenciée selon les pays, en fonction de l'existant et en privilégiant le Sahel, pour lequel les stocks de proximité revêtent un caractère stratégique pour la sécurité d'approvisionnement des ménages. Les efforts sont concentrés sur l'amélioration de la gouvernance, de la gestion et de l'efficacité de ces réserves locales en prenant appui sur la capitalisation des acquis de l'expérience. Enfin, des approches-pilotes de gestion des risques, notamment les risques agricoles et de marché, seront promues avec les réseaux de stocks de proximité les plus solides de façon à expérimenter des instruments appelés à se développer sur des bases privées. Il s'agit notamment des systèmes d'assurances et de mutualisation des risques, pris en compte dans le Programme Régional d'Investissement Agricole (PRIA) de l'ECOWAP dans le cadre du renforcement des capacités de commercialisation des organisations de producteurs.
- **Composante 4 « Appui aux systèmes nationaux d'information, à ECOAGRIS (Système d'information agricole régional) et aux enquêtes de sécurité alimentaire et nutritionnelle »** (*Subvention directe au CILSS/Agrymet*) : vise le renforcement des systèmes d'information via 3 axes : (i) l'opérationnalisation du système ECOAGRIS ; (ii) le renforcement des systèmes d'information sur la vulnérabilité et la situation alimentaire des ménages ainsi que sur la situation nutritionnelle au niveau local, pour un meilleur ciblage des interventions, notamment celles de la Réserve alimentaire ; et (iii) le renforcement des moyens d'aide à la décision en vue d'anticiper les crises. Ces actions seront complétées par un appui technique ciblé sur la mise en cohérence des systèmes d'information existants et qui sera piloté par le Centre Commun de Recherche (JRC- Joint Research Centre) de l'Union Européenne.
- **Composante 5 « Appui au dispositif d'aide à la décision »** (*gestion centralisée indirecte avec l'AECID*) : les activités de cette dernière composante se réfèrent directement aux opérations de constitution et reconstitution des stocks d'une part et aux modalités et règles de mobilisation des stocks en réponse aux crises. Elles constituent la clé de voûte de la gouvernance du système, à l'interface entre les dispositifs d'information et les organes de gestion de la Réserve régionale.

Au plan institutionnel, la Commission de la CEDEAO, via le Département de l'Agriculture, de l'Environnement et des Ressources en Eau exerce la maîtrise d'ouvrage.

La Convention de financement du projet a été signée par la Délégation de l'UE au Burkina Faso et la Commission de la CEDEAO en date du 13/06/2014. Cette Convention prévoit que la délégation de l'UE au Burkina Faso assure le suivi et la coordination d'ensemble de la convention de financement. Elle est mise en œuvre à travers :

4

- une Convention de Délégation signée par la délégation de l'UE au Burkina Faso avec l'Agence Française de développement (AFD) pour la gestion des activités liées au premier objectif (stocks de proximité, nationaux et régionaux) : C1, C2, C3. Cette convention est suivie par la délégation de l'UE au Togo.
- une Convention de Délégation signée par la délégation de l'UE au Burkina Faso avec l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID) pour la gestion des activités liées au renforcement de l'ARAA et la mise en place de la "cellule information" (au service de la réserve) : C5 Cette convention est suivie par la délégation de l'UE au Togo.
- Un contrat de subvention signé par la délégation de l'UE au Burkina avec le Centre Régional Agrhyment / CILSS pour la composante C4 dans le cadre d'une Gestion centralisée directe par la Commission européenne par l'intermédiaire de sa Délégation au Burkina Faso. Cette convention est suivie par la délégation de l'UE au Niger.

La coordination générale du projet et de ses différentes composantes est assurée par un Coordonnateur et l'Unité technique de gestion de la Réserve créée au sein de l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARAA).

Un comité de pilotage est mis en place pour superviser et approuver l'orientation générale et la ligne d'action du projet, analyser les rapports d'exécution annuels et planifier les activités annuelles, contribuer à la coordination des différentes composantes du projet. Le comité de pilotage du projet se réunit deux fois par an, en marge des réunions du Comité de gestion de la Réserve régionale de sécurité alimentaire. Il est présidé par le Commissaire en charge de l'Agriculture, de l'Environnement et des Ressources en eau de la Commission de la CEDEAO. Il associe les principales parties prenantes du projet.

