

RAPPORT D'ÉVALUATION INTERMEDIAIRE

Programme d'Appui aux Filières
Agropastorales, phase 2 (2021 – 2023)

Août 2023

FICHE SYNTHÉTIQUE

Pays	MALI
Titre long du Projet	Programme d'Appui aux Filières Agropastorales, phase 2
Titre court du Projet	PAFA II
Code LuxDev	MLI/026
Version du Rapport	06.2023 (Date)

NOTATION DU PROJET PAR LA MISSION D'ÉVALUATION

Notation globale (Efficacité)	3 Échelle de 1 (résultats excellents, dépassant sensiblement les attentes) à 6 (l'action de développement est infructueuse ou la situation s'est plutôt dégradée).
Notation des autres critères d'évaluation	Pertinence : 4 Efficience : 4 Durabilité : 4

TABLE DES ACRONYMES

Titre acronyme	Utiliser la touche [Tabulation] pour insérer d'autres lignes.
ABSD	Appui budgétaire sectoriel décentralisé
ACEFOR	Amélioration de la compétitivité des entreprises par la formation professionnelle
ADR	Agence de Développement régionale
AHA	Aménagement hydro-agricole
ANSSA	Agence nationale de la Sécurité sanitaire des Aliments
APC	Approche par compétences
APEJ	Agence pour le Promotion de l'Emploi des Jeunes
AT	Assistant technique / assistance technique
ATI	Assistant technique international / assistance technique internationale
BNDA	Banque nationale de Développement agricole
CAD	Comité d'Aide au Développement (OCDE)
CEDEAO	Communauté économique et de Développement de l'Afrique de l'Ouest
CLOCSAD	Comité local d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CoPil	Comité de pilotage
CP	Coordinateur de projet
CPS/SDR	Cellule de Planification et de Statistique du Secteur Développement rural
CR	Conseil régional
CRCR	Comité régional de Concertation des Ruraux
CREDD	Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable
CRIP	Comité régional interprofessionnel de la pomme de terre de la région de Sikasso

CROCSAD	Comité régional d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CT	Collectivité territoriale
DDC	Direction du Développement et de la Coopération (suisse)
DRA	Direction régionale de l'Agriculture
DRGR	Direction régionale du Génie rural
DRPIA	Direction régionale des Productions et des Industries animales
DRSV	Direction régionale des Services vétérinaires
DTF	Document technique et financier
EUR	Euro
FACEJ	Fonds d'Appui à la Création d'Entreprise par les Jeunes
FENALAIT	Fédération (Confédération) nationale des producteurs de lait du Mali
FERLAIT	Fédération régionale des unions de coopératives des producteurs de lait
FERPTS	Fédération Régionale des producteurs de Pomme de terre de Sikasso
FIQ	Formations initiales qualifiantes
FPA	Formations par apprentissage
GIRE	Gestion Intégrée de la ressource eau
GPSC	Gestion aux programmes sensibles aux conflits
IMF	Institution de microfinance
INIFORP	Institut national d'Ingénierie de la Formation professionnelle
IOV	Indicateur objectivement vérifiable
LuxDev	Lux-Development S.A.
MAEE	Ministère des Affaires étrangères et européennes (Luxembourg)
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
ODD	Objectifs pour le Développement Durable
ONEF	Observatoire National de l'Emploi et de la Formation
OP	Organisation professionnelle
OPF4	Programme d'accompagnement des organisations paysannes et développement des systèmes de marchés durables phase 4 (programme DDC)
PAAR	Projet d'Amélioration de l'Accessibilité rurale
PADE	Programme d'Appui à la Décentralisation de l'Éducation
PAFA	Programme d'Appui aux Filières agropastorales
PASEM	Programme d'Appui au Secteur de l'Élevage au Mali
PdT	Pomme de terre
PEGA	Partenariat pour l'Exercice d'une Gouvernance appropriée
PIC	Programme indicatif de Coopération
PNISA	Plan national d'Investissement du Secteur agricole
PRAPS	Projet régional d'Appui au Pastoralisme au Sahel
PRODEVALAIT	Projet de développement et de valorisation du lait local au Mali
SIFA	Site Intégré de Formation agricole
SIG	Système d'Information géographique

