



# Projet d'amélioration de la participation des femmes dans la chaîne de valeur agricole au Sénégal

*Proposition du modèle organisationnel*

Cette présentation fait partie d'une intervention menée par Dalberg et soutenue par la Facilité pour la réforme du climat d'investissement (ICR). La Facilité ICR est cofinancée par l'Union européenne (UE), l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OACPS) dans le cadre du 11ème Fonds européen de développement (FED), le ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ) et le British Council. La Facilité ICR est mise en œuvre par la GIZ, le British Council, Expertise France et SNV.

La Facilité ICR soutient les pays et les institutions régionales de l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OACPS) dans leur processus de dialogue public-privé afin de créer un climat d'investissement plus propice et durable.

Plus d'informations : [www.icr-facility.eu](http://www.icr-facility.eu)

Cette intervention spécifique est menée par Dalberg pour le compte de SNV.

Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité de Dalberg et ne reflète pas nécessairement les opinions des donateurs ou des partenaires de mise en œuvre.

Implemented by



# Sommaire

- 1 **Résumé exécutif**
- 2 **Problématique**
- 3 **Solutions proposées**
- 4 **Opérationnalisation du modèle**
- 5 **Plan d'action**

# 1. RESUME EXECUTIF

# Résumé exécutif

## Nature de la structure

- **Le modèle organisationnel proposé pour appuyer les femmes agricultrices au Sénégal vise à offrir un soutien organisationnel** qui peut aider à accroître leur productivité, leur revenu et leur indépendance. La mise en place d'une telle organisation permettra de faciliter les interactions entre les organisations de femmes et les autres acteurs de l'écosystème pour (i) **créer des synergies entre les différents acteurs de l'écosystème** (agricultrices, fournisseurs, banques, assurances, agences étatiques, ect.) ; (ii) **digitaliser les processus pour créer une base de données et d'informations connexes sur les activités des TPME agricoles féminines** pour une meilleure visibilité sur les performances individuelles et collectives ; et (iii) **Favoriser l'émergence de modèles d'affaires plus innovants** pouvant atteindre les petites exploitantes à grande échelle.

## Gouvernance & offre de services

- **L'organisation fonctionnelle de la structure proposée est celle d'une entreprise à but lucrative afin de pouvoir garantir la pérennité de ses interventions pour et en faveur des femmes.** De ce fait, les femmes agricultrices pourront toujours être mieux outillées pour gérer leur entreprise agricole, améliorer leur productivité et augmenter leur revenu. Cela peut également leur donner plus d'indépendance et renforcer leur rôle dans la société.
- Les activités principales de l'organisation sont structurées autour de deux axes :
  1. **La gestion des données** qui consiste à agréger et générer des données utiles à l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème. Toutefois, les données seront collectées en adéquation avec la législation sur les données personnelles
  2. **L'animation de l'écosystème** qui inclut plusieurs éléments clés tels que :
    - **Accès au financement** : Les femmes agricultrices pourraient avoir besoin d'un accès au crédit pour acheter des semences, des engrais et d'autres intrants agricoles. Un soutien organisationnel peut aider à faciliter l'accès à des programmes de microcrédit et d'autres sources de financement.
    - **Formation** : Les femmes agricultrices pourraient bénéficier d'une formation sur des techniques agricoles innovantes et des pratiques durables pour améliorer leur productivité. Elles pourraient également recevoir une éducation financière pour mieux gérer leur entreprise agricole et prendre des décisions éclairées.
    - **Réseautage et collaboration** : Les femmes agricultrices pourraient bénéficier de la création de groupes de travail, d'associations ou de coopératives qui leur permettraient de collaborer et de partager des connaissances, des ressources et des idées.
    - **Accès aux marchés** : Le soutien organisationnel pourrait aider les femmes agricultrices à accéder aux marchés locaux et internationaux pour vendre leurs produits. Cela pourrait inclure la mise en place de canaux de commercialisation et de distribution, ainsi que la participation à des foires commerciales et à d'autres événements.

## Modèle financier

- **La structure dispose de diverses sources de revenus et de moyens d'atténuation des coûts permettant d'accroître sa rentabilité** (i) la cotisation des membres et la facturation des services fournis qui représentent la base de financement du fonctionnement de la structure ; et (ii) Levée de fonds auprès des bailleurs et mécènes et Subventions de l'Etat et des PTFs qui représentent les sources de financement des coûts extérieurs à la structure.

# La mise en place d'une organisation dans le cadre de ce projet vise à soutenir et sécuriser les agricultrices pour une croissance durable

Vision

Augmentation de l'attractivité de l'agriculture pour les femmes et les jeunes filles

Création de championnes industrielles et commerciales nationales

Actions

**Facilitation des échanges commerciaux (i) entre les femmes évoluant dans différents segments de chaînes de valeur agricole; et (ii) en faveur des femmes** avec d'autres acteurs du secteur agricole

**Mutualisation des ressources matérielles et financières** des femmes permettant les investissements et des économies d'échelles (ex. partage de machines, achat en commun d'engrais, etc.)

