



Projet 3P-MILSAO

Plaidoyers et Partages de savoirs en faveur de la prise en
compte du Mil et produits dérivés dans les achats
institutionnels au Sénégal et en Afrique de l'Ouest

ETUDE SUR L'ANALYSE DES STRATÉGIES DURABLES D'INTERCONNEXION ENTRE LES ACTEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR MIL ET LES MARCHÉS INSTITUTIONNELS AU SÉNÉGAL

Cas de la région de Kaolack



2025

IPAR

Dr Ndiaya cisse Ndoye

18/11/2025

SOMMAIRE PROVISOIRE DU RAPPORT FINAL

Table des matières

Liste des abréviations, acronymes et sigles.....	2
Résumé exécutif.....	3
1. Introduction	4
1.1. Contexte général	4
1.2. Objectif général	5
1.3. Méthodologie	5
2. Revue de littérature	6
2.1. Cadre conceptuel : interconnexion, chaîne de valeur et marchés institutionnels	6
2.2. État des lieux des achats institutionnels en Afrique de l'Ouest	7
2.3. Cadre législatif et institutionnel au Sénégal	8
2.4. Bonnes pratiques et recommandations issues de la littérature	8
3. Présentation des résultats	9
3.1. Profil des acteurs et structuration.....	9
3.2. Les initiatives pilotes identifiées	10
3.3. Cartographie des acteurs.....	12
3.4. Typologie des modèles analysés	15
3.5. Modes d'accès aux marchés et contractualisation	16
4. Analyse des facteurs de réussite et de blocage.....	18
4.1. Facteurs de réussite.....	18
4.2. Facteurs de blocage.....	19
5. Proposition de Modèles d'interconnexion viables et durables.....	21
6. Recommandations hiérarchisées pour des stratégies durables d'interconnexion	24
7. Conclusion et messages clés pour le plaidoyer	26
8. Annexes.....	26

Liste des abréviations, acronymes et sigles

3P-MILSAO : Partenariats, Plaidoyers et Partages de savoirs en faveur de la prise en compte du Mil et de ses produits dérivés dans les achats institutionnels

ANAN : Agence Nationale de l'Alimentation et de la Nutrition du Bénin

ARD : Agence Régionale de Développement

CARITAS : Organisation catholique d'aide et de développement Caritas Sénégal

CPI : Counterpart International

DER/FJ : Délégation Générale à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes

ENABEL : Agence Belge de Coopération Internationale

FAO : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture

FARM : Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde

GIE : Groupement d'Intérêt Économique

GRDR : Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement Rural

IPAR : Initiative Prospective Agricole et Rurale

LBA : La Banque Agricole

LOASP : Loi d'Orientation Agro-Sylvo-Pastorale

NINEA : Numéro d'Identification Nationale des Entreprises et Associations

MI : Marchés Institutionnels

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OPA : Organisation Professionnelle Agricole

OP : Organisation de Producteurs

OSC : Organisation de la Société Civile

PAA : Programme d'Achats Alimentaires

PADAER : Projet d'Appui au Développement Agricole et à l'Entrepreneuriat Rural

PAM : Programme Alimentaire Mondial

PAPSEN : Programme d'Appui au Programme National d'Investissement Agricole du Sénégal (PAPSEN)

PNASI : Programme National d'Alimentation Scolaire Intégré

PTF : Partenaires Techniques et Financiers

RCCM : Registre du Commerce et du Crédit Mobilier

SNSAR : Stratégie Nationale de Sécurité Alimentaire et de Résilience

Résumé exécutif

Le mil est une céréale stratégique au Sénégal, tant pour la sécurité alimentaire que pour l'économie locale. Pourtant, son intégration dans les Marchés Institutionnels (MI), couvrant cantines scolaires, hôpitaux, prisons, universités, armée, demeure limitée. L'étude conduite dans le cadre du projet 3P-MILSAO (Partenariats, Plaidoyers et Partages de savoirs en faveur de la prise en compte du Mil et de ses produits dérivés dans les achats institutionnels) analyse les mécanismes d'interconnexion entre producteurs, transformateurs et acheteurs institutionnels, afin de proposer des stratégies durables et reproductibles.

L'étude vise à (i) cartographier les modèles existants d'accès du mil aux marchés y compris les MI, (ii) analyser leurs forces et limites, (iii) proposer une feuille de route opérationnelle pour la montée en puissance à l'échelle territoriale, en s'appuyant sur une revue d'expériences en Afrique de l'Ouest et des entretiens ciblés au Sénégal plus précisément à Kaolack.

La méthodologie a consisté d'abord à la revue documentaire ciblée, à la cartographie d'acteurs, ainsi qu'à la réalisation d'entretiens et de focus groups à Kaolack. L'approche combine les dimensions économique, organisationnelle, logistique et institutionnelle, avec une attention au genre et à l'inclusion des jeunes et des femmes. Les principaux constats de l'étude sont les suivants :

- Un potentiel reconnu mais faiblement exploité : malgré une forte production locale, à peine 2 % de la production du mil à Kaolack accède aux marchés institutionnels (IPAR 2023).
- Des expériences pilotes encourageantes : partenariats entre organisations paysannes et entreprises privées (ex. Wack Ngouna – Mamelles Jaboot – LBA), approvisionnements scolaires via ONG (Counterpart), PAM, ou initiatives communautaires. Ces modèles montrent la faisabilité mais restent encore fragiles.
- Des obstacles systémiques : absence de contractualisation claire, faiblesse des capacités organisationnelles, retards de paiement, manque d'infrastructures logistiques, difficulté d'accès au financement, marginalisation des femmes et des jeunes.
- Le rôle important des facilitateurs : les ONG, projets de développement et collectivités jouent un rôle clé dans la facilitation des partenariats mais leur action reste ponctuelle et fortement tributaires de financements extérieurs.
- Une opportunité stratégique : les marchés institutionnels peuvent devenir un levier majeur pour sécuriser les revenus des producteurs, renforcer la souveraineté alimentaire et stimuler l'économie locale.

Ainsi, l'interconnexion durable entre producteurs de mil et marchés institutionnels nécessite des réformes financières et institutionnelles combinées à un renforcement organisationnel des OP. Pour transformer les initiatives pilotes en pratiques durables, il est essentiel de :

- Mettre en place des mécanismes de préfinancement et de garantie (court et moyen terme).
- Adapter les procédures de passation pour rendre les marchés accessibles aux petites structures (court terme).
- Instituer des réformes de la commande publique et promouvoir l'harmonisation régionale (long terme).
- Prioriser des mesures inclusives ciblant les femmes et les jeunes.

1. Introduction

1.1. Contexte général

Au Sénégal, les céréales occupent 49% des terres cultivables devant l'arachide (37%). Les principales céréales sont le mil (28% des terres cultivées), le maïs (9%), le riz pluvial (7%), le sorgho (4%) (FARM, 2022). Le mil est principalement produit et consommé dans les régions du central du pays, avec Kaolack come principal marché régional, ainsi que dans les régions du sud (Casamance, Tambacounda). C'est donc une céréale emblématique de l'agriculture familiale au Sénégal. Malgré cet important potentiel, la consommation du mil et de ses produits dérivés reste largement confinée aux zones rurales, avec une moyenne de 53 kg par personne et par an, contre seulement 23 kg dans les zones urbaines (IPAR, 2017). Toutefois, ces écarts se réduisent : on observe une hausse de la consommation de produits à base de mil en milieu urbain, notamment à Dakar. Cette dynamique tient autant à l'attrait nutritionnel et à la diversification des produits qu'à des facteurs socio-économiques, le mil offrant une option plus accessible pour les ménages dans un contexte de baisse du pouvoir d'achat. Cela confirme l'émergence d'un marché urbain en expansion, à structurer et accompagner. Ce déséquilibre entre milieux rural et urbain témoigne d'un fort potentiel inexploité pour le développement économique et la sécurité alimentaire des populations urbaines, en particulier via les marchés institutionnels tels que les cantines scolaires, les hôpitaux, les universités les prisons etc.

De nombreuses initiatives pilotes initiées par (PAA, PAM, ONG, collectivités locales) ont expérimenté des modèles d'interconnexion, mais peu ont été systématisées ou pérennisées. Pourtant, le contexte économique et social accentue la nécessité de renforcer les mécanismes de connexion entre l'offre des produits locaux et la demande institutionnelle. Au-delà de la concurrence des produits importés, les acteurs locaux peinent à se positionner en raison de l'absence de réseaux de partenariats solides et de stratégies de valorisation adaptées. Cette situation est également liée à la faible structuration des organisations de producteurs, aux capacités limitées en stockage et conditionnement, à l'absence de normes qualité harmonisées, ainsi qu'aux contraintes de trésorerie engendrées par les délais de paiement des marchés publics. Ces facteurs combinés limitent la régularité, la qualité et la compétitivité de l'offre, réduisant ainsi les opportunités d'accès durable aux marchés institutionnels. »

Le projet 3P-MILSAO s'inscrit dans la volonté de promouvoir durablement l'intégration des produits locaux dans les filières d'achats publics. En favorisant l'accès des céréales locales aux marchés institutionnels, le projet vise à dynamiser la chaîne de valeur du mil, à améliorer la rémunération des producteurs et à renforcer la souveraineté alimentaire.

L'objectif de cette étude est d'analyser les mécanismes actuels d'interconnexion entre les acteurs des chaînes de valeur agricoles et les marchés institutionnels, et de dégager les leviers de leur amélioration.

