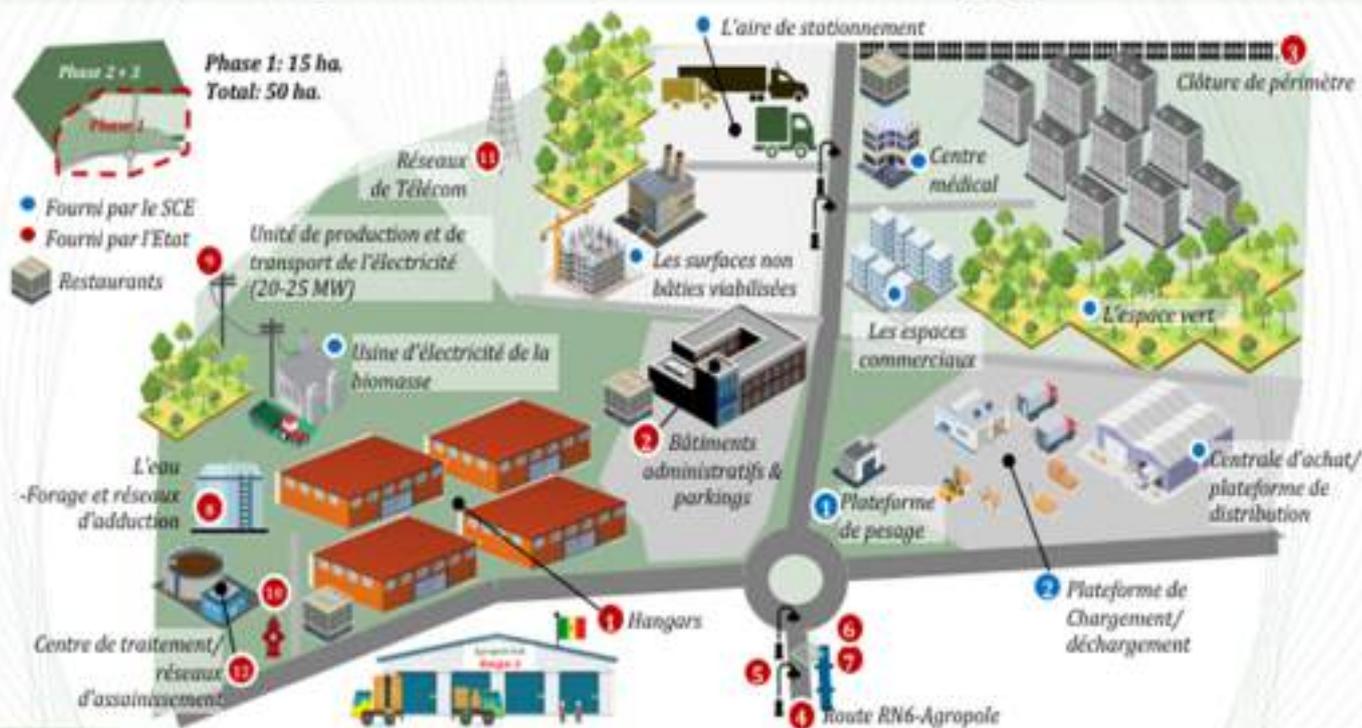


## Projet Phare PSE «Création de 3 Agropoles intégrées» LAB «Agropole SUD»

# Une nouvelle approche de structuration des projets de développement



## Editorial

### Réussites

En optant pour la méthodologie “Big Fast Results” pour la structuration de l’Agropole Sud, le Bureau Opérationnel de Suivi (BOS) du Plan Sénégal Émergent s’inscrit dans une forme de rupture avec les anciennes méthodes de planification et maturation de projets. Il nous semblait nécessaire de bousculer nos certitudes et nos manières de faire pour nous tourner vers une méthode qui a fait ses preuves partout où elle a été expérimentée dans le monde.

Après le lancement du LAB le 26 juin 2018, pour une mobilisation pendant cinq semaines, le risque était grand de voir une bonne partie des acteurs qui n’adhéraient pas a priori à ce changement de paradigme, se retirer de cet exercice fort mobilisateur.

Bien au contraire, la participation a dépassé toutes les attentes. Les acteurs issus de l’administration publique, du secteur privé, du monde de la recherche, du secteur financier, et les partenaires techniques et financiers ont répondu massivement, et sans discontinuer.

Par Ibrahima WADE, Directeur Général du BOS

Fort de cette somme d’expertise, un défi majeur a été relevé, celui de la production de tous les livrables nécessaires dans un délai record de 5 semaines. En termes d’investissements, de volume de transformation des produits, de création d’emplois, les chiffres indiqués sont de loin supérieurs à ce qui était espéré.

Aujourd’hui, il est permis de dire que le LAB ouvre une nouvelle ère dans la mise en œuvre du PSE. Elle est caractérisée par la co-construction des projets de développement par l’Etat et ses partenaires, au premier rang desquels les entreprises privées. Il s’agit d’une démarche innovante dans l’approche de planification des politiques publiques qui devra être dupliquée dans la gestion des projets et programmes du PSE. C’est là une innovation importante qu’apporte le PSE, inspirée d’une exemplaire coopération entre le Sénégal et la Malaisie.

Félicitations à tous ceux qui ont permis cette prouesse.

# Atelier intensif-LAB

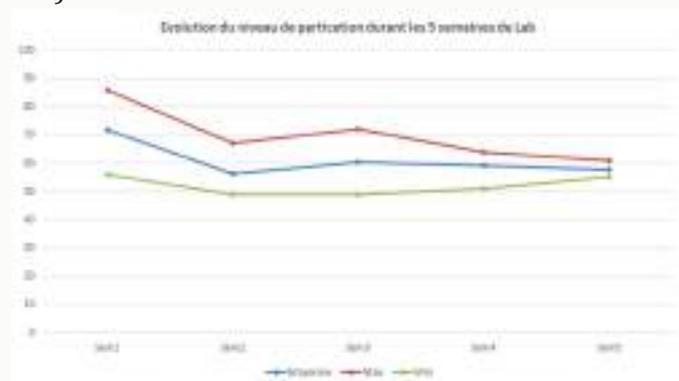
## Une démarche méthodologique innovante et efficace

Pendant 5 semaines, du 26 juin au 27 juillet, le Bureau Opérationnel de Suivi (BOS) du Plan Sénégal Émergent a organisé, en collaboration avec PEMANDU (la Delivery Unit de Malaisie), un atelier intensif de structuration technique et financière sur la mise en place du premier agropole dans la zone Sud.