**Centralisation des besoins des femmes en formation, financement et plaidoyer** – permettant ainsi de redynamiser les efforts de renforcement de capacités en faveur des (jeunes) femmes

Impacts

Accroissement de la productivité des activités agricoles des femmes **au même titre que les hommes**

Hausse des revenus **au même titre que les hommes**

Elévation du niveau de formalisation, professionnalisme et autonomisation des femmes **au même titre que les hommes**

## **2. PROBLEMATIQUE**



# Les femmes contribuent à hauteur de 80% de la production agricole au Sénégal. Toutefois, elles font face à plusieurs défis

## Les femmes, un poids lourd dans le secteur...



### Elles représentent...

+59% de la main-d'œuvre agricole (1)



### Elles contribuent...

A 80% de la production agricole (2)



### Elles s'activent dans...


Tous les maillons de la chaîne de valeur agricole passant de la production, à la transformation et à la commercialisation

## ...Devant faire face à plusieurs obstacles

- **Accès à la terre très limité** : part minime d'héritage, près de 67% louent la terre vs. 33,3% d'hommes (3)
- **Faible accès au financement** : Seul 1% des prêts alloués à l'agriculture pour les femmes, pas de garantie due à l'accès limité à la terre/biens immobiliers (4)
- **Faible taux d'inclusion financière** : moins de 20% ont accès aux services financiers (5)
- **Faible niveau d'éducation** : 76,3 % des cheffes de ménages agricoles n'ont aucun niveau scolaire et seules 42% sont alphabétisées dans au moins une langue locale (6)
- **Accès limité à la formation agricole** : seules 1,8% des cheffes de ménages agricoles (6)
- **Faible niveau de participation associative** : seules 30% (5)
- **Faible pouvoir de décision** avec le pouvoir du mari ou des membres de la famille sur les décisions financières telles que dans la gestion financière, l'usage ou le motif de crédit, entre autres
- **Autres** : seules 15,3% sont cheffes de ménages agricoles (6)



# L'accès au financement et à la formation ont été confirmés comme besoins prioritaires par les agricultrices lors des focus groupes

 <b>BESOINS</b> <b>CIBLES</b>	Accès au financement	Accès à la formation	Meilleur accès aux marchés	Espace de production et transformation	Technologies***
Propriétaires de petites surfaces (0,5 à 1Ha)	Prioritaire	Très prioritaire	Très prioritaire	Assez prioritaire	Moins prioritaire
Locataires d'espaces de production ou de transformation	Très prioritaire	Très prioritaire	Prioritaire	Assez prioritaire	Moins prioritaire
Bana-bana*	Très prioritaire	Moins prioritaire	Prioritaire	Moins prioritaire	Moins prioritaire
Transformatrices artisanales	Très prioritaire	Très prioritaire	Prioritaire	Assez prioritaire	Moins prioritaire
Recommandations	Focus principal de la structure à mettre en place		2 <sup>e</sup> focus de la structure à mettre en place	Plaidoyer auprès du gouvernement + partenariats**	Introduire progressivement

\***Bana-bana** = femmes faisant de l'achat et revente de produits agricoles car n'étant ni propriétaires, ni locataires

\*\***Partenariats** = dans le court terme, des partenariats peuvent être noués avec différents programmes facilitant l'accès aux espaces de production et transformation (ANIDA, PRODAC)

\*\*\***Technologies** = pour faciliter la vente en ligne, mécaniser et optimiser les processus de production et transformation, etc.

# Les agricultrices ont notamment indiqué les besoins spécifiques sur lesquelles elles souhaiteraient être appuyées en termes de financement et de formation

CIBLES		BESOINS			
		Propriétaires de petites surfaces (0,5 à 1Ha)	Locataires d'espaces de production ou de transformation	Bana-bana	Transformatrices artisanales
Financement	Fonds de roulement <sup>1</sup>	X	X	X	X
	Capital investissement pour modernisation des équipements	X			X
	Capital investissement pour achat d'espace de Production/Transf.		X		
	Aide et protection sociale <sup>2</sup>	X	X	X	X
Formation	Formations sur les meilleures pratiques agricoles / Transformation	X	X		X
	Formations en gestion d'entreprises et de groupements associatifs	X	X	X	X
	Appui conseil pour acquisition d'équipements et machines agricoles à moindre coût (voir gratuitement)	X	X		X

<sup>1</sup>Fonds de roulement : concerne les charges d'exploitation (main d'œuvre, la location des terres & autres frais généraux), achat d'intrants, de produits à revendre ou de matières premières

<sup>2</sup>Aide et protection sociale : assurance agricole, maladie et retraite, scolarité des enfants, etc.