Les acteurs institutionnels en charge de la mise en œuvre des différentes composantes du projet sont:

| Nom de l'organisation | Titre/composantes/actions | Montant subvention UE (en euros) | Mode et date de contractualisation |
|-----------------------|--|----------------------------------|--|
| AFD | Composante 1 « Appui à la mise en place de la réserve régionale de sécurité alimentaire » Composante 2 « Appui aux systèmes de stockage nationaux et leur mise en réseau (RESOGEST) » Composante 3 « Appui au système de stockage de proximité » | 29 700 000 | Convention de délégation signée avec l'UE le 31/07/2014 |
| AECID | Composante 5 « Appui au dispositif d'aide à la décision » | 4 800 000 | Convention de délégation signée avec l'UE le 25/07/2014 |
| AGRHYMET | Composante 4 « Appui aux systèmes nationaux d'information, à ECOGRIS (Système d'information agricole régional) et aux enquêtes de sécurité alimentaire et nutritionnelle » | 18 000 000 | Contrat de subvention signé avec l'UE le 12/12/2014 |
| UE | Suivi Evaluation, communication et visibilité, audits | 1 300 000 | Contrats cadres avec des Consortiums à engager en fonction des thématiques et besoin |

| | | | |
|---------------|----------|-----------|--|
| UE, CEDEAO | Imprévus | 2 200 000 | Sur base d'une demande justifiée d'une des deux parties et accord préalable de l'UE. |
|---------------|----------|-----------|--|

La mise en œuvre des actions financées sur ce projet est d'une durée de 60 mois à compter du 13/06/2014, date de signature de la Convention de financement par la CEDEAO. La CEDAO en tant que bénéficiaire de la Convention de financement a signé avec les acteurs de mise en œuvre différents protocoles d'accord et dispositions techniques spécifiques.

Mise en œuvre du projet:

A la suite de la signature de la convention de financement intervenue le 13 juin 2014 entre l'UE et la CEDEAO et des différents engagements secondaires entre l'UE et les parties bénéficiaires, processus d'implémentation du projet a connu les étapes suivantes:

- Signature de la Convention de financement entre AFD et CEDEAO le 27/11/2014
- Signature de la résolution d'octroi de subvention entre l'AECID et la CEDEAO le 03/08/2015.
- La composante Système d'information ECOAGRIS incombant à AGRHYMET a démarré en 2015
- Deux missions d'appui à la mise en place au dispositif de suivi évaluation et de la stratégie de communication et visibilité du projet lancées par l'UE les 23 et 25 juin 2015.

Après plus de 18 mois depuis la signature des instruments contractuels entre UE et respectivement l'AFD, l'AECID et AGRHYMET (soit la moitié de la durée opérationnelle du projet), force est de constater que celui-ci n'a pas démarré concrètement. Ceci contraste avec la volonté politique affichée et avec la nature-même du projet qui est de répondre à des situations d'urgence.

Au niveau de la composante ECOAGRIS, la mise en œuvre du projet est effective depuis le 2^e semestre 2015. La totalité du personnel a été recrutée et s'est installée à AGRHYMET. L'atelier technique de lancement d'ECOAGRIS s'est tenu en septembre 2015 à Niamey et celui de la revue des indicateurs en vue d'alimenter la plateforme et la base de données du système ECOAGRIS s'est tenu en février 2015 à Ouagadougou. Des actions ont été entreprises au plan régional et dans les pays pour l'opérationnalisation effective du système Ecoagris à travers notamment l'évaluation détaillée de la phase pilote ECOAGRIS ; la définition et la validation des indicateurs ECOAGRIS dans 17 pays et au niveau régional ; la mise en place du Cadre institutionnel ECOAGRIS dans les 17 pays (7 pays ont signé leur Arrêté ministériel de formalisation du CNE) ; les appuis catalytiques dans 4 pays pour les « Outcome Analysis » et l'actualisation des profils HEA ; l'organisation des cycles d'analyse CH dans les 16 pays et dans 8 Etats du Nord de Nigéria.

Au niveau de l'ARAA, le personnel de l'Unité technique de la réserve, dans le cadre de la convention AFD, a été recruté courant septembre 2015 et a pris fonction au dernier trimestre 2015 et début 2016. Le Coordonnateur du projet dont le recrutement a été sous l'égide de l'AECID a pris fonction en mai 2016; le recrutement de son assistant est toujours en cours suite à une première étape jugée infructueuse. Au niveau des actions concrètes pour la mise en place effective de la réserve régionale, il y a eu:

- Le lancement du Dossier d'Appel à Proposition pour le stockage et l'entretien des stocks physiques de la RRSA, le processus de sélection des structures est en cours.
- Le lancement du Dossier d'Appel d'Offre pour le premier achat de céréales pour la réserve physique de 15 000 tonnes.
- L'élaboration d'une série de Termes de Références (TDR) pour les études de base pour l'implémentation de la Réserve Régionale de Sécurité Alimentaire.

