République du Sénégal

Un Peuple - Un But - Une Foi

MINISTERE DE L'AGRICULTURE
ET DE L'EQUIPEMENT RURAL

ANIDA

AGENCE NATIONALE D'INSERTION
ET DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE

RAPPORT DE PERFORMANCE
(EXERCICE 2016)

L'agriculture, le nouveau business !

Sommaire

Sommaire 1

Liste des figures 2

Liste des photos 2

Liste des annexes 2

Liste des sigles et acronymes 3

Avant-propos 4

Introduction 6

I. Présentation de l'Agence 7

1.1. Le statut juridique 7

1.2. Les missions de l'ANIDA 7

1.3. Les organes de gouvernance de l'Agence 9

1.4. La gouvernance de l'Agence 9

1.5. Les chiffres-clés : 11

1.6. Le contexte 13

1.7. Les faits marquants de l'année 14

1.8. Le cadrage stratégique du contrat de performance 20

II. Le bilan annuel des performances de l'ANIDA 22

2.1. L'analyse de l'atteinte des objectifs 22

2.1.1. Le classement des objectifs, indicateurs et cibles associés par axe de performance 22

2.1.2. L'inventaire des principales réalisations de l'année 26

2.1.2.1. Performance financière 26

2.1.2.2. Performance organisationnelle 28

2.1.2.3. Performance sociale 57

2.2. L'analyse de l'exécution des engagements contractuels 59

2.2.1. Les engagements de l'ANIDA 59

2.2.2. Les engagements de l'Etat 62

Conclusion 66

Recommandations 67

Liste des figures

Figure 1: Organigramme de l'ANIDA 8
Figure 2: Les outils de gouvernance de l'ANIDA 10
Figure 3: Le Cadrage Stratégique 21
Figure 4: Répartition de la production par spéculation 34
Figure 5: L'intensité culturale 35
Figure 6 : Evolution de la production laitière 36
Figure 7 : Volume de la production de volaille 37
Figure 8 : Volume de la production d'œufs 38
Figure 9: le chiffre d'affaires des loumas 40
Figure 10: Les loumas polarisés par la ferme de Keur Gallo 41
Figure 11: Exemples de revenus 42
Figure 12 : Chiffre d'affaires des fermes et AAE 43
Figure 13: Répartition par type de demande 45
Figure 14: Répartition des fermes de fermes Naatangué 46
Figure 15: les coordinations zonales 48
Figure 16: Cartographie des processus 49
Figure 17: Ecoute clients 50

Liste des photos

Photo 1: Siège de l'ANIDA 7
Photo 2: Au présidium le CT1 Monsieur Mboup représentant le MAER, Monsieur Amadou Sy, Gouverneur de la région de Thiès, Madame Maguette Diop représentant le MEFP et le DG de l'ANIDA, Monsieur El Hadj Malick Sarr. 15
Photo 3: Une bonne présence des services partenaires de l'Agence 15
Photo 4: le président de l'union des GIE de la ferme de Tivaouane Peulh s'adressant aux membres du conseil de surveillance 16
Photo 5: A la ferme de Kébé Ndeukt, le MAER, le Gouverneur de la région de Louga et le Coordonnateur du PASA/LouMaKaf entourés des populations. 17
Photo 6: Poignée de mains entre le DG de l'ANIDA, El Hadj Malick Sarr et celui de l'ARSM, le Général Abdoulaye Badiane dans la ferme de Sangalkam. 18
Photo 7 : Les membres du CESE écoutant les explications relatives à la réalisation de la ferme et aux activités de production 18
Photon 8 : Les pilotes de processus attentifs lors des présentations des plannings d'activités des différents services de l'Agence 19
Équation 9: Emplois saisonniers : de la main d'œuvre d'appoint lors du conditionnement de haricot dans la ferme de Djilakh. 42

Liste des annexes

Annexe 1: Liste des objectifs i
Annexe 2: Liste des fermes réalisées v
Annexe 3: Formation des Producteurs vi
Annexe 4: Formation des conseillers agricoles en service dans les fermes Naatangue vii
Annexe 5: Réunions du Conseil de surveillance viii

Liste des sigles et acronymes

AAE	Aire agricole émergente
AECID	Agence espagnole de Coopération internationale au Développement
AICS	Agence italienne de Coopération au Développement,
ANIDA	Agence nationale d'Insertion et de Développement agricole
BAD	Banque africaine de Développement
BCI	Budget consolidé d'Investissement
CECI	Centre d'Etudes et de Coopération internationale
CNCAS	Caisse nationale de Crédit agricole du Sénégal
CSC	Contre saison chaude
CSF	Contre saison froide
FADSR	Fonds d'Appui au Développement du Secteur rural
FNRAA	Fonds national de Recherches agricoles et agroalimentaires
IGE	Inspection générale d'Etat
MAER	Ministère de l'Agriculture et de l'Equipement rural
PAIS	Production agroécologique intégré et soutenable
PAPEFI	Projet d'Aménagement de petites Exploitations familiales intégrées
PAPEJF	Projet d'Appui à l'Emploi des Jeunes et des Femmes
PAPSEN	Programme d'Appui au Programme national d'Investissement agricole
PASA/Lou-Ma-Kaf	Projet d'Appui à la Sécurité alimentaire dans les régions de Louga, Matam et Kaffrine
PPM	Plan de Passation des Marchés
PRACAS	Programme d'Accélération de la Cadence de l'Agriculture sénégalaise
PSE	Plan Sénégal emergent

Avant-propos

(Lettre de politique qualité 2016)

Depuis 2014, l'Agence contribue à l'atteinte des objectifs du Programme d'Accélération de la Cadence agricole sénégalaise (PRACAS) qui constitue la déclinaison opérationnelle du volet agricole du Plan Sénégal émergent (PSE). En droite ligne avec la politique nationale de maîtrise de l'eau notamment celle souterraine pour l'irrigation, à travers la réalisation des fermes agricoles « Naatangué », notre Agence imprime son leadership et se présente comme la structure de référence dans la réalisation de modèles d'exploitations agricoles innovants, performants et écologiquement durables. Elle s'est vue confier la maîtrise d'ouvrage déléguée de plusieurs projets de réalisation de fermes financées par des partenaires multilatéraux comme la Banque mondiale et la Banque africaine de Développement. Aussi, l'Agence vient d'obtenir de l'Union européenne un financement de 20 millions d'euros dédié à la réalisation de nouvelles fermes sur tout le territoire national. Cet apport de financements extérieurs, en plus d'accroître et d'accélérer les réalisations, constitue une raison supplémentaire de garder le cap dans l'amélioration continue de nos procédures et interventions.

Pour plus de cohérence et d'efficience dans l'utilisation de ces financements, l'Agence a aussi conceptualisé et opérationnalisé des modèles d'exploitation agricoles adaptés et plus résilients par rapport au changement climatique selon les échelles de décentralisation :

- ✓ Au niveau individuel qui symbolise la notion de propriété personnelle sont promues les Fermes Familiales Naatangué ;
- ✓ Au niveau terroir villageois et commune urbaine qui sont des lieux d'expressions des solidarités sociales et culturelles sont proposées les Fermes villageoises Naatangué ;
- ✓ Au niveau terroir communautaire où priment les considérations de gestion rationnelle des ressources naturelles et des biens collectifs sont conçues les Aires agricoles émergentes

Aussi, la mise en valeur de toutes ces exploitations, par la promotion des cultures à haute valeur ajoutée et la modernisation des exploitations familiales, constitue le levier essentiel de création d'emplois massifs durables et rémunérateurs pour les femmes et les jeunes ruraux de notre pays.

Au cours des prochaines années, à l'horizon 2018, les réalisations vont croître de manière considérable et porteront ainsi le nombre de fermes agricoles Naatangué à quatre cent (400).

Pour atteindre ces résultats, les principes qui balisent la stratégie de l'Agence restent la bonne gouvernance d'entreprise, la claire définition de son champ d'action et la recherche continue de performances dans son intervention.

Prenant en compte les exigences de l'environnement interne comme externe, notre organisation, nos méthodes et outils d'intervention devront s'ajuster en conséquence pour les cinq prochaines années (2016-2020) suivant les orientations de notre Plan stratégique et les nouvelles exigences institutionnelles. Ainsi, le management de l'Agence s'appuiera sur trois leviers :

- ✓ La mise en œuvre du Plan stratégique 2016-2020 ;

- ✓ La mise en œuvre du contrat de performance 2016 – 2018 ;
- ✓ L'application de l'Accord d'Etablissement qui clarifie et définit le cadre du travail et de gestion des ressources humaines ;

Sous ce rapport, un accent particulier sera accordé:

- ✓ Au renforcement de la déconcentration de notre organisation qui s'appuie sur la mise en place de cinq coordinations régionales qui devront évoluer en directions régionales avec un renforcement des ressources humaines.
- ✓ Au renforcement de la planification opérationnelle notamment dans la programmation et le suivi-évaluation des activités ;
- ✓ Au renforcement des capacités professionnelles des agriculteurs pour la mise en marché des productions agricoles, à travers :
  - o L'organisation des filières
  - o la formation des agriculteurs aux métiers de l'agriculture,
  - o l'appui à la commercialisation
- ✓ A la prise en charge effective de la dimension environnementale dans les procédures de réalisation et de gestion des fermes.

Face à ces nouveaux défis, l'ANIDA s'engage à poursuivre les efforts d'amélioration continue qui, par expérience, constitue le gage de la crédibilité et de la confiance que les partenaires ont placé en nous.

Pour pérenniser cette marque de reconnaissance, l'ANIDA tient à renforcer l'engagement et la mobilisation de tout le personnel, la formation et la sensibilisation des agriculteurs afin qu'elle s'adapte aux exigences de la norme et réponde efficacement aux attentes et à la satisfaction de nos clients notamment les autorités publiques, les bailleurs de fonds et les agriculteurs.

Que les leçons tirées ardemment de notre expérience balisent le chemin de notre réussite qui se mesure à la satisfaction des jeunes agriculteurs installés dans les fermes.

Le Directeur Général

Introduction

L'agriculture constitue la principale occupation en milieu rurale ou vit plus de 50% de la population et une part importante des ménages pauvres et vulnérables. Dans le PSE, le secteur agricole fonde les espoirs d'une transformation structurelle de l'économie sénégalaise génératrice d'une croissance forte et durable, pourvoyeuse de richesses et d'emplois pour cette frange importante la population.

L'intervention de l'Agence s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du PSE dont le volet agricole est opérationnalisé par le PRACAS qui vise à (i) renforcer la sécurité alimentaire et rééquilibrer une balance commerciale dégradée par les importations de produits alimentaires, (ii) développer les filières intégrées compétitives et à haute valeur ajoutée, (iii) préserver les équilibres socio-économiques et dynamiser l'économie rurale.

Ces objectifs sont en parfaite cohésion avec la promotion des projets d'agrégation ciblés sur les filières agricoles à Haute Valeur ajoutée (HVA) et la modernisation des exploitations familiales inscrites dans les orientations du PSE.

Afin de rendre opérationnel ces projets, et notamment de contribuer significativement à l'atteinte des objectifs du PRACAS, l'ANIDA a développé et généralisé des fermes agricoles Naatangué sur tout le territoire national.

Les réalisations de fermes avec maitrise de l'eau ont défini des perspectives nouvelles pour les exploitations agricoles au Sénégal. Elle donne les solutions de nouveaux modèles de fermes tenant compte de la territorialisation des politiques publiques, d'une activité de production agricole diversifiée à haute valeur ajouté qui se pratique sur toute l'année, réduisant ainsi le chômage, le sous-emploi et la pénibilité travail en milieu rural.

L'année 2016 marque le début de la mise en œuvre du contrat de performance que l'Agence a signé avec l'Etat. Ce contrat qui est en vigueur depuis le 31 décembre 2015, définit un nouveau cadre opérationnel de mise en œuvre du Plan stratégique de l'ANIDA tout en permettant à l'Etat d'exercer son indispensable rôle de suivi et de contrôle.

A travers ce Contrat qui couvre la période 2016-2018, l'Etat s'engage à mettre à la disposition de l'ANIDA, dans les délais, les moyens financiers, juridiques ou institutionnels nécessaires à l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés et à faciliter la poursuite et la pérennisation de ses activités. En retour, il fixe les engagements de l'ANIDA en termes d'objectifs et de performances à atteindre durant cette période.

Conformément aux dispositions dudit document, à la fin de l'année, une évaluation et une validation des données figurant dans le rapport annuel d'activités sont ensuite effectuées par un consultant.

Le présent rapport fait la situation de l'exécution des activités de l'ANIDA de l'année 2016. Conformément aux indications données par le consultant, il est articulé autour de la présentation de l'Agence, du bilan de ses performances et de l'analyse des engagements de l'ANIDA et l'Etat. Enfin, il aborde les recommandations et les perspectives pour améliorer les performances des années à venir

I. Présentation de l'Agence

Photo 1: Siège de l'ANIDA

1.1. Le statut juridique

L'ANIDA, comme toutes les autres agences d'exécution créées par l'Etat du Sénégal, est une personne morale de droit public dotée de l'autonomie financière.

1.2. Les missions de l'ANIDA

L'Agence a été créée par le décret 1336 du 29 novembre 2006 abrogé et remplacé par le décret 2011-1028 du 25 juillet 2011 ; A ce titre, elle vise à promouvoir une agriculture moderne, diversifiée, basée sur la maîtrise de l'eau et pourvoyeuse d'emplois durables et rémunérateurs pour les jeunes à travers deux missions principales:

- ✓ Assurer la création d'exploitations agricoles modernes et intégrées et y insérer les jeunes agriculteurs.
- ✓ Appuyer l'initiative privée dans le domaine agro-sylvo-pastoral.

Ces missions de l'Agence s'inscrivent dans le cadre de la stratégie nationale la modernisation de l'agriculture et la création d'emplois pour les jeunes dans le secteur de l'agriculture.

ORGANIGRAMME DE L'ANIDA

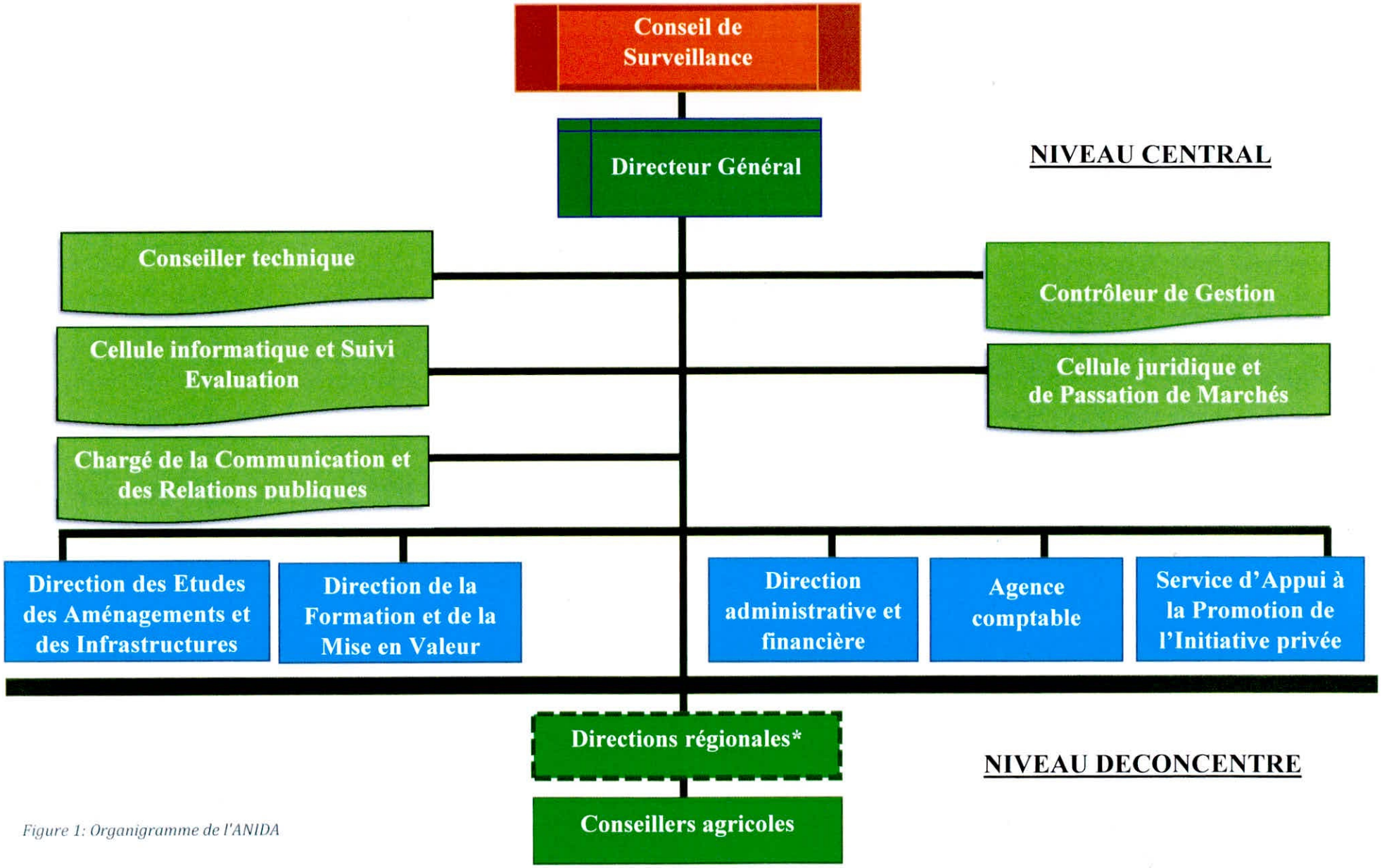


Figure 1: Organigramme de l'ANIDA

**les coordinations de zones assurent, pour le moment, le rôle des directions régionales*

1.3. Les organes de gouvernance de l'Agence

L'Agence est administrée par deux organes : le Conseil de Surveillance et la Direction générale.

Le Conseil de Surveillance assure la supervision des activités de l'Agence en application des orientations et de la politique de l'Etat définies dans le domaine de ses activités. Les représentants des institutions ci-après siègent au sein du Conseil :

- ✓ La Présidence de la République
- ✓ La Primature;
- ✓ Le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan ;
- ✓ Le Ministère de l'Agriculture et de l'Equipement rural ;
- ✓ Le Ministère de l'Elevage et des Productions animales ;
- ✓ Le Ministère de la Gouvernance locale, du Développement et de l'Aménagement du Territoire ;
- ✓ Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement ;
- ✓ Ministère de la Jeunesse, de l'Emploi et de la Promotion des Valeurs civiques ;
- ✓ Le Ministère des Affaires étrangères et des Sénégalais de l'Extérieur ;
- ✓ Le Contrôle Financier.

Le Directeur général, nommé par décret assure la direction exécutive de l'Agence. Il est nommé sur proposition de l'autorité assurant la tutelle technique en l'occurrence, le Ministre en charge de l'Agriculture.

1.4. La gouvernance de l'Agence

La quête continue de l'efficacité est une option fondamentale dans la gouvernance de l'Agence qui s'est engagée très tôt dans la mise en place progressive d'outils adéquats pour une meilleure prise en compte des exigences de résultats et d'harmonie sociale. Il s'agit du Plan stratégique, du Système Management Qualité (SMQ), du Contrat de Performance et de l'Accord d'établissement.

La contractualisation avec l'Etat, à travers le Contrat de Performance est intervenue dans un contexte de mise en œuvre du Plan stratégique 2016-2020, pour mieux répondre aux exigences de planification et le Système de Management Qualité (SMQ) pour lequel l'ANIDA est certifié depuis 2011. Le principe directeur de ce système est l'amélioration continue et la satisfaction des clients constitue sa finalité. L'approche utilisée dans la mise en œuvre du système management qualité est celle basée sur les processus. Celle-ci consiste à considérer l'entreprise comme un ensemble de flux d'activités en étroite interrelation, dans le seul souci de performance et d'optimisation des ressources

Le Plan stratégique élaboré à cet effet, avec l'appui d'un consultant mis à la disposition de l'Agence par le CECI, est le résultat d'un choix et d'une vision prospective révélateurs d'une gouvernance d'entreprise très tôt orientée vers des objectifs de performances. Il a permis la définition d'un cadre stratégique d'exécution des activités de l'Agence à l'horizon 2020 et a balisé la voix aux programmes de performance que l'Etat a mis en place en 2016 avec une dizaine de structures

étatiques. La vision qui guidera l'intervention de l'Agence au cours des prochaines années a été énoncée dans ce Plan dont la finalité est de permettre à l'ANIDA de mieux contribuer à la modernisation et au développement de l'agriculture et à la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes. Les enjeux et les moyens de la mise en œuvre de ce plan grâce à son cadre d'investissement ont été bien identifiés.

Aussi, pour une meilleure prise en charge des problèmes du personnel, l'Accord d'Etablissement qui a été élaboré et validé par le Conseil de Surveillance vise à matérialiser un cadre de travail bâti dans un esprit de responsabilité et de transparence entre le Directeur général de l'ANIDA et les délégués du personnel représentant les travailleurs. Cet accord d'Etablissement définit un cadre de travail clarifié dans le respect du code du travail et vient soutenir ainsi, le dispositif global mis en place.