# Une multitude d'acteurs interviennent dans le secteur mais ne disposent cependant pas d'assez d'informations pour l'optimisation de ces interventions



## Agricultrices

- Manque d'information (non agrégée, non traitée, incomplète) sur la qualité et les quantités d'intrants, de production, etc.
- Manque d'information sur les sources de financement ou d'appui technique
- Absence d'une évaluation systématique fondée sur des données
- Apprentissage et innovation limités



## Banques

- Manque d'information sur les activités des agricultrices, ce qui se traduit par la perception d'un risque élevé dans le financement
- Impact et retour sur investissement peu clairs



## Entreprises

- Développement de solutions digitales de manière isolée avec une déconnexion des réalités du terrain
- Manque de vulgarisation des solutions digitales existantes



## Bailleurs

- Manque de clarté sur l'efficacité et les besoins en investissements
- Absence de synergies des initiatives
- Peu d'influence sur l'environnement (local) favorable

**Il existe donc une opportunité pour la structure de jouer un rôle important dans la collecte, l'analyse et la dissémination des données pour une utilisation ciblée sur le développement des activités des femmes et des jeunes sur la chaîne de valeur agricole**

## **3. SOLUTIONS PROPOSEES**

# ***Nous proposons la création d'une structure pouvant faciliter les interactions entre les organisations de femmes et les autres acteurs de l'écosystème***

## **Quelle serait la vision de cette organisation ?**

***Soutenir et sécuriser les agricultrices et mutualiser les moyens pour une croissance durable***

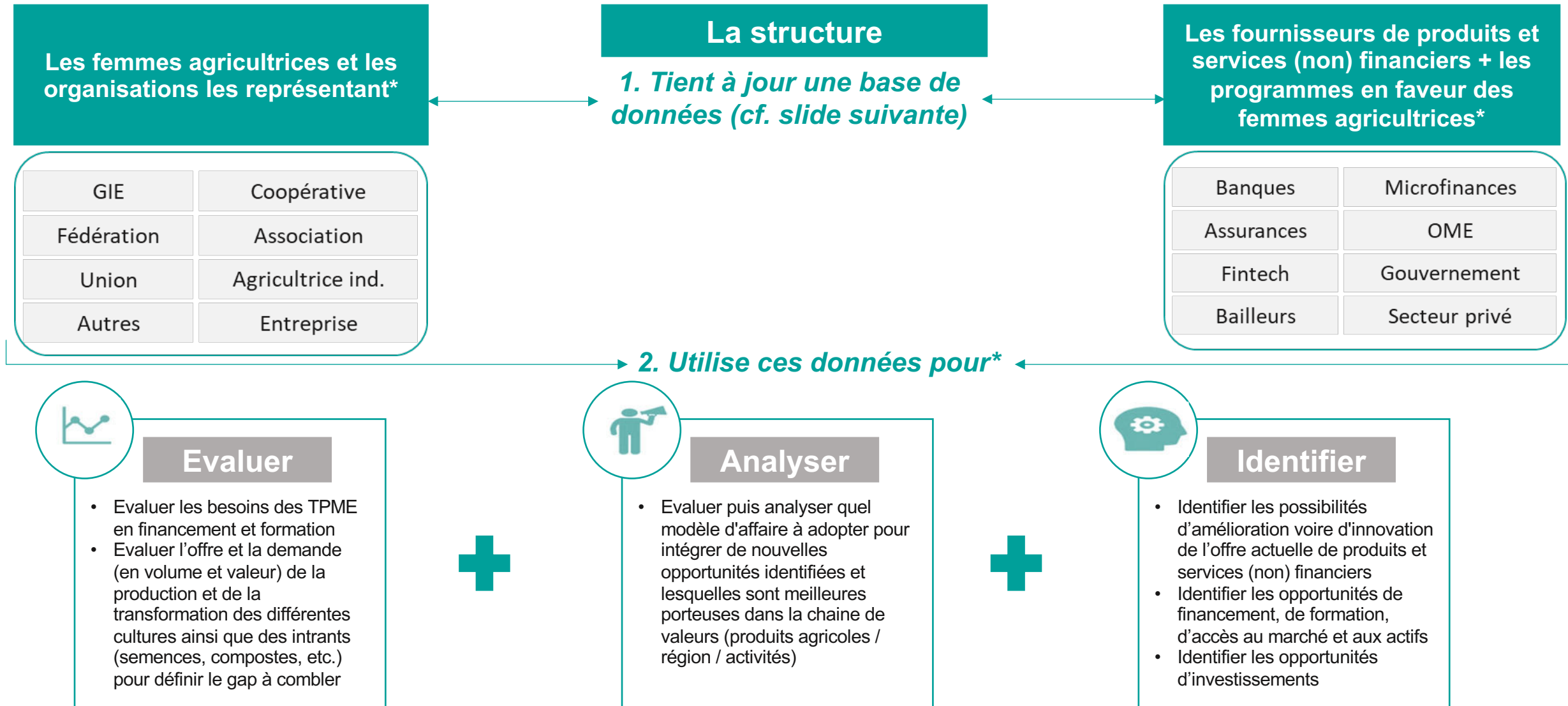


## **Quel serait le mode d'intervention de cette organisation?**

- Digitaliser les processus pour créer une base de données et d'informations connexes sur les activités des TPME agricoles féminines visant à représenter l'ensemble des tâches, des étapes et des ressources qui les composent pour une meilleure visibilité sur les performances individuelles et collectives.
- Créer des synergies entre les différents acteurs (agricultrices, fournisseurs, banques, assurances, agences étatiques, ect.), fédérer les partenaires établis et soutenir les richesses endogènes afin d'assurer la durabilité des impacts.
- Favoriser l'émergence de modèles d'affaires plus innovants pouvant atteindre les petites exploitantes à grande échelle.