STD	Services techniques déconcentrés
TOC	Theory of Change (Théorie du changement)
UNCGR	Union Nationale des Centres de Gestion Rurale

TABLE DES MATIÈRES

1.	RESUME EXECUTIF	VI
2.	DÉSCRIPTION DES ACQUIS DU PROJET AU MOMENT DE L'ÉVALUATION	1
2.1.	Couverture (zones et bénéficiaires)	1
2.2.	Détails des objectifs et résultats atteints	2
2.2.1.	<i>Objectif global</i>	2
2.2.2.	<i>Objectif spécifique</i>	3
2.2.3.	<i>Résultats</i>	4
3.	DESCRIPTION DE L'EXÉCUTION	6
3.1.	Structure de gestion du Projet	6
3.2.	Mesures prises pour l'harmonisation et l'alignement	6
3.3.	Mesures prises pour mettre le renforcement des capacités au cœur du Projet	7
3.3.1.	<i>Le renforcement des capacités</i>	7
3.3.2.	<i>Les formations</i>	8
3.4.	Suivi et évaluation	10
3.4.1.	<i>Concernant le dispositif de suivi - évaluation</i>	10
3.4.2.	<i>Comités de pilotage et technique</i>	11
3.5.	Mesures prises pour assurer le partenariat	11
3.6.	Contribution locale	12
4.	ÉVALUATION DU PROJET	13
4.1.	Pertinence	13
4.1.1.	<i>Pertinence en lien avec le processus de formulation</i>	13
4.1.2.	<i>Pertinence en lien à la réalité des problèmes actuels</i>	14
4.1.3.	<i>Pertinence dans le ciblage des bénéficiaires</i>	16
4.1.4.	<i>Pertinence au niveau de la logique d'intervention, théorie de changement</i>	16
4.1.5.	<i>Réduction de la pauvreté</i>	16
4.2.	Cohérence	17
4.2.1.	<i>Cohérence interne</i>	17
4.2.2.	<i>Cohérence externe</i>	18
4.3.	Efficacité	18
4.3.1.	<i>Efficacité au niveau du résultat 1</i>	19
4.3.2.	<i>Efficacité au niveau du résultat 2</i>	19
4.3.3.	<i>Efficacité au niveau du résultat 3</i>	20
4.3.4.	<i>La qualité du suivi et des IOV</i>	21
4.4.	Efficience	21
4.5.	Durabilité	24
4.5.1.	<i>La durabilité sociale</i>	24
4.5.2.	<i>La durabilité économique</i>	25
4.5.3.	<i>La durabilité environnementale</i>	28
4.6.	Thèmes transversaux	29
4.6.1.	<i>Gouvernance pour le Développement</i>	29
4.6.2.	<i>Égalité de genre</i>	29
4.6.3.	<i>Environnement et changement climatique</i>	30
4.7.	Questions spécifiques	31
5.	LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS	31
5.1.	Leçons apprises	31
5.1.1.	<i>Les principales leçons apprises</i>	31
5.1.2.	<i>Classification des leçons apprises</i>	32
5.2.	Recommandations	33
5.2.1.	<i>Mise en œuvre des recommandations</i>	33

5.2.2. <i>Classification des recommandations</i>	35
5.2.3. <i>Détail des recommandations</i>	35
ANNEXES.....	36