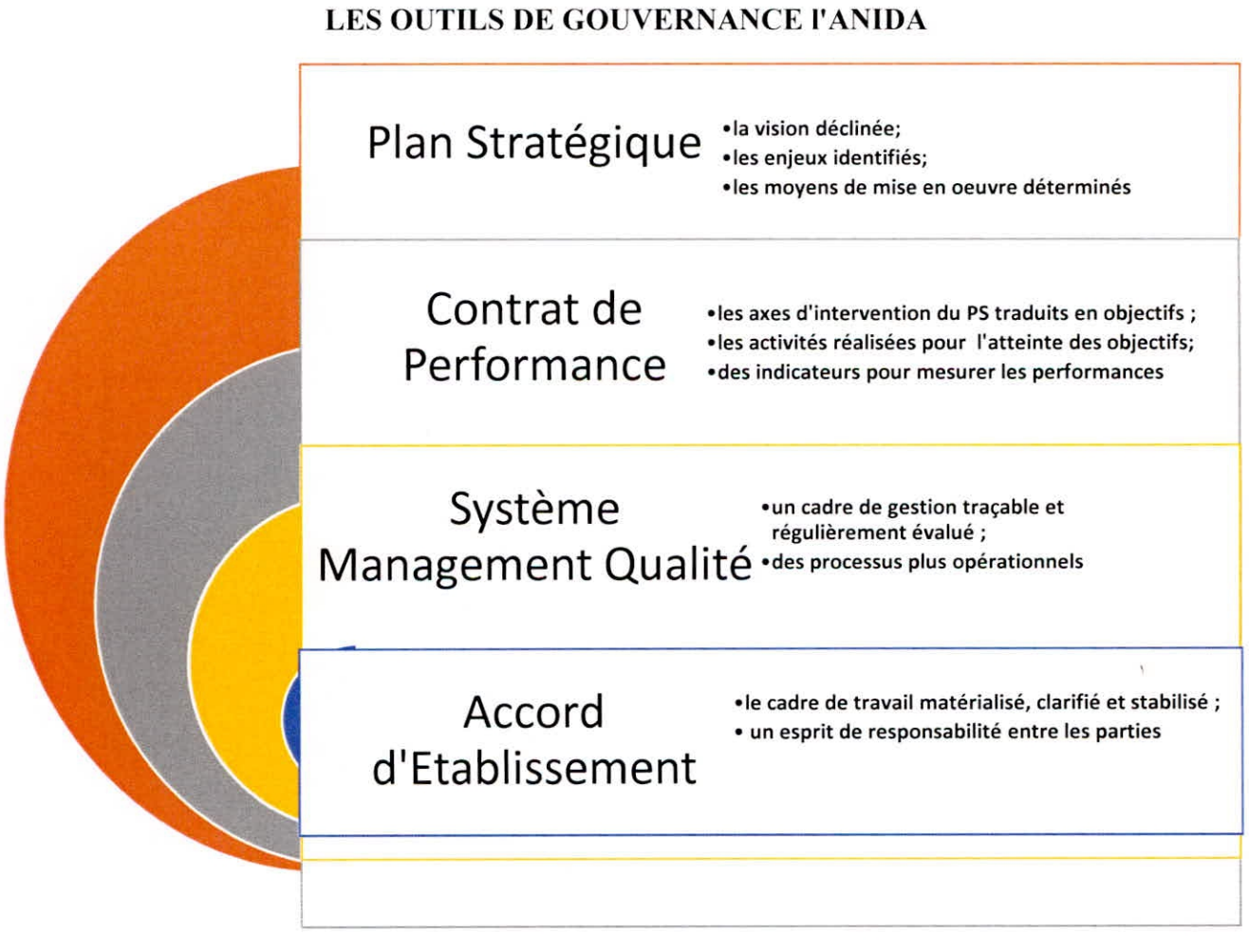


Figure 2: Les outils de gouvernance de l'ANIDA

1.5. Les chiffres-clés :

Ces chiffres qui portent sur les trois dernières années sont les suivants :

✓ **Chiffres d'affaires**

Néant

✓ **Résultat Net**

Néant

✓ **Endettement : dettes à court terme, dette à long terme, dette vis-à-vis des institutions de sécurité sociale**

Evolution de l'endettement 2014-2016 (en F CFA)

	2014	2015	2016
Dettes Sociales • FNR • IPRES • Sécurité sociale	 495 375 100 416 55 440	5 236 636	2 632 067
Dettes fiscales • Impôts/salaires • TVA • Retenues à la source	 3 482 993 22 919 615 1 294 406	 219 344 61 744 832 1 653 517	 980 176 53 710 500 1 586 821
Fournisseurs	157 310 611	238 183 545	178 353 412
Autres dettes	3 813 321	4 051 481	2 965 233
TOTAL	**189 472 177**	**311 089 355**	**240 228 209**

Entre 2014 et 2015, la situation des dettes connait une évolution due en partie par la ponction des ressources budgétaires, entrainant des difficultés pour l'Agence d'honorer ses engagements.

Nonobstant ces difficultés, l'endettement est globalement maitrisée et les échéances régulièrement respectées.

✓ **Impôts et taxes**

Evolution des impôts et taxes 2014-2016 (en F CFA)

(Voir tableau ci-dessus les impôts/salaires et TVA)

✓ **Montant des investissements**

Evolution du budget d'investissement de l'Agence 2014-2016 (en F CFA) (*)

2014	2015	2016
3 986 799 142	2 310 725 878 (**)	3 187 046 028

(*) En tenant compte des bailleurs

(**) Après ponction de 2 250 000 000 F CFA sur le BCI

Le budget d'investissement a toujours représenté au moins 70% des ressources budgétaires de l'Agence. Sur la période 2014-2016, l'essentiel du budget a été consacré à la réalisation de nouvelles infrastructures. En 2015, la baisse drastique des ressources allouées au titre du BCI a contraint l'Agence à reporter l'essentiel de son programme d'investissement sur l'année 2016.

✓ **Nombre d'emplois**

Evolution des effectifs de l'Agence 2014-2016

2014	2015	2016
68	96	96

En 2015, avec l'évolution des activités de l'Agence, l'effectif a été renforcé par le recrutement de 28 nouveaux agents. Les profils recrutés sont composés de conseillers agricoles pour la plupart, de chauffeurs et d'ingénieurs.

En 2016, compte tenu de la baisse du budget de fonctionnement, il n'a pas été procédé à de nouveaux recrutements.

✓ **Masse salariale**

Evolution de la masse salariale 2014-2016 (en F CFA)

2014	2015	2016
545 761 389	705 633 600	705 633 600

Avec les recrutements effectués, la masse salariale a connu une évolution de 29% entre 2014 et 2015. Durant l'année 2016, elle est restée inchangée. Ces recrutements correspondent à des conseillers agricoles affectés dans les fermes nouvellement réceptionnées

✓ **Montant des transferts effectués par l'Etat au profit de l'Agence**

Evolution des ressources budgétaires BCI 2014-2016 (en F CFA)

2014	2015	2016
2 597 000 000	1 450 000 000(*)	3 200 000 000

(*) Après ponction de 2 250 000 000 F CFA

Sur la période 2014-2016, l'évolution les ressources BCI n'a pas été constante, due en grande partie par la ponction du budget observée durant l'année 2015.

1.6. Le contexte

La mise en application du Contrat de Performance de l'ANIDA a démarré dans un contexte où le développement agricole et rural suscite beaucoup d'enthousiasme. En effet, face à la pression de la croissance démographique et de l'exode rural, jamais l'agriculture n'a été aussi largement reconnue, à l'échelle nationale, comme un levier efficace pour garantir la création d'emplois, la sécurité alimentaire, la réduction de la pauvreté et la relance de l'économie.

L'agriculture est ainsi placée par les pouvoirs publics, au cœur de la stratégie de développement du gouvernement comme en atteste la place importante qui lui est réservée dans le Plan Sénégal émergent (PSE) notamment dans son axe 1 « Transformation structurelle de l'économie et Croissance ». Cette ambition forte pour le secteur agricole est traduite par les objectifs de développement consignés dans le Programme de Relance et d'Accélération de la Cadence de l'Agriculture sénégalaise (PRACAS) déclinaison agricole du PSE. Le PRACAS se fonde ainsi sur:

- ✓ La modernisation de l'exploitation agricole familiale à travers la formation professionnelle des agriculteurs, un financement et un équipement adaptés ;
- ✓ L'émergence d'un entreprenariat agricole et rural basé sur une synergie intelligente entre l'agrobusiness et l'agriculture familiale, respectueuse de l'environnement, et soucieuse de l'adaptation aux changements climatiques ;
- ✓ L'organisation des filières commandées par l'aval ;
- ✓ L'implication des jeunes et des femmes dans le secteur agricole avec la mise en place d'exploitations agricoles modernes, génératrices d'emplois durables et rémunérateurs.
- ✓ La résilience des populations vulnérables

L'intervention de l'ANIDA s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du PRACAS à travers la contribution de façon significative à deux objectifs forts du PSE dans le domaine de l'Agriculture que sont :

- ✓ **La modernisation des exploitations familiales ;**
- ✓ **La promotion des filières à Haute Valeur Ajoutée.**

A ce titre, L'Agence contribue à impulser la croissance agricole à travers la réalisation et l'exploitation de fermes adossées à l'irrigation par la maîtrise de l'eau particulièrement des eaux souterraines à usage agricole.

Dans le même temps, l'Etat du Sénégal, dans sa démarche de rationalisation des ressources publiques, a initié depuis quelques années, la signature de contrats de performance avec les structures publiques. L'ANIDA fait partie de ces structures publiques choisies par les autorités, pour signer un contrat de performance avec l'Etat.

1.7. Les faits marquants de l'année

Au cours de l'année 2016, l'Agence a connu plusieurs faits marquants notamment, dans les domaines du pilotage, de la communication et de la mise œuvre de recommandations issues de l'écoute client.

Pour l'essentiel, ces faits marquants constituent des moments de partage sur les réalisations de l'Agence, mais aussi de mise en œuvre de la politique de recherche de partenariat.

L'atelier de partage des résultats de l'ANIDA

L'Atelier de réflexion et d'échanges sur les activités et les résultats de l'Agence, organisé le 11 février 2016 à Dakar, sous la présidence du Ministère de l'Agriculture et de l'Equipement Rural, représenté par son Conseiller Technique N°2, en présence de ses partenaires techniques et financiers a permis à l'Agence de mieux rendre compte de ses réalisations.

Photo 2: Au présidium le CT1 Monsieur Mboup représentant le MAER, Monsieur Amadou Sy, Gouverneur de la région de Thiès, Madame Maguette Diop représentant le MEFP et le DG de l'ANIDA, Monsieur El Hadj Malick Sarr.

Cette rencontre entre dans le cadre de l'écoute client que l'Agence s'impose dans son système de management qualité afin de mieux satisfaire à la demande des populations et de partenaires techniques.

Photo 3: Une bonne présence des services partenaires de l'Agence

En effet, cet atelier couvert par la presse Sénégalaise et présidé par le Gouverneur de la région de Thiès, a vu la participation de plusieurs personnalités et structures notamment le Gouverneur de la Région de Thiès, le Ministère des Finances et du Plan (MEFP), les membres du Conseil de Surveillance de l'ANIDA, la Coopération Espagnole (AECID), la Coopération Canadienne, la Banque Africaine de Développement (BAD), le PASA LouMaKaf, l'Agence Nationale des Energies Renouvelables (ANER), le Projet d'Appui à la Promotion des Jeunes et des Femmes (PAPEJF), le PAPSEN, l'APSA, l'ASPRODEB, la SODEFITEX, les Producteurs des fermes, etc.

Cette présence remarquable des Autorité étatiques et locales, ainsi que les bailleurs de fonds, pour réfléchir sur les activités et résultats de l'ANIDA (pour la période 2008-2015), les orientations stratégiques de l'Agence (2016-2020), mais également sur les objectifs de performance (2016-2018), a été un moment fort de dialogue, de partage et de franches discussions.

Au sortir de cet atelier, des résultats appréciables et recommandations très pertinentes ont pu être recueillis, portant sur : (a)l'encouragement à une amélioration continue ; (b) le format organisationnel et le statut juridique des fermes ; (c) l'adhésion aux choix et orientations contenus dans le Plan stratégique ; (d) l'engagement et la confiance des partenaires à accompagner l'ANIDA dans la mise en œuvre de son programme.

La visite de fermes par les membres du Conseil de surveillance

Les membres du Conseil de Surveillance de l'ANIDA, accompagnés des représentants du Bureau Opérationnel de Suivi (BOS) du PSE, ont effectué une visite les vendredi 11 et samedi 12 mars 2016 dans les fermes de Tivaouane Peulh, Djilakh, Aga Babou, Mont Rolland et Darou Ndoye.

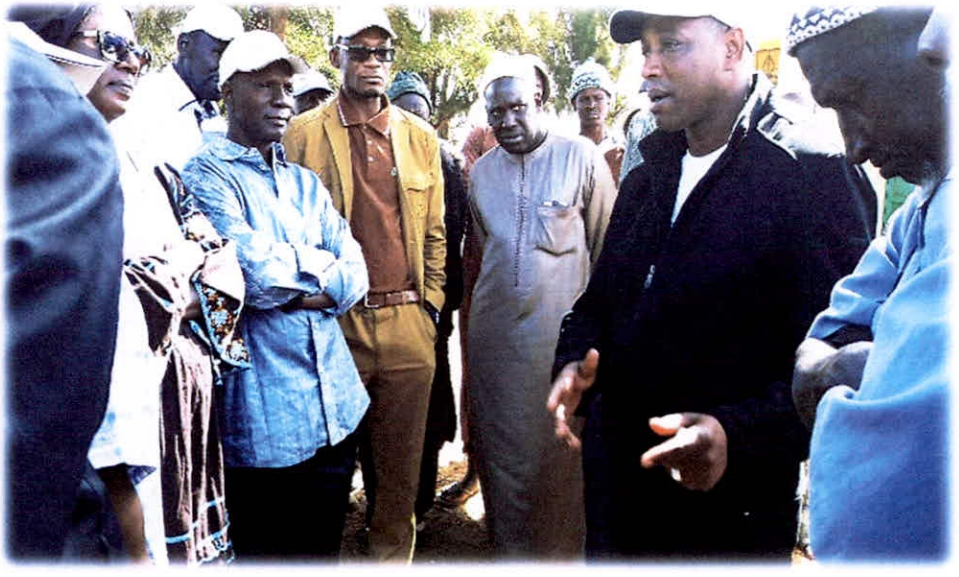


Photo 4: le président de l'union des GIE de la ferme de Tivaouane Peulh s'adressant aux membres du conseil de surveillance

A cet effet, les différentes productions ont été présentées aux membres de la mission notamment celles destinées à l'export comme le haricot vert mais aussi, la diversification des spéculations dans les fermes réalisées par ANIDA.

Pour le BOS, en particulier, cette visite a constitué une excellente opportunité de mettre en exergue la contribution d'ANIDA à la concrétisation de la territorialisation des politiques publiques de l'Etat, à l'échelle locale.

Ceci a permis aux membres de la mission d'apprécier le niveau significatif de mise en valeur de ces fermes et les bonnes perspectives d'export du haricot vert. Cette diversification des spéculations a été considérée comme une bonne stratégie d'amélioration et de sécurisation des revenus et un moyen d'adaptation aux effets de changements climatiques dont est affecté le secteur de l'agriculture.

Notons enfin que cette visite a été une occasion, pour le Conseil de Surveillance, de faire le suivi des activités de l'Agence, mais aussi de s'assurer, de visu, de la réalité des résultats relatés dans les rapports soumis à leur appréciation et enfin, une opportunité pour mettre en évidence les différentes facettes de mise en valeur des fermes.

L'inauguration de fermes avec les partenaires de l'Agence

L'ANIDA a signé avec le Projet d'Appui à la Sécurité Alimentation dans les régions de Louga, Matam et Kaffrine (PASALouMaKaf), une convention en tant qu'Agence d'exécution, pour la réalisation des fermes agricoles.

Photo 5: A la ferme de Kébé Ndeukt, le MAER, le Gouverneur de la région de Louga et le Coordonnateur du PASA/LouMaKaf entourés des populations.

C'est dans ce contexte que le 26 mai 2016, le Ministre de l'Agriculture et de l'Equipement rural, le Dr Papa Abdoulaye Seck a procédé à l'inauguration de la première génération de fermes réalisées par l'ANIDA dans la région de Louga, à savoir les fermes de Kébé Ndeukt, Massar Diop et Ngaye-Diawar.

L'inauguration de ces fermes a permis au Ministre de constater que la forte composante des producteurs des fermes est constituée de femmes et des jeunes. Ce fait a été mis en exergue par le Ministre qui a fait remarquer que le fait d'occuper une part importante de la population considérée comme la plus vulnérable, constituait un gage de succès. Sur le même registre, il s'est réjoui de la maîtrise de l'eau et l'utilisation de techniques agricoles modernes qui fournissent aux producteurs toutes les informations pour le développement de leur culture. Il a enfin apprécié la diversification des cultures, considérée comme un gage de succès, là où la monoculture pouvait présenter des risques dans la production comme dans la commercialisation, par rapport à l'instabilité du marché.

Tout en appréciant fortement l'accompagnement de l'ANIDA, le Ministre a réitéré l'invitation faite aux populations à se lancer dans l'agriculture qui selon lui, doit être le moteur du développement économique.

Il a conclu en disant ' « Il faudrait à arriver à un moment où les jeunes choisissent de se lancer dans cette activité génératrice d'emplois en tournant le dos au fonctionnariat ».

Visite de la ferme de Sangalkam avec le Général Badiane

Une visite a été organisée à la ferme avicole réalisée par l'ANIDA à Sangalkam pour le recasement des militaires libérés. A, cette occasion, le DG de l'Agence Nationale d'Insertion et de Développement Agricole, a remis les clés de la ferme au DG de **l'Agence pour la Réinsertion Sociale des Militaires (ARSM)**. C'est là, un exemple de partenariat réussi entre deux structures de l'Etat. Il est important de noter que l'ANIDA réalise ce type de partenariat avec plusieurs agences.

Photo 6: Poignée de mains entre le DG de l'ANIDA, El Hadj Malick Sarr et celui de l'ARSM, le Général Abdoulaye Badiane dans la ferme de Sangalkam.

Visite de la ferme de Mont Rolland par une délégation du CESE

Une délégation du Conseil Economique, Social et Environnemental, conduite par le président de la Commission Développement rural, a visité la ferme de Mont-Rolland, le 19 octobre 2016. Les conseillers du CESE ont pu voir la production de piment en pleine maturité. Ils se sont entretenus producteurs de la ferme qui leur ont dit toute leur satisfaction. C'est la deuxième fois qu'une visite dirigée par le vice-président du CESE s'effectue dans les fermes de l'ANIDA.

Photo 7 : Les membres du CESE écoutant les explications relatives à la réalisation de la ferme et aux activités de production

Cette visite a permis d'apprécier la première campagne de piment dans la ferme de Mont Rolland, où sur une parcelle de 1,6 ha, un chiffre d'affaires de 20 millions de FCFA a été généré. A cette occasion,

le Maire a fait un témoignage éloquent vis-à-vis des producteurs, mais surtout vis-à-vis de l'ANIDA, pour son appui et son accompagnement.

L'atelier de planification des activités 2017

L'atelier de planification des activités de l'Agence pour l'exercice budgétaire 2017 s'est tenu, le 28 décembre 2016 à Saly. Il a rassemblé tous les pilotes de processus de l'Agence ainsi que les coordonnateurs de zone pour mettre en cohérence les différentes activités qui vont être déroulées durant l'année 2017.

L'atelier s'est tenu en deux jours. Le premier jour a été l'occasion d'une discussion et d'une validation du programme par le comité de direction de l'Agence. Le deuxième jour était consacré à la présentation et à l'approbation du programme par le Conseil de Surveillance.

A l'issue de la rencontre, des recommandations ont été formulées pour une plus grande efficacité de l'Agence.

Photon 8 : Les pilotes de processus attentifs lors des présentations des plannings d'activités des différents services de l'Agence

1.8. Le cadrage stratégique du contrat de performance

L'intervention de l'ANIDA est articulée autour de grands enjeux, en conformité avec la vision déclinée dans le PRACAS, le principal défi du secteur agricole sénégalais est de construire une agriculture compétitive, diversifiée et durable.

Ainsi ces enjeux gouvernent la logique d'intervention déclinée dans le Plan stratégique de l'ANIDA et dont la prise en compte est traduite dans ledit plan à travers des orientations stratégiques et des activités triennales et quinquennales couvrant la période 2016-2020. Pour que ce plan soit opérationnel et contribue efficacement à la résolution des problématiques que posent ces enjeux, les orientations stratégiques leur sont intrinsèquement rattachées, de même que des objectifs et des résultats clairement définies par l'Agence

Toute l'activité de l'ANIDA est, sur cette base, rendue visible grâce à une planification exhaustive dictée par les éléments de cadrage susmentionnés. Ainsi, six (06) orientations stratégiques ont donc ainsi été définies comme réponse aux différents enjeux et constituent le fondement de la planification de l'Agence à travers son contrat de performance signé avec l'Etat du Sénégal en décembre 2015. Il s'agit de :i) Développer des infrastructures hydroagricoles de production ; ii) Pérenniser les infrastructures et équipements d'exploitation des fermes ; iii) Optimiser la mise en valeur des fermes ; iv) Renforcer les capacités organisationnelles et le professionnalisme des producteurs ;v) Développer l'investissement privé dans le secteur agricole ; et enfin, vi) Améliorer l'efficacité organisationnelle et d'intervention de l'Agence.

A partir de ces orientations stratégiques, des objectifs ont été définis et déclinés en activités dont les résultats sont mesurés grâce aux indicateurs élaborés et les cibles qui leur sont associées. C'est le tableau de bord sur lequel s'exerce une veille stratégique pour la durée du contrat de performance et du plan stratégique. Deux types d'objectifs ont été définis comme indiqué sur la figure suivante : des objectifs techniques et des objectifs de gestion.

CADRAGE STRATEGIQUE

ORIENTATIONS STRATEGIQUES

- *Développer des infrastructures hydroagricoles de production ;*
- *Pérenniser les infrastructures et équipements d'exploitation des fermes ;*
- *Optimiser la mise en valeur des fermes ;*
- *Renforcer les capacités organisationnelles et le professionnalisme des producteurs ;*
- *Développer l'investissement privé dans le secteur agricole ;*
- *Améliorer l'efficacité organisationnelle et d'intervention de l'Agence.*

OBJECTIFS TECHNIQUES

- *Accroitre et moderniser la capacité productive agricole dans toutes les régions du Sénégal ;*
- *Allonger au maximum la durée de vie des infrastructures réalisées;*
- *Optimiser l'exploitation et la rentabilité des fermes et maximiser le revenu des agriculteurs installés;*
- *Doter les agriculteurs et leurs organisations de capacités professionnelles garantissant la viabilité et le développement de leurs activités;*
- *Accroitre la part et le poids des exploitations réalisées par les « privés » dans la production agricole nationale;*
- *Positionner l'ANIDA comme une Agence de référence dans les domaines de réalisation d'exploitation agricoles mixtes et intégrées adossée à la maitrise de l'eau pour une valorisation des eaux souterraines.*

OBJECTIFS DE GESTION

- *Existence d'un manuel de procédure actualisé et diffusé*
- *Existence de structures fonctionnelles;*
- *Existence d'un plan de développement stratégique assorti de plans d'actions annuels;*
- *Respect du plan d'action annuel;*
- *Mise en place d'un mécanisme de suivi-contrôle-évaluation;*
- *Adéquation profit/poste pour le personnel de l'agence;*
- *Respect des procédures de recrutement.*
- *Elaboration d'une grille de rémunération.*
- *Evaluation annuelle du personnel.*
- *Maîtrise de la masse salariale*
- *Climat social apaisé Climat social apaisé*
- *Respect des procédures de passation.*
- *Respect des procédures des bailleurs.*
- *Suivi des ressources matérielles.*
- *Production des états financiers, de budgets prévisionnels et de bilan annuel ;*
- *Respect du budget des dépenses ;*
- *Déficit ou surplus ;*
- *Respect des échéances de paiement ;*
- *Absorption satisfaisante des ressources financières ;*
- *Forte implication des populations ;*
- *Amélioration du niveau de vie des populations cibles ;*
- *Satisfaction des clients.*

Figure 3: Le Cadrage Stratégique

II. Le bilan annuel des performances de l'ANIDA

2.1. L'analyse de l'atteinte des objectifs

2.1.1. Le classement des objectifs, indicateurs et cibles associés par axe de performance

Le cadre d'analyse de la performance de l'Agence à considérer repose sur trois (03) dimensions :

- ✓ Performance financière : la capacité d'une entreprise à créer la valeur ajoutée ;
- ✓ Performance organisationnelle : la manière dont sont organisés et mis en œuvre les différents processus au sein de l'entreprise ;
- ✓ Performance sociale : la gestion des ressources humaines.

Performance financière

Il s'agit des activités relatives au budget de l'Agence.

Objectifs	Indicateurs	Cible associée
Maîtrise de la masse salariale	Evolution des coûts de la rémunération	5%
	Ratio masse salariale/budget total	18,7%
	Ratio charge de personnel/fonctionnement	61,8%
Production de budgets prévisionnels et de bilan	Ecart budgétaire	0 FCFA de dépassement.
	Ratio fonctionnement/budget	30%
	Pourcentage des comptes en souffrance	1.5%
	Délai de paiement	45 jours
Absorption satisfaisante des ressources financières	Taux d'absorption des ressources	80%

Performance organisationnelle

Elle concerne l'ensemble des activités liées au cœur de métier de l'Agence, c'est-à-dire, la réalisation d'infrastructures de production et leur mise en service pour le bénéficie des producteurs mais aussi les interrelations qui existent entre les différents processus pour une action efficace de l'Agence.