# Fonctionnement de la structure

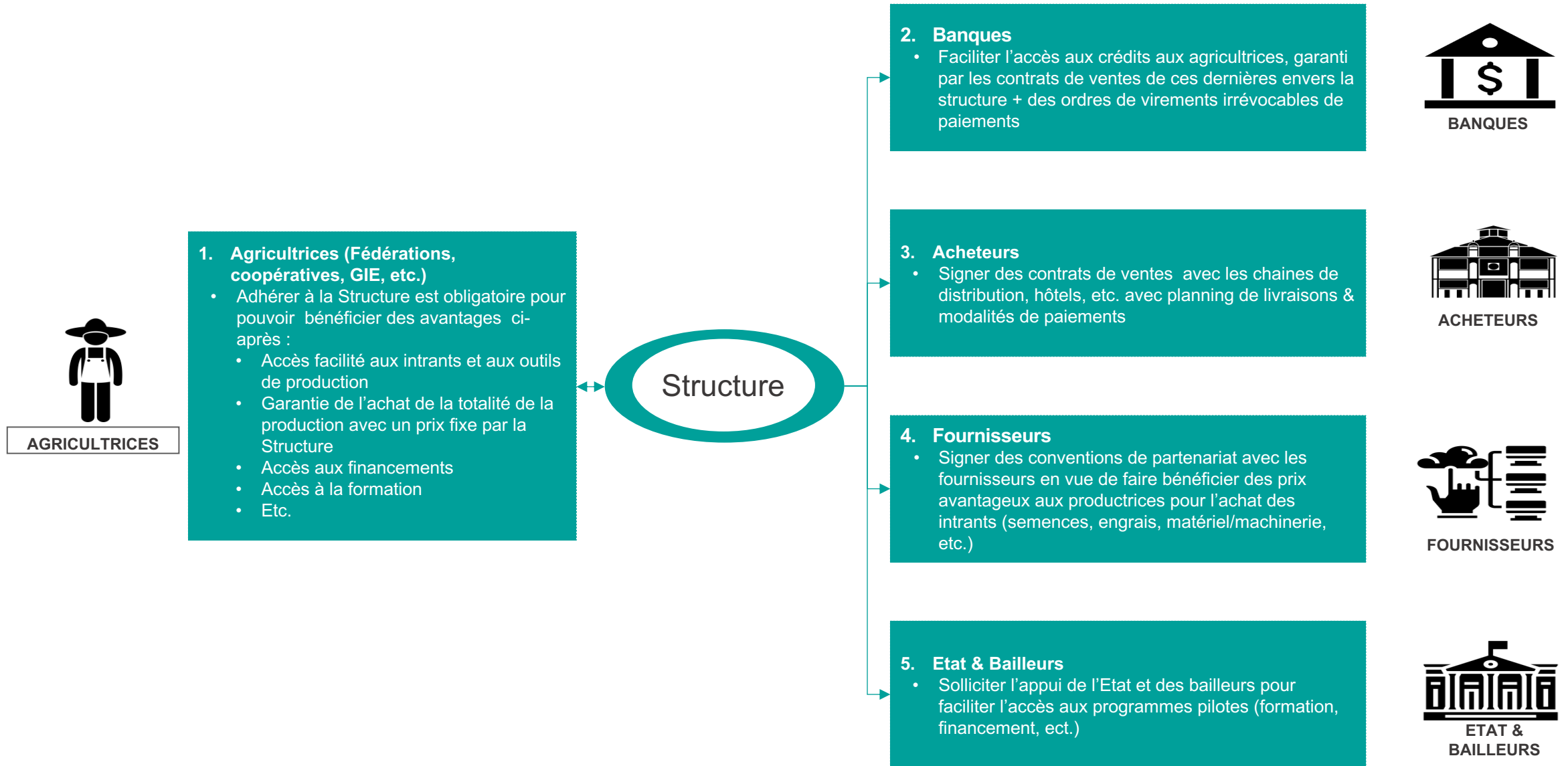
## Axe 1 : Gestion de données



\* Listes non exhaustives

# Fonctionnement de la structure

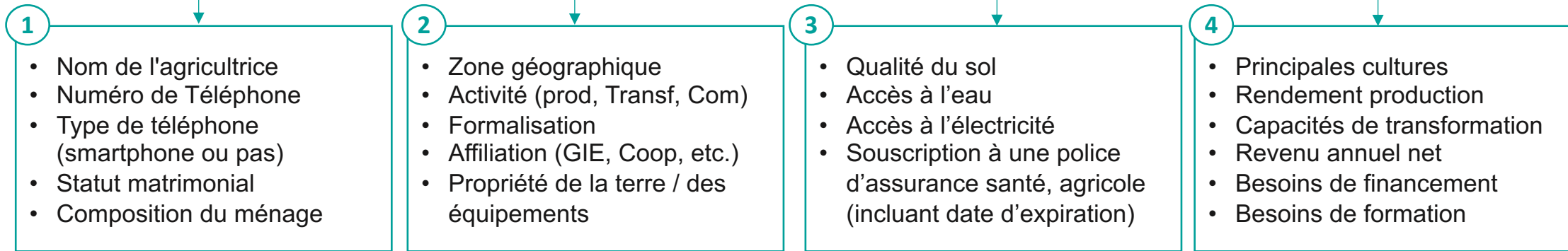
## Axe 2 : Animation de l'écosystème



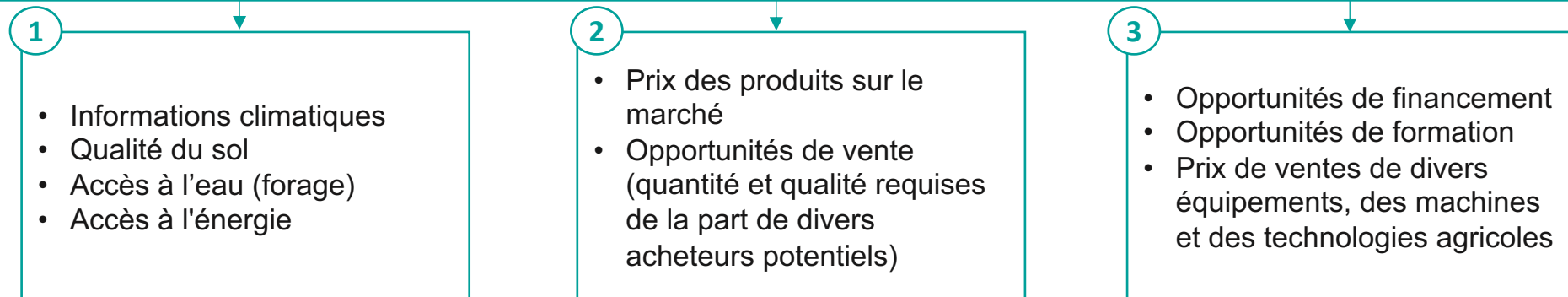


# Les données et informations qui seront agrégées et générées par la structure seront utiles pour l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème

## Données / informations utiles aux acteurs de l'écosystème<sup>1</sup>



## Données / informations utiles aux femmes agricultrices



<sup>1</sup>Les données seront collectées en adéquation avec la législation sur les données personnelles

# Cas d'usage des données pour faciliter l'accès au financement et à la formation sur la base de modèles d'affaire solides construits avec la structure

## Court terme

### Données pour faciliter l'accès au financement et à la formation des femmes

Cas d'usage	Interventions	Bénéficiaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>Agrégation des demandes de financement pour la négociation (i) de meilleures offres de financement (ex. caution solidaire, conditions préférentielles); et (ii) de modèles de financements innovants (e.g., nano-crédits, crédit-bail)</li> </ul>	Financement	Agricultrices / Banques
<ul style="list-style-type: none"> <li>Agrégation des besoins financiers pour la négociation des demandes de subventions groupés auprès des bailleurs (ex. Fonds de garantie propre et/ou via les agences de l'Etat)</li> </ul>	Financement	Agricultrices / Bailleurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>Agrégation des demandes de formation (par lieux et besoins) pour optimiser les prestations</li> </ul>	Formation	Agricultrices / Bailleurs / Gouvernement

## Moyen terme

### Données pour faciliter l'accès au financement et à la formation des femmes

Cas d'usage	Interventions	Bénéficiaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'un outil de crédit scoring basé sur des indicateurs historiques, actuels et prédictifs vérifiés des agricultrices (ex. formalisation, accès à l'eau, qualité du sol, rendements, chiffres d'affaires)</li> </ul>	Financement	Agricultrices / Banques