6

Difficultés et contraintes empêchant le démarrage effectif du projet: La contrainte majeure qui n'a pas permis la mise en place effective de la réserve a été le manque d'accord entre l'AECID et la Commission de la CEDEAO sur la Convention d'octroi de subvention jusqu'au mois d'août 2015. Du même coup cela a affecté l'opérationnalisation de l'Unité technique de gestion de la réserve et aussi la mise en place de l'équipe de coordination du Projet. L'AFD a émis un avis de clause suspensive de transfert de fonds avec comme échéance le 19 septembre 2015 suite à la requête du Commissaire en charge de l'agriculture de la CEDEAO à ce que le recrutement du personnel soit effectif dans un délai de 3 mois. Depuis début 2016, l'ensemble du personnel se met en place au sein de l'ARAA mais les composantes incombant à l'AFD et à l'AECID accusent presque 18 mois de retard.

Le dispositif décisionnel continue également à être largement centralisé au niveau de la CEDEAO, ne donnant que peu d'autonomie de gestion à l'ARAA. Cette structuration engendre inmanquablement des délais, alors qu'en fin de compte, la réserve est destinée à permettre de répondre à des situations d'urgence.

La présente mission d'évaluation à mi-parcours couvre l'ensemble du projet et devra analyser en profondeur les difficultés rencontrées et surtout apprécier l'opérationnalité du montage institutionnel du projet. Elle devra objectivement tirer les leçons et enseignements clés sur les difficultés et contraintes rencontrées et au regard du retard accusé à cette étape, faire des propositions pertinentes visant à renforcer l'atteinte des résultats et objectifs spécifiques poursuivis par le projet en tenant compte de la Date D+3 venant à échéance le 13 juin 2017.

2. DESCRIPTION DES PRESTATIONS

2.1 Objectifs globaux :

Les objectifs globaux visés par l'évaluation à mi-parcours sont:

- d'apprécier dans quelle mesure les objectifs et résultats attendus du projet ont une chance de se réaliser dans les délais impartis, tout en appréciant la conception initiale du projet en termes de pertinence par rapport à un contexte dynamique (notamment en termes d'urbanisation et de croissance du commerce international et intra-régional), ainsi que l'état de mise en œuvre des activités en termes d'efficacité, d'efficience, de viabilité ainsi que de l'impact perceptible à ce stade. Le degré d'appropriation effective du projet par les différents acteurs devra aussi être évalué.
- D'analyser en profondeur le montage institutionnel et les dispositifs contractuels ou procéduraux du projet en vue d'apporter des améliorations substantielles pour renforcer son opérationnalisation.

2.2 Objectifs spécifiques :

La mission aura les objectifs spécifiques suivants:

- i. Se prononcer sur la pertinence du projet par rapport à un environnement dynamique en termes de sécurité alimentaire dans les pays couverts, mais aussi de croissance du commerce, notamment intra-régional.
- ii. Evaluer les résultats atteints et les activités réalisées en lien avec les objectifs du programme en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de viabilité à cette étape de mise en œuvre du Projet.
- iii. Apprécier quantitativement, et qualitativement, ses résultats / effets perceptible à cette étape sur la capacité de réponse rapide aux crises alimentaires au plan national et régional, sur les groupes cibles et bénéficiaires finaux du Projet.
- iv. Effectuer une analyse approfondie du montage institutionnel du projet (montage théorique et mise en œuvre pratique) et la stratégie globale du projet / logique d'intervention tout en appréciant les

démarches et méthodes mises en œuvre. Concernant les actions de renforcement institutionnel les consultants accorderont une importance particulière aux méthodes / démarches / processus en cours notamment l'approche programme empruntée.

- v. Analyser les complémentarités et les synergies ainsi que la cohérence avec les politiques régionales de la CEDEAO, de l'UEMOA et du CILSS ainsi que les programmes et projets régionaux financés par d'autres PTF sur les mêmes thématiques de sécurité alimentaire et nutritionnelle
- vi. Analyser en profondeur le retard de 18 mois accusé dans la mise en œuvre du projet en dégagant clairement toutes les implications et contraintes que cela impose aux plans techniques, financier et procédural et proposer des recommandations et solutions appropriées en tenant compte de la Date D+3 fixée le 13 juin 2017.
- vii. Evaluer les aspects contractuels et procéduraux en relation avec les divers intervenants et les parties prenantes pour ressortir les causes potentielles de blocages et proposer des alternatives de dérogations et corrections si besoin.