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les acquis, en termes de bénéficiaires, au moment de l'évaluation du PAFA II	1
Tableau 2 : Synthèse de l'état d'avancement des mesures de renforcement de capacités (RC) et de mitigation de risque (MR) au 31/12/2022	8
Tableau 3 : Synthèse du niveau d'efficacité du PAFA II par résultat	18
Tableau 4 : Tableau de la situation globale des dépenses et des engagements du PAFA II	22
Tableau 5 : Tableau de la situation par résultat des dépenses et des principaux engagements	22
Tableau 6 : Tableau des budgets liés aux ressources humaines	23
Tableau 7 : Tableau de classification des leçons apprises	32
Tableau 8 : Tableau de mise en œuvre des recommandations	33
Tableau 9 : Tableau de classification des recommandations	35
Tableau 10 : Situation du personnel intervenant dans le PAFA II à date de l'EI	63
Tableau 11 : hypothèses sous-jacentes à la logique d'intervention.....	67
Tableau 12 : Tableau des appuis financiers fournis à Ika Nono	83
Tableau 13 : Tableau d'approvisionnement en lait de Ika Nono	83
Tableau 14 : Synthèse des données de l'échantillon producteurs de lait (arrondi)	84
Tableau 15 : Synthèse des données de l'échantillon producteurs de lait (arrondi)	85
Tableau 16 : Différences entre approche chaîne de valeur et approche filière	101
Tableau 17 : Tableau du niveau d'atteinte des indicateurs pour le résultat 1	107
Tableau 18 : Tableau du niveau d'atteinte des indicateurs pour le résultat 2	108
Tableau 19 : Tableau du niveau d'atteinte des indicateurs pour le résultat 3	110
Tableau 20 : Synthèse de l'état d'avancement des mesures de renforcement de capacités (RC) et de mitigation de risque (MR) au 31/12/2022	125
Tableau 21 : Tableau des détails des recommandations.....	131

1. RESUME EXECUTIF

Les acquis du programme

Le Programme d'appui aux filières agropastorales, phase 2 (PAFA II) est bâti sur une première phase du Programme d'appui aux filières agropastorales considérée comme « réussie » et menée entre 2016 et 2020 (PAFA I). Le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale (MAECI), le Ministère du Développement rural (MDR), le Conseil régional de Sikasso (CR S), la Coopération suisse et la Coopération luxembourgeoise, ont convenu d'une nouvelle phase du programme. Cette nouvelle phase (PAFA II) est cofinancé à hauteur de 16 M EUR à parts égales par les Coopérations suisse et luxembourgeoise¹. L'Etat malien contribue également au financement.

Il est à noter que le PAFA II évolue depuis 2021, dans un contexte sanitaire, politique et une situation sécuritaire du Mali en général et dans la région de Sikasso en particulier, difficile et complexe. Les acteurs font preuve d'adaptation face à ce contexte avec des implications y compris sur la gestion journalière du PAFA II. L'implication et l'appropriation des différents acteurs (les ambassades, les ministères, le Conseil Régional de Sikasso, les bénéficiaires, les assistants techniques, l'équipe de LuxDev) intervenant dans la mise en œuvre du PAFA II, est forte.

Comme prévu dans le document de projet (DTF), le PAFA2 s'étend sur les sept cercles de l'ancienne région de Sikasso (Sikasso, Bougouni, Kadiolo, Kolondiéba, Koutiala, Yanfolila et Yorosso). Au stade de l'évaluation intermédiaire, le PAFA II a touché, d'une manière ou d'une autre, un nombre relativement important de bénéficiaires (plus de 19.000 pour l'appui conseil).

L'objectif général du PAFA II est de : « Contribuer à l'augmentation du revenu des exploitations familiales agro-pastorales, des entreprises et des personnes les plus vulnérables dans le Sud du Mali ». A ce stade, le programme contribue relativement peu à l'augmentation des revenus des exploitations car, notamment, l'augmentation de la production, l'accès aux facteurs de production (intrants, etc.), aux services (accès aux meilleurs marchés, etc.) pour les producteurs, n'est pas suffisamment documenté et ne peut être apprécié positivement à ce stade ; les rencontres de la mission sur le terrain ne permettent pas d'apprécier objectivement l'effet du programme sur l'augmentation des revenus