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fourniture de données de performance (production, rendement, viabilité, etc.) facilitant ainsi l'investissement privé dans le secteur agricole</li> </ul>	Financement	Agricultrices / Bailleurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluation des prestataires de services non financiers et leurs prestations (matériels, modules, format) afin d'assurer la qualité des services</li> </ul>	Formation	Agricultrices / Bailleurs / Gouvernement

# Autres cas d'usage pour le renforcement des chaînes de valeur

## Court terme

### Données pour renforcer les différents maillons des chaînes de valeur ainsi que les conditions de vie des agricultrices

Cas d'usage	Maillon	Bénéficiaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>Négociation du prix d'achat des intrants (semences, engrais, composte, etc.) sur la base de la demande agrégée permettant ainsi de faire des économies d'échelles</li> </ul>	Production	Agricultrices / Gouvernement
<ul style="list-style-type: none"> <li>Placement automatisé des agricultrices éligibles dans des programmes gouvernementaux et de bailleurs d'accès aux actifs (ex. PRODAC, ANIDA, Agropoles) – selon leur position géographiques (identifiée dans la base de données)</li> </ul>	Production / Transformation	Agricultrices / Bailleurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>Négociation de contrats de vente en gros (B2B/B2C/B2G) sur la base de la cartographie des cultures et capacités de production</li> </ul>	Distribution	Agricultrices / Bailleurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>Négociation des forfaits d'assurance sur la base de la demande agrégée pour faire des économies d'échelles et Enrôlement, selon leur position géographique, des agricultrices à la Couverture Maladie Universelle</li> </ul>	Tous les maillons	Agricultrices / Institution d'assurance