2.3 Résultats à atteindre :

Les résultats attendus sont le rapport d'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du projet fournissant les informations générales sur sa mise en œuvre et sur les actions et interventions spécifiques évaluées notamment :

- la conception initiale du projet par rapport à un contexte dynamique ;
- les résultats atteints et progrès réalisés en termes de pertinence, efficacité, efficience, viabilité/durabilité, effets perceptibles à cette étape de sa mise en œuvre;
- le niveau d'atteinte des indicateurs du Cadre logique tout en analysant la cohérence globale du cadre logique et sa logique d'intervention (horizontale et verticale) ;
- le montage institutionnel du projet est clarifié et assorti de propositions éventuelles de simplification ;
- les mécanismes de fonctionnement et de mise en place de la réserve (stock financier, stock physique, stockage de proximité) ;
- la fonctionnalité du système de suivi évaluation ;
- les forces, faiblesses, opportunités et menaces et contraintes identifiées dans la mise en œuvre du Projet ;
- les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du projet ; à cet effet, des propositions concrètes seront faites en termes de recadrage par rapport au retard accusé ainsi qu'aux contraintes liées au montage institutionnel du projet ;
- les complémentarités et synergie du projet avec d'autres actions dans la région;
- Les recommandations et proposition de pistes et d'activités précises assorties d'échéanciers précis pour réorienter, si nécessaire, les actions et améliorer le montage institutionnel et les interventions afin d'atteindre à terme et au regard de la Date D+3 les résultats du Projet.

L'ensemble de ces résultats seront détaillés dans un rapport final.

2.4 Services demandés:

La mission est chargée des prestations suivantes :

- Evaluer la pertinence des actions prévues dans le contexte actuel de la sécurité alimentaire et nutritionnelle au niveau régional, ainsi que de la dynamique du commerce national, inter-régional et international et au regard des nouveaux enjeux et défis qui se posent à la région et dans les pays



notamment en termes de de croissance démographique, d'urbanisation et de renforcement de la résilience des populations vulnérables.

- Analyser, en termes de pertinence, d'efficacité et d'efficacité le montage institutionnel du projet aux plans contractuel, technique, financier, procédural sur base des conventions et de la réalité institutionnelle ainsi que du mécanisme et du fonctionnement initial de la réserve alimentaire. Les relations développées entre les parties prenantes au projet sont à examiner en profondeur en vue de mettre clairement en évidence les difficultés et problèmes rencontrés. Elle proposera si nécessaire des améliorations ou une revue du montage institutionnel à même de rendre plus efficace la mise en œuvre du projet.
- Evaluer, en termes d'efficacité et d'efficacité, les relations entre les acteurs de mise en œuvre des composantes, leurs groupes cibles et leurs principaux partenaires opérationnels du point de vue de la programmation des activités, de la qualité des prestations, de leurs participation aux activités, du temps imparti à ces prestations, dans l'animation des cadres d'échanges, etc. Analyser le degré d'appropriation de la démarche de renforcement des capacités des acteurs sous tous ses aspects et par les différents acteurs en proposant des pistes pour en renforcer l'appropriation et la viabilité.
- Evaluer, en termes d'efficacité, les résultats obtenus pour chacune des composantes à cette étape de mise en œuvre du Projet. De façon spécifique, faire l'état des lieux exhaustif:
 - De la mise en place du Stock financier en termes de procédures de gestion, d'institution gérante du fonds, des mécanismes d'abondement, de déblocage et de reconstitution;
 - De la mise en place des stocks physiques en termes de procédures de gestion, de sites sélectionnés (liste des pays choisis), des lieux et des magasins de stockage dans ces pays (localisation, capacités), de la passation des marchés de produits alimentaires (plans de passation, produits concernés, modalités et procédures), des mécanismes de mise à disposition des stocks aux pays en cas de crise et les règles de reconstitution, etc.
 - Des activités liées au stockage de proximité.
 - De la mise en place du système d'information ECOAGRIS et particulièrement les procédures, types, périodicité et formes d'informations issues du Cadre Harmonisé et autres source éventuelles à mettre à dispositions en vue de la prise décision en cas de crise alimentaire.
 - Du mode et du fonctionnement des instances de décisions au niveau régional et des pays dans la prise de décision pour la mise à disposition des stocks financier et physique en cas de crise.
 - Des difficultés rencontrées et les insuffisances ainsi que le retard accusé et de la manière dont elles ont été gérées par les divers acteurs de mise en œuvre du projet.
- Evaluer, en termes d'efficacité, les activités réalisées pour atteindre les résultats obtenus pour chacune des composantes en lien avec les objectifs spécifiques et l'objectif global du projet. L'évaluation devra inclure les choix de programmation qui ont été faits (contenu des plans de travail, adéquation par rapport aux réalités régionales, nationales et locales...) et les moyens consacrés à chacune des activités.
- Evaluer les acquis enregistrés à cette étape et leur viabilité, aux niveaux régional, national, et local. Outre les acquis, elle devra évaluer et apprécier :
 - la valeur ajoutée des appuis apportés par le Projet en termes d'amélioration de la gouvernance régionale de la sécurité alimentaire et nutritionnelle,
 - la viabilité du système Ecoagris,
 - la viabilité des mécanismes de gestion des stocks physiques et de prise de décision pour la mise à disposition de l'aide de la réserve régionale ainsi que sa reconstitution,
 - la viabilité des réalisations faites au profit des groupes cibles et populations bénéficiaires dans les zones d'intervention si possible
- Faire des propositions pour chacune des composantes et pour l'ensemble du pour assurer l'atteinte d'ici sa fin des résultats et objectifs poursuivis. Elles devront être détaillées et distinguer les activités incombant à chaque acteur de mise en œuvre.