L'objectif spécifique est : « La productivité et l'employabilité augmentent durablement dans les filières du lait local et de la pomme de terre dans le Sud du Mali ». Il est difficile de dire à ce stade si le programme contribue à augmenter la productivité et l'employabilité dans les deux filières. Bien que beaucoup de formations aient pu être dispensées, l'employabilité n'est pas encore documentée. Également, l'employabilité est faible au niveau de l'insertion des jeunes formés ; il reste difficile pour eux d'avoir les moyens de production pour créer leur auto-emploi. Les indicateurs utilisés ne s'appuient pas sur une définition claire de la productivité et de la compétitivité en agriculture. A mi-parcours du PAFA II, cet objectif spécifique apparaît comme insuffisamment défini et mesurable.

Concernant le Résultat 1, « Des produits de qualité des filières lait et pomme de terre arrivent sur les marchés de façon compétitive », ce résultat 1 n'est pas atteint à ce stade mais pourrait l'être d'ici la fin du programme pour la majorité des indicateurs.

Au niveau du Résultat 2, « Les différents maillons des deux filières sont professionnalisés, inclusifs et disposent de compétences renouvelées », ce résultat 2 n'est pas atteint mais le sera certainement en fin de programme.

Enfin au niveau du Résultat 3, « Les performances des filières sont améliorées grâce au secteur privé, à la société civile, aux organisations professionnelles et aux institutions publiques, chacun dans son rôle », ce résultat 3 n'est pas atteint et ne sera, certainement, pas atteint en fin de programme. Cela est en grande partie dû aux retards dans la mise en place de l'ABSD et du fait que le dispositif de financement des projets productifs n'a été finalisé qu'en octobre 2022. Ce dernier point correspond au SR.13 dont le budget affecté à travers l'ABSD est de 3.831.058 € et qui représente donc un budget important à utiliser d'ici fin 2024 et non réalisable selon nous. Par ailleurs, l'équipe d'évaluation constate que deux éléments importants du manuel de procédure du dispositif de financement des projets productifs ont été remis en cause par le CR Sikasso, ce qui entraîne de grands risques sur la durabilité et l'efficacité de ce dispositif.

¹ La phase I a été entièrement financée par la Coopération suisse.

En conclusion sur les résultats : les 3 résultats sont à des niveaux d'atteintes différents avec des inquiétudes, notamment, pour le résultat 3. Le résultat 2 est quant à lui, en bonne voie même si l'insertion des jeunes reste un point critique à suivre de près. Les progrès relativement difficiles des résultats indiquent que les objectifs seront difficilement atteints (et mesurables) à la fin du programme.

Description de l'exécution

L'organisation de la structure du programme décrite dans le document de projet (DTF B) a été respectée. 17 Assistants Techniques Internationaux et nationaux (ATI/ATN) interviennent dans la gestion du programme. 4 sont à temps plein. 13 postes sont mutualisés au niveau des autres programmes de LuxDev. L'équipe est nombreuse mais les coûts, étant mutualisés, sont relativement amortis. Cependant des insuffisances sont constatées en termes de vision d'organisation du monde rural, de standards techniques et d'approche de développement de marché. Cela illustre le besoin de compétences plus élevées que celles disponibles actuellement.

Le cofinancement du PAFA II par la Coopération suisse et luxembourgeoise est avant tout, un premier signe fort d'harmonisation. Cependant, le montage institutionnel entre les 2 Coopérations créé des « frustrations » liées aux implications et organisations différentes des 2 représentations sur le plan politique et le plan technique. Le PAFA II est aligné et en cohérence avec les politiques du Mali et des deux coopérations. Par ailleurs, le PAFA II est aligné sur les procédures nationales notamment l'ABSD qui représente près de 41% du budget global. Les actions régionales s'inscrivent dans le Plan Stratégique de Développement Régional de Sikasso.