## Moyen terme

### Données pour renforcer les différents maillons des chaînes de valeur ainsi que les conditions de vie des agricultrices

Cas d'usage	Maillon	Bénéficiaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtention d'une analyse de sol et la visibilité sur la compatibilité optimale d'une culture par rapport à l'état / la composition d'une parcelle – permettant ainsi l'identification de cultures adaptées à leur zone de production afin d'accroître leur rendement</li> </ul>	Production	Agricultrices / Gouvernements / Bailleurs / Institutions financières
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtention de la quantité précise d'intrants et nutriments nécessaires à une parcelle pour optimiser le rendement des cultures</li> </ul>	Production	Agricultrices / Gouvernements / Institutions financières
<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitation de (i) la recherche sur la production locale d'intrants; et (ii) la création de fiches produits en communiquant sur les résultats des pilotes</li> </ul>	Production / Transformation	Instituts de recherche
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gain de visibilité sur le potentiel commercial et la viabilité d'une exploitation agricole</li> </ul>	Distribution	Institutions financières / Investisseurs

# Cas d'usage pour la mise en place de solutions digitales

## Court terme

### Usage des données pour la mise en place de solutions digitales

#### Cas d'usage

- Mise en place d'un groupe WhatsApp donnant de l'information sur les opportunités de financement, formation, etc. via image et notes vocales

#### Bénéficiaires

Agricultrices

## Moyen terme

### Usage des données pour la mise en place de solutions digitales

#### Cas d'usage

- Création des signatures numériques pouvant être utilisées dans des documents et des applications formels – pour les agricultrices analphabètes ou situé dans des zones reculées

#### Bénéficiaires

Agricultrices / Institutions financières

# L'affiliation à la structure offrira de nombreux avantages

## Pour les acteurs de l'écosystème

1. Accès à une base de données exhaustive des femmes agricultrices continuellement mise à jour
2. Accès à une base de données de quantités / qualité de produits agricoles
3. Capacités d'envoyer des messages groupés aux agricultrices et à leurs groupements
4. Capacité à faire des sondages
5. Accès à des rapports analytique de tendances sur une multitude d'indicateurs de performances tels que le temps moyen de vente d'un produit, la rentabilité moyenne, le cout de production moyen, le nombre de prêts
6. (pour les investisseurs) Accès à des entreprises pouvant être financées

## Pour les agricultrices

1. Création d'un programme de formation personnalisé sur la base des performances agricoles grâce aux conventions de partenariats
2. Accès à de l'appui technique grâce aux conventions de partenariats (numéro vert, groupe WhatsApp pour Question / Réponse)
3. Accès à des mécanismes de financements innovants et des et modalités de financements avantageux grâce : aux conventions de partenariats ; au fonds de garantie mis à disposition par les bailleurs ; à la garantie solidaire. Ces avantages inclus des taux préférentiels, nano-crédit, leasing, financement sans garantie réelle
4. Accès au marché grâce aux conventions de partenariats
5. Accès à de l'information sur le marché (prix de vente, conditions climatiques, opportunités de financement etc.)
6. Accès aux intrants à un meilleur prix (grâce à l'achat en gros + les subventions gouvernementales)
7. Accès aux programmes de l'état (PRODAC, ANIDA, Agropoles, PPP)
8. Mise à l'échelle pour plus d'impact sur le marché

# Plusieurs enjeux devront néanmoins être maîtrisés afin d'assurer la réussite de la mise en place de la future

1

Définition de  
l'ancrage

2

Définition d'un  
modèle de  
gouvernance

3

Modèle financier

## **4. OPERATIONALISATION DU MODELE**



# Trois catégories juridiques peuvent être envisagées pour le choix du statut de la nouvelle structure

## Option A : Société commerciale

## Exemples



Création d'une société commerciale (de type SAS, SARL, ou même GIE), enregistrée au Sénégal et exerçant son activité au Sénégal et dans la sous-région



## Option B : Organisation Non Gouvernementale

## Exemples

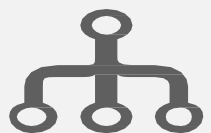


Création d'une organisation non gouvernementale (ONG) à but non lucratif pouvant faire le point entre les groupements associatifs, le gouvernement, le secteur privé et les PTF