- Evaluer les effets directs et indirects perceptibles de l'appui du Projet à cette étape sur les populations et groupes cibles bénéficiaires, sur les politiques, stratégies et dispositifs régionaux et nationaux de réponse aux crises alimentaires.
- Analyser dans quelle mesure l'Assistance technique de suivi itératif du Projet a apporté les prestations demandées notamment l'appui à la mise en place d'un dispositif de suivi évaluation du projet.
- Apprécier l'exécution financière du projet en termes de programmation budgétaire, d'efficacité de mise en œuvre et de suivi financier et comptable, de contrôle et de vérification des dépenses du projet au niveau des composantes et des acteurs de leur mise en œuvre.
- Faire un état des lieux du Cadre logique en analysant sa cohérence globale, ses logiques horizontale et verticale. Proposer, au besoin, une actualisation des indicateurs et des valeurs cibles pour la suite du projet.
- Apprécier le dispositif de Suivi-évaluation en termes de programmation technique et budgétaire des activités, d'outils de suivi-évaluation, notamment le rapportage, le suivi des performances, le comité de pilotage, l'information et l'alimentation des indicateurs clés du programme, la gestion des risques et des facteurs externes au Projet.
- Apprécier les complémentarités et les synergies développées ainsi que la cohérence avec les politiques régionales et nationales ainsi que les projets financés par d'autres PTF sur les mêmes thématiques de stockage de la sécurité alimentaire et nutritionnelle.
- Faire des recommandations adéquates, claires et précises en rapport avec les aspects institutionnels, techniques, financières et stratégiques du projet en lien avec l'exigence de résultats et d'atteinte des objectifs et également des procédures en place.

Méthodologie

- Une méthodologie détaillée sur le contenu, la démarche et les outils d'évaluation devra être présentée obligatoirement avec les CV des experts ainsi que le planning de la mission lors de la présentation de l'offre par les soumissionnaires. La méthodologie ne devra pas dépasser 5 pages (les CV et l'offre financière non compris).
- Les principales questions de l'évaluation reposeront sur les normes, standards et critères d'évaluation utilisés par l'Union Européenne. Les grandes lignes de la méthodologie et des critères d'évaluation à mettre en œuvre sont consultables sur Internet EuropeAid : http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/methods/mth_docs_fr.htm.

3. PROFIL DE L'EXPERT

3.1. Nombre d'experts demandés par catégorie et nombre d'homme/jours par expert ou par catégorie

Deux experts de catégorie I avec la répartition suivante en hommes/jours prestés :

| Activités | Expert 1, Sécurité alimentaire, spécialiste en évaluation, Chef d'équipe, Catégorie I | Expert 2, Spécialiste en Développement institutionnel, Gestion et suivi évaluation de projet, Catégorie I |
|------------------------------|---|---|
| Terrain | 29 | 29 |
| Rapports provisoire et final | 9 | 5 |

| Activités | Expert 1, Sécurité alimentaire, spécialiste en évaluation, Chef d'équipe, Catégorie I | Expert 2, Spécialiste en Développement institutionnel, Gestion et suivi évaluation de projet, Catégorie I |
|-------------------------|---|---|
| Total des jours prestés | 38 | 34 |

L'équipe sera composée de deux experts, ayant une excellente maîtrise du français oral et écrit, avec les profils suivants : Les experts maîtriseront également l'anglais, notamment pour les discussions auprès des interlocuteurs à Abuja.