Objectif	Indicateur	Cible associée
Accroitre et moderniser la capacité productive agricole dans toutes les régions du Sénégal	Fermes villageoises Naatangué réalisées	43
	Fermes familiales Naatangué réalisées	76
	Aires Agricoles Emergentes réalisées	3

Allonger au maximum la durée de vie des infrastructures réalisées	Un parc de maintenance est constitué	Le parc de maintenance est constitué
	Unions de GIE des fermes disposant d'un compte d'entretien et maintenance provisionné	20%
Optimiser l'exploitation et la rentabilité des fermes et maximiser le revenu des agriculteurs installés	Producteurs bénéficiaires d'un appui conseil	7 500
	Production de fruits et légumes	35 000 T
	Intensité culturale	1,2
	Production laitière	60 000 L
	Production de poulet de chair	15 T
	Production de poisson	300 T
	Production d'œufs	300 000
	Plan de formation annuellement élaboré et qui couvre toutes les fermes	1
	Plan de formation mis en œuvre	89%
	Nombre de Loumas organisés	3
	Production commercialisée	80%
	Emplois créés (cumul)	16 000
	Revenu moyen des agriculteurs	850 000
	Nombre de fermes ayant un équipement solaire	50
Doter les agriculteurs et leurs organisations de capacités professionnelles garantissant la viabilité et le développement de leurs activités	Nombre de coopératives zonales créés	1
	Taux de contrats de concession signés	100%
	Règlement intérieur appliqué dans les fermes	90%
	AG annuelles tenues par les Unions des fermes	70%
Accroitre la part et le poids des exploitations réalisées par les « privés » dans la production agricole nationale	Taux de privés bénéficiaires de services d'appui et de conseils	50%
	Exécution des appuis approuvés par le Comité de sélection	85%

	Nombre d'AAE bénéficiaires d'appui techniques et matériels	3
Positionner l'ANIDA comme une Agence de référence dans les domaines de réalisation d'exploitation agricoles mixtes et intégrées adossée à la maitrise de l'eau pour une valorisation des eaux souterraines	Directions régionales installées et fonctionnelles	4
	Accord d'établissement disponible	1
	Un plan de recrutement du personnel est élaboré et exécuté	1
	Un plan de formation du personnel est réalisé	100%
	Système Management qualité certifié	Certificat maintenu
	Taux de satisfaction clients	80%
	Réalisation du plan d'audits internes qualité	80%
	Disponibilité d'un Plan stratégique de communication	oui
	Disponibilité rapport annuel d'activités aux dates prévues	31 Mars
	Disponibilité des états financiers certifiés aux dates prévues	30 Juin
	Dossiers de financement de projets élaborés et soumis aux partenaires	2
	Logiciel de suivi évaluation des fermes acquis	Logiciel de suivi évaluation des fermes acquis

Objectif	Indicateur	Cible associée
Existence d'un manuel de procédure actualisé et diffusé	Effectivité d'un manuel de procédure actualisé	d'un manuel de procédure actualisé effectif
	Nombre d'unités administratives qui disposent du manuel de procédures actualisé ;	5
	Pourcentage d'employés qui connaissent le manuel de procédures actualisé	95%
Existence de structures fonctionnelles	Mise en place d'un organigramme quatre mois suivant la création de l'Agence.	Organigramme créé
	Existence d'un règlement intérieur	Le Règlement intérieur créé

Existence d'un plan de développement stratégique assorti de plans d'actions annuels	Effectivité d'un plan d'action annuel	plan d'action annuel créé
	Nombre d'employés qui connaissent le plan d'action annuel	95%
Respect du plan d'actions annuel	Taux de réalisation du plan d'action	84%
	Pourcentage d'activités en retard	20%
Mise en place d'un mécanisme de suivi-contrôle-évaluation	Existence d'un système de suivi-évaluation informatisé	un système de suivi-évaluation informatisé existe
	Nombre de rapports d'audit produits ;	3
	Pourcentage des secteurs d'activités contrôlés	100%
	Fréquence des redditions de comptes ou rapports de gestion	1 an
Respect des procédures de passation	Pourcentage des commandes effectuées en conformité avec le Code des Marchés publics	100%
Respect des procédures des bailleurs	Pourcentage des commandes effectuées en conformité avec les procédures des bailleurs	100%
Suivi des ressources matérielles	Niveau d'inventaire du matériel, outillage, équipements	100%
	Existence d'une comptabilité des matières à jour	une comptabilité des matières à jour existe

Performance sociale

Elle traite des ressources humaines notamment dans les aspects relatifs aux référentiels utilisés dans la gestion de l'Agence.

Objectif	Indicateur	Cible associée
Adéquation profit/poste pour le personnel de l'Agence	Disponibilité des fiches de poste	Les fiches de poste sont disponibles
	Pourcentage du personnel répondant aux critères des postes occupés	100%
Respect des procédures de recrutement	Pourcentage du personnel recruté conformément aux procédures	100%
Elaboration d'une grille de rémunération	Existence d'une grille de rémunération	La grille de rémunération existe
Evaluation annuelle du personnel	Nombre d'employés évalués/effectifs	100%
Climat social apaisé	Taux de satisfaction des agents	80%
	Nombre de conflits sociaux enregistrés.	0

2.1.2. L'inventaire des principales réalisations de l'année

2.1.2.1. Performance financière

Objectif	Indicateur	Cible associée	Résultat	Pourcentage
Maîtrise de la masse salariale	Evolution des coûts de la rémunération	5%	0%	
	Ratio masse salariale/budget total	18,7%	16,3%	114%
	Ratio charge de personnel/fonctionnement	61,8%	62,5%	99%

Evolution des coûts de la rémunération

Compte tenu des contraintes budgétaires, de nouveaux recrutements n'ont pas été programmés cette année malgré les besoins réels en ressources humaines pour soutenir les programmes d'investissement. En effet, entre 2015 et 2016, il n y a pas eu d'évolution de la masse salariale qui est maintenue **à 705,6 millions** et l'effectif de l'Agence est resté le même.

Dans le même temps, 74% des ressources budgétaires étaient affectées au programme d'investissement de l'année 2016, soit un total de **3.187.046.028 francs CFA**. En outre, l'Agence a assuré la Maitrise d'Ouvrage Délégué des programmes comme le PASALOUMAKAF, LE PAPEJF et le PAPSEN pour un total de **1.850.000.000 francs CFA**.

Ratio masse salariale/budget total

Pour un budget global de 4,31 milliards et une masse salariale de 705,6 millions, le ratio masse salariale/ budget global ne dépasse pas 18,7% en 2016. Au 31 décembre 2016 l'Agence compte un effectif de 96 agents. Pour le recrutement de cet effectif l'accent était mis sur le cœur de métier comme l'atteste la répartition ci-après :

- ✓ 62 Techniciens
- ✓ 19 Administratifs et financiers
- ✓ 15 Chauffeurs

Ratio charge de personnel/fonctionnement

Les charges de personnel représentent 62,5% du fonctionnement de l'Agence ; cette situation s'explique par une baisse du budget de fonctionnement entre 2015 et 2016. Il était de **1.156.849.700** en 2015 pour passer à **1.129.223.423** en 2016 alors que les besoins de rémunération du personnel sont restés constants à 705,6 millions pour les deux années. Il faut souligner que depuis 2013 des instructions présidentielles suivies d'instructions primatoriales ont été données pour le renforcement des moyens de l'Agence. D'ailleurs pour le suivi de ces instructions un document a été produit et remis aux autorités.

Objectif	Indicateur	Cible associée	Résultat	Pourcentage
Production de budgets prévisionnels et de bilan	Ecart budgétaire	0 FCFA de dépassement	0 FCFA de dépassement	100%
	Ratio fonctionnement/budget	30%	26%	100%
	Pourcentage des comptes en souffrance	1,5%	C'est un compte en souffrance qui existe depuis 2009. Il n'a pas évolué entre-temps.	100%
	Délai de paiement	45 j	43,5 j	103%

Ecart budgétaire

Durant l'exercice 2016 il n'est pas constaté de dépassement

Part du fonctionnement

Malgré les directives de l'Etat du Sénégal d'augmenter le budget de fonctionnement de l'Agence, la dotation octroyée au titre du BCI est restée constante entre 2015 et 2016. Face à cette situation, des mesures d'austérité ont été prises pour restreindre les exigences en termes de fonctionnement, ce qui a abouti à une situation de maitrise des charges courantes. En 2016, le ratio est de 26%

Compte en souffrance

Dans le cadre de la mise en valeur des fermes l'Agence a adopté une politique d'appui aux producteurs en mettant à leur disposition du carburant, des semences, des produits phytosanitaire etc. sous forme de crédit revolving qu'ils reconstituent. L'Agence peut aussi appuyer aussi les producteurs qui rencontrent des difficultés pour le recouvrement des créances après des ventes à l'export. En 2009, pour éviter une démobilisation des producteurs de la ferme de Djilakh qui avaient des difficultés pour recouvrer une créance après la vente de leur production de maïs doux à une entreprise française appelée Épi d'Or, l'Agence a fait une avance aux producteurs et a poursuivi cette entreprise devant les tribunaux en France. Malheureusement, l'entreprise a déposé le bilan. Cette créance correspond aux comptes en souffrance et n'a pas évolué depuis lors. Il faut préciser que cette situation ne s'est plus reproduite. Ce montant sera provisionné et sorti des comptes de l'Agence.

Délai de paiement

La diligence observée dans le traitement des dossiers des fournisseurs durant l'année 2016 a permis à l'Agence d'enregistrer des performances en termes de gestion. Toutes les demandes de règlement ont fait l'objet d'un suivi rigoureux par les services financiers. Le délai moyen de paiement a été calculé sur la base d'un sondage effectué sur les paiements effectués.

Objectif	Indicateur	Cible associée	Résultat	Pourcentage
Absorption satisfaisante des ressources financières	Taux d'absorption des ressources	80%	80%	100%

Au 31 décembre 2016, le budget d'investissement a été engagé à hauteur de 73% et le budget de fonctionnement connait une exécution de 98%. Globalement, le budget est engagé à 80%. Ce taux a pu être atteint par la diligence observée dans les procédures de passation, ce qui a permis de signer l'essentiel des contrats de travaux dans le courant de l'année 2016.

Cependant, il faut préciser qu'il y a un décalage entre la situation budgétaire reflétée par les engagements (contrats signés) et les décomptés payés et la situation de la trésorerie. En effet, pour cette année deux milliards du budget ont été bloqués et n'ont pu être mobilisés à la date du 31 décembre 2016. Cette situation peut mettre en difficulté l'Agence dans le règlement des décomptes si le déblocage n'est pas levé.

2.1.2.2. Performance organisationnelle

Objectif	Indicateur	Cible associée	Résultat	Pourcentage
Accroitre et moderniser la capacité productive agricole dans toutes les régions du Sénégal	fermes villageoises Naatangué réalisées	43	37	86%
	fermes familiales Naatangué réalisées	76	20	26,3%
	Aires Agricoles Emergentes réalisées	3	4	133%

Les modèles d'exploitations agricoles

Trois types d'exploitations sont réalisés par l'Agence. Ce sont des modèles découlant de la volonté de l'Agence, de prendre en charge toutes les catégories de producteurs afin d'atteindre les objectifs du PRACAS. La rentabilité optimale des investissements réalisés en matière d'infrastructures de production demeure une orientation majeure dans la conception de ces modèles.

Aménagement de fermes villageoises

Les Fermes Villageoises Naatangué (FVN)

- De tailles plus grandes, avec une superficie de 5 à 100 ha elles sont orientées sur les productions horticoles et animales (laitière, avicole). Il s'agit de l'échelon terroir villageois se traduisant comme un niveau de solidarité rurale. Elles regroupent des producteurs issus de villages situés dans un rayon de 3 à 5 km de la ferme.

Sur les 43 fermes programmées en 2016, six (6) fermes n'ont pas été réalisées. Cet écart s'explique essentiellement par les défaillances des entreprises notamment celle en charge de l'aménagement des réseaux d'irrigation dans les fermes de Samécouta, Dialambéré, Goudiri et Malem Niani. Les contrats correspondants à ces chantiers en retard, après plusieurs réunions et mises en demeure sans effets, ont finalement fait l'objet de résiliation pour être relancés et permettre la sélection d'une nouvelle entreprise. Cette procédure est en cours et sera bouclée dans le courant du 1er trimestre 2017.

Dans le même ordre, des défaillances ont été noté avec l'entreprise en charge de la réalisation de forages et des équipements d'exhaure dans les cinq fermes vitrines du projet PAPEJF pour lequel l'ANIDA est agence d'exécution. Ces travaux ont été résiliés et les dossiers de relance ont été transmis pour avis de non-objection.

Ainsi, 37 nouvelles fermes ont été réalisées en 2016 (voir annexe n°2).

Aménagement de fermes familiales Naatangué

Les Fermes Familiales Naatangué (FFN)

- D'une superficie d'1 à 2 ha, les Fermes familiales Naatangué (FFN) constituent une base pour asseoir une politique de modernisation des exploitations familiales traditionnelles. Elles ont un caractère intégrée de par la diversité des types de productions qu'elles offrent (horticole, laitière, avicole, piscicole). Ces exploitations symbolisent la propriété individuelle.

Ce type d'aménagement permet de moderniser l'agriculture familiale et d'accompagner ainsi les initiatives privées dans le domaine agropastoral. Sa mise en œuvre se fait suivant un mécanisme de financement à frais partagés sous forme d'un Partenariat Public Privé, avec une participation du bénéficiaire de 30% ou 50% du montant total estimé à 12 millions FCFA, dépendant ou non de l'intervention d'un bailleur de fond dans le financement. L'Agence a fédéré plusieurs structures autour de ce programme. Ainsi certains partenaires faciliteront l'accès au financement : Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires (FONGIP) ; Caisse Nationale de Crédit Agricole du

Sénégal (CNCAS) ; Banque Nationale de Développement Economique (BNDE) ; Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) ; Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et le Crédit au Sénégal (UMPAMECAS) et Compagnie Nationale d'Assurance Agricole du Sénégal (CNAAS). Des partenaires techniques sont aussi parties prenantes de cette coalition et interviendront dans l'encadrement et la fourniture d'équipements : Agence Nationale des Energies Renouvelables (ANER), Direction de la Modernisation de l'Equipement Rural (DMER), Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME), Direction des Petites et Moyennes Entreprises (DPME).

La nouveauté du programme et surtout son schéma de financement non encore éprouvé par les structures financières intervenant dans le financement du monde rural, expliquent pour l'essentiel l'écart noté dans l'atteinte des objectifs. Il est remarquable de souligner que ce type de financement cible l'investissement d'infrastructures et d'équipements agricoles et son remboursement est programmé dans un horizon situé à moyen terme contrairement au crédit campagne généralement pratiqué en milieu rural.

Cependant malgré les retards dans la mise en œuvre pour les raison susmentionnées, il important de souligner toutes les activités qui ont été menées pour permettre le démarrage effectif du programme. Il s'agit notamment : i) de la tenue de CRD d'informations et de partage, ii) la désignation d'un chargé des opérations et son installation à Kolda, iii) l'enregistrement et la sélection des candidatures ; iv) la visite d'identification des sites ; v) l'élaboration des cahiers de charge et l'appel à manifestation d'intérêt des entreprises capables de faire les travaux ; vi) la tenue du comité de crédit de la CNCAS pour l'accompagnement d'une cinquantaine de bénéficiaires de fermes familiales Naatangué qui sont les premières sélectionnés du programme dans les région de Sédhiou, Kolda et Ziguinchor.

Aménagement d'Aires Agricoles émergentes

Les Aires Agricoles Emergentes (AAE)

- Pour toucher un plus grand nombre de producteurs, **les Aires Agricoles Emergentes (AAE)** ciblent le terroir communautaire pour la création de richesses. L'Agence appuie les producteurs de ces aires en matériels et en conseil pour améliorer la productivité.

Plus que les prévisions, les aires agricoles s'étendent sur quatre terroirs villageois qui bénéficient de l'intervention de l'Agence aussi bien dans le domaine de l'appui conseil pour la mise en valeur, de la formation et aussi des investissements en infrastructures et équipements de production. Ainsi l'ANIDA intervient sur quatre zones précisément à Balgui situé à cheval sur les communes de Keur Moussa et Diender, à Séssene et Nguékhokh dans le département de Mbour et enfin à Thiepp situé dans le département de Kébémer. Les Aires Agricoles Emergentes constituent des bassins de

production ou des groupements d'agriculteurs spontanément et sans concours de l'état, s'adonnent à des activités agricoles génératrices de revenus pour améliorer leurs conditions de vie. Certains producteurs de ces espaces ont été inspirés par les activités dans les fermes. L'Agence intervient à travers ce programme pour accompagner ces nobles initiatives qui ont un impact réel sur la production nationale. Cet accompagnement leur confère une structuration formelle qui leur permet de disposer avec l'aide de l'ANIDA un espace bien délimité, des infrastructures et équipements collectifs (transformateur, hangars, magasins) ou à caractère individuel (puits, clôture, pompe, équipement d'irrigation) favorisant ainsi une amélioration nette de leur travail. D'importantes activités ont été effectuées en 2016 par l'Agence :

- ✓ Information et sensibilisation des producteurs en activité dans les Aires Agricoles Émergentes (AAE) identifiées ;
- ✓ Réalisation d'un poste de transformateur MT/BT à Balgui ;
- ✓ Fourniture de grillage, d'équipement d'irrigation ;
- ✓ Lancement du marché relatif aux abris de stockage et de conservation pour 2 AAE (Keur Moussa / Diender et Sessène) ;
- ✓ Facilitation de partenariats économiques entre les regroupements de producteurs des 2 AAE et les programmes sous tutelle du MAER notamment le PADEN et le FADSR ;
- ✓ Accompagnement dans les bonnes pratiques en matière d'organisation, de planification, de gestion et de mise en valeur etc.

Objectif	Indicateur	Cible associée	Résultat	Pourcentage
Allonger au maximum la durée de vie des infrastructures réalisées	Un parc de maintenance est constitué	parc de maintenance constitué	parc de maintenance constitué	100%
	Unions de GIE des fermes disposant d'un compte d'entretien et maintenance provisionné	20%	15%	75%

Constitution d'un parc de maintenance

La constitution d'un parc de maintenance pour une intervention de premier secours est indispensable pour pérenniser les activités dans les fermes. C'est un processus qui est consolidé tous les ans à travers l'acquisition d'équipement d'exhaure et de pièce de rechange pour constituer le stock de matériel d'intervention. Cette activité 'est une acquisition de fourniture réalisée annuellement à 100%.

Pour la durabilité des investissements, des missions régulières de suivi des exploitations sont effectuées dans les fermes pour voir l'Etat du réseau d'irrigation, des stations de pompage, des

forages, des armoires de commande et de leurs composantes (contacteur, relais thermique, disjoncteur, câble etc.). Ces missions peuvent être faites à la demande des producteurs ou par simple suivi de routine des activités dans les fermes. Elles sont d'une grande importance car permet d'anticiper sur des pannes. Dans chaque ferme, il est important de veiller sur le bon fonctionnement des appareils de mesure qui sont les capteurs d'information (compteur, manomètre…). A cet effet, des entretiens préventifs périodiques sont programmés selon une périodicité rigoureusement respectée et bien formalisés dans la gestion de chaque ferme. Un technicien électromécanicien est recruté par l'Agence pour faire face aux sollicitations des producteurs en matière d'entretien préventif et curatif. Ce dernier peut faire recours à un prestataire externe pris en charge par les producteurs si l'intervention l'exige.

La pérennisation exige cependant beaucoup d'activités en matière de formation et de renforcement de capacité. L'ANIDA accorde une grande importance à cette problématique pour développer davantage les aptitudes des producteurs à l'exploitation des fermes et à la gestion des installations. Ainsi beaucoup de thématique de formation sont régulièrement déroulées dans les fermes couvrant l'aspect management des organisations, la maîtrise des itinéraires techniques, la conduite de l'irrigation et la gestion de l'eau etc.

Equipements du parc de maintenance acquis en 2016

Equipements commandés	**Quantité**	**Caractéristiques**
Groupe électrogène	2	Puissance = 40 KVA
Groupe électrogène	2	Puissance = 30 KVA
Electropompe immergée	4	Puissance = 60 m3/h HMT 70 m avec 6 câbles à la sortie du moteur
Electropompe immergée	5	Puissance = 40 m3/h HMT 70 m avec 6 câbles à la sortie du moteur

Compte d'entretien et de maintenance

La prise de conscience des producteurs sur l'entretien et la maintenance des installations est un processus qui se construit à moyen et long terme à travers l'appui conseil apporté par l'ANIDA et les formations offertes aux producteurs. La sensibilisation sur la gestion des équipements et surtout l'anticipation sur les pannes à travers l'entretien et la maintenance occupe une place centrale dans les thèmes de formation. L'ANIDA a très tôt réfléchi sur ces problématiques et accorde beaucoup d'importance à une politique de gestion préventive. Ainsi des comptes de dépôts à terme, des contrats d'entretiens et de maintenance liant les fermes à des prestataires privés ont été mis en œuvre très tôt dans les fermes. Ces initiatives ne se font pas sans difficultés, elles se heurtent souvent à des contraintes liées au provisionnement régulier desdits comptes par les producteurs. Pour toute ces raisons, de nouvelles mesures ont étés arrêtées en matières de provision pour réparation et maintenance consistant à la mise en place systématique d'une contribution par campagne rapportée

à la superficie mise en valeur. Ainsi, après chaque campagne, un montant de 50 000 FCFA/ ha est fixée par l'Agence pour alimenter le compte d'entretien et de maintenance ouvert à cet effet. Cette formule à l'avantage d'être facile à comprendre pour les producteurs et reste approximativement dans la fourchette de valeur généralement utilisée pour l'entretien des équipements électromécaniques.

Objectif	Indicateur	Cible associée	Résultat	Pourcentage
Optimiser l'exploitation et la rentabilité des fermes et maximiser le revenu des agriculteurs installés	Producteurs bénéficiaires d'un appui conseil	7 500	6 000	80%
	Production de fruits et légumes	35 000 T	28 283 T	81%
	Intensité culturale	1,2	1,16	97%
	Production laitière	60 000 L	96 940 L	162%
	Production de poulet de chair	15 T	28,1 T	187%
	Production de poisson	300 T	86 T	29%
	Production d'œufs	300 000	220 920	74%
	Plan de formation annuellement élaboré et qui couvre toutes les fermes	1	1	100%
	Plan de formation mis en œuvre	89%	92%	103%
	Nombre de Loumas organisés	3	5	167%
	Production commercialisée	80%	95%	119%
	Emplois créés (cumul)	16 000	13 600	85%
	Revenu moyen des agriculteurs	850 000	ND	
	Nombre de fermes ayant un équipement solaire	50	38	76%

L'essentiel des indicateurs de cet objectif sont atteints et certains le sont largement.

Appui conseil

Cet appui conseil est apporté à travers l'intervention des conseillers agricoles, des équipes des coordinations régionales mais également des experts du niveau central de l'Agence. Sont concernés par cet appui, les producteurs des fermes Naatangué, des Aires Agricoles Emergentes et les promoteurs privés.