Les acteurs clés maliens (MAECI, Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), MDR, Ministère de l'Entreprenariat national, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, CR S, etc.) sont impliqués dans la formulation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du PAFA II. Les différentes conventions de mise en œuvre n'exigent pas une participation financière des bénéficiaires de ces conventions. Il aurait été nécessaire d'encourager la mobilisation interne des ressources financières en exigeant des coopératives, de FERLAIT et CRIPT et même le CR Sikasso une contribution financière.

Au niveau du renforcement des capacités, le programme mène de nombreuses actions de renforcement des partenaires, à travers de nombreux accords de partenariat opérationnels (APO). Le PAFA II a fait une analyse relativement sommaire des capacités des parties prenantes et peu axée sur les capacités à exercer leurs missions « régaliennes ». De facto, le renforcement des capacités s'inscrit plus dans une logique de renforcer la capacité d'exécution des activités du PAFA II que de renforcement des missions propres à chaque institution. Peu de partenaires dispose de plan stratégique. Malgré cela, il est à souligner, un point important et positif pour le PAFA II, l'existence du plan de renforcement de capacités (RC) et/ou de mitigation des risques (MR) étendu sur la durée des conventions signées avec les partenaires. D'une manière générale, l'accent est mis sur les organisations faitières alors que dans une logique de système de marché, le diagnostic et le plan de renforcement des capacités est axée sur les acteurs clés du marché (coopératives de bases et les MPE) dans une logique « d'entreprise ».

La revue documentaire, les rapports d'activités et les entretiens / visites de terrain n'ont pas permis de mesurer l'impact des formations sur les compétences et leur efficacité. La visite de certains centres, dans le cadre du résultat 2 a mis en évidence l'insuffisance de la formation initiale qualifiante sur la production de lait, faute de fermes d'application et de champs écoles. Pour mesurer l'impact des formations et leur efficacité, il faut attendre les résultats des enquêtes de l'ONEF sur l'insertion professionnelle. Les bénéficiaires rencontrés sont globalement satisfaits de leurs formations. Cependant l'analyse des formations a permis de mettre évidence, notamment pour les exploitations agricoles familiales (EAF), que les thèmes de formation sont pertinents mais les standards techniques ne sont pas adaptés aux standards internationaux surtout pour la filière lait. Par ailleurs, les formations sont ponctuelles, en salle avec des aspects pratiques, des formateurs certes expérimentés mais ne pratiquant / ne vivant pas de l'activité des formés. Ces formations sont surtout techniques et insuffisamment technico-économique. Certaines de ces formations, exécutées par des prestataires, ont des coûts excessifs. Pour les jeunes, les formations en apprentissage et formations initiales souffrent d'insuffisance de modèle pédagogique et de lieu de stage pour pratiquer l'activité ;

Malgré les efforts du programme de disposer d'un système de suivi évaluation bien documenté et robuste, il s'avère que des imprécisions relatives à la méthode de mesure des indicateurs d'impact, à la définition soignée des cibles réalisables et à la référence des indicateurs, n'ont pu être évitées. Celles-ci sont à la base des insuffisances pour une appréciation correcte et juste des progrès et des mesures de correction s'imposent nécessairement. Il importe de fournir des efforts pour mieux ajuster les indicateurs et lever tout équivoque concernant l'appréciation des indicateurs.

Evaluation du projet

Concernant la pertinence, le point de départ du PAFA II est en partie basé sur des acquis mal appréciés, surévalués du PAFA 1 et un montage institutionnel insuffisamment réfléchi. Le PAFA II répond à des problèmes réels et identifiés comme prioritaires dans les stratégies nationales. Le programme soutient la production de la pomme de terre et du lait, localisée dans les bassins de production prioritaire avec des capacités potentielles importantes comparées aux autres localités d'où la justesse du choix territorial. Le PAFA II répond à des besoins de terrain.