3.2. Profil par expert:

1) Chef d'équipe, Expert Catégorie 1, Expert en Sécurité alimentaire et résilience, spécialiste en évaluation de projet,

- Qualifications et compétences

Spécialiste de la sécurité alimentaire, hautement qualifié, possédant les diplômes supérieurs appropriés (au moins Bac + 5 ans): agronomie, agroéconomie, économie, développement rural et/ou et/ou diplôme équivalent.

- Expérience professionnelle générale

Expert avec un minimum de 12 années d'expérience professionnelle dans le domaine de la sécurité alimentaire, avec une référence dans la gestion des programmes et projets dans le secteur agricole ou de sécurité alimentaire notamment en Afrique.

- Expérience professionnelle spécifique :

Exigences minimales

- Avoir une expérience confirmée dans l'évaluation d'au moins 5 programmes ou projets dont 2 suivant les procédures de l'Union européenne.
- Avoir une expérience d'au moins 3 cas de formulation de programmes ou projets de développement dans les domaines de la sécurité alimentaire ou agricole dont au moins un en Afrique de l'Ouest.
- Posséder une bonne connaissance des approches de cycle du projet et de cadre logique des interventions financées par l'Union européenne.
- Avoir une excellente maîtrise du français (lu, parlé, écrit), ainsi que de l'anglais.

Atouts

- Avoir une bonne connaissance des procédures applicables aux aides extérieures au développement de l'Union européenne, notamment du Fonds Européen de Développement (FED).
- Avoir une bonne capacité d'animation et une aptitude à travailler en équipe.
- Avoir été au moins une fois chef d'équipe d'évaluation d'un projet.
- Etre capable de présenter des rapports de grande qualité professionnelle.
- Avoir d'excellentes aptitudes rédactionnelles.
- Bonne maîtrise de l'utilisation d'outil informatique, en particulier des logiciels Word, Excel et Powerpoint.

2) Expert Catégorie 1, Spécialiste en Développement institutionnel, Gestion et suivi évaluation de projet – membre de l'équipe

- Qualifications et compétences

Spécialiste de la gestion, management de projet, hautement qualifié, possédant les diplômes supérieurs appropriés (au moins Bac + 5 ans): management de projet, économie, développement rural et/ou diplôme équivalent.

- Expérience professionnelle générale

Expert avec un minimum de 12 années d'expérience professionnelle dans le domaine du management, de la gestion et du suivi évaluation des projets, avec une référence dans la gestion des programmes et projets.

- Expérience professionnelle spécifique :

Exigences minimales

- Avoir une expérience confirmée en matière de gestion, planification, de Suivi-évaluation de programmes et projets de développement avec au moins 5 évaluations de programmes ou projets de développement.
- Avoir au moins 2 références dans les domaines du développement et du montage institutionnel de programmes et projets de développement.
- Disposer d'une bonne expérience en matière d'appui institutionnel et organisationnel avec un minimum de 2 années d'expérience professionnelle dans le domaine de l'appui institutionnel.

Atouts

- Posséder une expérience en procédures FED.
- Avoir des connaissances avérées en Gestion Axée sur les Résultats et une bonne maîtrise des approches de gestion de cycle de vie de projet et de cadre logique, notamment l'approche de l'UE en la matière.
- Avoir une connaissance de la structure institutionnelle et des mécanismes décisionnels de la CEDEAO ;
- Avoir une excellente maîtrise du français (lu, parlé, écrit).
- Avoir d'excellentes aptitudes rédactionnelles.
- Avoir une bonne maîtrise de l'utilisation d'outil informatique, en particulier des logiciels Word, Excel et Powerpoint.

Aucun des experts proposés ne pourra avoir été impliqué dans la conception du projet ou du mécanisme de la réserve en général.

- Présence d'un membre de l'équipe de management requise ou non pour le briefing et/ou le débriefing

La présence des 2 experts est requise pour le briefing et le débriefing.

4- LIEU, DUREE, CALENDRIER

4.1. Période de démarrage et durée de la mission : A titre indicatif, le début de la mission est le lundi 3 octobre 2016. Il est prévu trois mois entre le démarrage et la production du rapport final.