## Option C : Démembrement de l'UNACOIS

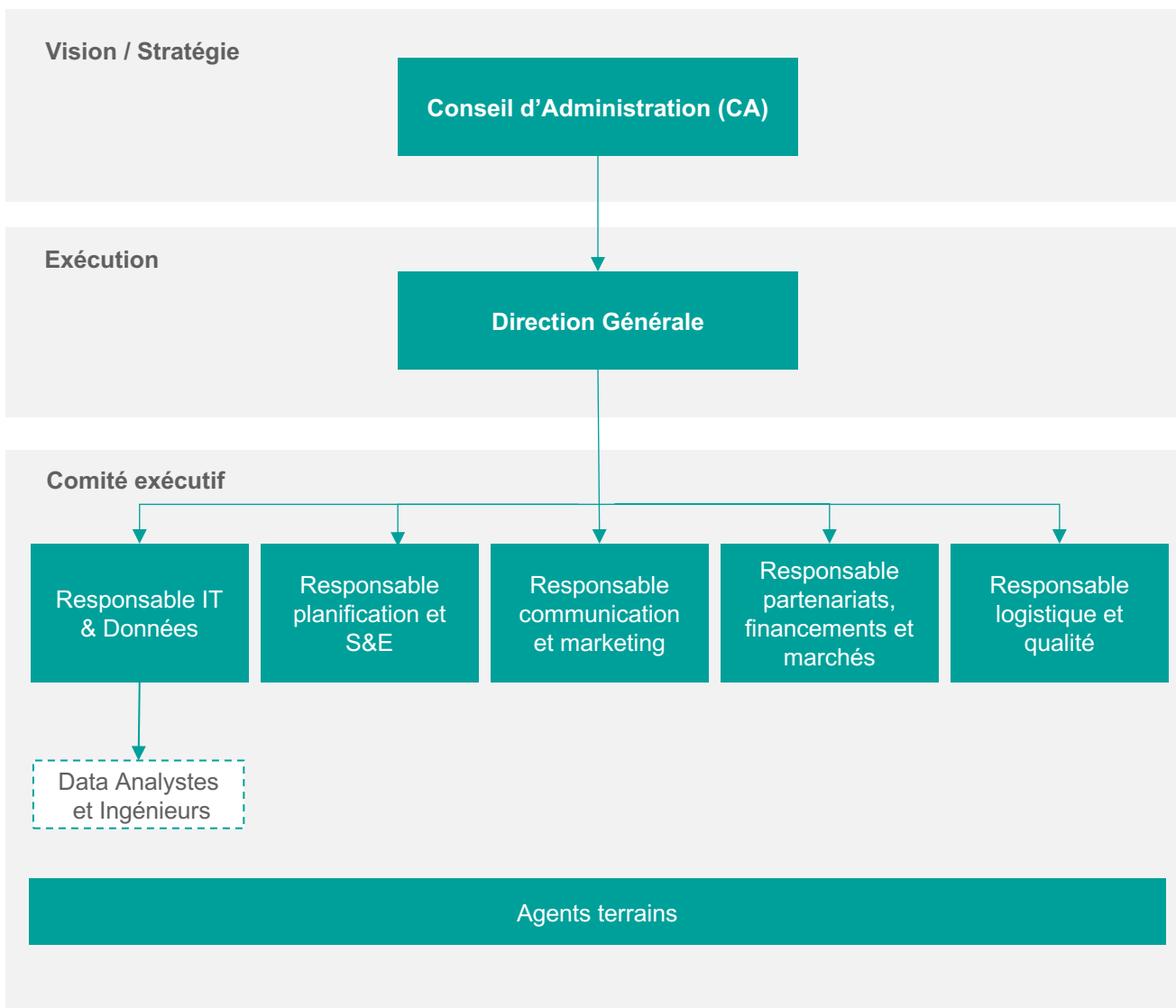
## Exemples



Création d'un nouveau service / échelon administratif au sein de l'UNACOIS ou d'une structure équivalente ayant la légitimité pour chapeauter des groupements associatifs agricoles



# Organisation fonctionnelle de la structure : nous recommandons un focus sur un fonctionnement d'une entreprise lucrative



- Le **CA** constitue l'organe de cadrage de la structure et est composé (i) d'un **noyau dur** constitué par les membres de l'UNACOIS et de SNV; et (ii) **de toute personne dont l'expertise pourrait être bénéfique** dans le cadre de la définition et l'exécution des orientations stratégiques de la structure notamment pour faciliter l'accès au financement et à la formation
- Les postes au niveau du CA ne sont pas incompatibles avec la fonction publique

- Afin de maintenir une structure agile et d'éviter tout doublon, une Directrice Générale sera appointée pour l'exécution de la stratégie