L'étude s'appuie sur une approche qualitative combinant revue documentaire, entretiens semi-structurés et focus groups.

L'étude porte sur la région de Kaolack ciblée par le projet 3P-MILSAO, qui est une des principales zones de production de mil au Sénégal. Elle fait partie de la zone du bassin arachidier qui affiche les plus grands volumes annuels de production de mil au Sénégal (IPAR, 2021). Pourtant, malgré une offre

locale dynamique, les producteurs et transformateurs, notamment dans la région de Kaolack, peinent à accéder à ces marchés. Une étude de IPAR (2023) révèle que, dans la région, seulement 2 % des céréales sont vendues via les marchés institutionnels. Bien que limitée géographiquement, l'étude fournit des enseignements et modèles transférables à d'autres régions productrices du Sénégal.

1.2. Objectif général

Cette étude vise à analyser les dispositifs actuels ou passés d'interconnexion entre les acteurs de la chaîne de valeur mil et les marchés institutionnels, en vue de formuler des stratégies durables, reproductibles et viables pour le Sénégal.

Objectifs spécifiques

De manière spécifique, il s'agira de :

1. Identifier les mécanismes existants facilitant ou entravant l'interconnexion entre producteurs, transformateurs et marchés institutionnels ;
2. Identifier les acteurs clés impliqués dans ces dispositifs (producteurs, transformateurs, collectivités, État, bailleurs, plateformes, etc.) ;
3. Analyser les facteurs de durabilité (réglementation, contrats, fiscalité, paiements, coordination, genre, etc.).
4. Proposer des modèles d'interconnexion viables et durables pouvant être mises en place pour améliorer ces liens et sécuriser l'écoulement des produits locaux via les achats publics/institutionnels.

1.3. Méthodologie

L'étude a combiné des méthodes qualitatives et documentaires à travers 3 grandes phases :

➔ Phase 1 : Revue documentaire :

Une revue documentaire a été effectuée sur des expériences de contractualisation, des politiques d'achats institutionnels et des dispositifs de gouvernance alimentaire au Sénégal et en Afrique de l'Ouest. Une ressource documentaire est disponible même si elle est limitée et est composée essentiellement de :

- Textes de lois et politiques (marchés publics, décentralisation, alimentation scolaire, agriculture locale) ;
- Rapports et capitalisations d'expériences (PAA Sénégal, GRDR, PAM, projets de collectivités, IPAR, FAO, etc.).
- Rapports existants, publications, et études de cas sur des initiatives similaires au Sénégal et dans les autres pays.

La revue de littérature a permis d'identifier des bonnes pratiques et de tirer des leçons dans les précédentes expériences mais aussi de faire le scanning des initiatives en matière d'approvisionnement en produits afin de proposer des solutions pérennes.

➔ Phase 2 : Cartographie des acteurs

L'étude prend en compte l'ensemble des acteurs impliqués tels que les : Réseaux de Producteurs (OP) et coopératives agricoles ayant eu ou non des contrats avec les marchés institutionnels ; les entreprises de transformation ; les acheteurs institutionnels et OSC et représentants des consommateurs. A ceux-là, s'ajoutent les structures telles que la chambre de commerce de Kaolack, les services des marchés publics, l'Agence Régionale de Développement (ARD), les ONG facilitatrices comme le PAM, Caritas etc. qui appuient beaucoup les OP et transformatrices dans l'accès au marché et l'écoulement des produits.

➔ **Phase 3 : Collecte des informations complémentaires sur le terrain**

La collecte des données auprès de ces acteurs s'est faite à travers des focus group et des entretiens individuels à l'aide d'outils de collecte de données élaborés à cet effet. Les focus group ont regroupé entre trois (3) à huit (8) personnes et ont été conduit par deux animateurs. Cela a facilité la conduite des échanges et la prise de notes. Les entretiens individuels ont été conduits auprès des acteurs cités précédemment. Globalement nous avons effectués 24 entretiens et focus group répartis comme suit.

Tableau 1 : Répartition des entretiens et focus group selon le type d'acteurs

Type d'acteur	Nombre enquêté	Pourcentage enquêté
Coopératives rurales, OP et PME transformatrices ayant eu des contrat	11	47%
OP ou PME transformatrices exclus du processus (structurées mais sans contrat)	4	17%
ONG/FAO/PAM/facilitateurs	6	24%
Collectivités locales ou gestionnaires de cantines	2	8%
Autorités publiques (DRDR, Prison, etc.)	1	4%
Total	24	100

2. Revue de littérature

2.1. Cadre conceptuel : interconnexion, chaîne de valeur et marchés institutionnels

L'interconnexion dans une chaîne de valeur agricole renvoie à l'ensemble des mécanismes et relations qui facilitent l'échange structuré de biens, de services, d'informations et de capitaux entre les différents acteurs (producteurs, transformateurs, distributeurs, acheteurs, régulateurs). Lorsqu'elle est durable, cette interconnexion s'appuie sur des relations contractuelles équilibrées, des incitations économiques et des dispositifs de coordination et de régulation adaptés aux contraintes locales. Dans le cadre des marchés institutionnels, l'interconnexion prend une dimension particulière car elle implique des acheteurs publics (cantines scolaires, hôpitaux, armée, universités, prisons) qui répondent à des logiques d'intérêt général mais opèrent dans un cadre réglementaire complexe et parfois rigide (passation des marchés, normes, délais de paiement). Cette spécificité exige de bâtir des chaînes d'approvisionnement adaptées, souvent hybrides, combinant efficacité logistique, inclusion sociale et régularité d'approvisionnement.

Le concept de **chaîne de valeur agricole** désigne l'ensemble des activités nécessaires à la production, la transformation, la commercialisation et la distribution d'un produit agricole, de l'amont à l'aval. Il fait référence alors à l'ensemble des acteurs, activités et flux nécessaires à la mise en marché d'un produit depuis la production jusqu'au consommateur final. Dans le cas du mil, cette chaîne inclut les producteurs, transformatrices, commerçants, coopératives, collectivités locales et acheteurs institutionnels.

Les **achats institutionnels** se réfèrent à l'acquisition de biens alimentaires par des institutions publiques ou parapubliques (cantines scolaires, hôpitaux, centres nutritionnels, etc.). Ces dispositifs peuvent constituer un levier puissant de développement local lorsqu'ils sont orientés vers les produits agricoles nationaux. Ils assurent une demande stable, permettent une meilleure planification de la production, et favorisent l'économie des territoires ruraux.

2.2. État des lieux des achats institutionnels en Afrique de l'Ouest

Depuis les années 2010, plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest ont expérimenté des programmes de soutien à l'approvisionnement local des marchés institutionnels, souvent dans une logique de renforcement de la sécurité alimentaire, de développement des filières agricoles locales et de lutte contre la pauvreté rurale. Dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest, des dispositifs d'approvisionnement institutionnel local (appelés aussi Home Grown School Feeding Programs) ont été expérimentés avec des résultats variables.

Parmi les plus notables, le Programme d'achats alimentaires (PAA), inspiré de l'expérience brésilienne (*Programa de Aquisição de Alimentos*), a été mis en œuvre dans plusieurs pays de la sous-région avec l'appui de la FAO, du PAM et du Gouvernement du Brésil. Il a démontré que l'approvisionnement local des écoles, des hôpitaux ou des centres sociaux était techniquement faisable et socialement bénéfique. Toutefois, les contraintes de financement public, de logistique, d'organisation des producteurs et de cadres juridiques clairs ont limité son expansion à grande échelle.

Au Bénin, le Programme National d'Alimentation Scolaire Intégré (PNASI) qui couvre environ 80 % des écoles, soit 1,3 million d'élèves, constitue un outil de développement communautaire intégrant l'agriculture, le petit élevage et l'hygiène scolaire. Dans ce cadre, l'Agence Nationale de l'Alimentation et de la Nutrition Scolaire (ANAN) a décidé d'acheter 100 % de ses vivres localement (environ 40 000 tonnes) dont 30 % auprès des Organisations Paysannes Agricoles (OPA) et 70 % auprès de fournisseurs institutionnels.

Au Sénégal, des projets portés par le PAM, le GRDR, le Counterpart International, l'IPAR et certaines collectivités territoriales ont contribué à structurer des relations entre OP, transformatrices locales et marchés publics, notamment dans les cantines scolaires. Il y'a aussi des initiatives portées par des projets comme le PADAER, le PAPSEN qui ont testé différents modèles d'interconnexion entre producteurs locaux et acheteurs institutionnels (communes, écoles, internats, etc.). Ces expériences ont démontré la faisabilité d'une telle interconnexion, mais aussi les limites liées à la formalisation des contrats, à la régularité des paiements et à la capacité des acteurs locaux à répondre aux normes exigées.

Au Ghana, le programme national d'alimentation scolaire a été l'un des premiers à intégrer explicitement l'achat auprès de producteurs locaux, avec des effets positifs sur les revenus agricoles et la scolarisation des enfants.

Au Mali et au Burkina Faso, des projets appuyés par la FAO et le PAM comme « School Feeding » qui intègrent les produits locaux, notamment le mil et le sorgho, dans les menus scolaires ont permis de relier des coopératives agricoles à des cantines scolaires dans les zones rurales, favorisant l'essor des circuits courts et l'inclusion des femmes.