4.2. Lieux d'exécution de la mission : Les lieux d'exécution sont Bruxelles, le Togo, le Burkina Faso, le Nigéria et le Niger avec des rencontres et visites terrain.

4.3. Calendrier

Le calendrier indicatif comprenant la période de notification pour la mise en place de l'équipe comme prévu par l'art 16.4 a) se présente comme suit:

| Etapes de la mission | Expert 1 | Expert 2 |
|---|----------|----------|
| Voyages internationaux Aller-retour | 2 | 2 |
| <u>Semaine 0:</u> | | |
| Avoir une réunion de briefing avec les Unités DEVCO E2 et C1 à Bruxelles | 1 | 1 |
| <u>Semaine 1 :</u> | | |
| Préparation de la mission, réunion de démarrage et entretien/rencontres avec des acteurs clés (ARAA, DUEs Togo-Burkina Faso-Niger, CEDEAO, AGRHYMET, AFD, AECID, Office national de gestion des stocks, structures nationales en charge de la sécurité alimentaire, autres PTF, etc) à Lomé au Togo | 5 | 5 |
| <u>Semaine 2 :</u> Réunion technique et entretiens/rencontres avec des acteurs (AGRHYMET, DUE Niger, Office national de gestion des stocks, structures nationales en charge de la sécurité alimentaire, autres PTF, etc) à Niamey au Niger et visite terrain | 5 | 5 |
| <u>Semaine 3 :</u> Réunion technique et entretiens/rencontres avec des acteurs (SE-CILSS, UEMOA, DUE Burkina Faso, Société nationale de gestion des stocks, structures nationales en charge de la sécurité alimentaire, autres PTF, etc) à Ouagadougou au Burkina Faso et visite terrain | 5 | 5 |
| <u>Semaine 4 :</u> Réunion technique et entretiens/rencontres avec des acteurs (CEDEAO, AFD, AECID, DUE Abuja, Agence nationale de gestion des stocks, structures nationales en charge de la sécurité alimentaire, autres PTF, etc) à Abuja au Nigeria et visite terrain | 5 | 5 |
| <u>Semaines 5 et 6 :</u> Lomé au Togo | 2 | |
| Poursuite des rencontres des acteurs et partenaires de mise en œuvre du Projet | | 2 |
| Elaboration des premières conclusions et recommandations | 2 | |
| Préparation de l'atelier de restitution et rédaction Aide-mémoire de fin de mission | 1 | 2 |
| Tenue et animation de l'atelier de restitution | 1 | 1 |

| Etapes de la mission | Expert 1 | Expert 2 |
|--|----------|----------|
| Semaines 7 et 8 : Rédaction du rapport provisoire en résidence | 5 | 3 |
| Semaine 9 : Rédaction du rapport définitif en résidence | 4 | 2 |
| Total jours | 38 | 34 |

5 - RAPPORTS

Le rapport doit être établi en français. Un résumé du rapport en anglais et en français sera incorporé en début du rapport provisoire et du rapport final. Les documents et rapports à produire consistent en :

- des **comptes rendus** des principales réunions et missions pays (réunion de démarrage, mémos visite terrain, atelier de restitution, réunion de débriefing) ;
- une présentation powerpoint pour la réunion de restitution, avec les premières principales conclusions et recommandations de la mission ;
- un **Aide-mémoire** de fin de mission terrain présentant les points saillants de la mission et de la réunion de restitution ; à soumettre 1 jour avant la tenue de la réunion de restitution.
- un **rapport d'évaluation** provisoire (*maximum 60 pages sans les annexes*) qui comportera :
 - a. un résumé en français et en anglais faisant ressortir la problématique, les résultats obtenus et les recommandations réalistes, opérationnelles, pragmatiques et concordées avec les parties,
 - b. une introduction évoquant le contexte de l'évaluation, la compréhension des termes de référence de la mission, et une présentation de la méthodologie utilisée,
 - c. une présentation des différentes analyses et investigations mentionnées dans les services demandés et les résultats attendus,
 - d. les conclusions,
 - e. une présentation des recommandations,
 - f. les annexes.
- un **rapport d'évaluation** final (*maximum 60 pages sans les annexes*) intégrant les observations et commentaires pertinents faits sur le rapport provisoire.

Le rapport provisoire sera soumis dans 10 jours calendaires après la réunion de restitution. Après réception de ce rapport provisoire, 30 jours calendaires sont prévus pour transmettre les observations/commentaires. La version finale doit être soumise 10 jours calendaires après réception des observations/commentaires. Délai d'approbation du rapport final : 15 jours calendaires après réception.