Ainsi ce sont **6000** qui ont été bénéficiaires d'appui conseil répartis comme suit :

- ✓ 3 647 dans les fermes Naatangué
- ✓ 1018 dans les AAE
- ✓ 1035 promoteurs privés

Productions végétales

Dans le souci d'optimiser la mise en valeur des fermes, l'Agence a opté pour une production intégrée à travers la réalisation de deux campagnes de contre saison en plus des cultures d'hivernage destinées à l'autoconsommation.

Les activités des agriculteurs dans les fermes tournent autour de la réalisation de trois campagnes de production pour cette année ; i) la campagne contre saison chaude 2016, ii) la campagne hivernage 2016, iii) la campagne contre saison froide 2016- 2017.

La production issue des campagnes contre saison chaude et hivernage 2016 s'élève à 17 730 tonnes. La production issue de la campagne contre saison froide 2016-2017 n'est pas encore arrêtée au moment de l'élaboration du présent rapport. La superficie mise en valeur pour cette campagne de contre saison froide est de 560 hectares pour une production attendue de 11 510 tonnes.

Ainsi, le volume annuel total de la production végétale serait de 28 283 tonnes pour une cible annuelle de 35000 tonnes soit un taux de réalisation de 81%.

Pour assurer une bonne commercialisation de la production face aux aléas du marché, un effort de diversification certain a été fait avec un total de 17 spéculations destinées aux marchés extérieur et intérieur dominé par la production d'oignon, de haricot vert, de pastèque et de tomate.

L'écart de la production est justifié par les difficultés de mobilisation de financements du crédit de campagnes pour certaines fermes, obligeant les producteurs à emblaver dans les limites de leur possibilité financière avec le risque de retard dans la mise en place des cultures. Pour d'autres fermes, les raisons sont d'ordre technique et portent sur des pannes au niveau des forages et sur la qualité de l'eau d'irrigation (salinité).

Aussi, l'Agence a adopté comme solutions :

- ✓ une initiative sous forme d'appui en intrants agricoles, dans certains cas, contractualisé comme un fond revolving permettant aux agriculteurs de se prémunir en cas de retard pour les financements.
- ✓ la diversification des partenaires financiers afin de réduire les risques de retard ou d'absence de financements.

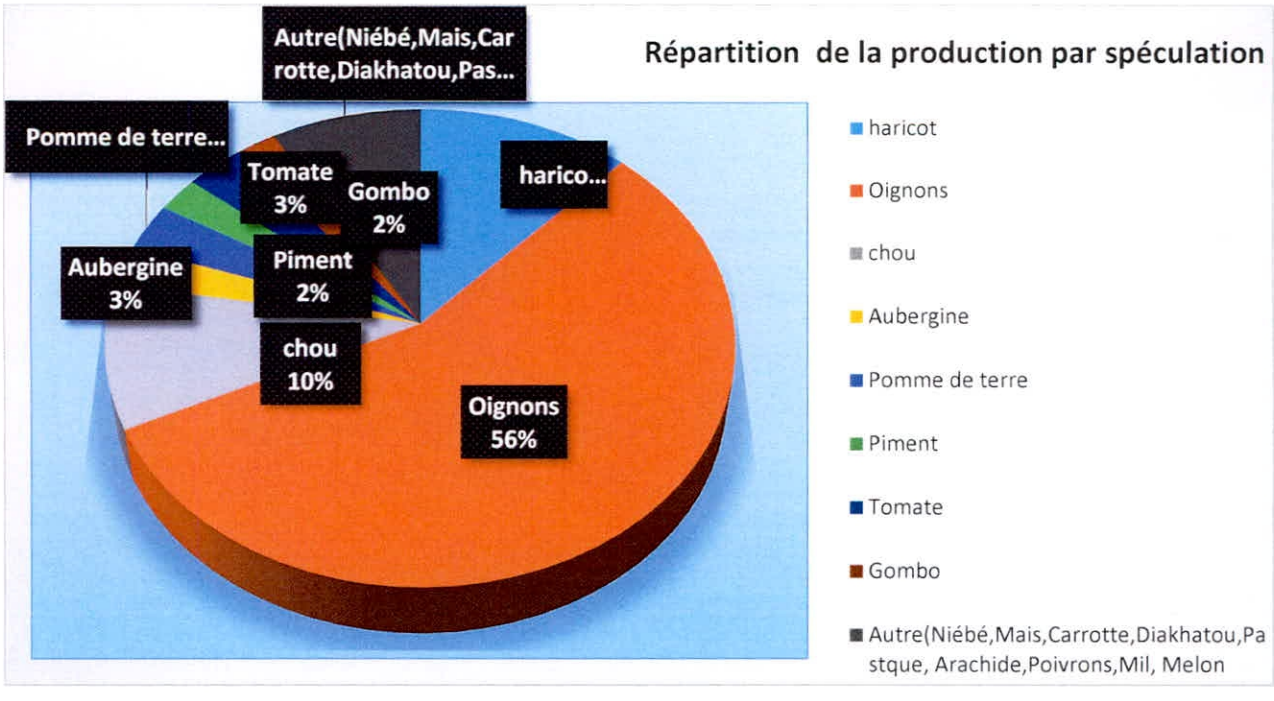


Figure 4: Répartition de la production par spéculation

Intensité culturale

L'intensité culturale contribue à mesurer le niveau d'optimisation des investissements réalisés dans les fermes. L'intensification est une forte dimension de l'agriculture moderne. L'objectif fixé par l'Agence à l'endroit des fermes, en matière d'intensité culturale annuelle est de 1.2 sur la base des campagnes de contre saison chaude et d'hivernage 2016 et la campagne de contre saison froide 2016-2017 pour l'année agricole 2016.

Ainsi, 1 600 ha ont pu être mis en valeur par 47 fermes villageoises Naatangué et 5 AAE.

- ✓ 25 fermes ont déroulé les 3 campagnes grâce à un système de pompage performant durant les campagnes de contre saison et ont acquis des financements adéquats et à temps ;
- ✓ 16 fermes ont déroulé 2 campagnes : soit à cause de pannes de forage (Ex : Ngomène, Ndiéguene), soit du fait que la fin des travaux d'aménagement est intervenue après la campagne de contre saison chaude (Ex Keur Saloum Diané, Sagna), ce qui ne permettait pas une mise en valeur de 3 campagnes ;
- ✓ 6 fermes ont déroulé 1 campagne : elles ont eu, soit un problème de sous équipement des forages (Toubacouta, Ndoffane), soit un manque de financement (Thiepp) ou alors, une qualité de l'eau impropre à l'irrigation (Keur Ali Bassine, Nguélou).

Par ailleurs, plus d'une dizaine de fermes familiales Naatangué ont également déroulé une mise en valeur durant cette année agricole. Pour ces fermes appartenant à des privés, l'Agence ne fixe pas d'objectifs d'intensité culturale.

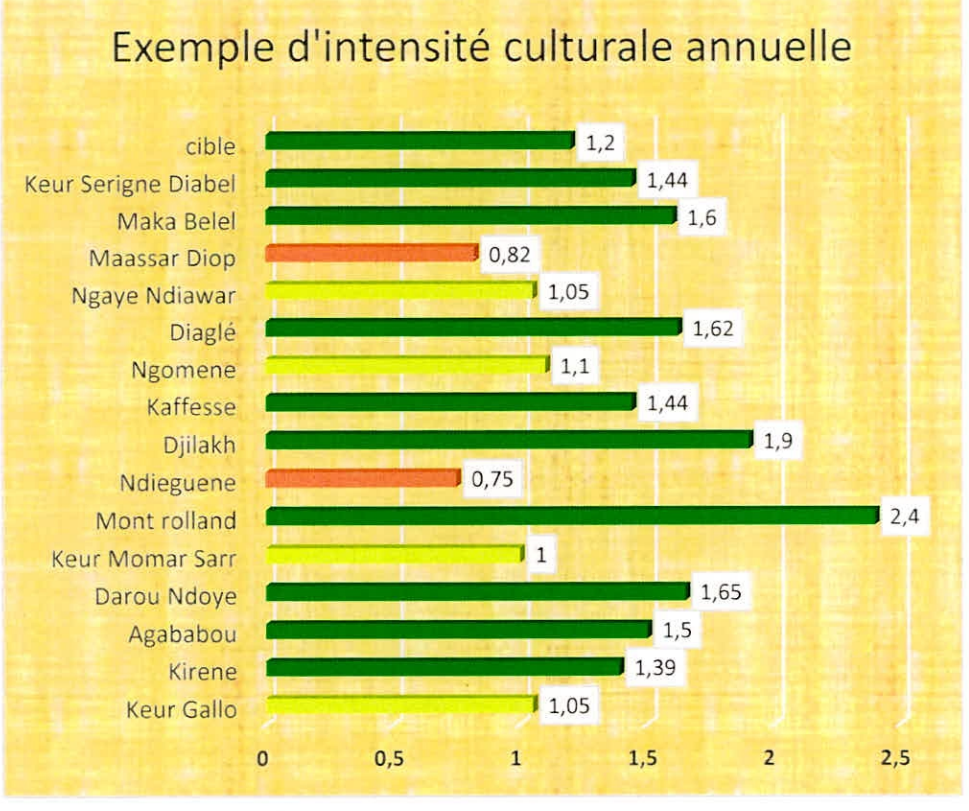


Figure 5: L'intensité culturale

Production laitière

La production laitière totale se chiffre à **88 473 Litres** alors que la valeur cible était fixée à **60 000 litres** en 2016, soit un niveau de réalisation de 160%. Le dépassement obtenu relève de l'augmentation du nombre de fermes avec une composante laitière. Le nombre de fermes dotées d'une étable est passé de cinq (05) en 2015 à huit (08) fermes en 2016, soit une progression de 38%. Les nouvelles fermes en production laitière sont Keur Momar Sarr dont la dotation initiale est de neuf (09) vaches, Taïba Ndiaye, dix (10) vaches et Djilakh cinq (05) vaches. La production laitière se poursuit également dans les anciennes fermes notamment à Nguélou, avec une dotation initiale de neuf (09) vaches, Aga Babou (15) vaches Mbilor, (22) vaches, Taiba Niassène (10) vaches, Mbin Yade (4) vaches et le village de Mbilor (6) vaches.

Une amélioration significative de l'alimentation des vaches suite au transfert d'une bonne partie de l'effectif de Mbilor (45 vaches) vers les autres fermes ayant un potentiel fourrager et en sous-produits agricoles explique également ce niveau de réalisation. La hausse de la production est également notée dans toutes les fermes en hivernage, les animaux profitant de la verdure des pâturages, d'où l'importante d'une bonne alimentation pour obtenir des productions intéressantes.

La gestion des effectifs par le déstockage des animaux non productifs (veaux et vieilles vaches et quelques vêles pour les petites fermes familiales Naatangué) ont également contribué à une meilleure valorisation des rations alimentaires et une maîtrise de la santé animale pour laquelle aucune épizootie n'a été détectée en 2016. **La valeur monétaire de cette production est estimée à 48 471 250 FCFA toutes fermes confondues.**

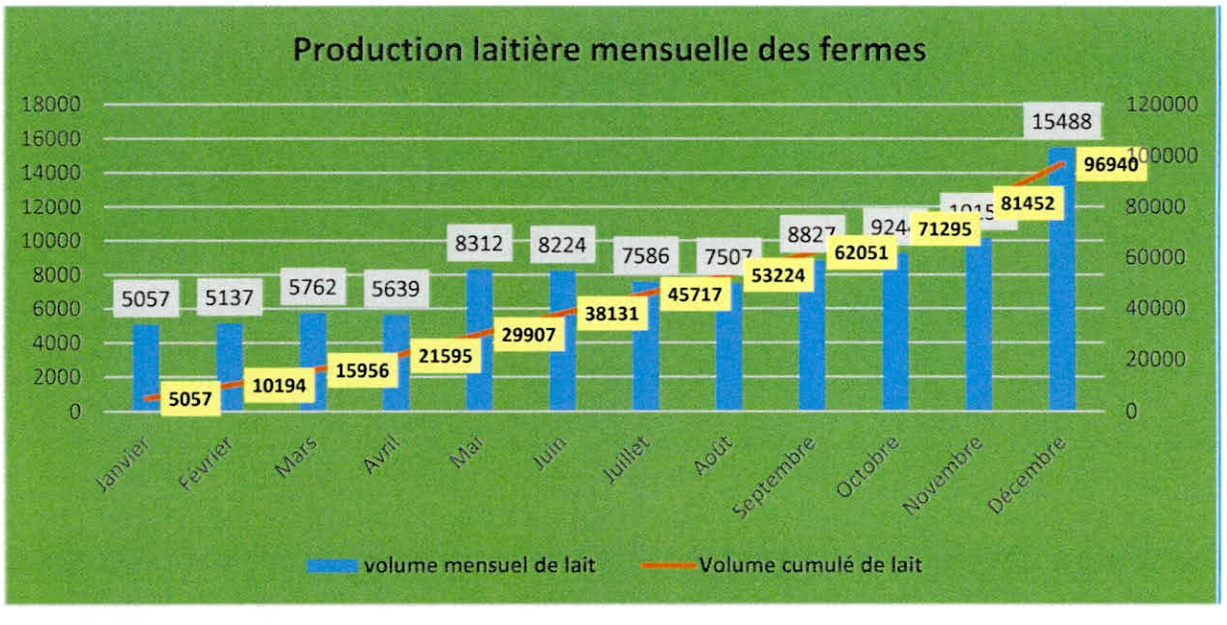


Figure 6 : Evolution de la production laitière

Production de poulet de chair

Durant l'année 2016, la production de poulets de chair s'élève à 21012 sujets dont 18736 poulets de chair commercialisés pour une valeur de 40 millions de FCFA. Comparée à la cible fixée à 15 tonnes de viande blanche, la production de 2016 qui est de plus de 28 tonnes laisse apparaitre un niveau de réalisation de 187%. L'entrée en production de cinq (05) nouveaux poulaillers en 2016 explique en partie cet écart positif significatif. Il s'agit de Taiba Ndiaye, Sadio; et Sangalkam dans lesquelles l'Agence a réalisé des poulaillers de 200 mètres carrés. Les poulaillers de Mboro et Ndoyène ont en plus une composante production de chair et une composante production d'œufs.

En outre, le respect des normes de production et le suivi rapproché instauré par les coordinations de zones a également contribué à cette performance. Les poulaillers que réalise l'Agence présentent des résultats relativement similaires du fait des effectifs limités à un maximum de 1000 sujets par bande, ceci pour permettre aux agriculteurs d'assimiler les techniques de production et surtout de maîtriser le marché. Le nombre moyen de bandes par an est de six (06) avec une mortalité moyenne de 12% de sujets par bande. Le montant total des recettes engrangées par les fermes avicoles se chiffrent à **44 733 899 FCFA** avec une marge de **13 446 427 FCFA.**

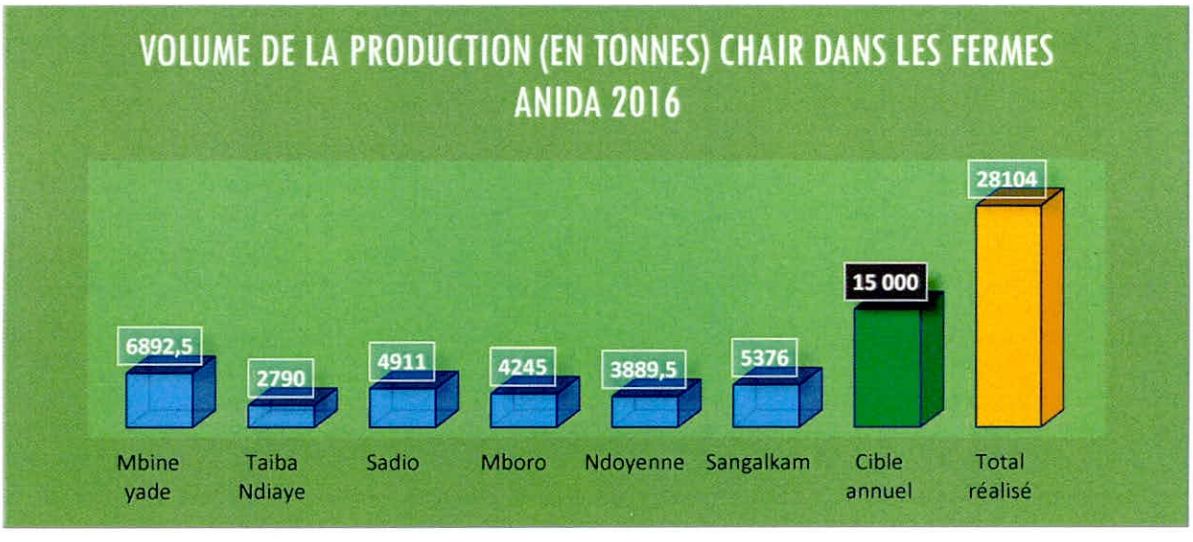


Figure 7 : Volume de la production de volaille

Production d'œufs

La production d'œufs ne concerne que les deux fermes de Mboro et de Ndoyène qui ont, démarré leurs activités en début juillet 2016 pour des capacités de production de 1000 pondeuses. Dans ces deux fermes, il a été enregistré une production de 220 920 œufs. La valeur cible étant de 300 000 unités en 2016, la performance escomptée pour cet indicateur n'a pas été atteint. Le niveau de réalisation se situe à 74%. L'écart de 79 080 unités s'explique par le retard dans le démarrage de l'exploitation des deux fermes. Seuls les résultats du deuxième semestre ont été comptabilisés. **Les recettes totales obtenues par les deux fermes sont de 9 100 000 FCFA.**

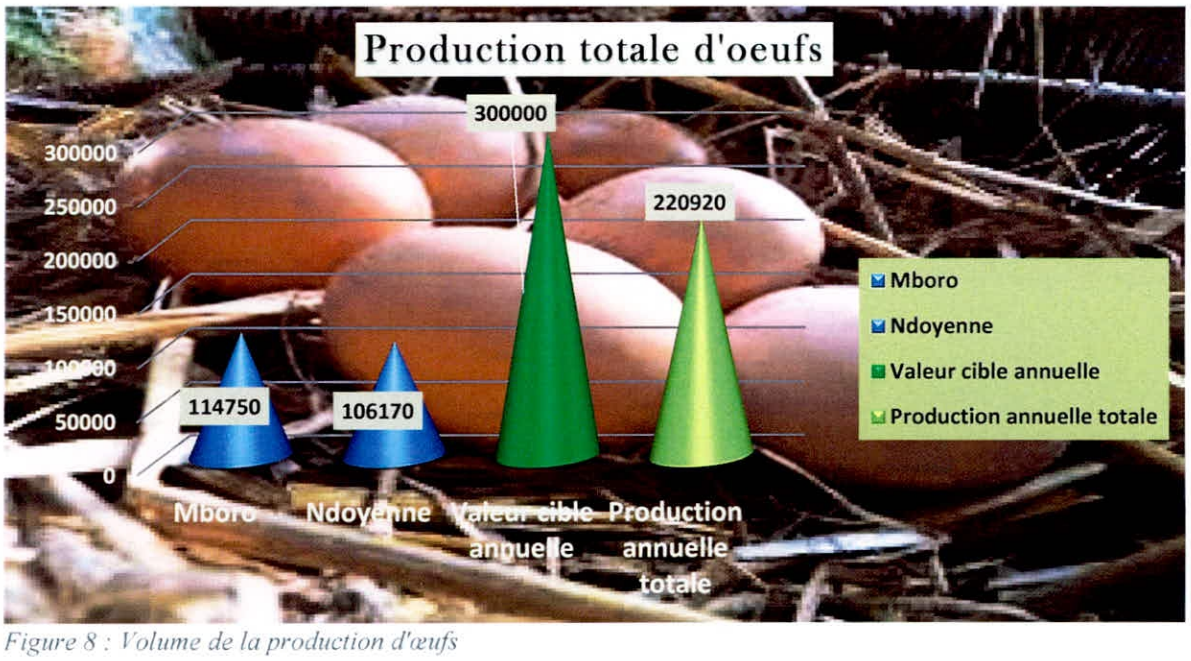


Figure 8 : Volume de la production d'œufs

Production de poissons

La production piscicole provient essentiellement de la ferme de Diama Maraye dont le nombre d'étangs de pré grossissement empoissonnés a connu une hausse (13 en 2016 contre 7 en 2015). Au niveau des étangs de grossissement, l'amélioration porte sur la densité d'élevage qui définit le niveau de rentabilité de l'étang avec en moyenne 3 individus/m2 en 2016 contre 1,8 individus/m2 en 2015.

Elle concerne également 5 fermes familiales Naatangué avec un empoissonnement de 1000 alevins mâles et femelles par ferme. Il s'agit des fermes de Ndiaganiao (Thiès), Keur Mbaye Maty (Tivaouane), Daya (Méouane), Mahass Diop (Fass Ngom), Mbéry Allé Ndiaye (Bambey).

Néanmoins, par rapport à l'objectif fixé de 300 tonnes, un écart négatif de -71% est enregistré. Cet écart s'explique par le fait que la ferme n'est pas encore exploitée à son optimum. En effet, elle a une taille exceptionnelle de 25 hectares avec 20 étangs de pré-grossissement et 20 étangs de grossissement. L'écloserie n'est pas en mesure de fournir suffisamment d'alevins pour empoissonner tous les étangs. Cette situation va être corrigée avec l'acquisition d'une table d'incubation artificielle au niveau de l'écloserie de la ferme, par le biais du projet R/D WAAP-FNRAA, pour une inversion sexuelle des larves afin de massifier la production d'alevins mâles. .

De plus, l'Agence a entrepris des travaux de raccordement au réseau électrique de la SENELEC pour permettre un fonctionnement en continu de la ferme.

Par ailleurs, une centrale hydro thermo-solaire sera mise en place grâce à un projet pilote financé par l'UEMOA. Cette centrale alimentera l'écloserie en eau chaude durant toute l'année, entrainant une baisse des coûts de production d'alevins qui impactera positivement et de façon significative la marge bénéficiaire par kg de poisson vendu.

Formation des agriculteurs

Afin de garantir la viabilité et le développement des activités dans les fermes, l'ANIDA donne une importance capitale à la formation des agriculteurs. Ces différentes activités sont soutenues par un programme de renforcement des capacités des formateurs des conseillers agricoles et des producteurs à travers des modules de formation adaptés aux différentes cibles que sont les producteurs insérés dans les fermes, les privés accompagnés par l'Agence ainsi que le personnel technique.

Ainsi 13 thèmes déroulés (soit plus d'un thème /mois) ont été conçus dans le cadre du plan de formation qui a été élaboré de manière participative, par l'ensemble des acteurs impliqués dans la marche de l'Agence.

Le travail d'accompagnement de tous les jours effectué par les conseillers agricoles à l'endroit des producteurs, au niveau des fermes, constitue également une part de la formation fournie.

En plus des sessions organisées dans le cadre du programme et qui ont été entièrement pris en charge par l'ANIDA, ce taux très satisfaisant de réalisation du plan de formation est en partie dû à l'approche partenariat initiée avec des structures comme WINROCK International (dans le cadre de son programme Farmer to Farmer), l'Organisation Internationale des Migrations (OIM) qui ont eu à contribuer de façon significative dans la réalisation de certains thèmes de formations réalisés.