Cette démarche s'inscrit dans la matérialisation du projet phare du Plan Sénégal Émergent « Création de 3 agropoles intégrées » qui doit contribuer à accélérer la dynamique de transformation industrielle des productions primaires au niveau local, dans une perspective de création de valeur ajoutée et d'emplois durables.

Les principaux acteurs de l'administration, du secteur privé, de la société civile et des établissements financiers ont participé à ce processus dénommé « LAB ».

Au total 150 participants (dont 54% représentants du secteur public et 46% issus du secteur privé) regroupés en deux groupes ont participé à l'atelier. Durant les cinq semaines de travaux, il a été enregistré une participation autour de 60 personnes par jour, ce qui atteste de l'intérêt que les acteurs ont porté à cet atelier sur l'agropole Sud (*Voir schéma*).



Les participants ont travaillé selon un échéancier précis, suivant la méthodologie "BFR" déclinée selon une approche séquentielle assurant la transparence et la responsabilité.

Le "LAB" est un cadre de production de tous les livrables nécessaires à la mise en œuvre du projet, allant du diagnostic à la planification détaillée et à l'évaluation. Il s'est décliné en 8 étapes importantes, à savoir :

- Le cap stratégique ;
- Le leadership, la gestion et les responsabilités ;
- L'identification des parties prenantes et acteurs clés ;

- La recommandation des initiatives et mesures claires ;
- La définition des indicateurs clés de performance ;
- L'évaluation du montant global des investissements requis ;
- La conception d'une structure de gouvernance adaptée ;
- La mise en œuvre du projet.

En définitive, le LAB permet la structuration technique et financière du projet et la définition des modalités de mise en œuvre et de suivi.

Selon Abdoulaye Niang, chef de desk au niveau du BOS et facilitateur au niveau du groupe "infrastructures et services partagés", «les ateliers se sont très bien passés avec l'implication de toutes les parties prenantes».

Il soutient que « le LAB est une bonne initiative et une opportunité pour le Sénégal d'expérimenter cette nouvelle méthodologie Big Fast Result (BFR) qui permet de structurer des projets complexes et d'atteindre d'importants résultats en un temps record. C'est une expérience très positive que l'on devrait pérenniser et appliquer à d'autres projets du PSE pour qu'ils soient mis en œuvre très rapidement d'une manière effective».

Son collègue, Khalil Rahmane Ndiaye, lui aussi chef de desk au niveau du BOS et facilitateur au niveau du groupe "agribusiness" abonde dans le même sens : « le travail s'est très bien passé avec des interventions de qualité. Nous avons pu résoudre l'ensemble des questions soulevées relatives au mode de gouvernance, aux infrastructures fondamentales nécessaires à l'établissement de agropole mais aussi aux services de soutien ».

Au terme du LAB ce vendredi 27 juillet 2018, les participants se sont accordés sur les volumes d'investissements privés projetés et les niveaux d'investissements publics incompressibles. Ils ont aussi défini un calendrier précis de mise en œuvre ainsi que des indicateurs clés de mesure de la performance (KPI), en termes de contribution au PIB et surtout d'emplois (*Voir impacts du projet*).

De quoi réjouir le Directeur Général du BOS qui note que « sur la base des résultats annoncés, toutes les conditions seront réunies pour un démarrage effectif de agropole Sud » en 2020.

## Le chaînon manquant pour booster l'économie régionale



Le village d'Adéane dans la région de Ziguinchor a été choisi pour abriter la première agropole du Sénégal. La mangue et l'anacarde sont les deux premières filières retenues pour une mise en valeur industrielle au sein de l'agropole.

La première agropole intégrée sera implantée dans la zone Sud du Sénégal, consacrant ainsi la matérialisation du projet phare « Création de 3 agropoles intégrées » du Plan Sénégal Émergent. Ce choix procède d'une logique simple pour le Directeur Général du BOS, M. Ibrahim Wade: « quand on voit les importantes potentialités agro-écologiques de la région naturelle de Casamance, et le faible niveau de valorisation de ces potentialités, on se rend compte qu'il était tout à

fait logique de commencer par le Sud, et surtout d'avoir une démarche novatrice qui permette une meilleure implication du secteur privé ».

En effet, la région Sud est caractérisée par des sols fertiles, des ressources hydrauliques abondantes et un climat agricole propice. Elle est aussi dotée d'infrastructures portuaires et fluviales qui permettent d'acheminer les productions vers les principaux marchés. Il s'y ajoute la construction de nouvelles routes et voies qui rendront plus accessibles d'importantes zones de production.

La région Sud se signale aussi par une production importante de noix de cajou, d'arachide, de maïs, de riz et de mangues.

### **Méthodologie BFR " Big Fast Result "**

#### **Une démarche innovante de structuration de projet**

Le Bureau Opérationnel de Suivi du Plan Sénégal Émergent (BOS-PSE) a signé un cadre de partenariat avec la delivery unit de Malaisie PEMANDU (Performance Management Delivery Unit) dans une logique de transfert technologique en matière de suivi et évaluation.

Cet accord de partenariat a permis au BOS de bénéficier d'un appui méthodologique, à travers l'expérimentation d'une démarche innovante de mise en œuvre accélérée de projet.

Cette méthodologie "BFR" a été développée par PEMANDU dans le cadre de la mise en œuvre du programme de transformation économique et gouvernementale de la Malaisie.

Grâce à cette méthodologie, le gouvernement Malaisien a pu booster le volume d'investissements privés canalisés vers ses projets de transformation économique.

La méthode "BFR" a été expérimentée avec succès dans une vingtaine de pays dans le monde dont cinq pays africains (Nigéria, Ethiopie, Tanzanie, Afrique du Sud, Botswana).