Les rapports provisoire et final devront être remis en dix (10) exemplaires imprimés et six(6) CD-ROM (fichier Word 2010). Les documents seront envoyés également en version électronique par email.

Chaque rapport et document sera envoyé :

- par courrier électronique à la La DUE Burkina Faso basée à Ouagadougou est l'Autorité contractante [REDACTED] ; [REDACTED] Le suivi de

l'évaluation est assuré par la section Développement rural et Environnement dont le Chef de section est Mr Wim IMPENS (wim.impens@eeas.europa.eu) et le Chargé de programme en charge du suivi du dossier sont M. Amadou HEBIE [REDACTED]

- en version papier, avec un délai de deux (2) semaines pour le rapport provisoire et de trois (semaines) pour le rapport final.

- Les notes, aides-mémoires, comptes-rendus et rapports devront être préparés en français et les versions finales en français avec des résumés en français et en anglais.

6. INFORMATION ADMINISTRATIVE

Interviews si nécessaire en indiquant pour quels experts/position

OUI

Langue du Contrat spécifique : français.

Méthodologie succincte nécessaire dans la proposition : OUI (5 pages maximum).

Présence d'un membre du Management team requise ou non pour le briefing et/ou débriefing : Non.

BUDGET

Le contrat est à prix forfaitaire. Le montant maximal du contrat est de 180.000 euros. Le marché est exonéré de tous droits et taxes y compris la TVA (cf. Article 31 de l'annexe IV de l'Accord de Cotonou signé le 23 juin 2000).

Dépenses accessoires

- ⇒ Les frais de transport vers Bruxelles (briefing initial) ;
- ⇒ Les frais de transports internationaux éventuels (2 voyages A/R pour les deux experts)
- ⇒ Les frais de transport intra-régionaux (départ du Togo, Burkina, Niger, Nigeria et retour au Togo)
- ⇒ Les frais de transports dans les régions à l'intérieur des pays : prévoir une location de voiture tout terrain 4x4 avec chauffeur.
- ⇒ Les per diem du consultant : indiquer si c'est un per diem fixe ou une moyenne (les barèmes maximum autorisés à appliquer seront ceux indiqués sur : http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/per_diems/index_fr.htm)
- ⇒ Les frais d'organisation d'un atelier de restitution d'un jour de maximum 30 personnes comprenant des participants acteurs de mise en œuvre du Projet notamment de l'ARAA, de la CEDEAO, des DUEs et du Siège de l'UE, de l'AFD, de l'AECID, du CILSS/AGRHYMET, de l'UEMOA, de représentants d'au moins deux pays abritant les stocks et d'autres acteurs (ONG intervenant notamment dans le stockage de proximité et autres PTF (PAM, FAO, USAID, etc). Un montant de 12.000 euros couvrant les frais les frais/perdiems de déplacements de 10 participants, venant des régions notamment. *La Salle de réunion de la DUE Togo si disponible pourrait servir de salle pour la rencontre.*

Pour les avenants seulement : conditions opérationnelles pour un paiement intermédiaire quand il est prévu conformément à l'article 7.2 b) des Conditions particulières.

7. DIVERS

- La mission doit être indépendante et disposer de ses propres moyens de déplacement, de communication : téléphone mobile et internet mobile (via clé USB) et de rédaction (ordinateur, imprimante portable).
- Selon les besoins, un bureau de passage pourra être mis à disposition de la mission pendant la durée de la mission, au sein de la délégation de l'Union européenne à Lomé au Togo.

La délégation autorité contractante est la Délégation de l'Union Européenne au Burkina Faso. Le suivi de l'assistance en suivi évaluation est assuré par la section Développement rural

8 ENVOI DES OFFRES

Date limite de soumission des offres : 03/09/2016 à 12:00 h (heure locale) de l'autorité contractante (Délégation de l'UE au Burkina Faso).

Veillez aussi noter que :

- Les demandes de clarification doivent être envoyées à, [REDACTED]
- Les offres doivent être envoyées exclusivement à la boîte fonctionnelle suivante : Delegation-Burkina-Faso-Cris-Fwc-Offers@eeas.europa.eu (en Délégation). Les offres envoyées aux gestionnaires de projet seront considérées comme inéligibles et le contractant-cadre pourra être exclu du processus de soumission.
- Les offres doivent être envoyées en format PDF.