Ces expériences mettent en évidence :

- L'importance de la structuration des organisations de producteurs ;
- La nécessité d'un cadre contractuel clair et équitable ;
- Les difficultés logistiques liées à la collecte, au transport et au respect des normes de qualité ;
- Le rôle clé des ONG et collectivités locales dans la facilitation des relations entre offre et demande.

2.3. Cadre législatif et institutionnel au Sénégal

Au Sénégal, plusieurs textes encadrent les achats publics, avec un potentiel de soutien à l'approvisionnement local :

- Le **Code des marchés publics** (décret n°2014-1212) prévoit des procédures adaptées pour les achats de faible montant, ouvrant la voie à des marchés de proximité. Cependant, la méconnaissance de ces dispositions par les collectivités locales limite leur application effective.
- La **Loi d'orientation agro-sylvo-pastorale (LOASP)** reconnaît l'importance de la valorisation des produits locaux et de la promotion des filières vivrières.
- La **Stratégie Nationale de Sécurité Alimentaire et de Résilience (SNSAR)** recommande le renforcement des liens entre production locale et programmes alimentaires publics.
- Les **programmes d'alimentation scolaire** (à travers le ministère de l'Éducation nationale ou des agences décentralisées) sont identifiés comme des leviers potentiels pour stimuler la demande de produits locaux.

Cependant, malgré ce cadre politique favorable, les initiatives restent souvent ponctuelles, dépendantes des projets, et peu ancrées dans les politiques publiques locales. La formalisation des relations entre producteurs et institutions publiques reste embryonnaire, en raison du manque d'outils normatifs, d'incitations économiques et de dispositifs de suivi.

2.4. Bonnes pratiques et recommandations issues de la littérature

Les bonnes pratiques recensées dans la littérature plaident en faveur d'une approche systémique, multisectorielle et graduelle. Parmi les recommandations clés, il y a :

- Coconstruire les modèles avec les producteurs dès la phase de conception.
- Mettre en place des mécanismes de garantie ou de paiement anticipé pour rassurer les fournisseurs.
- Adapter les appels d'offres aux capacités locales (par exemple, allotissement géographique, simplification des pièces exigées).
- Renforcer les capacités de gestion des OP et des PME locales via des formations ciblées.
- Intégrer une analyse genre systématique pour favoriser l'inclusion économique des femmes.

3. Présentation des résultats

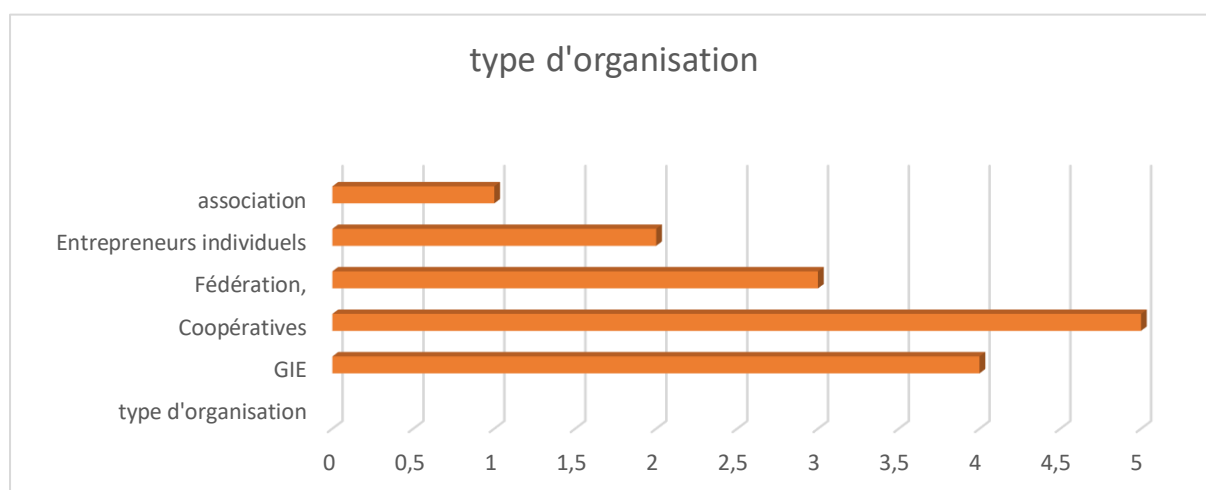
La **Triangulation des données** a été effectuée en comparant et confrontant les données issues des entretiens, des focus groups et de la revue documentaire afin de garantir la fiabilité des résultats qui constituent la base des recommandations proposées dans ce rapport.

3.1. Profil des acteurs et structuration

Les acteurs interviewés dans le cadre de cette étude présentent une grande diversité en termes de statuts, de tailles et de niveaux d'organisation. On distingue les producteurs individuels et groupements paysans, les transformatrices, les ONG et projets agissant comme facilitateurs ou acheteurs délégués, les acheteurs institutionnels (écoles, cantines, PAM, collectivités). Pour les OP et entreprises de transformation, on distingue principalement des groupements d'intérêt économique (GIE), des PME, des coopératives, des fédérations, des associations et quelques entrepreneurs individuels.

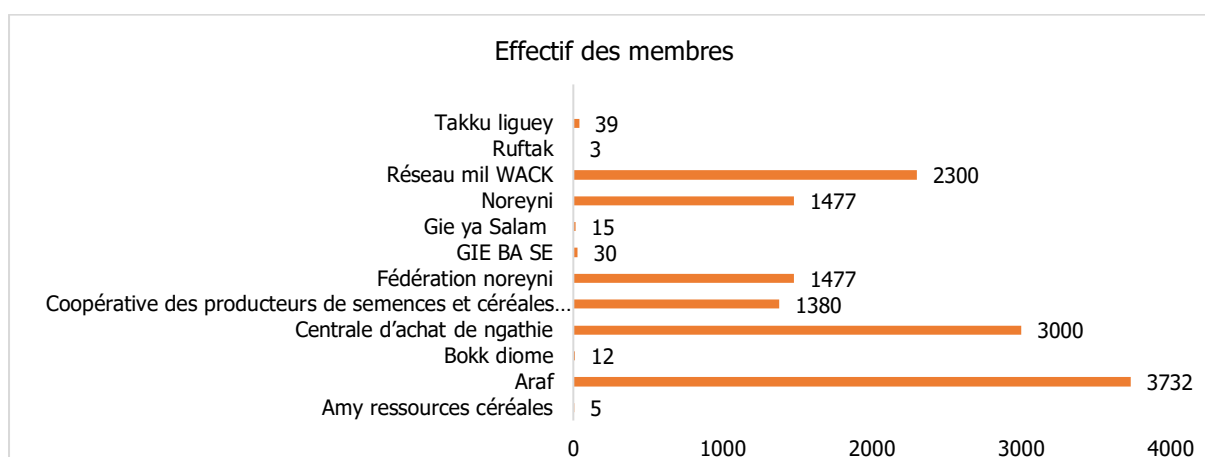
L'enquête couvre les zones géographiques principalement ruraux de Fatick, Kaolack, Kaffrine avec des poches périurbaines autour de Kaolack.

Graphique 1 : Répartition des structures selon le type d'organisation



Les tailles des structures (OP et transformateurs) varient considérablement selon le type d'organisation. Certaines entités notamment les coopératives de producteurs ont un effectif très important, dépassant les 1000 membres, à l'image de la Fédération Noreyni ou de la Coopérative de Keur Maba Diakhou, tandis que les unités de transformation dirigées par des femmes sont de petite taille, comptant entre 3 et 40 membres.

Graphique 2: Répartition des organisations selon le nombre de membres



La structuration juridique reste inégale. Une partie des acteurs disposent d'un cadre légal formalisé : plus de 80% déclarent posséder un Numéro d'Identification Nationale des Entreprises et des Associations (NINEA) et se sont inscrits au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM) qui sont des préalables pour mener une activité commerciale au Sénégal. S'agissant de l'autorisation FRA qui est nécessaire pour la fabrication et la mise en vente de chaque produit destiné à l'alimentation humaine ou animale au Sénégal, tous les acteurs enquêtés en possèdent pour leurs produits de base les plus couramment écoulés.

La participation des femmes est particulièrement notable. Elles occupent des rôles clés, en particulier dans les unités de transformation, souvent exclusivement féminines. Leur implication dépasse la production : elles s'occupent également de la gestion quotidienne, de la logistique, du suivi qualité, et parfois même des négociations commerciales. Leur poids dans ces structures en fait des actrices centrales du maillon transformation de la chaîne mil, bien que leur accès aux ressources (financières, foncières, institutionnelles) reste encore limité dans plusieurs cas.