La méthodologie consiste à réunir, dans le cadre d'ateliers intensifs dénommés « LAB », pendant au moins cinq semaines consécutives, les entreprises privées, les institutions de financement, les centres de recherche et les structures de l'administration pour convenir des modalités de partenariat pour une mise en œuvre réussie du projet.

C'est un laboratoire de formulation et d'expérimentation d'idées innovantes visant à maximiser les impacts socio-économiques d'un projet complexe.

L'Agropole permettra ainsi de renforcer la valeur ajoutée des produits agricoles de la région sud du Sénégal et va beaucoup contribuer à réduire la dépendance aux importations des produits agro-alimentaires, en garantissant le développement d'une industrie agro-alimentaire locale. C'est dans le cadre de la mise en place de l'agropole sud qu'une mission coordonnée par le BOS s'est rendue dans la région sud. Un travail exploratoire a été réalisé à Ziguinchor autour du Gouverneur de la région et des acteurs publics locaux, mais également ceux du secteur privé réunis au niveau de la Chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture de Ziguinchor (CCIAZ).

Cette mission a permis de constater que les acteurs de la région Sud appellent de tous leurs vœux la mise en place de l'agropole dans cette partie du pays.

Une enquête menée auprès des acteurs sur place a permis de noter que 92% des personnes interrogées considèrent que l'Agropole peut être la clé du développement de la région sud.

Une cartographie des principales productions en Casamance et des sites pouvant potentiellement accueillir le module central de l'Agropole a été ainsi réalisée.

Sur la base d'analyses approfondies faites sur cinq sites

pré-identifiés, les acteurs réunis à Ziguinchor ont fait des propositions précises concernant le choix du site et les filières à y implanter.

Ces propositions ont été examinées lors de l'atelier d'orientation stratégique sur la structuration du projet phare PSE « Création de 3 Agropoles Intégrées », qui s'est tenu le 12 mars 2018 à Dakar.

Cette rencontre, dans le cadre du Pré-Lab, organisée par le Bureau Opérationnel de Suivi du PSE, en collaboration avec la Delivery Unit de Malaisie (PEMANDU) a vu la participation des principaux acteurs de l'administration, du secteur privé et des partenaires techniques et financiers, ayant manifesté un intérêt pour ce projet phare du PSE.

A l'issue d'un vote électronique, une forte majorité s'est dégagée pour entériner la proposition de faire du site d'Adéane, dans la Zone d'Agnak à Ziguinchor, le lieu d'implantation de l'agropole Sud.

Les acteurs présents à cet atelier ont aussi discuté du choix des productions devant faire l'objet de valorisation au départ dans l'agropole Sud.

Ainsi, les deux chaînes de valeur qui ont été retenues sont la mangue et l'anacarde.

## Site d'hébergement de l'agropole

### Adéane plébiscité

Dans la recherche d'un lieu pouvant abriter le module central de l'agropole, cinq sites avaient été identifiés dans la région naturelle de Casamance :

- 1- Ziguinchor (Commune de Niaguis) ;
- 2- Ziguinchor (Adéane -Zone d'Agnak) ;
- 3- Sédhiou (Goudomp) ;
- 4- Bignona (Niamone/Tenghory) ;
- 5- Kolda.



Les acteurs ont porté leur choix sur le site d'Adéane, dans la Zone d'Agnak à Ziguinchor lors de l'atelier d'orientation stratégique du 12 mars 2018. Cette zone répond le mieux aux critères basés sur les disponibilités foncières, la proximité des zones d'expédition des produits (port, aéroport, routes) et la proximité des zones de production. Le Maire d'Adéane a déjà accepté de mettre à la disposition du projet une réserve foncière conséquente. Toutefois, même si Adéane reste le site d'implantation de l'agropole Sud, les autres localités de la Casamance ne seront pas laissées en rade. Il faut rappeler que l'agropole Sud concerne les trois régions (Kolda, Ziguinchor, Sédhiou) et vise à renforcer la valeur ajoutée des produits agricoles issus des productions de la région Sud.

## Produits à exploiter

### Choix porté sur la mangue et l'anacarde

Comme pour le choix du site devant abriter l'Agropole, les participants de l'atelier d'orientation stratégique sur la structuration du projet phare PSE « Création de 3 Agropoles Intégrées » ont aussi retenu les chaînes de valeur à exploiter. Il importe de noter que, préalablement à cet événement, un atelier a été tenu à Ziguinchor durant 3 jours, en présence de l'ensemble des acteurs locaux, afin de recueillir leurs avis et conseils pour adapter le projet à leurs besoins.

Considérant que Ziguinchor est une zone riche en produits exploitables, les participants à ces deux ateliers ont décidé de limiter le choix à deux filières, au départ. Sur la base d'un vote électronique organisé durant l'atelier tenu à Dakar, deux filières ont fait l'unanimité : la mangue et l'anacarde. Elles feront l'objet d'une mise en valeur industrielle prioritaire au sein de l'agropole.

La Casamance est la première zone de production de mangues du Sénégal avec une production de 72 600 tonnes en 2017, soit 55 % de la production nationale. Mais ses exportations tournent autour de 6 768 tonnes. La moitié de la production de mangues en Casamance est perdue du fait d'un manque d'infrastructures de stockage et de transformation. Actuellement, le taux de transformation de la mangue représente 5% de la production.

Quant à l'anacarde, sa production se situe à 90 000 tonnes, soit 80 % de la production nationale. Là aussi, le taux de transformation se situe actuellement à 1 %.

Avec l'agropole, la situation devrait nettement s'améliorer concernant la transformation de mangues et d'anacarde. Dès 2020, date prévue pour le démarrage de l'agropole, une quantité de 42 400 tonnes de mangues, soit 58 % de la production Sud devrait faire l'objet d'une mise en valeur industrielle.

Concernant l'anacarde, les prévisions portent sur une transformation de près de 14 652 tonnes en 2020, soit 23 % de la production Sud.

## Impacts des projets de l'Agropole Sud en 2020

# Le secteur privé prêt à investir 41 milliards de FCFA

**26 projets privés ont été sélectionnés pour l'Agropole Sud. Leurs promoteurs veulent investir 41 milliards de FCFA pour transformer 42 000 tonnes de mangues et 14 000 tonnes d'anacarde dès 2020.**

Le démarrage des activités de l'Agropole Sud est prévu en 2020. Au terme du LAB, 26 projets à haute valeur ajoutée ont été sélectionnés pour constituer le noyau de l'Agropole Sud.