Ainsi :

- ✓ 42 experts, incluant des Responsables de programme à la Direction générale et des Coordonnateurs de Zone ont été formés dans divers thèmes techniques
- ✓ 55 Conseillers agricoles relevant de toutes les fermes villageoises ANIDA, ont suivi des sessions qui leur sont dispensées de façon spécifique ou en profitant d'opportunités offertes par d'autres programmes (solaire, production laitière…)
- ✓ Plus de 300 producteurs membres ou Responsables de GIE ou Unions de GIE, ont été capacités dans différents domaines techniques et organisationnels.

(Voir en annexe 3 et 4 : Formation des Producteurs et formation des conseillers agricoles)

Organisation de loumas

Pour faciliter aux producteurs l'écoulement de leurs produits, 5 éditions ont été organisées avec une moyenne de productions écoulées de 18,6 tonnes par édition et un chiffre d'affaires de 17 572 952 F CFA par louma. Les partenaires comme le PASA, le PADEC, la mairie de Dieuppeul-Derklé et la mairie de Thiès ont participé à la mise en œuvre de ces loumas.

Editions	Productions en T	Chiffre d'affaires en FCFA
02 au 04 Avril à la FIARA (Mini Louma)	7,5	9 817 775
07 et 08 Mai au Terminus Liberté V	20	14 165 425
04 et 05 Juin au Terminus Liberté V	25,2	22 738 270
07 et 08 Juillet au Terminus Liberté V	30,5	24 637 075
06 et 07 Août dans la ville de Thiès	10	16 503 407
Totaux	**93,2**	**87 861 952**

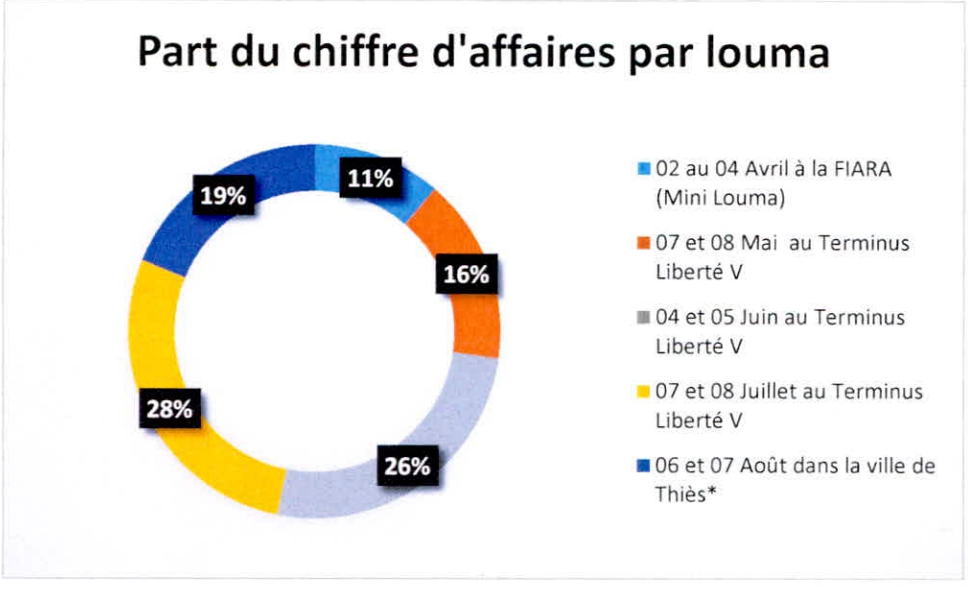


Figure 9: le chiffre d'affaires des loumas

Appui à la commercialisation

Durant cette année, la commercialisation de la production des fermes est estimée à 95% pour une valeur annuelle cible de 80%. Ce qui traduit le niveau de performance conséquent lié à l'appui organisationnel apporté par l'Agence. Ainsi :

- ✓ Pour la production destinée à l'exportation, les fermes de Djilakh, Ngomène, Mont-Rolland, et Kirène ont réalisé des productions à destination de la France et de l'Italie avec des opérateurs privés.
- ✓ Concernant le marché local, l'action de l'Agence s'est orientée vers l'organisation de loumas agricoles et l'intermédiation auprès des « baba bana », des grands marchés, des gros acheteurs. Les récoltes des fermes sont programmées aussi en fonction des marchés hebdomadaires ou loumas existant dans les localités environnantes pour l'écoulement de la production

Pour chaque ferme, les loumas environnants sont des lieux d'écoulement des productions.

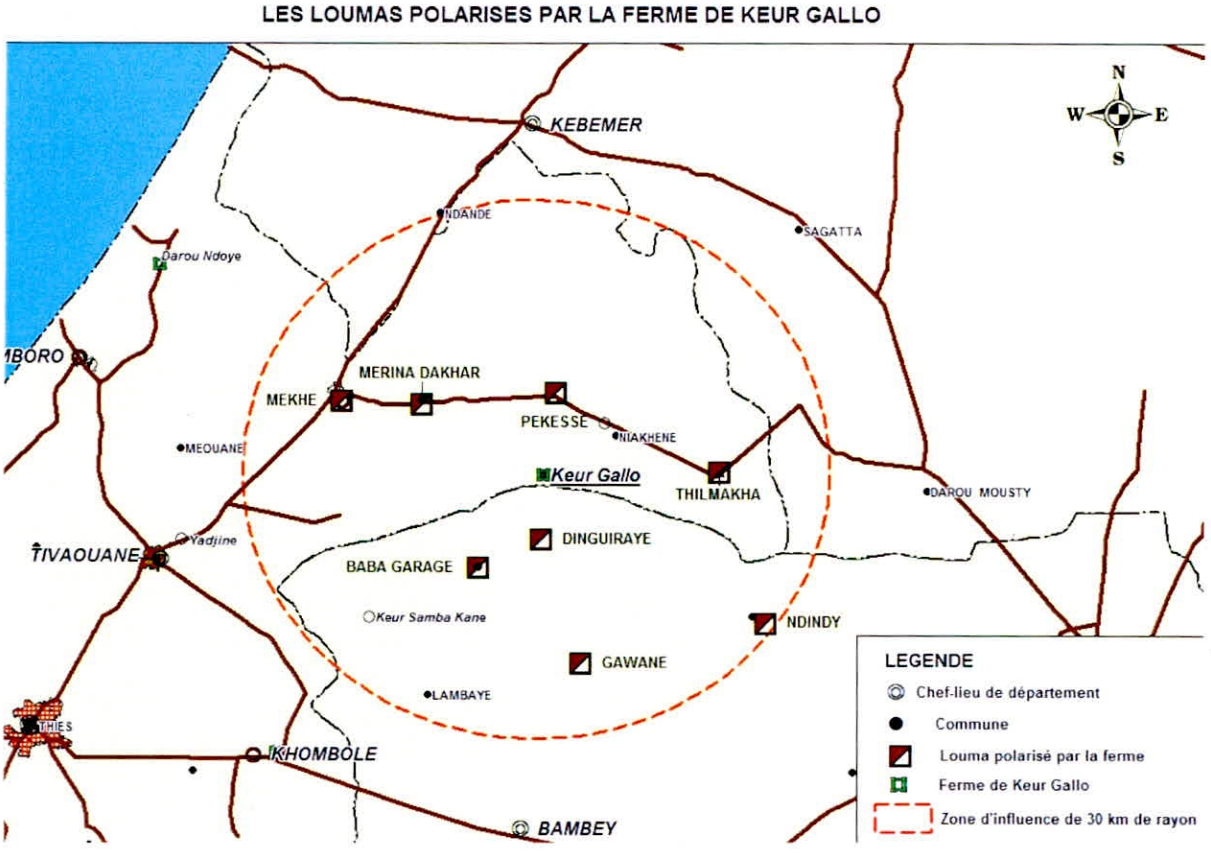


Figure 10: Les loumas polarisés par la ferme de Keur Gallo

Création d'emplois

La mise en valeur optimale des infrastructures de productions créées permet à l'Agence d'exécuter sa mission d'insertion des jeunes (homme et femmes) des terroirs ruraux notamment. Pour soixante-six (66) fermes Naatangué, le nombre d'emplois créés s'élève à **13 600**. Ce nombre représente :

- ✓ le cumul des emplois permanents représentés par les producteurs insérés dans les fermes,
- ✓ les emplois saisonniers représentés par la main d'œuvre saisonnière qui intervient en cours de mise en valeur des fermes (ex : récolte ou repiquage).

A côté des emplois permanents et saisonniers liés directement à l'activité de production des fermes, il y a d'autres catégories d'emplois qui concourent au dynamisme de l'économie locale des communautés de base qui bénéficient des réalisations de l'Agence. Ainsi l'implantation des fermes se traduit par l'émergence d'activités génératrices de revenu (vente de boisson chaude, de petits déjeuners, de repas… lors des travaux de repiquage ou de récolte). Comme emplois induits, ces activités favorisent la redistribution de revenus dans les villages d'implantation de ferme.

Équation 9: Emplois saisonniers : de la main d'œuvre d'appoint lors du conditionnement de haricot dans la ferme de Djilakh.

Ferme de Djilakh

En termes d'emplois, plus de 600 femmes sont employées aux jours de récolte sur une période de 3 mois. Ainsi 400 femmes travaillent pour la récolte proprement dite avec un salaire journalier entre 800 et 2 000 FCFA et 200 autres sont dans le conditionnement reçoivent 4 000 FCFA/jour.

Au total, le montant des revenus versés à ces employées saisonnières s'élève à 20 000 000 FCFA.

Revenus

Le revenu moyen annuel n'a pas été calculé pour le moment car le bilan de la contre saison froide n'est pas encore arrêté. Cependant, le niveau de revenus affiché durant les campagnes CSC et d'hivernage par certaines fermes augure d'un dépassement de la valeur cible annuelle de **850 000 FCFA** pour plusieurs fermes.

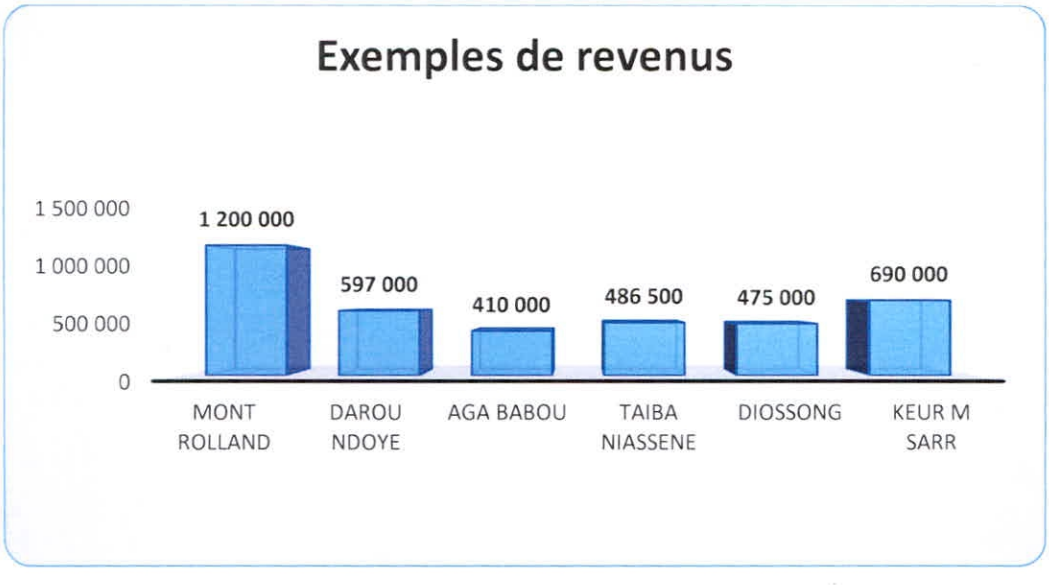


Figure 11: Exemples de revenus

Le chiffre d'affaires total pour les campagnes de contre saison chaude, d'hivernage et les productions animales est de **2 234 488 609 FCFA.**

Au terme de la contre saison froide 2016-2017, le chiffre d'affaires attendu serait de **3 887 000 000 FCFA.**

Le chiffre d'affaires annuel généré par les fermes et les AAE seraient de plus de **6 000 000 000 FCFA.**

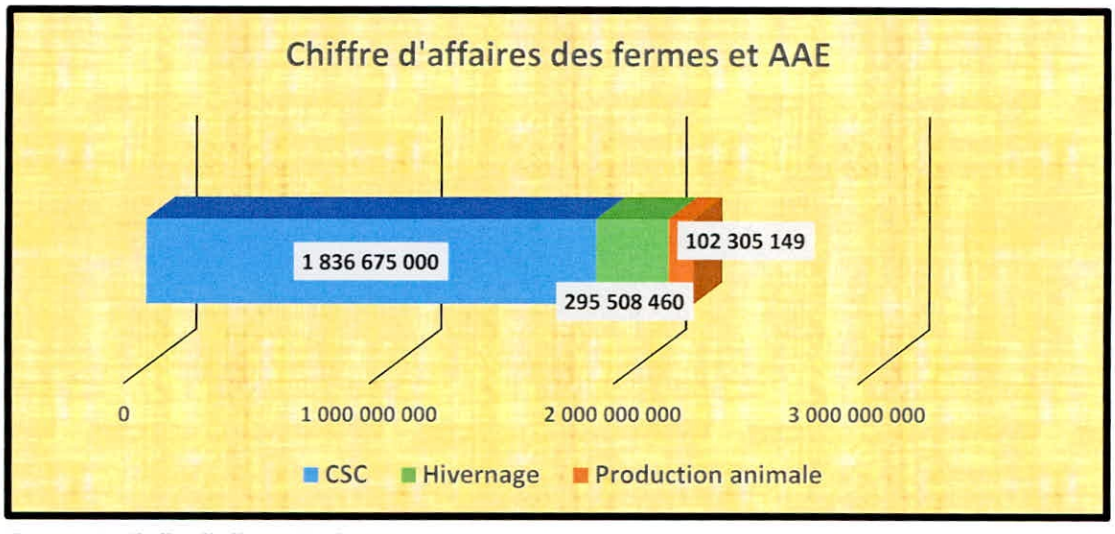


Figure 12 : Chiffre d'affaires des fermes et AAE

Au total, le chiffre d'affaires généré par les fermes mises en valeur est d'environ* 6 Milliards FCFA, *compte non tenu des transactions financières induites en amont et en aval des activités des différentes filières agricoles. Cette performance est appréciable au regard de la dotation de* 3, 2 Milliards FCFA *de l'Etat pour les activités de l'Agence.

Equipements solaires

Les installés au niveau des fermes et AAE sont, soit des pompes solaires, soit pour l'éclairage. Il s'agit :

Pour les pompes solaires :

- ✓ Des 9 fermes familiales du programme PAIS ;
- ✓ Les 10 fermes familiales du Waar wi de Thiepp et 2 privés;
- ✓ Les fermes de Toune Mosquée et Affé Mouride.
- ✓ 4 exploitations dans l'AAE de Sessène.

Pour l'éclairage, c'est 11 fermes du PASA/LouMaKaf.

Le retard dans la mise en œuvre des fermes familiales Naatangué qui fonctionnent avec des équipements solaires explique la non-atteinte de l'objectif.

Objectif	Indicateur	Cible associée	Résultat	Pourcentage
Doter les agriculteurs et leurs organisations de capacités professionnelles garantissant la viabilité et le développement de leurs activités	Nombre de coopératives zonales créés	1	1	100%
	Taux de contrats de concession signés	100%	100%	100%
	Règlement intérieur appliqué dans les fermes	70%	90%	129%
	AG annuelles tenues par les Unions des fermes	70%	100%	143%

Coopératives zonales

La coopérative de l'AAE de Keur Mousseu-Diender a été mise en place. Dans cette même logique, pour les fermes agricoles de la Coordination régionale Ouest, les démarches sont entreprises avec les acteurs à la base par la tenue d'une réunion d'échange et de partage sur l'état d'avancement du processus de création de la coopérative.

Contrat de concession

Le contrat de concession est le cadre réglementant l'appui de l'Agence aux Unions de GIE des producteurs installés et conférant à ces dernières la responsabilité de gestion et d'exploitation de la ferme réalisé. Ainsi la passation de contrats de concession de la ferme entre l'Agence et les organisations faîtières des fermes est une modalité déterminante de la phase d'installation et de responsabilisation des bénéficiaires.

Règlement intérieur

Toujours dans la dynamique de professionnalisation des agriculteurs installés dans les fermes, le règlement intérieur permet de fixer les règles de fonctionnement, définit les sanctions prévues et les modalités d'application pour une gouvernance rigoureuse et respectueuse des statuts de l'union des GIE. Ce règlement intérieur est complété par une fiche d'engagement individuel volontairement signé par le producteur membre du GIE.

Ainsi, pour une valeur cible de 70% pour l'année 2016, la mise en place et l'application d'un règlement intérieur dans les fermes est effective à 90% pour cette année.

Assemblées générales

Les Assemblées générales (AG) constituent, un moment fondamental dans la vie d'un GIE. C'est un principe statutaire qui permet de présenter le rapport d'activités du bureau et son bilan financier. Au niveau des fermes, c'est l'occasion de revisiter les statuts et règlement intérieur, de procéder au

renouvellement de bureau, de faire la programmation annuelle des activités d'exploitation des fermes notamment les différentes campagnes agricoles. Pour cette année, toutes les Assemblées générales (AG) sont tenues par les Unions des fermes.

Objectif	Indicateur	Cible associée	Résultat	Pourcentage
Accroitre la part et le poids des exploitations réalisées par les « privés » dans la production agricole nationale	Taux de privés bénéficiaires de services d'appui et de conseils	50%	53,4%	106%
	Exécution des appuis approuvés par le Comité de sélection	85%	100%	118%
	Nombre d'AAE bénéficiaires d'appuis techniques et matériels	3	5	167%

Privés bénéficiaires de services d'appui et de conseils

La place de l'investissement privé sénégalais dans le secteur agricole connait un essor depuis quelques années. Cette année, les 256 demandes provenant des différentes régions du Sénégal ont fait l'objet de réponses et d'entretien avec les promoteurs et des visites de sites et d'exploitations ont été programmées. Après examen de ces demandes, sur les 86 promoteurs qui ont sollicité un appui en matériel, un conseil ou un accompagnement technique 46 exploitations ont été visitées. Suite aux résultats du comité de sélection, trente-trois (33) promoteurs ont vu leur demande d'appui en matériel prise en compte avec un avis favorable et le reste a bénéficié d'un appui conseil pour la réalisation de leur projet.

Cela équivaut à un taux de 53.4% très satisfaisant (écart positif de 3%), pour une valeur cible de 50%. Cette performance est due aux résultats croissants des appuis conseils.

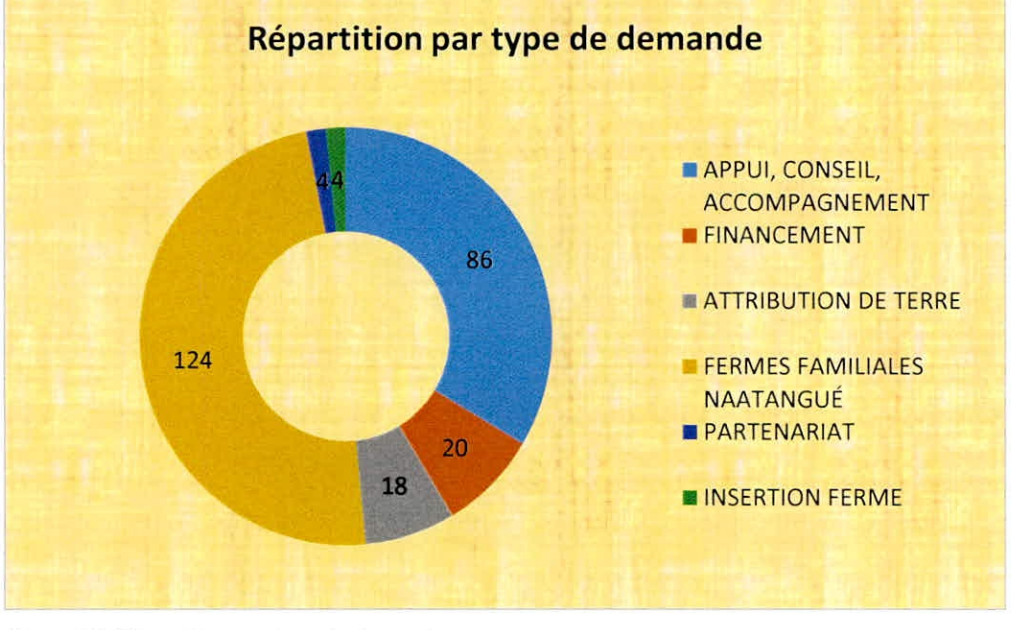


Figure 13: Répartition par type de demande

A côté de ces demandes d'appui conseils, l'Agence a reçu 124 demandes de fermes familiales Naatangué dont près de la moitié provient de la région de Thiès.

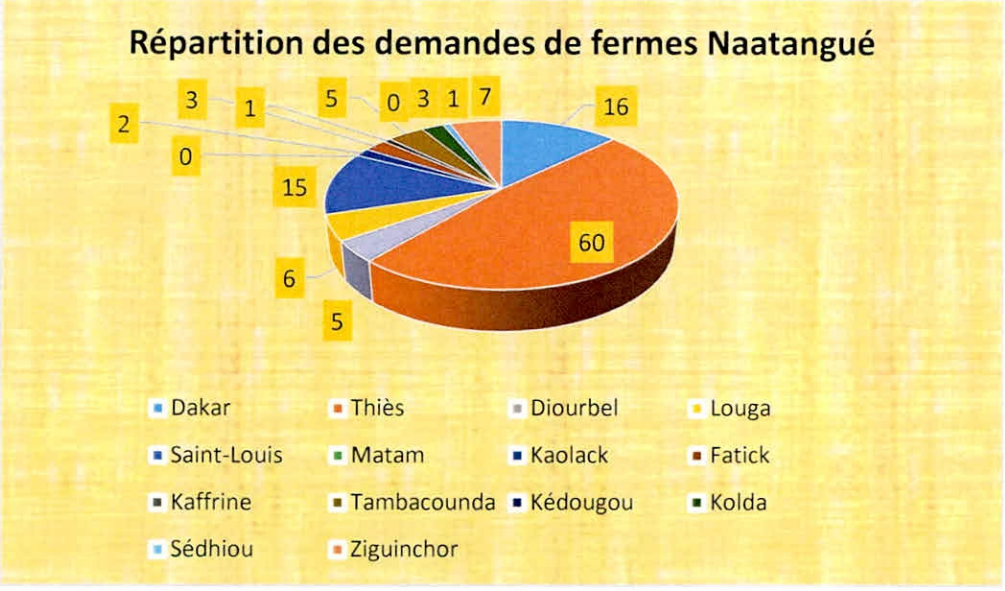


Figure 14: Répartition des fermes de fermes Naatangué

Exécution des appuis

Le comité de sélection a examiné les propositions concernant quarante-six (46) exploitations en se basant sur les recommandations des missions faites par les équipes de l'ANIDA. Trente-trois (33) exploitations ont reçu un appui de natures diverses selon les disponibilités (conseil, clôture grillagée, kit d'irrigation, intrants agricoles, etc.). Pour les treize (13) exploitations restantes, les appuis seront mis en œuvre dans le programme d'appui 2017.

AAE bénéficiaires d'appuis techniques et matériels

Les cinq (5) AAE qui ont été appuyées sont Thiepp, Nguékhokh, Sessène, Keur Mousseu-Diender et Ndiaganiao à travers l'organisation des producteurs, l'aménagement du foncier, la réalisation de puits et de pointes filtrantes, la fourniture de transformateurs, la construction de magasins et l'appui en semences.