3.2. Les initiatives pilotes identifiées

L'étude a permis de mettre en évidence plusieurs initiatives pilotes d'interconnexion entre les acteurs de la chaîne de valeur du mil, les acheteurs institutionnels et des opérateurs privés. Ces expériences, qui sont souvent facilitées par des ONG, des projets de développement ou des programmes internationaux, se distinguent par leur diversité, tant dans les modalités d'accès aux marchés que dans leur degré de formalisation. Parmi les initiatives les plus marquantes, on retrouve :

a. Les approvisionnements institutionnels dans le cadre de programmes scolaires et publics

Seulement 25% des OP et PME transformatrices enquêtés ont fourni du mil ou des produits dérivés à des marchés institutionnels durant les 5 dernières années. Ces approvisionnements sont souvent facilités par des partenaires tels que Counterpart International (CPI), le Programme Alimentaire Mondial (PAM) ou les municipalités et concernent à plus de 90% les cantines scolaires. La Coopérative de producteurs de semences et céréales locales de Keur Maba Diakhou illustre bien ce modèle : elle s'est mise en réseau avec d'autres producteurs de la zone pour répondre à une commande de CPI destinée aux cantines scolaires. De son côté, le GIE Takku Liguey a bénéficié d'un partenariat ponctuel avec le camp militaire de Kaolack, fournissant du *thié* conditionné selon leurs besoins. Ces expériences démontrent le potentiel d'intégration du mil dans les politiques publiques d'alimentation, même si elles restent dépendantes de financements externes et ponctuels.

b. Les Partenariats producteurs-entreprises privées locales

Le modèle le plus répandu, représentant plus de 65 % des cas recensés, repose sur des partenariats entre organisations paysannes et entreprises privées locales spécialisées dans la transformation agroalimentaire, telles que Mamelles Jaboot, Lionceau, la laiterie du berger ou Soretul. Ces relations se construisent dans une logique d'intégration locale et sont fréquemment soutenues par des acteurs facilitateurs comme le PAM, ENABEL, Caritas ou la Banque Agricole (LBA). Le Réseau Mil (Wack Ngouna) en constitue un exemple emblématique : il fournit plus de 1 600 tonnes de mil par année à l'entreprise Mamelles Jaboot dans le cadre d'une relation tripartite incluant LBA et facilitée par ENABEL. Par ailleurs, le PAM a contribué à élargir les débouchés de certaines organisations paysannes et transformatrices, leur permettant d'écouler leurs céréales dans des grandes surfaces comme Auchan Sénégal. Ce modèle, davantage structuré et formalisé, offre une meilleure sécurisation des transactions et un potentiel d'échelle plus élevé.

c. Les Ventes aux commerçants et marchés locaux

Toutes les structures enquêtées vendent une partie de leur production sur les marchés locaux, que ce soit à des commerçants de quartier, des détaillants ou via des livraisons régulières aux grandes surfaces de la région. Ces échanges se font généralement sur commande ou par des relations de fidélisation, avec des paiements en espèces ou par chèque au moment de la livraison. Les producteurs affirment que ce circuit est plus avantageux car il garantit une liquidité immédiate. L'accès à ces marchés se fait le plus souvent par recommandations, relations communautaires ou prospection directe, par exemple à travers la distribution d'échantillons dans les marchés locaux. Ce modèle, bien qu'informel, constitue un pilier essentiel de la durabilité économique des structures.

d. Les Ventes privées à des exportateurs

Environ 25 % des acteurs interrogés ont mentionné des partenariats avec des exportateurs acheminant des produits dérivés du mil vers les États-Unis ou l'Europe. Dans ce cas, les exportateurs achètent les produits finis localement, procèdent eux-mêmes à l'emballage selon les standards internationaux, puis organisent l'exportation. Ce type de transaction n'est généralement pas encadré par un contrat formel, mais il reste attractif pour les producteurs grâce aux paiements rapides. Toutefois, les prix proposés sont jugés bas, ce qui limite la rentabilité de ces ventes malgré leur potentiel d'ouverture à de nouveaux marchés.

e. La Sous-traitance par des agrégateurs

Moins répandu (8 % des cas), ce modèle repose sur la sous-traitance opérée par de gros agrégateurs titulaires de contrats institutionnels, notamment pour l'approvisionnement en céréales des prisons de Kaolack. Ces agrégateurs sollicitent des producteurs locaux pour fournir le mil nécessaire, mais les conditions financières proposées jugées peu intéressantes par les organisations paysannes freinent l'adhésion à ce modèle. Plusieurs structures interrogées ont même refusé ce type de partenariat. Ainsi, bien qu'il permette d'assurer des volumes importants, ce mode d'interconnexion apparaît comme peu attractif et insoutenable pour les producteurs locaux.

Ces initiatives pilotes recensées révèlent des trajectoires d'interconnexion diverses : certaines, institutionnelles accèdent aux marchés à travers les programmes scolaires ou les partenariats avec le secteur privé ; d'autres, plus informelles, reposent sur les relations sociales et les marchés locaux. Leur analyse montre à la fois le potentiel d'ancrage du mil dans les circuits institutionnels et privés, mais aussi les limites actuelles liées à la dépendance aux facilitateurs externes, aux conditions financières défavorables de certains partenariats et au manque de formalisation des échanges.

Tableau 2 : Matrice comparative des initiatives pilotes

Modèle / Initiative	Exemples	% Acteurs concernés	Atouts	Limites
Approvisionnements institutionnels (cantines, casernes)	Coopérative Keur Maba Diakhou avec CPI ; GIE Takku Liquey avec camp militaire	25 %	Intégration dans politiques publiques ; débouchés réguliers	Dépendance aux financements externes ; faible durabilité
Partenariats producteurs–entreprises privées locales	Réseau Mil Wack → Mamelles Jaboot (via LBA & ENABEL) ; PAM → Auchan	65 %	Transactions plus formalisées ; volumes importants ; appui partenaires	Dépendance à projets ; risque d'exclusion des petits producteurs
Sous-traitance par des agrégateurs	Agrégateur approvisionnant les prisons de Kaolack	8 %	Accès à gros marchés institutionnels via agrégateur	Prix bas imposés aux producteurs ; faible rentabilité
Ventes aux commerçants et marchés locaux	Commerçants, détaillants, grandes surfaces régionales	100 %	Paieement rapide (cash/chèque) ; fidélisation clients locaux	Informel ; volumes limités ; absence de standardisation
Ventes privées à des exportateurs	Exportateurs vers USA et Europe	25 %	Accès à marchés internationaux ; paiements rapides	Absence de contrat ; prix jugés trop bas

3.3. Cartographie des acteurs

L'analyse des données issues de l'enquête met en évidence la diversité des acteurs impliqués dans l'interconnexion entre la chaîne de valeur du mil et les marchés institutionnels ou privés. Leur positionnement, leurs rôles et leurs contraintes révèlent un écosystème riche, mais encore insuffisamment structuré pour répondre de manière optimale aux besoins des cantines scolaires et autres dispositifs publics d'approvisionnement.

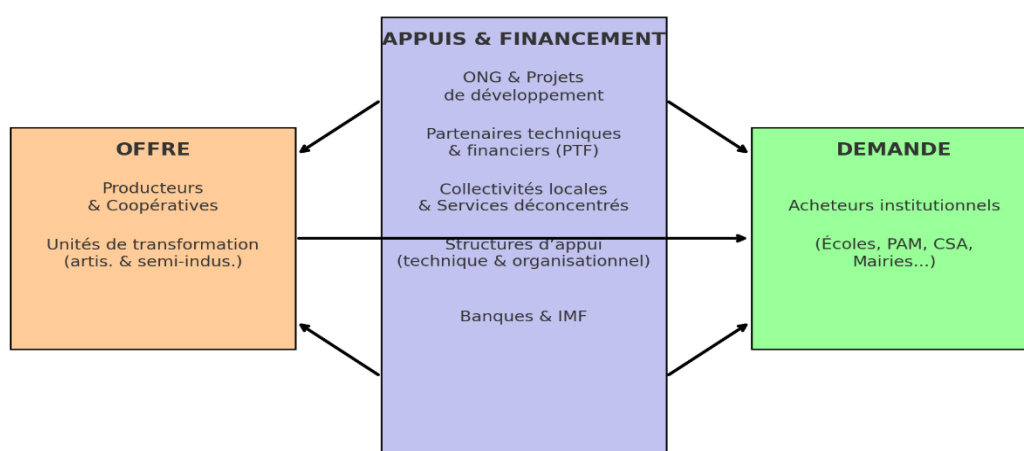
- En amont – les producteurs et organisations locales :** Les producteurs, qu'ils soient organisés en GIE, en coopératives ou regroupés au sein de fédérations, constituent le socle de l'offre locale. Leur poids économique est variable : certaines fédérations comptent plusieurs centaines de membres et disposent d'une ancienneté significative, tandis que d'autres initiatives récentes restent limitées en taille et en capacité organisationnelle. Le statut juridique est souvent formel, mais un dispositif d'organisation peu structuré ce qui limite l'accès aux financements, aux marchés publics et aux dispositifs de contractualisation. Cependant, l'ancrage communautaire et la proximité avec les zones de production leur confèrent une légitimité et une capacité de mobilisation appréciables. Ils sont généralement coordonnés par un bureau élu à l'issue d'une assemblée générale qui décide représente l'organisation.
- Les unités de transformation artisanale et semi-industrielle,** majoritairement portées par des femmes, assurent la valorisation du mil en produits adaptés à la consommation institutionnelle. Elles constituent un maillon stratégique dans la chaîne d'interconnexion, mais leur compétitivité reste freinée par des contraintes récurrentes : équipements vétustes, absence de systèmes de stockage modernes, difficultés à garantir une qualité standardisée et régulière. Quelques initiatives

de mise aux normes existent, mais elles demeurent ponctuelles et insuffisantes pour répondre à la demande croissante. Les unités sont généralement coordonnées par un individu (une femme très souvent) qui porte l'initiative et gère son petit personnel.