Concernant les activités à valeur ajoutée en agrobusiness, 19 projets ont été retenus. Ils ont été structurés de manière approfondie avec des business plan, des plans d'exécution détaillés et des synergies identifiées. Il s'agit de 16 projets de transformation, 2 projets de Collecte, calibrage, triage et nettoyage et 1 projet de conditionnement. Pour la partie Infrastructures, services partagés et gouvernance, 7 projets ont été sélectionnés :

- 2 d'entre eux sont consacrés à la transformation des déchets organiques (biofertilisant et biocharbon);
- 2 dans le transport et la manutention;

- 1 plateforme digitale pour interconnecter les parties prenantes (producteurs, transformateurs, marchés...);
- 1 centre de renforcement de capacité;
- 1 dans le stockage et la conservation.

Mais la réalisation de ces projets nécessite des moyens importants. C'est ainsi qu'il est prévu des investissements privés de 40,7 milliards de FCFA. Le secteur public mettra aussi sa contribution avec des investissements de 19 milliards de FCFA d'ici 2020 pour la réalisation des infrastructures de base.

Au sujet des filières qui feront l'objet d'une exploitation industrielle, 14 652 tonnes d'anacarde seront exploitées dans l'agropole en 2020, ce qui représente 23 % de la production de la zone Sud.

Il est aussi prévu au démarrage de l'agropole en 2020 de transformer 42 400 tonnes de mangues, soit 58 % de la production en Casamance.

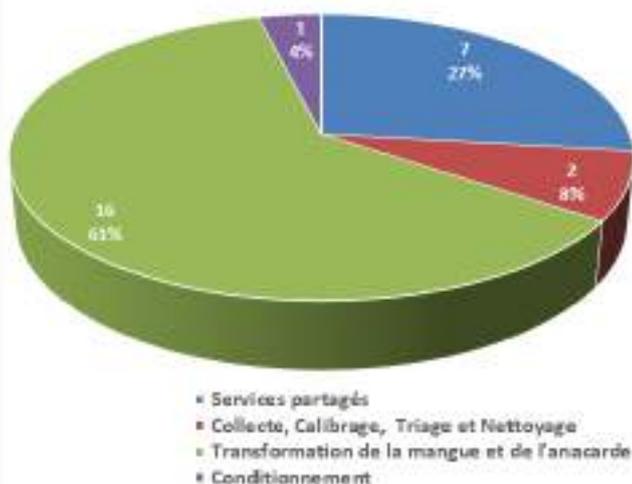
L'Agropole générera à ses débuts 2 882 emplois. Quand elle montera en régime en 2023, le nombre d'emplois passera à 4 154.



L'agropole devrait évoluer selon un modèle de gouvernance axé autour de la création d'une société de construction et d'exploitation (SCE), détenue majoritairement par le privé.

Des infrastructures primaires et mesures d'incitation seront mises à la disposition des opérateurs privés pour faciliter leur implantation.

26 projets privés sélectionnés



## Projet phare « Création de 3 agropoles intégrées »

# Donner une valeur ajoutée aux produits agricoles

**Aux fins de renforcer la dynamique de transformation industrielle des productions primaires pour créer plus de valeur ajoutée, des emplois durables et un impact sur la balance commerciale, le gouvernement a inscrit dans les 27 projets phares du Plan Sénégal Émergent le projet « Création de 3 agropoles intégrées ».**

Au moment de l'élaboration du Plan Sénégal Émergent, la dépendance du pays aux importations de produits agro-alimentaires était criarde. Le taux de transformation agricole se situait à 13 %, ce qui est très bas comparé à des pays tels que l'Afrique du Sud qui affiche 97,3 %. L'écart est aussi considérable en ce qui concerne le taux de couverture de l'industrie agro-alimentaire qui est estimé à 57,8 % au Sénégal contre 96,9 % en Afrique du Sud.



Quant aux importations agroalimentaires, elles constituent un lourd fardeau pour le Sénégal en termes de devises. En effet, chaque Sénégalais importe annuellement 76,8 dollars US de denrées alimentaires là où un Sud Africain n'importe que 27,9 dollars US.

Pour inverser la tendance, le PSE a inscrit dans ses actions le projet phare « Création de 3 agropoles intégrées ». L'objectif visé est de contribuer à renforcer la dynamique de transformation industrielle des productions primaires, avec pour finalité de créer plus de valeur ajoutée, des emplois durables et surtout d'avoir un impact économique réel sur la balance commerciale par une réduction de la dépendance aux importations de produits agroalimentaires.

Les agropoles sont perçues comme une réponse viable et pérenne aux problèmes structurels et permettent de faire de l'agriculture un moteur d'exportations puissant et stable (notamment pour les cultures HVA), tout en maîtrisant l'exode rural par le maintien des emplois locaux et la stimulation de l'économie rurale.

Mais, avant de lancer ce projet phare, il a fallu régler un certain nombre de préalables qui pouvaient obérer leur développement.

C'est ainsi que durant toute la première phase d'exécution du plan d'actions prioritaires du PSE, sur la période 2014-2018, souligne le Directeur Général du Bureau Opérationnel de Suivi du Plan Sénégal Émergent, Monsieur Ibrahim Wade, « les efforts du Gouvernement ont permis d'enregistrer des résultats records dans les principales spéculations agricoles, d'élevage et de pêche. Pour donner quelques illustrations, les productions céréalières ont presque toutes doublé en quatre ans, les productions d'élevage ont engagé la courbe ascendante ».

Dans le même temps, l'investissement public a permis de renforcer considérablement le niveau et la qualité des infrastructures de connectivité, de désenclavement et de soutien à la production.



« Aujourd'hui, notre pays a résorbé un pan important du gap infrastructurel qui le séparait des standards internationaux », souligne M. Wade qui constate que « l'environnement de compétitivité du pays a été progressivement amélioré sous le double angle de l'amélioration de la disponibilité des facteurs de production et de l'aménagement d'un cadre juridique propice au développement des activités du secteur privé ».