Objectif	Indicateur	Cible associée	Résultat	Pourcentage
	Directions régionales installées et fonctionnelles	4	4 coordinations de zones installées	100%
	Accord d'établissement disponible	Accord d'établissement disponible	Accord d'établissement disponible	100%

Positionner l'ANIDA comme une Agence de référence dans les domaines de réalisation d'exploitation agricoles mixtes et intégrées adossée à la maitrise de l'eau pour une valorisation des eaux souterraines	Un plan de recrutement du personnel est élaboré et exécuté	Un plan de recrutement du personnel élaboré et exécuté	Un plan de recrutement du personnel élaboré et exécuté	100%
	Un plan de formation du personnel est réalisé	plan de formation du personnel réalisé	plan de formation du personnel réalisé	100%
	Système Management qualité certifié	Certificat maintenu	Certificat maintenu	100%
	Taux de satisfaction clients	80%	82%	103%
	Réalisation du plan d'audits internes qualité	80%	100%	125%
	Disponibilité d'un Plan stratégique de communication	un Plan stratégique de communication disponible	un Plan stratégique de communication disponible	100%
	Disponibilité rapport annuel d'activités aux dates prévues	31 Mars	17 juillet	
	Disponibilité des états financiers certifiés aux dates prévues	30 Juin	17 juillet	
	Dossiers de financement de projets élaborés et soumis aux partenaires	2	3	150%
	Logiciel de suivi évaluation des fermes acquis	Logiciel de suivi évaluation des fermes acquis	Logiciel de suivi évaluation des fermes non disponible	

Directions régionales

En 2016, l'Agence compte quatre (4) Coordinations zonales installées et fonctionnelles. Cependant les moyens budgétaires nécessaires à la mise en place des Directions Régionales n'ont pas été mis à disposition.

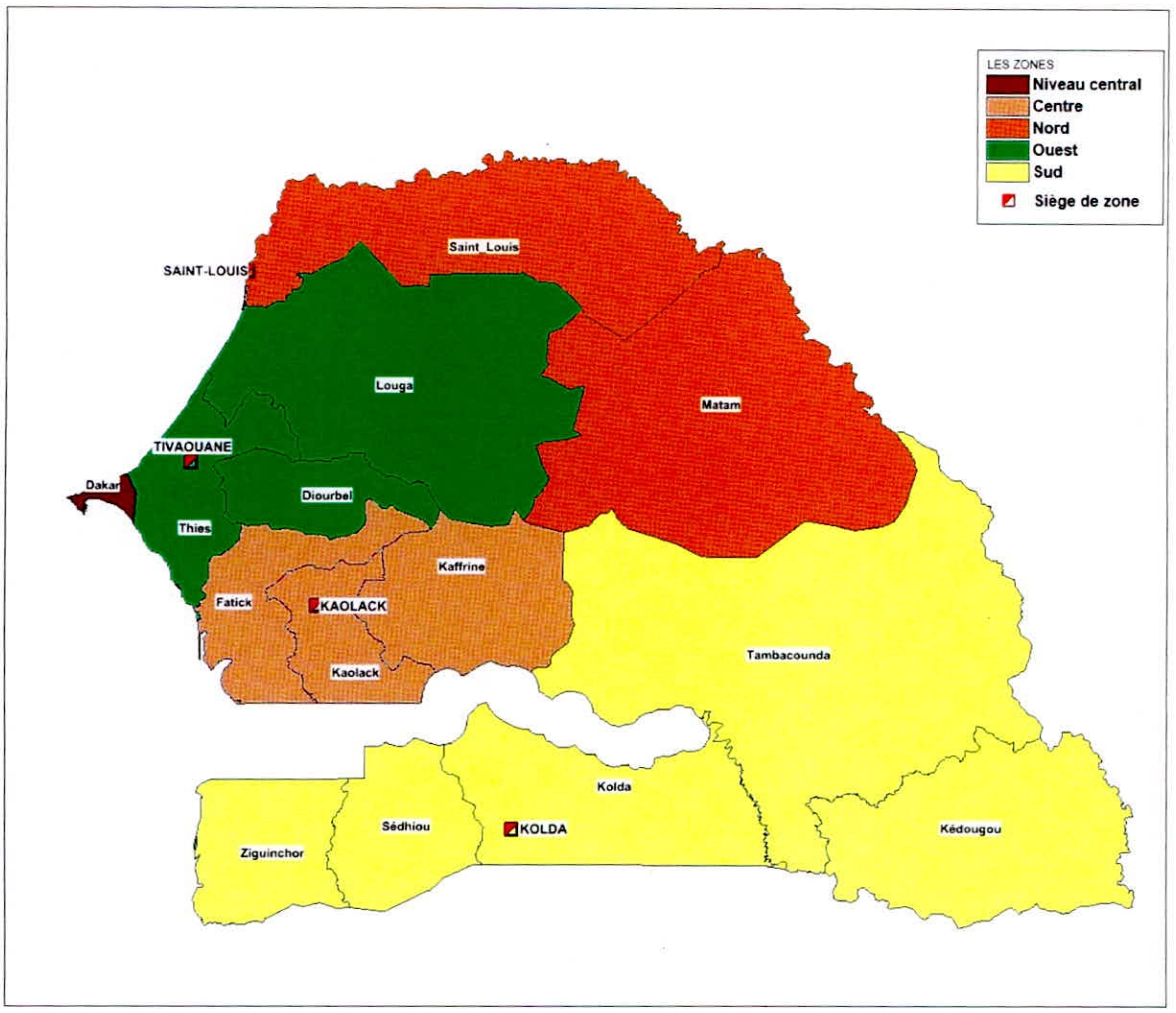


Figure 15: les coordinations zonales

Plan de recrutement

Compte tenu des disponibilités budgétaires il n'y a pas eu d'augmentation de l'effectif en 2016 pour les mêmes les raisons évoquées plus haut. Les recrutements effectués l'ont été en remplacement de départs d'agents.

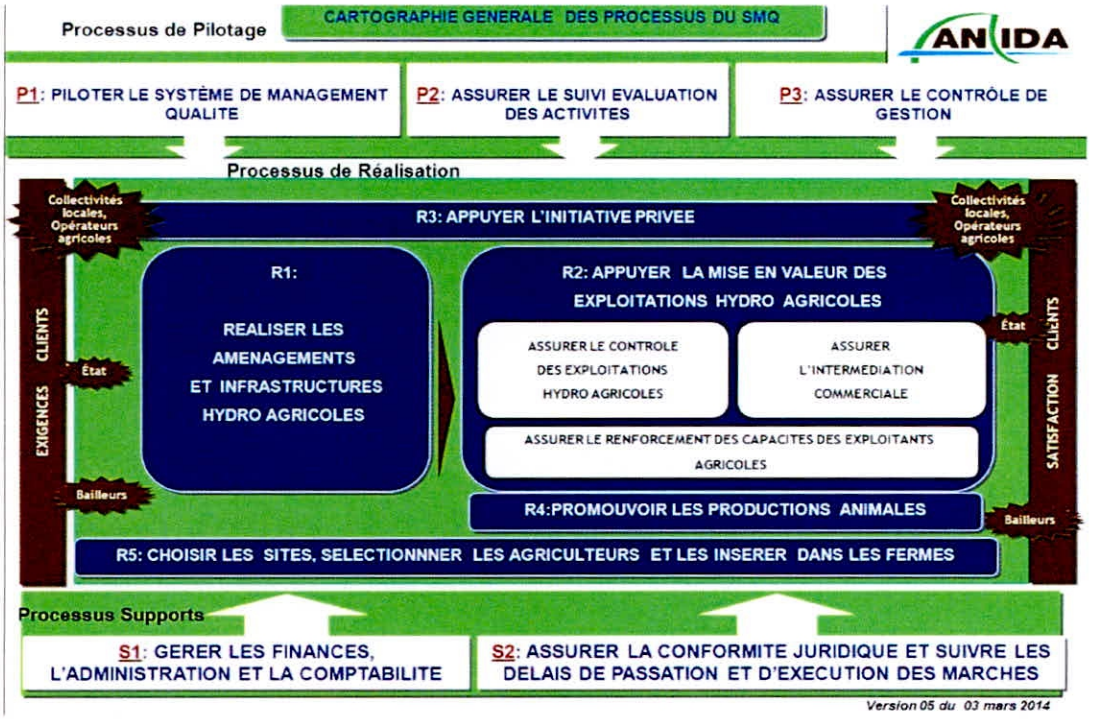
Formation du personnel

Sur soixante-douze (72) prévus, soixante-sept (67) agents ont bénéficié de formation en 2016 dans six (6) modules comme indiqué dans le tableau suivant :

Modules	Nombre de participants	Bénéficiaires
MS Project	16	Personnels du niveau central et Coordonnateurs
Techniques administratives et comptables	10	Personnels du niveau central et Coordonnateurs
Agriculture biologique	4	Conseillers agricoles
Conseil agricole et rural	35	Conseillers agricoles
Techniques en gestion d'entreprise	1	Personnel du niveau central
Gestion de système industriel et de la production	1	Personnel du niveau central
Total	67	

Système de Management Qualité

La quête continue de l'efficacité étant une option fondamentale dans le pilotage. L'Agence a mis en place des outils adéquats et dynamiques. Parmi ceux-ci figure le Système de Management Qualité pour lequel, l'Agence a passé son audit de suivi réalisé par le bureau Veritas, les 23 et 24 mai 2016. Au terme de cet audit aucune non-conformité par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 Version 2008 n'a été détectée. Ce résultat s'inscrit dans la dynamique de succès du Management de l'Agence qui se confirme d'année en année depuis sa certification en mars 2011 à la norme ISO 9001-version 2008.



BUREAU VERITAS
Certification

ANIDA (AGENCE NATIONALE D'INSERTION ET DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE)
Sicap Mermoz Route de la VDN Lot N° 36
DAKAR
Senegal

Bureau Veritas Certification Certifie que le système de management de l'organisme susmentionné a été audité et jugé conforme aux exigences de la norme

Standard

ISO 9001 : 2008

Domaine d'activité

MAITRISE D'OUVRAGE DES PROJETS D'AMENAGEMENT DE FERMES AGRO PASTORALES ET AQUACOLES, ENCADREMENT ET RENFORCEMENT DES CAPACITES TECHNIQUES DES EXPLOITANTS, APPUI A L'INITIATIVE PRIVEE AGRO SYLVO PASTORALE, SUIVI ET CONTRÔLE DES EXPLOITATIONS HYDRO AGRICOLES

Date de début du cycle de certification : 14 Mars 2014

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management de l'organisme, ce certificat est valable jusqu'au : 13 Mars 2017

Date originale de certification : 15 Mars 2011

Affaire n° 8354566 Date : 04 Juillet 2016

Patrick LIBIHOUI
Vice-Président Nord-Ouest
Afrique Centrale

cofrac

Figure 16: Cartographie des processus

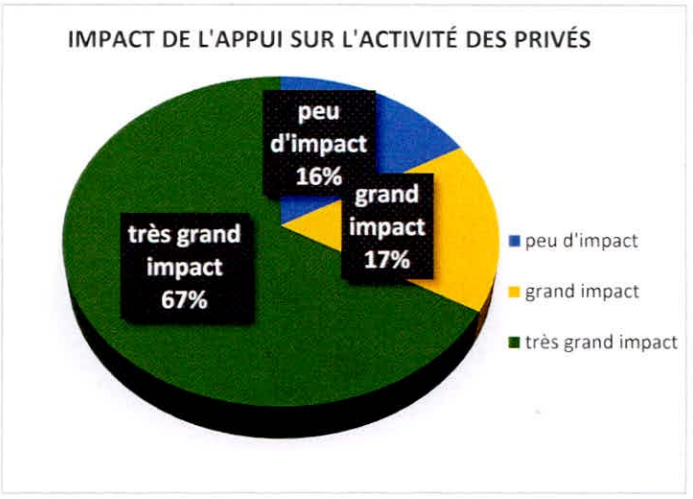
Ecoute client

Le Système de Management Qualité est accompagné d'un dispositif d'écoute client qui recueille les besoins, les attentes et les suggestions des différents partenaires de l'Agence bénéficiant de ses prestations et/ou en relation de travail à travers un questionnaire annuellement administré. Ce questionnaire est adressé aux 4 catégories de partenaires que sont les agriculteurs installés dans les fermes, les privés, les bailleurs/projets et les collectivités locales et territoriales dans lesquelles sont implantées les fermes.

Les réclamations des partenaires sont traduites en exigences par le dispositif et consignées dans un plan d'actions évalué à la fin de l'année. Le niveau global de satisfaction des clients se situe à **82%**.

Pour l'essentiel, les principaux points de satisfaction sont la transparence et l'équité dans la procédure de sélection des bénéficiaires, la présence d'un dispositif du conseil agricole dans les fermes, l'implication des agriculteurs dans l'entretien et la maintenance des équipements et infrastructures. Aussi, les partenaires jugent opportun l'action de l'ANIDA.

Exemples d'appréciation des partenaires (conférer. rapport Ecoute Clients 2015-2016)



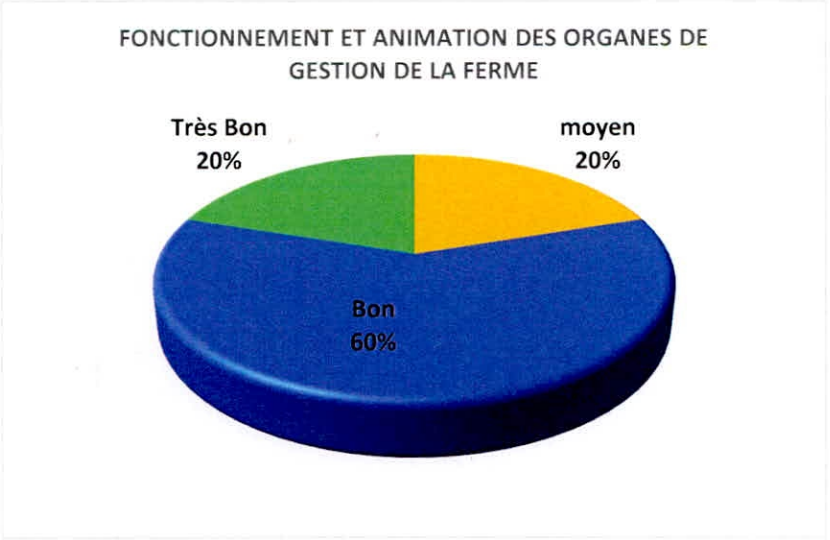


Figure 17: Ecoute clients

Recherche de financement

Financement Union Européenne : Un projet d'aménagement de 400 fermes Naatangué a été introduit par l'ANIDA auprès de l'Union européenne pour la recherche de financement. Suite à la visite des fermes Naatangué d'Aga Babou et de Ndianda, le 16 mars 2016 par la délégation de l'UE et des représentants résidants des coopérations Espagnoles et Italiennes, l'UE a pris la décision d'octroyer un financement de 20 Millions d'Euros pour la réalisation du Projet d'Appui à la réduction de la migration à travers la Création d'Emplois Ruraux au Sénégal (PACERSEN). Prévu pour une période de 3 ans à partir de 2017, il sera financé à travers l'Agence Espagnole de Coopération Internationale au Développement (AECID) et l'Agence Italienne de Coopération au Développement(AICS) qui vont assurer la gestion et la coordination technique du projet. Ces deux institutions travailleront étroitement avec l'ANIDA choisie comme Agence d'Exécution dudit projet.

Projet d'Appui Régional à l'Initiative pour l'Irrigation au Sahel (PARIIS) : Financé par la Banque mondiale le PARIIS_sera réalisé au Sénégal dans les 3 zones d'intervention prioritaire (ZIP) retenues que sont : la ZIP A (vallée du fleuve Sénégal) ; la ZIP B (région naturelle de la Casamance) et la ZIP C (Bassin arachidier). Les expériences de Fermes familiales développés par ANIDA autour de forages hydrauliques pour des activités maraîchères seront capitalisées dans la ZIP C en plus des aménagements de bas fond développés par la direction des Bassins de Rétention à travers le PAPIL. L'ANIDA est choisie à ce titre comme Agence d'exécution pour l'aménagement de 12 fermes dont 10 de 10 ha et 2 de 5 ha pour un coût global de 1,140 Milliards d'investissement compte non tenu du coût des activités d'appui à la mise en valeur et de la rémunération de la maîtrise d'ouvrage.

Projet de Mécanisation agricole : Ce projet est un financement hautement concessionnel de 3 millions d'euros au bénéfice de l'ANIDA proposé à l'Etat du Sénégal par la Banque Autrichienne UniCrédit Bank et garanti par le gouvernement autrichien. Le but de ce projet est d'acquérir une série d´équipement et matériel agricole qui pourra être utilisé dans les fermes agricoles par différent agriculteurs à travers des CLMA (Centres de Location de Machinerie Agricole) qui seront installés dans des emplacements choisis par l´Agence. Ces Centres serviront de structure pouvant intégrer les coopératives des fermes agricoles que l'ANIDA compte mettre en place dans ces trois coordinations zonales d'intervention. Les agriculteurs membres pourront utiliser à des prix et conditions très favorables des équipements modernes et efficientes pour la réalisation de différentes taches de travail du sol et pour le traitement des cultures. Cette offre de financement est soumise pour étude au ministère de l'Economie et des Finances.

Coopération Brésilienne : Après la réalisation de 11 fermes familiales par le programme PAIS financé par la Coopération brésilienne, l'ANIDA a introduit une requête pour une deuxième phase.

Disponibilité rapport d'activités

Le rapport d'activités 2015 a été examiné par le Conseil de surveillance en sa séance de 27 juillet 2016. La réunion du conseil n'a pu se tenir dans les délais pour raison d'indisponibilité du Directeur Général.

Disponibilité états financiers

Les comptes de l'Agence sont certifiés chaque année par un commissaire aux comptes et examinés par le Conseil de Surveillance de l'Agence. Les états financiers pour l'exercice 2015 ont été examinés et adoptés par le Conseil de Surveillance en sa réunion du 27 juillet 2016.

Les travaux de fin d'exercice pour l'arrêté des comptes de 2016 et la production des Etats Financiers ont démarré pour un examen et l'adoption par le Conseil avant le 30 juin 2017

Communication

Le Plan de communication a été élaboré avec l'appui du CECI.

Logiciel de suivi évaluation

L'acquisition d'un logiciel de suivi évaluation était initialement prévue en 2015, mais cela a été empêché suite à la ponction budgétaire bien que la procédure de passation des marchés ait été finalisée. Le montant prévu dans le budget 2016 n'a pas pu couvrir le coût d'acquisition du logiciel.

Objectif	Indicateur	Cible associée	Résultats	Pourcentage
Existence d'un manuel de procédure actualisé et diffusé	Effectivité d'un manuel de procédure actualisé	un manuel de procédure actualisé existe	un manuel de procédure actualisé existe	100%
	Nombre d'unités administratives qui disposent du manuel de procédures actualisé ;	5	9	180%
	Pourcentage d'employés qui connaissent le manuel de procédures actualisé	95%	100%	105%

Le manuel de procédures existe depuis le démarrage des activités de l'Agence. Il a été adopté en 2013 par le Conseil de Surveillance. Toutes les Directions, tous les Services et les Coordinations de zones disposent du manuel des procédures actualisé et le personnel technique et administratif en a pris connaissance.

Objectif	Indicateur	Cible associée	Résultats	Pourcentage
Existence de structures fonctionnelles	Mise en place d'un organigramme quatre mois suivant la création de l'Agence.	Organigramme créé	Organigramme créé	100%
	Existence d'un règlement intérieur	Le Règlement intérieur créé	Le Règlement intérieur créé	100%

Le décret n° 2006-1336 de création de l'Agence intégrait déjà un organigramme. En application du décret 2009-522 du 4 juin 2009 portant organisation et fonctionnement des Agences d'exécution, l'organigramme mis à jour a été adopté par la suite en 2013 par le Conseil de Surveillance.

L'Agence a mis en place un règlement intérieur adopté en 2013 par le Conseil de Surveillance et visé par l'Inspection du Travail en 2014.

Objectif	Indicateur	Cible associée	Résultats	Pourcentage
Existence d'un plan de développement stratégique assorti de plans d'actions annuels	Effectivité d'un plan d'action annuel	Le plan d'actions annuel existe	Le plan d'actions annuel existe	100%
	Nombre d'employés qui connaissent le plan d'action annuel	95%	100%	105%

Les différents processus de l'Agence travaillent sur la base de plans d'actions découlant du plan de développement stratégique mis en place par l'Agence. Les activités de l'Agence sont ainsi planifiées et exécutées avec un mécanisme de suivi grâce aux activités d'audit interne menées par le dispositif de management qualité.

Tout le personnel technique a pris connaissance du plan d'actions car ayant participé effectivement à son élaboration. Ce sont les agents qui relèvent des processus qui élaborent, au sein de leur service le Plan d'actions sous forme de programmes opérationnels.

Objectif	Indicateurs	Cible associée	Résultat	Pourcentage
Respect du plan d'action annuel	Taux de réalisation du plan d'action	84%		
	Pourcentage d'activités en retard	20%		

Ces deux indicateurs seront renseignés de façon plus détaillée suite à la fin de l'analyse de l'ensemble des performances des différents processus

Objectif	Indicateurs	Cible associée	Résultat	Pourcentage
Mise en place d'un mécanisme de suivi-contrôle-évaluation	Existence d'un système de suivi-évaluation informatisé	un système de suivi-évaluation informatisé existe	un système de suivi-évaluation informatisé existe	100%
	Nombre de rapports d'audit produits ;	3	3	100%
	Pourcentage des secteurs d'activités contrôlés	100%	100%	100%
	Fréquence des redditions de comptes ou rapports de gestion	1 an	Les états financiers certifiés par un cabinet de commissaire aux comptes et l'audit des marchés publics est aussi effectué	100%

Le dispositif de SE est composé d'un système de base de données dans l'Intranet, d'outils de collecte de suivi et d'évaluation qui permet :

- ✓ D'élaborer les situations de référence et des évaluations d'effet sur les bénéficiaires et leurs ménages d'une part et sur le(s) village(s) d'implantation de la ferme d'autre part. Durant cette année des enquêtes ont été menées dans les fermes de Maraye, Warkhokh, Taiba Ndiaye, Ndiné, Keur Saloum Diané, Sadio et Séfa ;
- ✓ D'élaborer les rapports d'activités semestriels et annuels renseignant les niveaux d'atteintes des orientations, objectifs et résultats pour décliner les perspectives de l'Agence.

Chaque année, l'Agence est soumise à l'audit de certification des comptes par le Commissaire aux comptes (cf. rapport cabinet Gaye et associés), à l'audit de son Système de Management Qualité Certification à la norme ISO (cf. rapport audit 2016 cabinet Veritas). Par ailleurs, elle a subi en 2016 l'audit de la cour des comptes dans le cadre du « contrôle thématique sur la gestion des dépenses des agences pour les gestion de 2010 à 2014 ». L'Agence peut également faire partie des structures annuellement sélectionnées pour subir des missions d'audit des marchés publics.

Dans le cadre du Système de Management Qualité, chaque année, tous les processus de l'Agence sont audités par une équipe d'auditeur interne. Les résultats de ces audits et l'état d'avancement des actions correctives identifiées sont présentés lors de la revue annuelle de direction présidée par le Directeur Général et à laquelle assistent tous les pilotes de processus.