- c. **Les organisations intermédiaires et facilitateurs** – ONG, projets de développement et associations locales – jouent un rôle essentiel de facilitation. Leur intervention permet de renforcer les capacités techniques et organisationnelles des groupements, de soutenir la formalisation des structures et d'améliorer l'accès au financement. Elles constituent également des plateformes de dialogue entre producteurs, transformateurs et acheteurs institutionnels, réduisant ainsi les asymétries d'information. Leur impact reste néanmoins conditionné par la disponibilité de ressources financières et la pérennité des projets.
- d. **Les acheteurs institutionnels** – écoles, internats, programmes alimentaires du PAM et mairies – représentent un débouché stratégique pour la production locale. Leur demande est importante, mais elle repose sur des critères stricts de qualité, de régularité et de volume. Ces exigences dépassent souvent les capacités actuelles des organisations paysannes et des unités de transformation, créant un décalage structurel entre l'offre et la demande. Ce désajustement constitue l'un des principaux défis à résoudre pour assurer la durabilité des modèles d'interconnexion.
- E. Enfin, **les structures d'appui**, incluant les services techniques de l'État, les agences de développement et les partenaires internationaux, interviennent ponctuellement à travers des programmes de formation, d'appui en équipements et de mise en réseau. Leur contribution, bien que significative, souffre d'un manque de coordination et de continuité, réduisant ainsi l'impact global sur la structuration de la filière mil et son intégration dans les marchés institutionnels.

La cartographie des acteurs révèle une dynamique locale riche mais fragmentée, où chaque catégorie d'acteurs remplit un rôle déterminant sans toutefois parvenir à s'articuler pleinement aux autres. La consolidation de ces interconnexions requiert des mécanismes plus stables de coordination, un renforcement institutionnel des organisations de producteurs et de transformateurs, ainsi qu'un engagement plus affirmé dans la promotion des produits du terroir. Cette diversité d'acteurs rend la coordination essentielle mais aussi complexe, notamment en l'absence de plateforme institutionnelle de dialogue ou de mécanisme formel d'intermédiation.

Interconnexion des acteurs Mil - Marchés institutionnels (schéma simplifié)



Il existe aussi une dynamique riche des acteurs mais fortement fragmentée, caractérisée par : l'absence d'un acteur clairement identifié comme coordonnateur de l'interconnexion, des décisions clés prises de manière isolée par chaque maillon, des goulets d'étranglement situés principalement au niveau de la structuration de l'offre (OP et transformatrices) et de la sécurisation de la demande (procédures institutionnelles) et une asymétrie d'information persistante entre les producteurs, les transformateurs et les acheteurs institutionnels.

Tableau 3 : goulots d'étranglement et besoins prioritaires de chaque catégorie d'acteur

Acteur	Goulots d'étranglement	Besoins prioritaires
Producteurs et organisations paysannes	- Gouvernance interne faible, - Faibles capacités de planification de la production, - Difficultés d'accès au financement et aux procédures de passation des marchés.	- Gouvernance et organisation interne, - Contractualisation, - Gestion de la qualité, - Accès au financement de campagne.
Unités de transformation artisanale et semi-industrielle	- Manque d'équipements adaptés, - Absence de normes standardisées, - Capacités limitées de stockage et de conditionnement.	- Mise aux normes, équipements, - Standardisation de la qualité, - Renforcement en gestion.
Facilitateurs et organisations intermédiaires (ONG, projets, associations)	- Interventions dispersées, - Manque de continuité après la fin des projets, - Faible coordination entre programmes.	- Mécanismes de coordination, - Alignement des interventions, - Pérennité des appuis.
Acheteurs institutionnels (écoles, internats, mairies, PAM)	- Procédures administratives complexes, - Retards fréquents de paiement, - Exigences élevées non alignées avec les capacités actuelles des fournisseurs locaux.	- Sécurisation de l'approvisionnement, - Contractualisation simplifiée, - Mécanismes de préfinancement.
Structures d'appui étatiques et partenaires techniques	- Interventions non coordonnées, - Couverture géographique limitée, - Manque de dispositif institutionnel de suivi.	- Coordination interinstitutionnelle, - Articulation avec les collectivités, - Mécanismes de suivi permanents.

Pour répondre à ces défis, l'écosystème gagnerait à s'appuyer sur un acteur ou un mécanisme d'intermédiation structurant, tel que :

Option 1 : Une centrale d'achat territoriale (au niveau départemental ou communal) avec comme rôles de regrouper l'offre (producteurs, transformatrices), d'assurer la mise aux normes, de gérer la logistique et le stockage, et de contractualiser directement avec les cantines et mairies.

Option 2 : Une plateforme numérique locale de contractualisation capable de rendre accessibles les appels d'offres, de suivre les contrats en temps réel et d'assurer la transparence entre offre et demande.

Option 3 : Une union faîtière renforcée (coopérative de 2e ou 3e niveau) pour négocier au nom des organisations membres, mutualiser les volumes et standardiser la qualité.

3.4. Typologie des modèles analysés

L'analyse des cas étudiés dans la région de Kaolack met en évidence une diversité de modèles d'interconnexion entre producteurs de mil, transformateurs et marchés institutionnels ou privés. Ces modèles peuvent être regroupés selon deux dimensions complémentaires :

- La nature des débouchés (marchés publics, entreprises privées, export, marchés locaux, sous-traitance).
- Le degré de formalisation (contrats écrits ou accords verbaux, existence de financements et de certifications, appuis externes).

Cette double lecture permet de mieux comprendre à la fois les circuits d'écoulement et les facteurs de durabilité des interconnexions.

a. Les modèles institutionnalisés et formalisés (≈ 40 % des cas)

Ces modèles concernent des organisations structurées qui ont pu conclure des contrats écrits et formalisés avec des acheteurs institutionnels (cantines scolaires, armée, universités, programmes de nutrition) ou avec des entreprises privées locales disposant déjà d'un ancrage institutionnel (Mamelles Jaboot, Laiterie du Berger). Les volumes livrés sont généralement élevés (jusqu'à 20.000 tonnes/an), les paiements bancarisés. Il regroupe des organisations telles que le Réseau MIL Wack, la Coopérative Keur Maba Diakhou, l'ARAF ou encore la Centrale d'achat de Ngathie.

Ce modèle constitue la voie la plus sûre vers une insertion durable dans les marchés institutionnels, car il allie crédibilité, reconnaissance et capacité à mobiliser des financements pouvant atteindre 120 millions FCFA par an. Cependant, il reste exposé à deux risques majeurs : la dépendance aux partenaires financiers, aux bailleurs et aux projets de développement pour initier ou sécuriser les relations contractuelles, et la vulnérabilité face aux retards de paiement des acheteurs publics. Pour devenir réellement pérenne, ce modèle doit être soutenu par des mécanismes publics de garantie et un meilleur alignement entre la production locale et la commande publique.

b. Les modèles semi-formels et hybrides (≈ 25 % des cas)

Ils concernent des organisations qui combinent des accords formels et informels avec une diversification de débouchés (commerçants, ONG, grandes surfaces, institutions locales). Les volumes sont intermédiaires (400 à 800 tonnes/an) et la structuration interne est réelle mais encore fragile, souvent freinée par l'absence de certification qualité (FRA, emballage) et par des capacités logistiques limitées. Elles reposent sur des partenariats multiples et une diversification des débouchés. Si elles permettent un certain renforcement de la structuration interne, elles restent limitées par une logistique insuffisante et un déficit de certification qualité, ce qui freine leur accès plus stable aux marchés institutionnels. Des structures comme Bokk Diom et Takkou Liguey en constituent des exemples.

Ces initiatives traduisent une transition entre l'informel et le formel. Elles montrent que les organisations locales sont capables de répondre à des commandes significatives, mais elles révèlent aussi une fragilité liée à la dépendance vis-à-vis de partenaires extérieurs et à la faiblesse des garanties contractuelles. Ce modèle a un fort potentiel d'évolution vers l'institutionnalisation, à condition d'être accompagné sur le plan juridique, technique et organisationnel.

c. Les modèles informels et opportunistes (≈ 35 % des cas)

Ce dernier groupe correspond aux ventes sans contrat écrit, reposant sur des relations de proximité, de recommandation ou d'opportunité ponctuelle. Il inclut des organisations telles que Ruftak, le GIE Ya Salam, la Fédération Noreyni ou encore Amy Ressources Céréales. Ces expériences reposent essentiellement sur des accords verbaux, des livraisons ponctuelles et des volumes relativement faibles, souvent inférieurs à 400 tonnes par commande. Les paiements se font en espèces ou via mobile money, ce qui facilite la rapidité des transactions mais ne garantit pas de sécurité contractuelle. Ces échanges concernent à la fois les marchés locaux (détaillants, grandes surfaces régionales) et certaines ventes à l'export (États-Unis, Europe), mais aussi des sous-traitances occasionnelles pour l'approvisionnement des prisons. Ces initiatives offrent une certaine flexibilité et génèrent des revenus immédiats, mais elles sont fortement vulnérables aux ruptures de partenariat et à l'absence de mécanismes de sécurisation et des marges faibles, en particulier dans le cas des exportations et de la sous-traitance.

Ce modèle constitue la base économique quotidienne de nombreuses unités de production et de transformation. S'il reste incontournable pour la survie économique des acteurs, il ne peut garantir à lui seul une insertion durable dans les marchés institutionnels. Son évolution suppose un appui structurant à la formalisation et une meilleure organisation collective.

Dans l'ensemble, cette typologie révèle que la durabilité de l'interconnexion aux marchés institutionnels dépend non seulement de la formalisation des contrats, mais aussi de la qualité des appuis financiers et techniques, de la structuration interne des organisations et de leur capacité à sécuriser les partenariats dans la durée.