Dès lors, la situation était devenue favorable et permettait d'amorcer le processus de structuration des agropoles intégrées, considérées comme véritables agrégateurs d'activités de la production à la mise en marché, en passant par le conditionnement et la valorisation locale.

Autant d'activités complexes qui ont nécessité un long processus de maturation. Sous la coordination du BOS, un Groupe de travail national a été mis en place pour piloter le démarrage des agropoles intégrées au Sénégal. Il regroupe les représentants de l'administration centrale, du secteur privé, des centres de recherche et même des institutions de financement.

Avec l'appui de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), une étude de pré-faisabilité a été commanditée par le Groupe de travail. Sur la base des conclusions de cette étude, des réflexions ont été engagées au courant de l'année 2017. Elles ont abouti à la validation par le Gouvernement des zones d'implantation des trois agropoles : au Nord, au Centre et au Sud.

*Suite à la page 10*

## ILS ONT DIT...

**Dr Cheikh KANTÉ,**

Ministre auprès du Président de la République en charge du suivi du Plan Sénégal Émergent :

« La forte mobilisation a dépassé mes espérances »

Le Ministre auprès du Président de la République en charge du suivi Plan Sénégal Émergent (MSPSE), qui a présidé la cérémonie d'ouverture du LAB, s'est félicité de la forte mobilisation des différents acteurs invités, soulignant que cela « dépasse mes espérances ».

Il a noté que « l'engouement autour de cette initiative est réel, et que nous nous dirigeons vers le premier jalon de ce processus ».

« Eu égard à tout le potentiel agro-sylvopastoral du Sénégal encore sous exploité et à la grande marge de progression, le projet de création d'agropoles intégrées revêt une importance stratégique », a noté le Dr Cheikh KANTÉ.

Revenant sur le déroulement des travaux de l'atelier, le ministre a souligné que « les participants ont fait preuve d'une assiduité remarquable et d'un engagement sans faille pour la réussite de ce projet, avec une démarche méthodologique à la fois originale mais également très efficace, de l'avis de toutes les parties prenantes impliquées ».



**M. Moustapha DIOP,**

Ministre de l'Industrie et de la Petite et Moyenne Industrie :

« Élever notre agro-industrie au niveau des standards internationaux »



Le Ministre de l'Industrie et de la Petite et moyenne entreprise, Monsieur Moustapha DIOP venu présider la revue des résultats intermédiaires du LAB portant sur la structuration technique et financière de l'Agropole Sud a salué « la pleine implication de toutes les parties prenantes dans la structuration de l'Agropole Sud ».

Il a ajouté, « c'est la traduction de la bonne adhésion au PSE, que vous avez su magnifier à travers cette forte mobilisation qui nous permet de fonder un grand espoir quant à sa conduite à bon port ».

Il a invité les participants au LAB « à maintenir la dynamique pour hisser notre agro-industrie au niveau des standards internationaux dans le but de satisfaire les besoins de nos populations, de pourvoir des emplois et de positionner notre pays dans les marchés internationaux ».

Satisfait des résultats enregistrés, il a déclaré « qu'à compter de ce jour, j'invite tous les acteurs nationaux à bannir le terme Projet d'Agropole Sud et de considérer que l'Agropole Sud est désormais entrée dans sa phase opérationnelle ». Il a ainsi profité de cette occasion pour « réaffirmer la ferme volonté du Gouvernement de vous accompagner dans l'édification de l'agropole Sud qui pourrait contribuer à l'émergence de la région naturelle de Casamance en raison de sa capacité contributive à l'économie régionale en termes de croissance, de valeur ajoutée, d'équilibre de la balance commerciale et de création d'emplois ».

Le ministre a aussi tenu à magnifier la coopération entre le BOS et PEMANDU dont les représentants n'ont ménagé aucun effort pour partager une expérience innovante qui a permis à la Malaisie de développer son économie.

« Je ne doute point que ce partage de connaissances et d'expériences nous permettra de mettre en place des mécanismes efficaces pour développer notre pays », a-t-il conclu.

# INTERVIEW

Babacar GNING, Directeur Général Adjoint du BOS

## “Les acteurs du LAB ont produit des livrables de qualité en 10.000 heures de travail”

**Le Directeur Général Adjoint du BOS, Babacar GNING, fait ici le bilan du LAB. En sa qualité de coordonnateur de cet atelier stratégique, il revient sur les principaux enseignements tirés du LAB, notamment la mobilisation des secteurs public et privé, des banques et institutions financières et les résultats enregistrés en termes de volume de travail, de qualité des livrables, d'investissements publics et privés.**

### **1 - Pourquoi le Sud du Sénégal a été choisi pour abriter la première agropole ?**

Le PSE prévoit la mise en place de 3 agropoles en l'espace de 5 ans dans les régions Nord, Sud et Centre. A travers ces projets d'agropoles, il s'agit pour le Sénégal d'amorcer une augmentation soutenable des revenus des producteurs, de créer des emplois au niveau local et d'engager le processus de substitution progressive des produits alimentaires importés par des produits transformés localement.



Le Choix de la région Sud pour héberger la première agropole de l'ère PSE est sous tendu par : d'une part, l'énorme potentialité de cette région en termes de productions de fruits et, d'autre part, par le faible niveau de valorisation de cette production. En effet, si l'on prend par exemple la mangue et l'anacarde qui constituent les produits prioritaires de l'Agropole, la région sud se positionne comme premier producteur au Sénégal avec respectivement 55% de la production nationale de mangue et 80% de celle d'anacarde. En sus, plus de la moitié de la production saisonnière de mangues de cette région est perdue du fait d'un manque d'infrastructures de stockage ou de transformation. En outre, le niveau de transformation actuelle de ces produits très prisés sur les marchés nationaux, régionaux et internationaux est très faible. C'est ainsi que moins de 5% de la production de mangue de la région sud est transformée. Quant à la noix de cajou le taux de transformation est estimé à près de 1%.

La mise en place d'une Agropole dans la région Sud

permettra de répondre de façon structurelle à toutes ces problématiques en permettant l'installation d'entreprises industrielles et le développement de projets agro-industriels innovants à forte valeur ajoutée.