Durant l'année 2016, des évaluations trimestrielles de l'organisation interne de l'Agence ont été effectuées afin de prévenir les risques éventuels inhérents à l'activité.

Par ailleurs, les états financiers sont certifiés par un cabinet de commissaire aux comptes GAYE et Associés ;

Objectif	Indicateurs	Cibe associée	Résultat	Pourcentage
Respect des procédures de passation	Pourcentage des commandes effectuées en conformité avec le Code des Marchés publics	100%	100%	100%
Respect des procédures des bailleurs	Pourcentage des commandes effectuées en conformité avec les procédures des bailleurs	100%	100%	100%

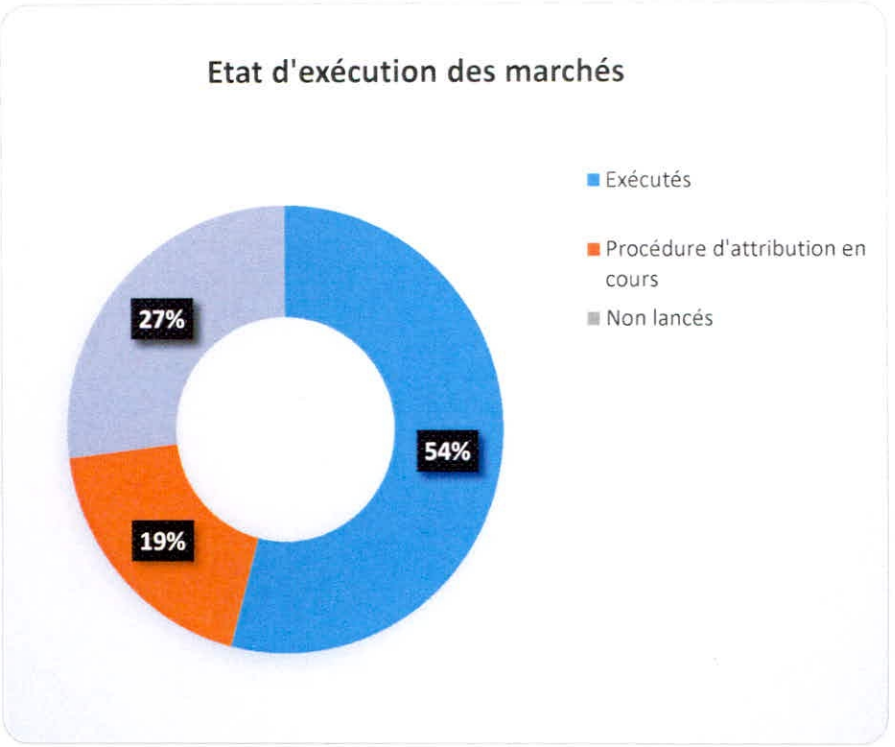
La passation des Marchés au sein de l'ANIDA est coordonnée par la Cellule de Passation des Marchés, régie par l'arrêté n°00865 DU 22/01/2015. La passation des marchés est un processus support qui participe grandement à la performance de l'Agence, en concourant à la réalisation des objectifs assignés aux processus métiers.

Pour l'exercice 2016, 27 marchés ont été passés sur 37 marchés inscrits dans le Plan de passation des Marchés, soit 73% de la commande globale. La non passation des dix 10 marchés restants est liée pur certains marchés, à la non disponibilité budgétaire et à un arbitrage définitif sur les marchés à passer. Il convient de rappeler en effet que les marchés dans le PPM ne sont que des prévisions.

L'atteinte de la valeur cible procède des raisons suivantes :

1- Une activité faisant l'objet d'une attention particulière des autorités de contrôle des marchés (DCMP) ou des bailleurs de fonds qui, en cas d'écart vis-à-vis des normes ou procédures édictées, refusent leur avis de non objection ;
2- Une activité fortement adossée à des textes règlementaires, donc d'application obligatoire, qui oblige tous les intervenants à un respect scrupuleux des règles.

Des contrôles externes (audit des marchés de l'ARMP) et interne, en perspective desquels des outils de vérification du respect des procédures (check-lists), sont mis en place ; dans le cadre de la démarche entreprise par l'Agence depuis 2008, l'activité de passation des marchés est érigée en processus dénommé « conformité juridique de la passation des marchés » est soumise à deux types d'audits :



- ✓ Des audits internes trimestriels, sur la base de « check-list » comportant des points de contrôle sur toutes les étapes du processus de passation des marchés. Des non conformités ou insuffisances se traduisant par un taux inférieur à 100%, donnent lieu à des actions correctives ou complémentaires.
- ✓ Des audits externes.

Objectif	Indicateur	Cible associée	Résultats	Pourcentage
Suivi des ressources matérielles	Niveau d'inventaire du matériel, outillage, équipements	100%	100%	100%
	Existence d'une comptabilité des matières à jour	Une comptabilité des matières à jour existé	Une comptabilité des matières à jour existé	100%

Le mobilier et matériel de l'Agence sont acquis suivant les procédures de passation de marchés (Appel d'Offres, Demande de Renseignement et de Prix ou Mémo et Factures). Il en est de même des stocks. Sous la responsabilité du comptable matières, les entrées et sorties des matières font l'objet de pièces justificatives signés par le bénéficiaire et le comptable matières. Elles sont enregistrées dans une application créée à cet effet qui permet de produire une balance des matières. Les matières, y comprises celles situées dans les fermes dans l'ensemble du territoire, font l'objet

au moins chaque année d'un inventaire physique en présence du Commissaire aux Comptes. Au titre de l'exercice 2016, l'inventaire est effectué en janvier et février 2017.

La tenue de réunions du Conseil de surveillance

Par ailleurs, même si ce n'est pas intégré de manière spécifique dans le Contrat de performance, les réunions du Conseil de Surveillance se sont tenues régulièrement. En effet, cette année, 5 réunions ont été tenues par le Conseil de Surveillance pour examiner et statuer sur les différents documents qui lui ont été soumis par la Direction générale de l'Agence. (Voir annexe n°5).

2.1.2.3. Performance sociale

Objectif	Indicateur	Cible associée	Résultats	Pourcentage
Adéquation profit/poste pour le personnel de l'Agence	Disponibilité des fiches de poste	Les fiches de poste sont disponibles	Les fiches de poste sont disponibles	100%
	Pourcentage du personnel répondant aux critères des postes occupés	100%	100%	100%

Tout agent recruté dispose d'une fiche de poste classée dans son dossier dont une copie lui est remise. Tout le personnel recruté obéit à une préoccupation d'adéquation au poste pourvu.

Objectif	Indicateur	Cible associée	Résultat	Pourcentage
Respect des procédures de recrutement	Pourcentage du personnel recruté conformément aux procédures	100%	100%	100%

Les programmes de recrutements sont toujours inscrits dans les projets de budget soumis au Conseil de Surveillance. Les besoins annuels de recrutement inscrits dans le projet de budget sont arrêtés sur la base des demandes des chefs de services et soumises à l'approbation du comité de direction. Le personnel cadre et technique est recruté suivant un appel à la candidature. Au démarrage des activités de l'Agence le recrutement du personnel de départ était assuré par un Cabinet. Pour le recrutement du personnel complémentaire, un avis d'appel à candidature est lancé à un quotidien de la place. Un comité est mis en place pour procéder à la sélection. Le dossier est remis au Directeur Général pour approbation et notification aux candidats retenus.

Pour le personnel d'appui et les chauffeurs, leur recrutement ne nécessite pas un appel à la candidature. Il se fait sur la base des demandes d'emploi reçues.

Objectif	Indicateur	Cible associée	Résultat	Pourcentage
Elaboration d'une grille de rémunération	Existence d'une grille de rémunération	La grille de rémunération existe	La grille de rémunération existe	100%

La grille de salaire existe depuis le démarrage des activités de l'Agence. Elle a été adoptée par le Conseil de Surveillance en 2013

Objectif	Indicateur	Cible associée	Résultat	Pourcentage
Evaluation annuelle du personnel	Nombre d'employés évalués/effectifs	100%	ND	

Depuis le démarrage de ses activités l'Agence a effectué à deux reprises l'évaluation du personnel. Les résultats de ces évaluations sont classés dans les dossiers du personnel. Pour les évaluations se rapportant à l'exercice 2016 le processus sera bouclé avant la fin du premier trimestre 2017

Objectif	Indicateur	Cible associée	Résultat	pourcentage
Climat social apaisé	Taux de satisfaction des agents	80%		
	Nombre de conflits sociaux enregistrés.	0	0	100%

L'Agence ne procède pas à une enquête pour estimer le taux de satisfaction des agents. Cependant quelques indications peuvent être fournies. Depuis le démarrage de ses activités l'Agence n'a connu aucun conflit social ni une plainte auprès des juridictions de travail ou de l'Inspection du Travail. Elle n'a pas connu d'arriérés moins de retard dans le paiement des salaires. Des réunions entre la Direction générale, le personnel et les délégués du personnel sont régulièrement tenues ce qui permet de maintenir un climat social apaisé.

Facteurs de risques

Comme le montre l'analyse de performances, l'Agence est confrontée à des risques qui peuvent compromettre l'atteinte des objectifs. Les principaux sont :

- ✓ *La non-maîtrise des allocations de l'Etat pour l'Agence*
- ✓ *La défaillance de certaines entreprises que l'Agence ne peut pas prévoir. En effet, à la sélection il n'y a aucune garantie de l'exécution dans les délais des travaux par les entreprises attributaires des marchés ;*
- ✓ *Le financement des campagnes des fermes qui dépend des institutions financières qui, souvent, n'octroient pas les montants des crédits demandés ou alors ne le font pas à temps indiqué. Cela occasionne des retards dans la mise en place des cultures et /ou des réductions de superficies emblavées.*

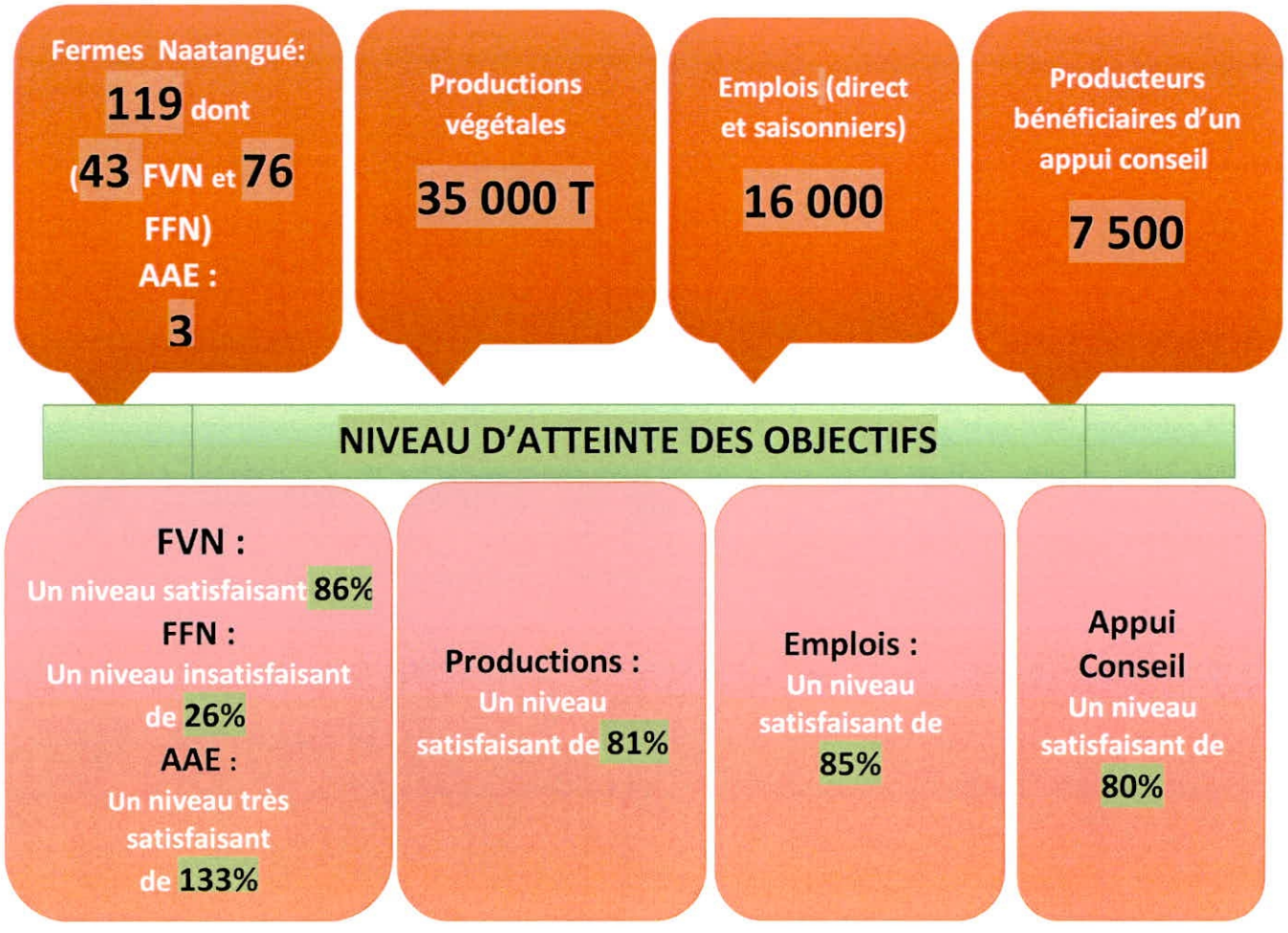
2.2. L'analyse de l'exécution des engagements contractuels

Conformément aux dispositions du contrat performance, cette partie rend compte de l'exécution des engagements des deux parties faisant à la fois une synthèse des résultats de l'ANIDA, de la situation de mise à disposition des crédits ainsi que de mesures d'accompagnement institutionnelles.

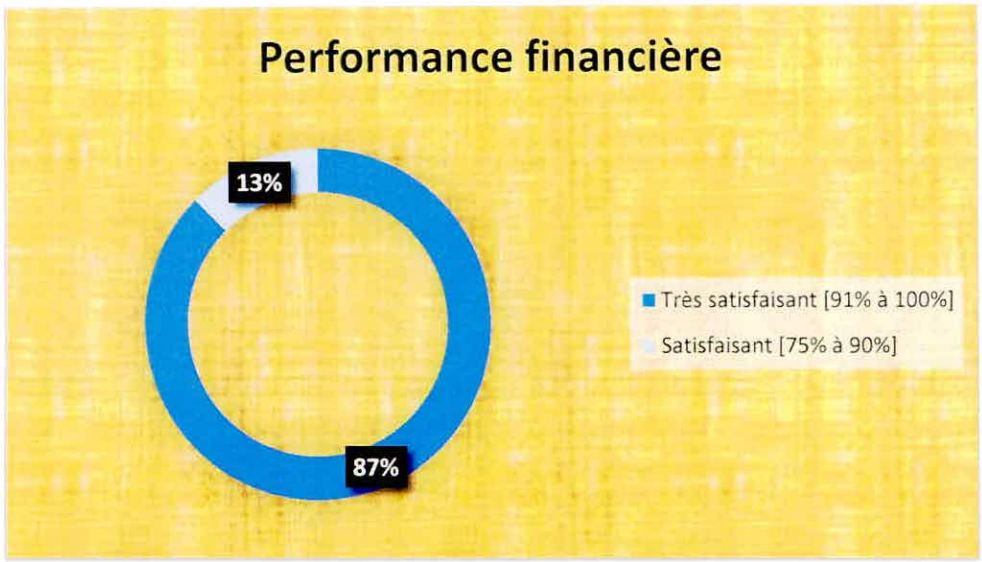
C'est le respect de ces engagements qui permet de rendre efficiente l'utilisation des ressources mises en œuvre pour les résultats escomptés.

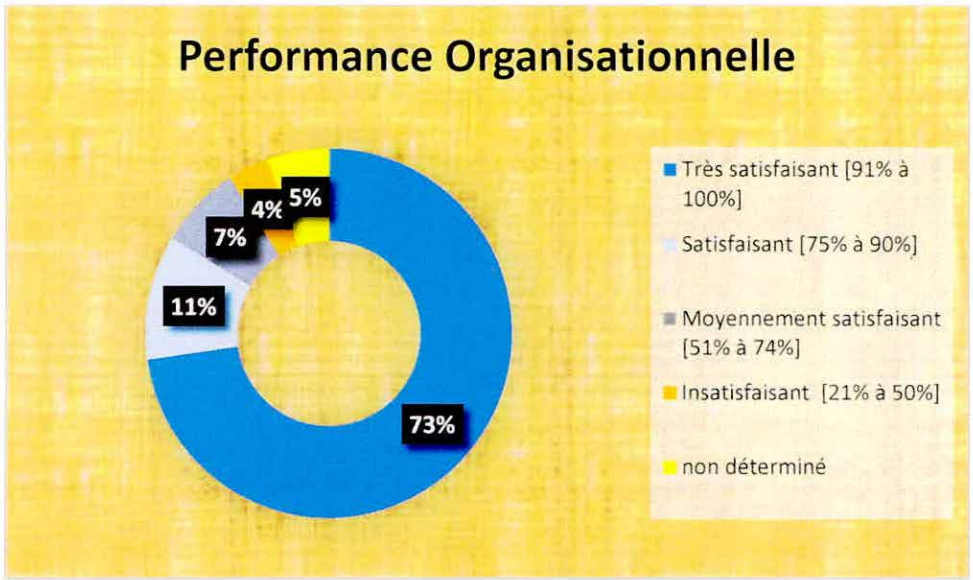
Les tableaux et graphiques suivants donnent le détail du niveau d'exécution de ces engagements

2.2.1. Les engagements de l'ANIDA

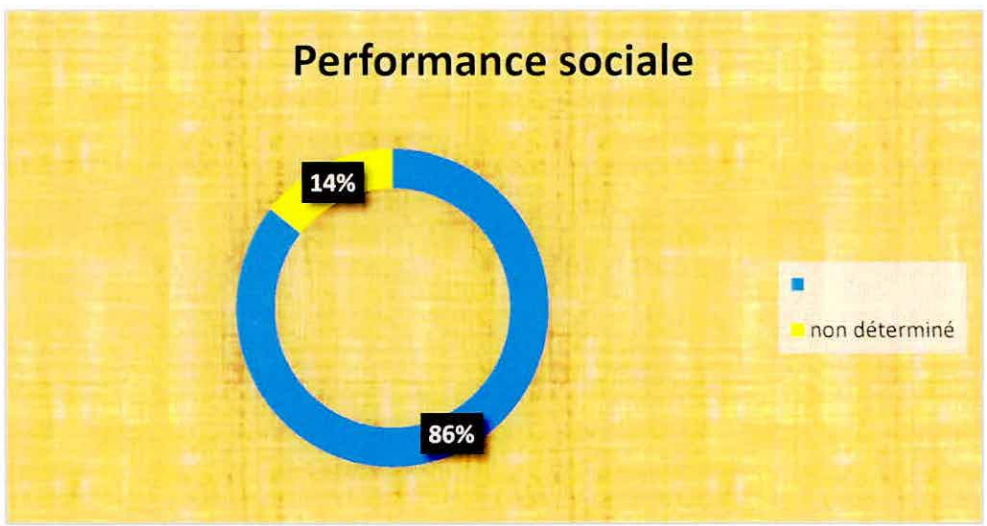


Contribuer à la réduction de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire	• Trois campagnes sont déroulées dans la plupart des fermes (CSF, CSC et hivernage) ; • Les revenus sont sécurisés grâce à l'intégration des productions (végétales et animales)
Promouvoir l'initiative privée dans le domaine agro-sylvo-pastoral	• Les FFN et les AAE ont été conçues comme modèles pour appuyer les privés ; • L'appui-conseil et les appuis en matériels sont pour aider à la modernisation des exploitations et à leur professionnalisation.
Organiser et former les producteurs	• La mise en place de commissions chargées de veiller à la bonne marche des différentes infrastructures ; • Des sessions de formations sont organisés à l'attention des producteurs ; • Un suivi quotidien des producteurs participe à la pérennisation des infrastructures productives.
Gérer de manière efficace et transparente les ressources financières	• Les normes et ratios d'efficacité en matière de programmation budgétaire sont respectés ; • Les états financiers de l'Agence sont produits et certifiés.
Mettre en place des méthodes et outils pour une efficacité dans le travail	• Un système de Suivi-Evaluation est mis en place ; • Un Système Management Qualité est en vigueur depuis 2011 ; • Un accord d'Etablissement définissant un cadre de travail clarifié dans le respect des textes réglementaires est signé depuis 2015.
Respecter les procédures de passation et d'exécution des marchés publics	• Aucun marché n'a été passé et exécuté sans respecter les procédures.
Renforcer l'écoute client	• Comme chaque année, une enquête satisfaction a été faite auprès des partenaires (Etat, bailleurs, populations) à travers une fiche d'enquête.





Ici on a trois indicateurs non déterminés *« Revenu annuel moyen des agriculteurs », « Taux de réalisation du plan d'actions »* et *« Pourcentage d'activités en retard »*



Pour cette performance, un indicateur n'est pas renseigné *« Nombre d'employés évalués/effectifs »*

Commentaire

Le taux d'atteinte des objectifs suivants les trois axes de performance est globalement satisfaisant. En effet, pour 100% de la performance financière, 84% de la performance organisationnelle, 86% de la performance sociale de l'Agence, le niveau d'exécution des engagements est supérieur à 75%.

Seuls deux indicateurs ont un niveau d'exécution insatisfaisant.

2.2.2. Les engagements de l'Etat

Il faut rappeler que dans la planification des activités de l'Agence, les prévisions de dépense sont établis au regard des objectifs de réalisation des fermes, de la mise en valeur et de leur incidence directes sur la création d'emplois et de revenus. Le budget prévisionnel devant permettre d'optimiser la gestion technique des programmes et le respect des délais.

Depuis 2012, l'Etat a fait des efforts dans l'allocation de ressources à l'Agence. En effet, la dotation a connu une évolution positive passant de 797 millions FCFA en 2012 à 3,7 milliards de FCFA (hors ponction) en 2015. Il a également facilité, l'obtention de financements extérieurs pour la réalisation de fermes notamment avec l'Union Européenne dans le cadre du PACERSEN mais aussi à travers les conventions de maîtrise d'ouvrage établies avec les projets et programmes partenaires à l'Agence. Cette situation à favoriser des réalisations importantes de fermes passant de 23 en 2012 à plus d'une centaine de fermes en 2016 et une augmentation considérable des charges en travail, des besoins en ressources financières, logistiques et en ressources humaines de qualité .

Cependant, il est important de signaler que ce regain d'activité exige du point de vue institutionnel une organisation plus adaptée pour consolider les résultats hautement positifs déjà engrangés et passer à plus grande échelle.

C'est pour cette raison qu'en 2016, les dotations financières nécessaires à la mise en œuvre du présent contrat et qui faisaient partie des engagements importants de l'Etat étaient de 3 200 000 000 CFA. Au 31 décembre 2016, seul 1,2 Milliards ont pu être mobilisés. Les deux Milliards restants ont été bloqués compromettant ainsi tous les marchés de travaux et de services déjà engagés.

Cette situation a freiné la réalisation des infrastructures puisque les marchés lancés et ayant fait l'objet d'une attribution provisoire sont suspendus au déblocage du système et à l'établissement d'une attestation d'existence de crédit.

Pour le budget fonctionnement, l'ANIDA n'a pas pu mettre en œuvre son programme de redéploiement stratégique qui prévoyait la création des directions régionales et le recrutement de personnel d'appui conseil pour accompagner les agriculteurs.