3.5. Modes d'accès aux marchés et contractualisation

Un constat majeur est que l'entrée dans les marchés (publics ou privés) ne passe que très rarement soit 7% par les procédures classiques d'appel d'offres. Et ces rares cas concernent les marchés institutionnels avec les ONG comme CPI et le PAM. Dans le reste des cas, l'accès repose sur des relations de proximité, des réseaux personnels ou des opportunités informelles.

Modalité d'accès aux marchés

Les types de contrats observés dans les cas étudiés varient en fonction du profil des acteurs et des acheteurs concernés. Ils sont généralement de courte durée et s'étendent sur une campagne agricole, un trimestre ou une année au maximum. Les engagements pluriannuels sont quasiment absents, ce qui limite la visibilité des producteurs et freine les investissements de moyen terme.

Tableau 4 : typologie et durée des contrats

Type de contrat	Structure	Acheteurs	Produits livrés	Durée
Contrat écrit et signé par les deux parties	GIE BA et Sœurs	Araf (MI)	Farine enrichie pour bébé	Trimestriel
	RESEAU MIL WACK	Laiterie du berger Mamelles Jaboot, femmes transformatrices	Mil	Par an
	TAKKOU LIGUEY	Saloum Sow	Thiakhri, Thiéré, Arraw	Mensuel
	ARAF	Minoterie Fongs	Farine enrichie	Par commande
	COOPERATIVE DES PRODUCTEURS DE	CPI (MI)	Mil	Par an

	SEMENCES ET CEREALES LOCALES			
Contrat verbal / accord informel	RUFTAK	Plusieurs grandes surfaces	Thiakhri et Sankhal	Par commande
	GIE YA SALAM	SORETUL	Thiakhri coco	Par commande
Contrat écrit sans signature officielle	NOREYNI	Grossistes	Mil et autres céréales	Mensuel

Les volumes livrés varient fortement selon la taille et la structuration des acteurs. Ils vont de 30-400 tonnes (cas des petites unités de transformation) à plus de 20 000 tonnes pour certaines fédérations ou centrales à l'image du réseau de mil de Wack ngouna qui fournit 21 600 tonnes de mil à la laiterie du berger.

Tableau 5 : Volume de produits fournis par structure (en tonnes)

Nom de la structure	Volume de produits fournis en tonne
ARAF	7
CENTRALE D'ACHAT DE NGATHIE	800
COOPERATIVE DES PRODUCTEURS DE SEMENCES ET CEREALES LOCALES	1600
GIE BA SE	915
GIE YA SALAM	30
NOREYNI	120
RESEAU MIL WACK	21600
RUFTAK	400
TAKKU LIGUEY	4
TOTAL GENERAL	25476

Les modalités de paiement aussi posent plusieurs difficultés. Les retards sont fréquents, notamment lorsqu'il s'agit d'acheteurs publics ou de collectivités. Les fournisseurs, souvent dépourvus de trésorerie ou de solutions de préfinancement, doivent supporter les coûts de production et de livraison sans garanties. Plusieurs témoignages évoquent également un manque de clarté sur les montants, les délais de paiement, ou les conditions de renouvellement des commandes

Les contrats formels sont rares et ne concernent que les ventes à certains MI et aux structures privées formelles. La plupart des accords se font sur la base de relations de confiance ou d'engagements verbaux. Ce manque de formalisme rend difficile la gestion des litiges et la sécurisation des échanges. Les modèles les plus prometteurs reposent sur des contrats tripartites clairs négociés avec l'appui d'un tiers facilitateur, définissant les volumes, les prix, les délais et les mécanismes de résolution des conflits.

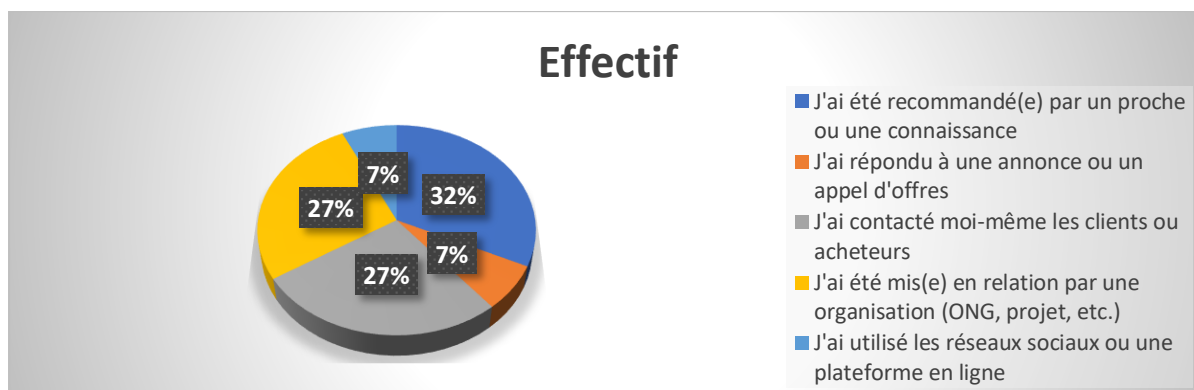
L'entrée dans ces marchés ne passe que très rarement par les canaux classiques d'appel d'offres.

L'accès repose essentiellement sur des relations de proximité ou des opportunités informelles. Trois principaux modes d'entrée ressortent de l'analyse :

- **Les réseaux sociaux ou communautaires** : pour 32% des cas dans, l'accès au marché s'est fait par approche directe ou sur recommandation d'une connaissance.

- **L'intermédiation par des projets ou des ONG** : 27% ont été mises en relation avec les acheteurs grâce à un appui externe, souvent dans le cadre d'un projet de développement ou d'une initiative de structuration des filières.
- **Les contacts directs avec les acheteurs** : 27% des acteurs ont eux-mêmes démarché les clients potentiels, notamment à travers des foires, des visites, ou la mise en avant de leur production.

Graphique 3 : modalités d'accès des fournisseurs aux marchés



4. Analyse des facteurs de réussite et de blocage

L'étude a permis d'identifier un ensemble de facteurs qui influencent l'interconnexion des producteurs et transformateurs de mil avec les marchés institutionnels. Ces facteurs se regroupent en deux dimensions principales : d'une part, les réussites et leviers, qui favorisent l'accès et la pérennisation des relations contractuelles ; d'autre part, les blocages et contraintes, qui limitent la sécurisation de l'écoulement des produits locaux.

4.1. Facteurs de réussite

a. Structuration collective et gouvernance interne

La capacité organisationnelle constitue un levier majeur d'accès aux marchés institutionnels. Les coopératives et fédérations bien structurées, comme le Réseau MIL Wack (21 600 tonnes livrées/an) ou la Coopérative Keur Maba Diakhou (1 600 tonnes/an), bénéficient d'une crédibilité accrue auprès des acheteurs publics et privés. Elles peuvent mutualiser la production, assurer la régularité des livraisons et mieux négocier les conditions contractuelles. Leur couverture territoriale élargie renforce également leur visibilité, ce qui facilite leur sélection dans les marchés institutionnels. Ces expériences montrent que l'organisation collective est un facteur déterminant de durabilité.

b. Formalisation des contrats

Les structures ayant conclu des contrats écrits et signés avec leurs partenaires bénéficient d'une plus grande sécurité et d'une meilleure visibilité sur leurs débouchés. C'est le cas de la Coopérative Keur Maba avec Mamelles Jaboot ou encore de la Centrale d'achat de Ngathie avec Sonacos. Ces contrats, bien qu'annuels, permettent une planification de la production et facilitent l'accès au financement bancaire, grâce à la preuve d'un engagement contractuel. La formalisation contribue ainsi à professionnaliser les relations entre producteurs et marchés institutionnels.

c. Appuis financiers et facilitation externe

Les ONG, projets et partenaires techniques (ENABEL, Banque Agricole, PAM, Counterpart International, Caritas) jouent un rôle déterminant en facilitant les négociations, en offrant un accompagnement technique et parfois en mobilisant des financements de roulement. De même, ont contribué à connecter des coopératives à des cantines scolaires. Ces interventions externes réduisent le risque pour les acheteurs et renforcent la confiance dans les producteurs, bien qu'elles soulèvent la question de la dépendance une fois l'appui retiré.

d. Rôle central des femmes

Les femmes sont au cœur de la chaîne de valeur du mil, particulièrement dans les unités de transformation. Dans des GIE exclusivement féminins comme Ya Salam ou BA & Sœurs, elles assurent la gestion, la production et le contrôle qualité. Leur forte implication confère à ces unités une visibilité particulière et une reconnaissance sociale, tout en favorisant l'autonomisation économique féminine. L'étude montre que leur rôle est déterminant dans la réussite des expériences d'interconnexion.

e. Visibilité accrue

La contractualisation avec des marchés institutionnels ou avec des entreprises privées a eu un effet d'image positif pour plusieurs groupements. Le Réseau MIL Wack, par exemple, a été recontacté par d'autres clients après son partenariat avec Mamelles Jaboot, preuve de la valeur de la réputation acquise. Cet effet d'entraînement permet non seulement de diversifier les débouchés, mais aussi de renforcer la compétitivité des acteurs sur le long terme

4.2. Facteurs de blocage

a. Faible formalisation et fragilité contractuelle

Près de la moitié des expériences observées reposent encore sur des accords verbaux ou des arrangements informels. C'est le cas de Ruftak avec les grandes surfaces ou du GIE Ya Salam avec Soretul. Ces relations, bien que génératrices de revenus immédiats, laissent les producteurs sans recours en cas de rupture ou de litige. Même les contrats écrits, lorsqu'ils existent, sont rarement pluriannuels et manquent de mécanismes de sécurisation, ce qui limite la durabilité des relations.