### **2- Dans la phase de mise en place de l'Agropole Sud, vous avez adopté une nouvelle méthodologie dénommée “LAB”. De quoi, s'agit-il et qu'est-ce qui justifie cette démarche ?**

L'ambition du gouvernement du Sénégal d'accélérer significativement la maturation des projets de développement avant leur lancement, et d'intensifier la mobilisation des entreprises privées nationales dans la mise en œuvre du PSE, a conduit le BOS, en partenariat avec le Ministère chargé de l'industrie, à s'inspirer de la Delivery Unit de Malaisie pour l'organisation d'un LAB sur l'Agropole Sud.

Le LAB est une approche éprouvée par l'administration Malaisienne dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de transformation économique et gouvernementale. C'est également une démarche expérimentée avec succès dans une vingtaine de pays à travers le monde dont 5 pays africains. Le LAB se caractérise par la mise en place d'un cadre de travail intensif de haut niveau pendant cinq à six semaines consécutives, avec la participation de toutes les structures publiques concernées, des entreprises privées du secteur d'activités et des institutions financières intéressées. L'objectif est de faire passer le projet de l'état de « concept » à un état de « maturation avancée », à travers notamment la structuration technique du projet, l'évaluation des volumes d'investissements privés et publics, du nombre d'emplois, et la définition des mesures d'accompagnement attendues de l'État ainsi que du plan détaillé de mise en œuvre du projet.

Ainsi, sous l'égide du Bureau Opérationnel de Suivi du PSE et de PEMANDU, la Delivery Unit de Malaisie, plus de 100 structures publiques et privées ont travaillé pendant 5 semaines sur les maillons des chaînes de valeur agroalimentaires susceptibles d'être développées par des privés ainsi que les services de support à mettre en place pour assurer l'attractivité du domaine. Les avantages du LAB par rapport aux schémas classiques de maturation des projets de

développement sont multiples.

D'abord en termes de productivité, les acteurs présents ont produit 10 000 heures de travail en 5 semaines alors qu'avec une approche classique de structuration de projet public, basée sur des convocations mensuelles de réunions techniques ou bien de "task force" dédiées, il aurait fallu plus de 4 années pour atteindre ce volume horaire de travail.

La participation de l'État est évaluée à 19 milliards de FCFA et est essentiellement destinée aux investissements pour l'aménagement du site et la construction d'infrastructures de base. Alors qu'avec une approche traditionnelle de structuration des projets de développement, l'État apporterait tout le financement, mettant ainsi ses projets en compétition, au plan du financement public, avec les autres postes de dépenses comme la santé, l'éducation, la sécurité, etc.

Enfin, le LAB a permis de lever les cloisons entre les différents pôles d'expertise en matière d'agro-industrie aussi bien au sein de l'administration que du secteur privé national, permettant ainsi d'articuler l'Agropole sud avec les principales initiatives déjà lancées par le Sénégal et ayant trait à la problématique de la transformation industrielle des produits agricoles.

### 3 - Après le Lab, quelles seront les prochaines étapes d'ici à la mise en place de l'Agropole Sud?

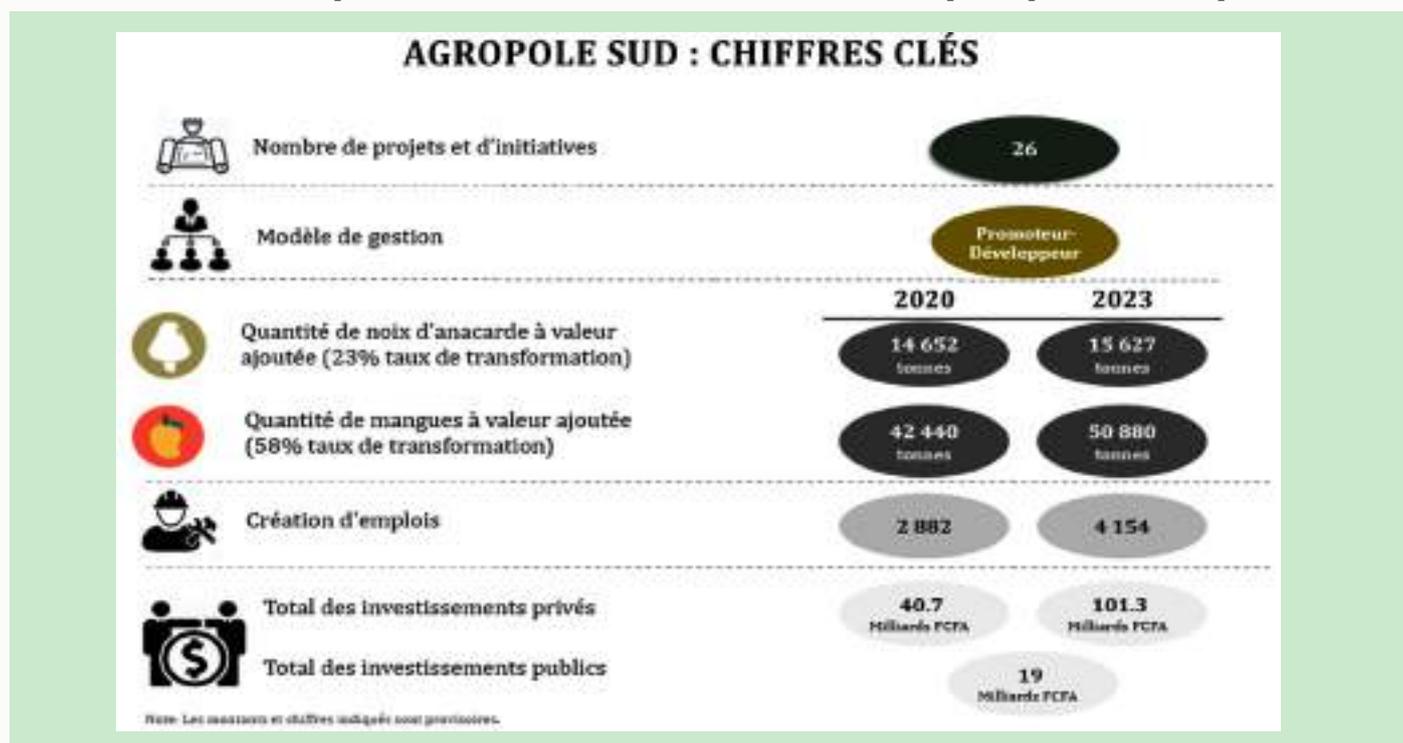
Au delà de l'élaboration des documents précisant les contours techniques et financiers de l'agropole Sud, le LAB a amorcé la phase de mise en œuvre

avec l'élaboration d'une feuille de route opérationnelle avec une responsabilisation accrue des parties prenantes.