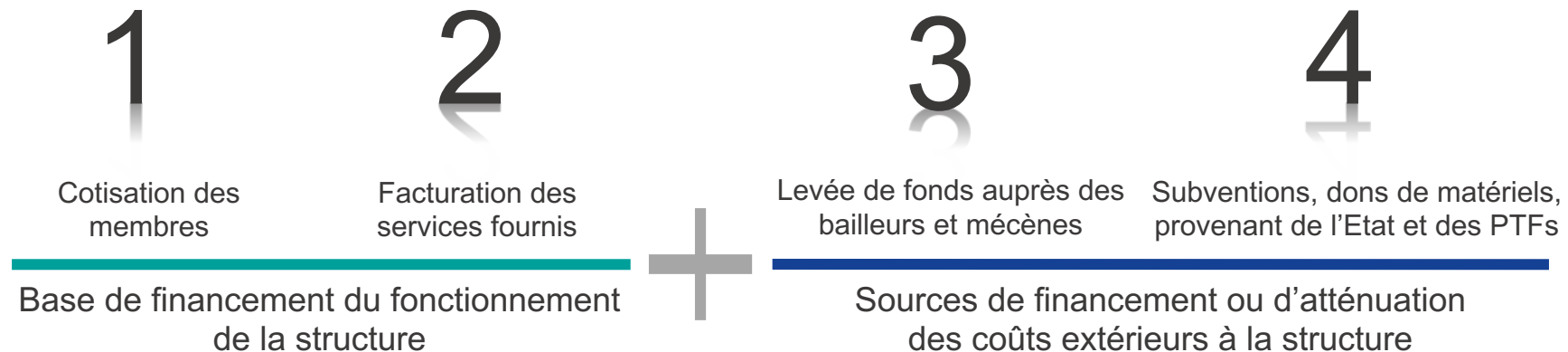
- **Le / la Responsable IT & Données** sera en charge de la collecte, l'analyse et la digitalisation des données et informations
- Le / la **Responsable planification et S&E** sera en charge de l'organisation des groupements associatifs
- Le / la **Responsable communication et marketing** est garant de la publication et dissémination des analyses et informations terrains et dans la base de données
- Le / la **Responsable des partenariats, financements et marchés** sera chargé de la négociation des partenariats pour l'accès au financement, la formation, la commercialisation, la recherche, l'accès aux actifs de production / transformation
- Le / la **Responsable logistique et qualité** en charge des achats et moyens généraux avec un regard sur les points faibles de la chaîne logistique qui peuvent porter atteinte à la qualité de service (mise en conformité)
- **Des Agents terrains** seront également déployés pour l'appui à la collecte de données et d'informations

# Structure du modèle financier

- 1 Revenus d'exploitation**
- 2 Charges d'exploitation**

# La structure dispose de diverses sources de revenus et de moyens d'atténuation des coûts permettant d'accroître sa rentabilité

Sources de revenus disponibles pour la couverture des charges et la réalisation de projets de plus grande envergure, tels que la construction d'un centre de formation (option B)



## Services fournis

1. Abonnement des membres (individuels, institutionnels)
2. Etudes sur (i) l'impact d'un projet / programme de financement
3. Extraction et analyses de données sur les femmes agricultrices
4. Marge sur la revente (i) d'intrants (semence / engrais / compostes) et de produits agricoles (matières premières et produits finis)

# Structure des coûts d'investissement et d'exploitation

## Principaux coûts



### Coûts fixes

#### Coûts de fonctionnement

1. Salaires du personnel permanent
2. Location d'un siège
3. Dépenses de fonctionnement (eau, électricité, internet et autres frais administratifs et logistiques)

#### Coûts d'investissement

- Construction d'un siège
- Centre de stockage
- Matériels informatiques (ex. ordinateurs et téléphones)
- Equipements (acquisition d'un parc automobile pour le ramassage des produits auprès des centres de stockage régionaux et livraison chez les acheteurs, véhicules de services, unités de stockage au siège, etc.)



### Coûts variables

#### Coûts liés à l'offre de services

1. Rémunération des prestataires de services
2. Montant forfaitaire permettant de couvrir les autres coûts opérationnels (ex. transport, hébergement, repas, location de salle)

## **5. PLAN D'ACTION**

# Plan d'actions pour la mise en place de la structure

Actions	Indispensables	Importantes
<b>Etude de faisabilité</b>		
Cartographier des parties prenantes requises pour le lancement et l'opérationnalisation de la structure (membres et partenaires potentiels)	X	
Identification d'un partenaire technique et financier subventionner le pilote	X	
Organiser un atelier avec les partenaires potentiels pour tester, améliorer et stabiliser la proposition de valeur, le modèle d'affaire, l'ancrage organisationnel et le modèle de gouvernance de la structure	X	
Obtenir le feu vert des membres et partenaires intéressés par la création de la structure via la signature d'un Memorandum of Understanding (MoU)	X	
Rédaction d'une note conceptuelle		X
<b>Création de l'entité juridique</b>		
Déterminer le nom et l'objet de la structure (appui d'une aide juridique conseillé)	X	
Réunir les pièces d'identité des membres fondateurs	X	
Réunir les membres fondateurs dans le cadre d'une assemblée générale (discuter et adopter les statuts)	X	
Constituer et déposer le dossier (appui d'une aide juridique conseillé)	X	
Création de l'identité visuelle de la structure (logo, charte graphique, site internet)		X
<b>Développement de l'offre de services via un pilote</b>		
Identification des structures avec qui lancer le pilote		X
Priorisation des services à offrir graduellement		X
Recrutement de l'équipe d'exécution	X	
Négociations des modalités de partenariats		X
Signatures conventions de partenariats et contrats de prestation		X
Mise à l'échelle et expansion de l'offre de services et des membres de la structure		X