b. Difficultés financières et retards de paiement

Les marchés institutionnels sont marqués par des délais de paiement parfois longs, en particulier du côté des acheteurs publics (collectivités, programmes scolaires). Faute de fonds de roulement ou de mécanismes de préfinancement, les organisations doivent avancer les coûts de production et de logistique, ce qui fragilise leur trésorerie. Cette contrainte est citée comme l'un des principaux freins à la participation aux marchés institutionnels.

d. Insuffisances logistiques et techniques

De nombreux groupements font face à des contraintes logistiques majeures : manque de séchoirs, de magasins de stockage adaptés ou d'unités de conditionnement. Ruftak, par exemple, a vu ses perspectives limitées par des problèmes d'emballage. Le GIE Takkou Liguey, malgré ses efforts, ne parvient pas à répondre pleinement aux demandes institutionnelles d'ensacheuse adaptés. Ces insuffisances nuisent à la régularité et à la qualité des livraisons, pourtant essentielles pour les marchés publics.

e. Dépendance excessive aux facilitateurs externes

Dans de nombreux cas, l'accès aux marchés institutionnels n'est possible que grâce à l'intervention d'ONG ou de projets. Une fois ces dispositifs terminés, les relations contractuelles sont rarement reconduites, révélant la **faible autonomie des groupements**.

f. Exclusion partielle des petites unités et inégalités de genre

Les petites unités, souvent féminines, peinent à fournir des volumes suffisants pour les appels d'offres institutionnels. Elles se retrouvent marginalisées faute de mécanismes adaptés. Les femmes, bien qu'actrices centrales de la transformation, continuent de faire face à des difficultés d'accès au financement, au foncier et à la prise de décision.

L'interconnexion aux marchés institutionnels fonctionne lorsque trois conditions sont réunies : une **organisation collective forte**, une **formalisation contractuelle sécurisée** et un **appui financier/logistique structurant**. À l'inverse, l'absence de cadre contractuel, les retards de paiement, le manque d'infrastructures et la dépendance aux projets fragilisent la durabilité des relations. Ces constats plaident pour la mise en place de mécanismes publics de garantie, de quotas d'achat local, et de dispositifs d'accompagnement spécifiques aux petites organisations et aux femmes transformatrices.

Tableau 6 – Facteurs de réussite et de blocage de l'interconnexion aux marchés institutionnels

Facteurs de réussite	Exemples concrets (cas étudiés)	Facteurs de blocage	Exemples concrets (cas étudiés)
Structuration collective forte : organisations bien organisées, capables de négocier et de mutualiser les ressources.	Réseau MIL Wack (21600 tonnes/an) ; Coopérative Keur Maba Diakhou (1600 tonnes/an).	Faible formalisation : recours massif aux accords verbaux, contrats rares et de courte durée.	Ruftak (contrat verbal avec grandes surfaces) ; GIE Ya Salam (accord oral avec Soretul).
Contrats formalisés : écrits et signés, donnant visibilité et crédibilité.	Coopérative Keur Maba avec Mamelles Jaboot ; Centrale d'achat de Ngathie avec Sonacos.	Fragilité contractuelle : ruptures unilatérales, absence de mécanismes de recours.	GIE BA & Sœurs (rupture du contrat avec ARAF, pertes importantes).
Appui externe déterminant : ONG, bailleurs et institutions facilitent les négociations, financements et formation.	ENABEL et LBA dans le partenariat MIL Wack – Mamelles Jaboot ; PAM avec CPI pour les cantines scolaires.	Dépendance excessive aux projets : difficulté à maintenir les relations après le retrait des facilitateurs.	Plusieurs OP n'ont pas reconduit les contrats une fois les projets terminés.
Effets économiques positifs : augmentation des revenus, réduction des pertes post-récolte, nouveaux clients.	Coopérative Keur Maba : meilleure visibilité et reconnaissance ; Wack Ngouna : crédibilité renforcée auprès des banques.	Retards et difficultés de paiement : tensions de trésorerie, absence de fonds de roulement.	Centrale d'achat de Ngathie (retards bancaires avec Sonacos) ; OP locales fournissant les cantines scolaires.

Investissements dans les équipements grâce aux revenus et appuis externes.	Acquisition de séchoirs et ensacheuses via ENABEL et LBA.	Insuffisances logistiques et techniques : manque de stockage, séchoirs, ensacheuses, emballages.	Ruftak (problèmes d'emballage limitant l'expansion) ; Takkou Liquey (besoin urgent de séchoir).
Implication des femmes : rôle central dans la transformation, gestion et contrôle qualité.	GIE exclusivement féminins (Ya Salam, BA & Sœurs).	Exclusion partielle des petites unités et inégalités de genre : difficultés à atteindre les volumes requis.	Petites unités féminines marginalisées dans les appels d'offres institutionnels.
Visibilité accrue : effet d'image et ouverture à de nouveaux marchés.	Wack Ngouna recontacté par d'autres clients après le partenariat Jaboot.	Défaut de certification (FRA, normes) : empêche l'accès aux marchés publics exigeants.	Amy Ressources Céréales : absence de FRA bloquant l'accès aux appels d'offres.

5. Proposition de Modèles d'interconnexion viables et durables

L'analyse des initiatives pilotes identifiées et de la typologie des modèles existants permet de proposer plusieurs pistes d'interconnexion viables et durables. Ces modèles visent à sécuriser l'écoulement des produits locaux, en particulier le mil, dans le cadre des achats publics et institutionnels. Ils tiennent compte des enseignements tirés de l'étude, notamment en ce qui concerne la formalisation des contrats, les volumes livrés, les appuis financiers et techniques, ainsi que le rôle des femmes dans la transformation et la gestion des organisations.

5.1 Le modèle coopératif structuré adossé à un acheteur public

Le premier modèle repose sur des organisations paysannes ou coopératives fortement structurées qui contractualisent directement avec des structures publiques telles que les cantines scolaires, les universités, l'armée ou encore des programmes nationaux de nutrition. Ce modèle, illustré par des initiatives comme celles du Réseau MIL Wack ou de la Coopérative Keur Maba Diakhou, se caractérise par des contrats écrits et pluriannuels, des volumes élevés pouvant dépasser 1 000 tonnes par an, ainsi que des paiements bancarisés. Sa viabilité dépend de la mise en place de garanties contractuelles solides, notamment en ce qui concerne les délais de paiement et les volumes livrés, mais également de l'accompagnement de l'État sous forme de mécanismes de fonds de roulement ou de subventions aux intrants. Ce modèle présente l'avantage de sécuriser des débouchés importants et de renforcer la crédibilité des organisations locales, mais il demeure vulnérable en cas de retards de paiement ou de dépendance excessive vis-à-vis d'un acheteur public unique.

5.2 Le modèle tripartite (organisation – acheteur public – institution financière)

Un second modèle consiste à mettre en place une contractualisation tripartite associant une organisation de producteurs ou un GIE, un acheteur public et une institution financière. Dans ce schéma, l'organisation assure la production et la livraison, l'acheteur public contractualise et garantit la demande, tandis que l'institution financière (Banque Agricole, DER/FJ, mutuelles locales) avance les

fonds nécessaires pour couvrir les coûts de production et de logistique. Ce modèle réduit considérablement les risques de trésorerie auxquels font face les organisations locales en cas de retard de paiement. Toutefois, sa viabilité suppose un engagement clair et formel des trois parties, ainsi que des mécanismes de garantie, idéalement assurés par l'État, pour couvrir les risques de défaut ou de retard. Bien que plus complexe à coordonner, ce modèle offre des perspectives solides de sécurisation des marchés institutionnels.

5.3 Le modèle d'agrégation territoriale (centrales d'achat locales)

Un troisième modèle repose sur la mise en place de centrales d'achat au niveau départemental ou régional, chargées d'agréger la production de plusieurs petits GIE, coopératives ou organisations paysannes afin de répondre collectivement aux marchés publics. Ces centrales permettraient d'assurer des volumes suffisants et de réduire les coûts de transaction pour les acheteurs institutionnels. Leur reconnaissance officielle comme fournisseurs agréés des cantines scolaires, hôpitaux, prisons ou autres structures publiques renforcerait leur légitimité et leur ancrage territorial. La viabilité de ce modèle dépend d'un accompagnement technique et organisationnel, notamment en matière de stockage, de logistique et de transformation, ainsi que d'une gouvernance interne solide pour prévenir les conflits et garantir une répartition équitable des bénéfices. Ce modèle favorise également l'inclusion des petites unités féminines, souvent exclues des marchés institutionnels faute de capacités individuelles suffisantes.

5.5 Le modèle numérique de mise en relation (e-procurement local)

Un cinquième modèle repose sur la digitalisation des processus d'interconnexion, à travers la création ou l'adaptation de plateformes numériques dédiées à la mise en relation entre producteurs locaux et acheteurs institutionnels. De telles plateformes, inspirées d'initiatives comme Soretul, permettraient aux organisations locales de répondre de manière transparente et simplifiée aux appels d'offres publics. Pour être viable, ce modèle suppose la simplification des procédures administratives, la formation des organisations rurales à l'usage du numérique et la mise en place de systèmes de suivi en temps réel des contrats. Il présente l'avantage d'élargir la base d'acteurs pouvant accéder aux marchés publics et d'améliorer la transparence des processus d'achat. Sa principale limite réside toutefois dans la faible maîtrise des outils numériques par certaines organisations rurales, ce qui nécessite un accompagnement spécifique.