Ainsi, aux fins de maintenir la dynamique créée par le LAB, 4 actions relèvent d'une importance capitale et doivent être lancées sans délai, à savoir:

1. La mise en place d'une équipe exclusivement dédiée à la coordination du projet jusqu'à la mise en place de la société de construction et d'exploitation(SCE);
2. Le lancement des études de faisabilité dont les termes de références ont été actualisés durant le LAB ;
3. La sécurisation du foncier, à travers l'obtention d'un titre de propriété pour un site de 50 ha dans la commune d'Adéane à Ziguinchor ;
4. La sécurisation d'une allocation budgétaire d'au moins 19 milliards de FCFA dans la loi des finances 2019 aux fins de pouvoir tenir l'objectif de démarrage des travaux d'aménagement et de construction de certaines infrastructures de base dès 2019, afin de respecter la date de mise en service de l'agropole en 2020.

Enfin, il s'agit également d'organiser d'ici à la fin de l'année 2018 des « journées portes ouvertes » sur l'Agropole Sud. Il s'agit également d'une démarche inédite au Sénégal, dans la continuité du LAB, consistant à présenter les impacts socio-économiques du projet et son calendrier de mise en œuvre aux populations afin d'en faciliter l'appropriation par la base, mais également de permettre aux citoyens de jouer un rôle actif dans le suivi et l'évaluation des politiques économiques.



Suite de la page 6

C'est ainsi que l'Agropole Nord tournera autour des régions de Louga, Matam et Saint Louis, celle du Centre couvrira les régions de Diourbel, Fatick, Kaffrine et Kaolack et l'agropole Sud regroupera les régions de Kolda, Sédhiou et Ziguinchor.

Le ministère de l'Industrie et de la Petite et Moyenne Industrie a été choisi pour être le sponsor du projet phare « Création de 3 agropoles intégrées ». Il assurera ainsi le portage institutionnel du projet et supervisera sa mise en œuvre. Il servira aussi de relais entre le projet et le niveau supérieur de décision stratégique.

Selon le constat du Directeur Général du BOS, « un travail important a été réalisé depuis lors, ce qui a permis de mobiliser tous les acteurs autour de ce projet phare, et notamment les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) tels que la BAD, la Banque mondiale, la BID, la SFI ainsi que plusieurs fonds de financement et banques. Mieux ajoute M. Wade, « ces institutions ont confirmé leurs intérêts à financer les projets d'agropoles du PSE ».



## ILS ONT DIT...

**VALERIE QUENUM NDIAYE,**  
Représentante du secteur privé

**«L' agropole intégrée permettra de valoriser l'immense potentiel agro-forestier de la Casamance»**

Avec la participation soutenue des acteurs économiques, cette agropole intégrée permettra de valoriser l'immense potentiel agro-forestier de la Casamance et de garantir la rentabilité économique des investissements. La méthodologie BFR apporte une rupture dans l'organisation du travail.

C'est un espace d'échange privilégié pour stimuler l'investissement privé.

La mise en place d'unités industrielles de valorisation des produits comme la Mangue et l'Anacarde permettra à la zone Sud de renforcer les avantages comparatifs du Sénégal. Par ailleurs, l'agropole facilitera la structuration en chaîne de valeur dont tous les maillons pourront tirer profit à travers la mutualisation et la contractualisation.



**PRIYA GAJRAJ,**  
Représentante résidente du PNUD

**«L'élargissement de l'expérience du LAB va continuer à promouvoir l'intégration de la cohérence de l'agenda 2030»**



Sans investissements dans les capacités de planification à moyen et long termes, de gestion et d'exécution, les nations sont dépourvues de fondations leur permettant de réaliser leur transformation, pour un avenir meilleur. C'est dans ce sens qu'est mis en place un partenariat

pour le renforcement des capacités du BOS, dont notre accompagnement pour la signature du protocole d'accord avec PEMANDU.

La capitalisation et l'élargissement de l'expérience du LAB aux autres secteurs et projets phares du PSE vont continuer à promouvoir l'intégration de la cohérence de l'agenda 2030.

# TEMOIGNAGES...

**ABDOU AZIZ KOUME**

LAB LEADER ADJOINT DU GROUPE INFRASTRUCTURES  
ET SERVICES PARTAGES

## « Une démarche innovante »

*D'une manière générale, le LAB est une démarche innovante et très importante qui a permis de réunir un panel d'experts issus de divers secteurs.*

*Il nous a permis d'acquérir d'importantes connaissances dans des domaines qu'on ne maîtrisait pas et de faire connaissance avec une nouvelle méthode qu'on n'a jamais utilisée. Le LAB va permettre la mise en place d'une agropole au Sud, ce qui va apporter de la valeur ajoutée à la mangue et à l'anacarde dont les pertes étaient énormes, faute de transformation.*

**HUEY YEE YOONG**

EXPERT PEMANDU

## « Je suis très satisfaite du LAB »



*Toutes les parties prenantes sont présentes et travaillent ensemble. On peut noter beaucoup de discussions et des résultats très intéressants. L'implication des acteurs est essentielle pour la collecte d'information.*

*Après le LAB, les discussions vont porter sur la mise en oeuvre de l'agropole. Il s'agira de matérialiser les décisions sorties du LAB et de s'assurer de leur pérennisation.*

**ABDOU KARIM SALL**

LAB LEADER DU GROUPE AGRIBUSINESS

## « Nous apprécions la qualité des résultats »



*Nous apprécions beaucoup le déploiement de la méthodologie " Big Fast Result " qui se structure en 8 différentes étapes. Nous avons beaucoup travaillé durant ce LAB. Nous avons beaucoup échangé. D'autre part, nous apprécions la qualité des résultats qui*