L'exécution du budget 2016 a également été perturbée par la ponction de 2015 d'un montant de 2,250 milliards privant l'ANIDA de ressources nécessaires pour une bonne exécution des programmes (véhicules, aménagement de locaux pour les Directions régionales). De ce fait, certains engagements contractuels de 2015 ont été honorés en 2016 suite à un réaménagement budgétaire approuvé par le conseil de surveillance et les Ministères de tutelle. Cette situation a entrainé un gap sur la planification pluriannuelle qui se répercute sur les résultats globaux d'une année à l'autre.

Dans le courant 2016, l'Agence a reçu une notification de restitution des montants ponctionnés de la part du Ministère des finances mais cela est resté sans suite. Même les directives présidentielles et de la primature n° 01992 PM/CAB/CT.AGRI du 28 juin 2013, N° 00214 PM/CAB/CS.AGRI/FD/mbd du 02 mars 2015 et N° 1046 PM/CAB/CS.AGRI/FD/mbd du 16 décembre 2015 et N° 01018 PM/CAB/CS.AGRI/FD du 04 octobre 2016 allant dans le sens du renforcement des moyens de l'ANIDA n'ont pas été suivi d'application.

Concernant les mesures d'accompagnement d'ordre administratif, organisationnel et/ou juridique facilitant l'accomplissement des missions, de l'Agence, il est important de signaler les lenteurs notées dans le changement de dénomination. En effet, l'audit de vérification de l'IGE effectué en 2015 à l'ANIDA avait recommandé de soumettre au PR un projet de décret portant modification de l'article premier du décret N°2011-1028 du 25 juillet 2011, abrogeant et remplaçant le décret N° 2006-1336 du 29 novembre 2006 portant création, organisation et fonctionnement de l' « Agence Nationale du Plan de Retour Vers l'Agriculture (ANREVA) par celle de : Agence Nationale d'Insertion et de Développement Agricole (ANIDA) ». Ce décret portant changement de dénomination a été introduit depuis début 2016, auprès du secrétariat du gouvernement. Il est depuis lors dans le circuit administratif.

L'audit en question avait également demandé de faire réexaminer le classement de l'Agence d'Insertion et de Développement Agricole (ANIDA), en tenant compte de sa position stratégique sur l'échiquier du développement économique et social du pays, sur ses ressources budgétaires et extrabudgétaires. Cette recommandation de classer l'ANIDA dans une catégorie supérieure à sa classe actuelle a été reprise par la Cours des comptes lors de sa mission d'audit de contrôle thématique sur la gestion des dépenses des agents de 2010 à 2014. Ces recommandations des corps de contrôle de l'Etat ne sont pas exécutées.

Engagements	Niveau d'exécution	Ecart	Commentaires
Assurer les dotations financières nécessaires à la mise en œuvre du présent contrat. Dans ce cadre l'Agence disposera de concours et subvention de 3 200 000 000 en 2016	38%	62%	Les dotations allouées par l'Etat, correspondent à celles inscrites dans le contrat de performance en 2016 ; Au 31 décembre 2016, seul 1,2 Milliards ont pu être mobilisés. Les 2 Milliards restants ont été bloqués alors qu'en termes de marchés, tout est engagé. **Risque :** si les 2 Milliards ne sont pas mobilisés, les marchés engagés ne seront pas honorés.
			Le budget de l'Agence a subi une ponction de 2,250 Milliards en 2015, la privant ainsi de ressources matérielles nécessaires pour une bonne exécution des programmes (véhicules, aménagement de locaux pour les DR……). l'Agence a reçu une notification de restitution du montant, mais jusqu'ici, rien n'est encore fait.
Garantir à l'Agence les financements nécessaires pour la réalisation de ses projets et programmes.			Des financements extérieurs pour la réalisation de fermes ont pu être captés avec le concours de l'Etat; Cependant, malgré les directives présidentielles et primatoriales n° 01992 PM/CAB/CT.AGRI du 28 juin 2013, N° 00214 PM/CAB/CS.AGRI/FD/mbd du 02 mars 2015 et N° 1046 PM/CAB/CS.AGRI/FD/mbd du 16 décembre 2015 et N° 01018 PM/CAB/CS.AGRI/FD du 04 octobre 2016, les ressources financières de l'Agence ne sont pas renforcées
Mettre en place, dans les délais, les crédits annuels votés (budgets) et les moyens financiers et/ou matériels nécessaires à la conduite ou à la			

poursuite des activités de l'Agence			
Favoriser ou mettre en place tous les moyens juridiques ou institutionnels requis pour faciliter à l'Agence la poursuite et la pérennisation de ses activités.			Malgré les recommandations de l'IGE et de la Cours des Comptes pour le reclassement de l'Agence à une catégorie qui correspond à son importance (secteur d'activités)
Favoriser toute mesure d'ordre administratif, organisationnel et/ou juridique facilitant l'accomplissement des missions confiées à l'Agence.			Un projet de décret pour le changement de dénomination de l'Agence a été soumis pour signature depuis 2016. La mise en place des directions régionales n'a pu se faire en 2016 à cause de la non-mobilisation des ressources.

Conclusion

Pour l'essentiel, les résultats mis en évidence dans le rapport indiquent un taux satisfaisant de réalisation des objectifs du contrat de performance à la première année de sa mise en œuvre. Ils portent sur une année d'exercice incluant 3 campagnes dont la première est la contre saison chaude 2016, l'hivernage 2016 et la contre saison froide 2016-2017 qui n'est pas encore évaluée. Rappelons que conformément aux dispositions dudit contrat, l'ANIDA a publié un rapport semestriel approuvé par le conseil de surveillance en sa session du 13 octobre 2016.

Concernant les objectifs, pour **84%** des engagements de l'Agence, le niveau d'exécution est supérieur à **75 %.**

En effet, la réalisation des infrastructures qui fait partie des orientations stratégiques majeures, affiche un taux de **86%** pour les fermes villageoises Naatangué et **133%** pour les Aires agricoles émergentes.

Pour la mise en valeur, les résultats d'exploitation des fermes ont contribué globalement à l'atteinte des objectifs du contrat de performance en termes de production de fruits et légumes chiffrée à **28 283 tonnes** contre **35 000 tonnes** comme valeur cible, soit un taux d'atteinte des objectifs de **81%**. Aussi la forte diversification des spéculations et la mise à contribution des aires agricoles émergentes ont été déterminantes dans la création de valeur ajoutée et d'emplois (**13 600**). La production animale est un programme de diversification transversal de la mise en valeur. Elle a enregistré des résultats satisfaisants et même des dépassements pour ce qui concerne la production laitière, la production de poulets de chair respectivement de **162% et 187%.**

Cependant certaines activités requièrent une attention particulière pour atteindre les niveaux de satisfaction ambitionnés notamment la réalisation des fermes familiales Naatangue **(23%)** dont le schéma de financement non encore éprouvé par les structures financières intervenant dans le financement du monde rural explique en partie son niveau de mise en œuvre.

Même si les résultats sont globalement satisfaisants pour la mise en valeur, les cibles ne sont pas atteintes du fait de la combinaison de plusieurs facteurs dont les plus importants sont liés aux difficultés d'accès aux crédits de campagne, a la non mise en valeur de certaines fermes non réceptionnées.

Concernant l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et d'intervention de l'Agence des avancées significatives ont été notées. Toutefois, même si le budget d'investissement a augmenté de manière significative ces dernières années, son exécution pose présentement des difficultés du fait de la faiblesse des dotations allouées au fonctionnement. Cela peut constituer un risque réel pour le respect des engagements signés avec des partenaires pour qui, l'Agence assure la maîtrise d'ouvrage déléguée. La non maitrise des ressources financières entraine des perturbations dans la réalisation des prévisions.

Recommandations

Au vu du niveau d'atteinte des objectifs, les recommandations suivantes ont été formulées pour une plus grande efficacité dans l'action de l'Agence.

Concernant l'ANIDA, il s'agit de :

- ✓ Poursuivre et d'accélérer la mise en œuvre du Programme d'appui aux petites exploitations familiales ;
- ✓ Poursuivre le renforcement de la diversification des spéculations par un renforcement des productions animales ;
- ✓ Aider les producteurs à améliorer le niveau de mobilisation des crédits de campagnes en continuant la diversification des partenaires financiers afin de réduire les risques de retard ou d'absence de financements mais aussi, en apportant un appui en intrants agricoles, dans certains cas, contractualisé comme un fond revolving permettant aux agriculteurs de se prémunir en cas de retard pour les financements.
- ✓ Développer une politique de maîtrise d'ouvrage déléguée rémunérée pour pallier les insuffisances de dotations budgétaires.

L'Etat, en ce qui le concerne, devra :

- ✓ Veiller au respect des engagements triennaux au niveau de la planification budgétaire ;
- ✓ Améliorer le niveau des dotations budgétaires et conséquemment le budget de fonctionnement pour répondre aux exigences de l'accompagnement des producteurs des fermes dont le nombre est en hausse (recommandation de la mission d'audit de la Cour des Comptes);
- ✓ Finaliser et signer l'arrêté portant changement de dénomination de l'Agence ;
- ✓ Conformément à la directive issue de la mission d'audit de l'Inspection général d'Etat, reclasser l'ANIDA à la catégorie d'agence en conformité avec le secteur d'activités ainsi que les ressources budgétaires mobilisées.

ANNEXES

Annexe 1: Liste des objectifs

Objectifs	Indicateurs	Cibles associés
Accroitre la capacité productive agricole dans toutes les régions du Sénégal	fermes villageoises Naatangué réalisées	43
	fermes familiales Naatangué réalisées	76
	Aires Agricoles Emergentes réalisées	3
Allonger au maximum la durée de vie des infrastructures réalisées	Un parc de maintenance est constitué	Le parc de maintenance est constitué
	Taux d'unions de GIE des fermes disposant d'un compte d'entretien et maintenance provisionné	20%
Optimiser l'exploitation et la rentabilité des fermes et maximiser le revenu des agriculteurs installés	Producteurs bénéficiaires d'un appui conseil	7 500
	Production de fruits et légumes	35 000 T
	Intensité culturale	1,2
	Production laitière	60 000 L
	Production de poulet de chair	15 T
	Production de poisson	300 T
	Production d'œufs	300 000
	Plan de formation annuellement élaboré et qui couvre toutes les fermes	1
	Plan de formation mis en œuvre	89%
	Nombre de Loumas organisés	3
	Production commercialisée	80%
	Emplois créés (cumul)	16 000
	Revenu moyen des agriculteurs	850 000
	Nombre de fermes ayant un équipement solaire	50
Doter les agriculteurs et leurs organisations de capacités professionnelles garantissant la	Nombre de coopératives zonales créés	1
	Taux de contrats de concession signés	100%
	Règlement intérieur appliqué dans les fermes	90%

Objectifs	Indicateurs	Cibles associés
viabilité et le développement de leurs activités	AG annuelles tenues par les Unions des fermes	70%
Accroitre la part et le poids des exploitations réalisées par les « privés » dans la production agricole nationale	Taux de privés bénéficiaires de services d'appui et de conseils	50%
	Exécution des appuis approuvés par le Comité de sélection	85%
	Nombre d'AAE bénéficiaires d'appui techniques et matériels	3
Positionner l'ANIDA comme une Agence de référence dans les domaines de réalisation d'exploitation agricoles mixtes et intégrées adossée à la maitrise de l'eau pour une valorisation des eaux souterraines	Directions régionales installées et fonctionnelles	4
	Accord d'établissement disponible	Accord d'établissement disponible
	Un plan de recrutement du personnel est élaboré et exécuté	1
	Un plan de formation du personnel est réalisé	100%
	Système Management qualité certifié	Certificat maintenu
	Taux de satisfaction clients	90%
	Réalisation du plan d'audits internes qualité	90%
	Disponibilité d'un Plan stratégique de communication	oui
	Disponibilité rapport annuel d'activités aux dates prévues	31 Mars
	Disponibilité des états financiers certifiés aux dates prévues	30 Juin
	Respect des règles de passation des marchés	100%
	Dossiers de financement de projets élaborés et soumis aux partenaires	3
	Logiciel de suivi évaluation des fermes acquis	Logiciel de suivi évaluation des fermes non acquis

Objectifs	Indicateurs	Cibles associés
Existence d'un manuel de procédure actualisé et diffusé	Effectivité d'un manuel de procédure actualisé	Le manuel de procédure est actualisé
	Nombre d'unités administratives possédant un manuel de procédure actualisé ;	5
	Pourcentage d'employés qui connaissent le manuel de Procédures actualisé	95%
Existence de structures fonctionnelles	Mise en place d'un organigramme quatre mois suivant la création de l'Agence.	L'organigramme est disponible
	Existence d'un règlement intérieur	Le règlement intérieur existe
Existence d'un plan de développement stratégique assorti de plans d'actions annuels	Effectivité d'un plan d'action annuel	Le plan d'actions annuel existe
	Nombre d'employés qui connaissent le plan d'action annuel	95%
Respect du plan d'action annuel	Taux de réalisation du plan d'action	84%
	Pourcentage d'activités en retard	20%
Mise en place d'un mécanisme de suivi-contrôle-évaluation	Existence d'un système de suivi-évaluation informatisé	un système de suivi évaluation informatisé existe
	Nombre de rapports d'audit produits ;	3
	Pourcentage des secteurs d'activités contrôlés	100%
	Fréquence des redditions de comptes ou rapports de gestion	1 an
Adéquation profit/poste pour le personnel de l'agence	Disponibilité des fiches de poste	Les fiches de poste sont disponibles
	Pourcentage du personnel répondant aux critères des postes occupés	100%
Respect des procédures de recrutement	Pourcentage du personnel recruté conformément aux procédures	100%
Elaboration d'une grille de rémunération	Existence d'une grille de rémunération	La grille de rémunération existe
Evaluation annuelle du personnel	Nombre d'employés évalués/effectifs	100%
	Evolution des coûts de la rémunération	5%

Objectifs	Indicateurs	Cibles associés
Maîtrise de la masse salariale	Ratio masse salariale/budget total	18,7%
	Ratio charge de personnel/fonctionnement	61,8%
Climat social apaisé	Taux de satisfaction des agents	80%
	Nombre de conflits sociaux enregistrés.	0
Respect des procédures de passation	Pourcentage des commandes effectuées en conformité avec le Code des Marchés publics	100%
Respect des procédures des bailleurs	Pourcentage des commandes effectuées en conformité avec les procédures des bailleurs	100%
Suivi des ressources matérielles	Niveau d'inventaire du matériel outillage, équipement	100%
	Existence d'une comptabilité des matières à jour	une comptabilité des matières à jour existe
Production des états financiers : **Production de budgets prévisionnels ;** **Production de bilan annuel**	Disponibilité des états financiers aux dates prévues	30 juin
Respect du budget des dépenses	Ecart budgétaire	0
Déficit ou surplus	Ratio fonctionnement/budget	30%
Respect des échéances de paiement	Pourcentage des comptes en souffrance	1,5%
	Délai de paiement	45 jours
Absorption satisfaisante des ressources financières	Taux d'absorption des ressources	80%
Forte implication des populations	Un Comité local de développement pour chaque ferme nouvellement réalisée est tenu	100%
Amélioration du niveau de vie des populations cibles.	Emplois créés (cumul)	16 000
	Revenu moyen des agriculteurs (en FCFA)	850 000
Satisfaction des clients	Mesure de la satisfaction des clients (bénéficiaire, Etat, bailleur)	80%
	Producteurs bénéficiaires d'un appui conseil	7 500
	Taux de réponse aux sollicitations des privés	100%

Annexe 2: Liste des fermes réalisées

Ferme réalisée sur Financement BCI

N°	Région	Commune	Localité	Type de ferme	Superficie
1	Thiès	Mont-Rolland	Mont-Rolland	Production végétale	5
2		Niakhène	Ndiné	Production végétale	5
3		Chérif Lo	Yadjine	Production végétale	5
4		Taïba Ndiaye	Taïba Ndiaye	Production animale	2
5	Kaffrine	Sagna	Sagna	Production végétale	5
6			Passy Mbelbouck	Production végétale	15
7	Diourbel	Sadio	Sadio	Production animale	1
8		Keur Samba Kane	Keur Samba Kane	Production végétale	15
9	Fatick	Keur Saloum Diané	Keur Saloum Diané	Production végétale	15
10	Sédhiou	Koussy	Séfa	Production végétale	15
11	Dakar	Sangalkam	Sangalkam	Production animale	1

Fermes réalisées sur financement BAD/PASALouMaKAF

N°	Région	Commune	Localité	Type de ferme	Superficie
1	Kaffrine	Sagna	Keur Yoro	Production végétale	5
2		Saly Escale	Taïba Ndiagnène	Production végétale	5
3		Missirah Wadene	Missirah Waden	Production végétale	15
4		Maka Yop	Kaffat	Production végétale	15
5		Diockoul Mbelbouk	Médina Témègne	Production végétale	15
6		Sagna	Médina Gohé	Production végétale	15
7		Maka Yop	Maka Yop	Production végétale	15
8		Dianké Souf	Tip Saloum	Production Végétale	5
9		Ndiobène	Paffa	Production Végétale	5
10		Ida Mouride	Khourdane	Production Végétale	5
11		Sagna	Maka Bélel	Production Végétale	5

12		Fass Thiekène	Keur Serigne Diabel	Production Végétale	5
13		Kahi	Toune Mosqué	Production Végétale	4
14			Affé Mouride	Production Végétale	4
15	Louga	Ngourane	Ndignakh Fall	Production végétale	5
16		Nguidilé	Vélingara Tall	Production végétale	5
17		Sagatta Djolof	Boulal	Production végétale	15
18		Ndande	Ndiongué Fall	Production végétale	15
19		Thiolom Fall	Bellahor Anne	Production végétale	15
20		Ndande	Pam	Production végétale	5
21		Ngourane	Ngourane	Production végétale	5
22		Kel Gueye	Ngueyène	Production végétale	5

Fermes réalisées sur financement BAD/PAPEJ

N°	Région	Commune	Localité	Type de ferme	Superficie
1	Dakar	Sangalkam	Ndoyène	Production animale	1
2	Thiès	Mboro	Mboro	Production animale	1

Fermes réalisées sur financement coopération Italienne/PAPSEN

N°	Région	Commune	Localité	Type de ferme	Superficie
1	Fatick	Tattaguine	Mbassis	Production végétale	5
2	Diourbel	Baba garage	Darou Fanaye Diop	Production végétale	5

Annexe 3: Formation des Producteurs

Thèmes de formation	Dates	Lieu	Bénéficiaires
AG d'information des Product. bénéficiaires des nouvelles Fermes ANIDA	20 – 22 Janvier 2016	Village Centre de chaque ferme	**Producteurs** des fermes de Taiba Ndiaye (15), Yadjine (20), Mt Rolland (20), Sadio (13), Warkhokh (40) Mbin Yade (7) : **Total = 115** Avec participation des Autorités locales
Management des Organisations de Producteurs	12 – 15 Janvier 2016	Centre Forêts THIES	**-26 Producteurs** de Mboro et Ndoyène **-2 Conseillers** Agricoles

Techniques de production Avicole	29 mars – 2 avril 2016	FATICK	- **13 Producteurs** de Sadio et Darou Ndoye - **2 Conseillers** agricoles
Management des Organisations des AAE	18 – 22 avril 2016	Centre Forêts THIES:	**12 Responsables d'O.P.** des AAE **2 Conseillers** Agricoles Z Ouest **1 Coordonnateur** AAE
Techniques de production en Agriculture Biologique	24 – 30 Janvier 2016	BIGNONA	**12 producteurs** (Promoteurs privés de Fermes Naatangué)
Management des Organisations des Nouvelles fermes	12 - 20 Juin 2016	En Fermes villageoises	Producteurs de Taiba Ndiaye (11) ; Yadjine (11) ; Ndiné (23) ; Mt Rolland (24) : **Total : 69 producteurs** - **4 Conseillers** Agricoles
Organisation/ Administration/ Gestion /OP	27 juin – 1er juillet 2016	N'DOFFANE	**36 Producteurs** Ferme de Ndoffane **2 Conseillers** Agricoles **1 Coordonnateur** Zone Centre - ANIDA
Techniques de production laitière	1er - 6 Août 2016	DIAMNIADIO	**Producteurs** de K M. Sarr (3) ; Nguélou (3), Djilakh (3) ; Taiba Ndiaye (3) ; Mbin Yade (1) : **Total = 13** **1 Conseiller** Agricole de Taiba Ndiaye
Techniques de base en Agriculture et Elevage	24 – 27 Décembre	Centre Forêts THIES	**25 Producteurs** (Immigrés en Retour)

Annexe 4: Formation des conseillers agricoles en service dans les fermes Naatangue

Thèmes de formation	Dates	Lieu	Bénéficiaires
Techniques de production en Agriculture Biologique	24 – 30 Janvier 2016	BIGNONA	**4 Conseillers** agricole des fermes du SUD
Le Conseil Agricole et Rural	Mai 2016	THIES et KAOLACK	**35 Conseillers** agricoles des fermes ANIDA

Annexe 5: Réunions du Conseil de surveillance

N°	Dates de réunion	points ou dossiers examinés	commentaires
1	09 mars 2016	Information sur la difficulté à faire approuver le budget 2016 de l'Agence par le MEFP au motif que « la répartition des dotations allouées par l'Etat n'a pas été respectée avec le financement de la section de fonctionnement par les ressources d'investissement ».	le Conseil a informé les tutelles des difficultés à se limiter pour le fonctionnement à un budget de fonctionnement de 700 millions francs CFA et les a invité à veiller au respect des engagements conformément aux dispositions de l'article 5 du Contrat de Performance.
		Exécution des marchés de l'exercice 2015 sur 2016 à la suite la ponction de 2015	Le Directeur Général est autorisé à utiliser les ressources du budget 2016 pour le règlement des marchés de l'exercice 2015 à hauteur des 2, 250 milliards ponctionnés sur 2015
		Mise en œuvre des directives issues de la mission de l'Inspection générale d'Etat	le Conseil a informé les Autorités des difficultés de l'application immédiate de quelques directives (mise en place Secrétariat Général, érection du Service d'Appui à la Promotion de l'Initiative Privée en Direction) compte tenu de la faiblesse de la dotation du fonctionnement
2	27 juillet 2016	Projet de rapport d'activités 2015	
		Projet d'Etats financiers 2015	
		Projet de réaménagement du budget 2016	il est justifié principalement par la redéfinition des objectifs de réalisation affichés dans le budget primitif à la suite de la prise en charge des marchés de 2015 qui n'ont pu être couverts par le budget de 2015 ponctionné de 2,250 milliards francs CFA.

3	13 octobre 2016	examen du rapport du premier semestre 2016	
		Examen du projet de note d'orientation du budget 2017 de l'Agence	
4	09 novembre 2016	projet de budget 2017 de l'Agence	il a été constaté l'insuffisance des dotations allouées par l'Etat pour le fonctionnement (700 millions francs CFA) qui ne peuvent pas couvrir le budget défini pour le fonctionnement. Les Administrateurs ont donné mandat au Président du Conseil de Surveillance d'adresser une correspondance au Directeur Général des Finances pour obtenir l'autorisation de combler le déficit du budget de fonctionnement par de l'investissement en vue d'une bonne conduite des activités de l'Agence conformément aux engagements de l'Etat dans le Contrat de Performance
5	29 décembre 2016	Projet de plan d'actions 2017 de l'Agence	