5.6 Le modèle de contractualisation progressive

Enfin, un sixième modèle repose sur une logique de contractualisation progressive. Il s'agit de permettre à de petites unités ou GIE, souvent féminins, d'intégrer les marchés institutionnels à travers des contrats pilotes de faible envergure avec des structures locales, telles que les cantines communales ou les hôpitaux départementaux, avant de passer à des volumes plus importants avec des institutions nationales comme les universités ou l'armée. Ce modèle permet aux organisations d'acquérir progressivement de l'expérience, de renforcer leurs capacités logistiques et de se conformer aux normes de qualité. Sa réussite dépend de l'existence d'un cadre légal clair et d'un accompagnement rapproché de la part des services techniques de l'État et des collectivités territoriales.

Tableau 7 : Typologie des modèles proposés

Modèle	Acteurs impliqués	Avantages	Limites	Horizon temporel

Coopératif structuré	OP – Acheteur public	Gros volumes, crédibilité	Dépendance à un seul acheteur	Court/moyen terme
Tripartite	OP – Acheteur – Banque	Trésorerie sécurisée	Coordination complexe	Court terme
Agrégation territoriale	Centrales – OP – Collectivités	Mutualisation, légitimité	Gouvernance, logistique	Moyen terme
E-procurement local	OP – Acheteurs – Plateformes	Transparence, accès élargi	Faible maîtrise numérique	Long terme
Contractualisation progressive	Petits GIE – Acheteurs locaux	Apprentissage, inclusion	Faible volume initial	Court terme

Modèle	Acteurs impliqués	Description opérationnelle	Avantages clés	Limites / Risques	Horizon de mise en œuvre
Coopératif structuré adossé à un acheteur public	Organisations paysannes (OP, fédérations, coopératives) + Acheteur public (Cantines scolaires / Universités / Armée / Programmes nutritionnels)	L'OP regroupe la production, assure le conditionnement et livre directement l'acheteur public sur la base d'un contrat annuel ou pluriannuel. Le modèle repose sur la capacité organisationnelle et logistique de l'OP.	• Sécurise des débouchés importants et réguliers • Renforce la crédibilité institutionnelle de l'OP • Facilite l'accès à des financements bancaires via preuve de contrat	• Forte dépendance à un acheteur unique : risque de rupture si retard de paiement ou changement de procédure • Nécessité de volumes importants réguliers et qualité standardisée	Court / Moyen terme (requiert OP déjà structurée)
Modèle tripartite (contractualisation+préfinancement)	OP + Acheteur public + Banque / IMF	Un contrat tripartite est signé : l'acheteur garantit la demande, l'institution financière avance les coûts de production/livraison, l'OP assure la fourniture.	• Sécurise la trésorerie des OP • Réduit l'incertitude liée aux retards de paiement publics • Favorise la professionnalisation des relations	• Coordination plus complexe entre trois acteurs • Nécessite des mécanismes de garantie crédibles • Capacité de négociation souvent faible côté OP	Court terme (peut être mis en place à l'échelle pilote)
Agrégation territoriale (Centrale d'achat locale)	Centrales d'achat départementales / Régionales + OP + Collectivités locales	Une structure territoriale agrège les productions de plusieurs OP pour fournir des marchés institutionnels. Elle gère stockage, conditionnement, transport, et contractualise au nom du territoire.	• Permet d'atteindre des volumes adaptés aux marchés institutionnels • Réduit les coûts logistiques et de transaction • Favorise l'inclusion des petites OP/femmes	• Gouvernance souvent fragile si règles internes peu claires • Besoin d'investissements logistiques (stockage, conditionnement, transport) • Risques de tensions dans la répartition des bénéfices	Moyen terme (nécessite accompagnement et structuration)

E-procurement local (plateforme numérique)	OP + Acheteurs institutionnels + Plateformes digitales (publiques ou privées)	Mise en relation via des plateformes numériques d'appels d'offres simplifiés, suivi des commandes et paiements, standardisation documentaire.	• Améliore transparence et équité d'accès aux marchés • Réduit les barrières administratives • Facilite le suivi et traçabilité	• Faible maîtrise numérique de nombreuses OP • Nécessite connectivité stable et formation continue • Peut exclure les unités féminines les plus rurales si non accompagnées	Long terme (prévoir une phase progressive d'adoption)
Contractualisation progressive (échelle locale → nationale)	Petits GIE féminins / Coopératives émergentes + Acheteurs locaux	Démarrage avec des contrats locaux de faibles volumes pour permettre un apprentissage graduel avant passage à de plus gros marchés.	• Permet l'apprentissage progressif (qualité, gestion, normes) • Favorise l'inclusion des petites unités et des femmes • Renforce les liens territoriaux	• Volumes initiaux faibles, revenus limités • Peut rester bloqué à petite échelle si appuis insuffisants • Nécessite accompagnement rapproché des collectivités	Court terme (rapide à lancer, mais nécessite suivi continu)

6. Recommandations hiérarchisées pour des stratégies durables d'interconnexion

Les recommandations sont regroupées en trois niveaux court terme, moyen terme et long terme pour faciliter la priorisation en action et en plaidoyer.

Court terme (actions urgentes / à lancer immédiatement)

- Introduire des avances de paiement (30–40 % du contrat) afin de sécuriser la trésorerie des OP au moment de la campagne.
- Garantir le paiement sous 30 jours pour les marchés institutionnels ou établir des pénalités/garanties en cas de retard.
- Simplifier les procédures de passation de marchés pour les petites structures (appels d'offres restreints, allotissement, pièces administratives allégées).
- Mettre en place des dispositifs d'appui technique rapides : formation en gestion de commande, qualité, conditionnement.

Moyen terme (actions à structurer sur 1–3 ans)

- Développer des fonds de garantie sectoriels et régionaux pour faciliter l'accès au crédit des OP et réduire le coût du financement.
- Expérimenter et standardiser la contractualisation directe entre OP et marchés institutionnels via contrats types simplifiés et médiation tripartite.
- Promouvoir des innovations financières (récépissés d'entrepôt, assurance récolte liée aux marchés institutionnels).

- Mettre en place des centrales d'achat territoriales pour agréger l'offre et réduire les coûts de transaction.

Long terme (réformes structurelles)

- Réformer la commande publique agricole : instaurer des quotas d'achat local (ex. 30 %), intégrer critères sociaux/territoriaux dans l'évaluation des offres.
- Renforcer la compétitivité des céréales locales par l'appui à la transformation, la standardisation, les équipements et l'accès aux intrants.
- Promouvoir l'harmonisation régionale des dispositifs d'achat local (normes, plateformes e-procurement, fonds de garantie communs).
- Intégrer l'approvisionnement local dans les politiques nationales d'alimentation scolaire et de nutrition (SNSAN, plans communaux).

Le schéma montre que l'interconnexion durable repose sur 3 blocs reliés entre eux :

1. Producteurs & organisations paysannes (OP, GIE, coopératives)
2. Mécanismes intermédiaires (finance, logistique, plateformes, centrales d'achat)
3. Marchés institutionnels (cantines scolaires, universités, armée, hôpitaux, prisons)

La stratégie de plaidoyer consiste donc à agir simultanément sur les 3 blocs et sur leurs relations pour créer un cadre favorable et durable.



7. Conclusion et messages clés pour le plaidoyer

L'interconnexion durable entre producteurs de mil et marchés institutionnels nécessite des réformes financières et institutionnelles combinées à un renforcement organisationnel des OP. Ainsi, pour transformer les initiatives pilotes en pratiques durables, il est essentiel de :

- Mettre en place des mécanismes de préfinancement et de garantie (court/moyen terme).
- Adapter les procédures de passation pour rendre les marchés accessibles aux petites structures (court terme).
- Instituer des réformes de la commande publique et promouvoir l'harmonisation régionale (long terme).
- Prioriser des mesures inclusives ciblant les femmes et les jeunes.

Ces actions permettront de renforcer la souveraineté alimentaire, d'améliorer les revenus des producteurs et de créer des chaînes de valeur locales plus résilientes.

8. Annexes

Tableau 8: Liste des entretiens et focus groups réalisés (24 au total) et guides d'entretien.

Type d'acteur	STRUCTURES	Nombre	Pourcentage enquêté
Coopératives rurales, OP ayant eu des contrats dans le cadre des MI	PPEROMAS DINGUIRAYE COOP DOOR WAAR COOP MIL WACK NGOUNA ARAF FEDERATION NOREYNI CENTRALE D'ACHAT NGATHIE NAWDE COOP KEUR MAABA	7	30%
PME transformatrices ayant eu des contrats dans le cadre de MI	COOPTRANS GIE TAKKU LIGUEY GIE BOOK DIOM GIE BA Ets Sœurs	4	17%
OP ou PME transformatrices structurées mais n'ayant jamais eu de contrats	GIE YA SALAM KEUR YAY AWA COOPTRANS NIORO AMY RASSOUL GUINGUENEO	4	17%
ONG/FAO/PAM/facilitateurs	PAM CARITAS APROFES CCIAK ARD SERVICE DES MARCHES PUBLICS	6	24%
Collectivités locales ou gestionnaires de cantines	IRF Inspection d'Académie	2	8%
Autorités publiques (DRDR, Prison, etc.)	MAISON D'ARRET KOUTAL	1	4%
TOTAL		24	100%