*s'explique par l'efficacité de la méthodologie mais aussi la présence des experts de beaucoup de structures. Enfin nous remercions tout le monde avec une mention spéciale au BOS et aux différentes facilitateurs qui n'ont ménagé aucun effort pour la réussite des travaux avec une très bonne organisation et un niveau d'implication exceptionnel.*

**KHALIL NDIAYE**

FACILITATEUR BOS- INFRASTRUCTURES ET SEVICES PARTAGES

## « Je suis totalement satisfait des travaux »



*Les participants au LAB que nous avons écoutés magnifient cette approche inédite au Sénégal. Elle est élaborée d'une manière intelligente qui met en avant les bénéficiaires du projet. Aujourd'hui je peux dire que je suis totalement satisfait des travaux, notamment en termes de qualité des échanges, mais aussi d'enrichissement de connaissances. L'autre grande satisfaction, c'est la qualité des résultats issus de ces ateliers.*

**ABDOULAYE NIANG**

FACILITATEUR BOS-INFRASTRUCTURES ET SEVICES PARTAGES

## « Une expérience à pérenniser »



*C'est une bonne initiative et une opportunité pour le Sénégal de mettre cette nouvelle méthodologie de Big Fast Result BFR qui permet de structurer des projets complexes et d'atteindre d'importants résultats en un temps record. C'est une expérience très positive que l'on devrait pérenniser et appliquer à d'autres projets du PSE pour qu'ils soient mis en oeuvre très rapidement d'une manière effective.*

**AMADOU BABAYEL BA**

FACILITATEUR BOS-AGRIBUSINESS

## «Un dépassement constant»



*Les participants sont entrés dans le LAB avec une grande appréhension par rapport à la durée de 5 semaines. Nous avons été très vite agréablement surpris de voir leur engagement grandir de jour en jour, avec une grande assiduité. Cela a été une réelle source de motivation pour toute l'équipe de facilitateurs, car l'aspect inclusif est la pierre angulaire de cette méthodologie. La production de l'ensemble des livrables attendus dans un délai aussi court a requis un dépassement constant de tout un chacun.*

# TEMOIGNAGES...

**DJIBY DIAGNE**

COORDONNATEUR PÔLE PROJET BOS

## « On s'est approprié la méthodologie BFR »



*Nous avons réussi quelque chose qui n'avait jamais été fait au Sénégal. Je dis ça parce qu'on avait la crainte de ne pouvoir mobiliser pendant cinq semaines consécutives des responsables publics et privés qui sont des parties prenantes clés de l'agropole. Très honnêtement leur mobilisation et leur engagement est allé au delà de nos espérances. Depuis le premier jour, on a toujours réuni entre 55 et 70 personnes par jour. Sans eux, on aurait jamais pu atteindre les résultats obtenus. Le Partenariat Sud-Sud avec la Malaisie, c'est un vrai transfert de technologie. On s'est approprié la méthodologie BFR. C'est un apprentissage au jour le jour de façon à ce qu'on puisse assimiler cette technologie et qu'on puisse la dupliquer sur d'autres projets ou d'autres initiatives.*

*Je pense qu'on a vraiment travaillé main dans la main. Nos équipes ont fusionné de façon à ce que chacun puisse apprendre de l'autre. Au final, ça fait un très beau produit.*

*Maintenant cette réussite ne doit pas masquer les défis et les challenges qui nous attendent. A savoir l'engagement des plus hautes autorités à poursuivre la dynamique, à assurer le leadership nécessaire pour porter ce projet sur la durée et la mobilisation des financements publics qui sont nécessaires.*

*On est plus que satisfait par rapport à tout ce qu'on a réussi.*

**BASSAMBA DIEDHIOU**

SECRETAIRE GENERAL CHAMBRE DE COMMERCE D'INDUSTRIE ET D'AGRICULTURE de ZIGUINCHOR

## « Il ne reste plus qu'à matérialiser le projet »

*L'implantation de l'agropole dans cette zone est très positive car la Zone Sud l'attendait depuis très longtemps. Le site regorge de potentialités et nous pensons qu'il y a beaucoup de choses à faire dans le domaine de l'agriculture. L'implantation de l'agropole peut être saluée, car elle peut booster l'agriculture mais aussi l'économie de la région.*

*L'agropole permet non seulement de développer l'agriculture, mais aussi met en place un système qui permet la conservation, la transformation et la commercialisation des produits. Tout ceci, aura comme effet le développement de l'agriculture et donc la croissance économique de la région dont les populations seront les bénéficiaires. Avec le LAB, les infrastructures comme les projets*

*d'agrobusiness relatifs à l'implantation de l'agropole sont déjà structurés. Il ne reste plus qu'à descendre sur le terrain et procéder à la matérialisation.*

**FAMA DIOP NDIAYE**

COORDONNATEUR PÔLE PMO, IT et BASE DE CONNAISSANCE du BOS

## « Le niveau d'implication des banques est très satisfaisant »



*Les banques ont répondu favorablement à la sollicitation du BOS pour d'une part aider à la structuration financière des projets privés et d'autre part faire des rencontres bilatérales avec les porteurs de projets.*

*Chaque porteur de projet a pu rencontrer au moins une banque, certains d'entre eux en ont rencontré plusieurs.*

*Nous avons jugé ces rencontres avec les structures de financement importantes, car elles permettent de challenger davantage les porteurs de projets sur des aspects essentiels comme les investissements initiaux, les marchés ciblés, les fonds de roulement... Tous les porteurs de projets ont été accompagnés pour pouvoir disposer d'un niveau de structuration permettant de susciter l'intérêt des institutions financières.*

**ALPHA SOW**

FACILITATEUR BOS-AGRIBUSINESS

## « Une démarche innovante fort appréciée des participants »



*Le LAB, conduit dans le cadre de la structuration de l'agropole Sud, a été une expérience enrichissante de partage d'expériences et de travail d'équipe. L'approche a été hautement appréciée par les participants comme en attestent leur disponibilité et leur engagement qui ont*

*permis l'obtention de livrables de haute facture.*