Les actions du programme s'accordent plus avec la dimension de création d'opportunités économiques que de réduction de la fragilité et la lutte contre l'exclusion. Certes les EAF sont ciblées et les unités de transformation également mais faiblement actuellement. L'accent est mis d'avantage sur des organisations d'accompagnement (FERLAIT, CRIPT, etc.) que sur les acteurs du marché cités. L'analyse de la logique d'intervention et la théorie de changement du PAFA II montrent clairement que beaucoup de conditions pour passer d'une hypothèse à une autre, sont certes nécessaires, mais pas suffisantes.

Tout cela contribue à faire en sorte que le PAFA II souffre actuellement d'un manque de vision (système de marché, ciblage des appuis) et d'une organisation adaptée à cette vision. Au final et selon la grille d'évaluation de LuxDev, le critère de pertinence de ce programme est jugé au niveau 4.

Concernant la cohérence, le programme est en cohérence avec la stratégie de coopération internationale 2021-2024 de la Suisse, son Programme Pays 2022-2025. Le PAFA II est en cohérence également avec la stratégie générale de la Coopération luxembourgeoise « en route pour 2030 ». Le programme est en cohérence et en alignement également, avec les politiques nationales. De par la coordination au niveau régional et les échanges entre PTF (cadre de concertation, Team Europe Initiative, etc.), la cohérence externe (st satisfaisante).

En termes d'efficacité, à la vue du niveau des résultats atteints, le PAFA II fait preuve d'une efficacité modérément satisfaisante. Au final, le critère d'efficacité de ce programme est jugé au niveau 3.

Concernant l'efficience, le ratio entre le temps passé (58% ; 28 mois d'exécution) et le taux d'exécution financière (34,75%) montre un décalage important entre les dépenses et la durée de mise en œuvre. Près d'un quart du budget est consacré aux ressources humaines. Ces coûts pourraient être diminués si les organisations (CRIPT et FERLAIT) prenaient en charge (même progressivement) le coût de leurs agents financés par le PAFA II. Au final, le critère d'efficience de ce programme est jugé au niveau 4.

Au niveau de la durabilité et la durabilité sociale du programme, il est à noter l'appui au fonctionnement pacifique des Aménagement Hydro-Agricole. Ces actions sont de nature à sécuriser le foncier pour les exploitants. Cependant, les aspects de bonne gouvernance sont insuffisamment pris en compte, notamment au niveau des coopératives de base. A l'heure actuelle, en raison, notamment, de ces éléments, la durabilité sociale n'est pas assurée.

De nombreux points entravent la durabilité économique tels que : la non-mobilisation des ressources internes des organisations et des autorités (du niveau central au niveau local) ; chaque entité (exploitation agricole, coopérative, PME de transformation, etc.) n'est pas considérée dans son entièreté (il n'est pris en compte que les aspects liés aux 2 filières lait et Pomme de Terre) ; l'approche économique (technico-économique) est insuffisamment prise en compte dans les formations et les appuis techniques. A l'heure actuelle, en raison, notamment, de ces éléments, la durabilité économique n'est pas assurée malgré un potentiel fort de l'offre et de la demande liés à ces deux filières.

Concernant la durabilité environnementale, le PAFA II fait des grands efforts pour assurer cette durabilité par notamment la promotion de la production de la fumure organique, l'utilisation du solaire pour produire de l'énergie, la promotion de la culture fourragère, la fabrication d'aliment de bétail avec des produits locaux (maïs, entre autres), la mécanisation adaptée, la satisfaction des besoins importants en eau et la promotion de l'économie de l'eau par le système d'arrosage de goutte à goutte.

Au final, le critère de durabilité de ce programme est jugé au niveau 4.

Au niveau des thèmes transversaux, le point le plus critique en termes de gouvernance pour le développement concerne la gouvernance locale notamment au niveau des structures coopératives. Les acteurs locaux ont souvent souligné le manque de confiance envers les élus des coopératives et donc la crainte d'une insuffisance de transparence dans la gestion financière mais aussi dans la gestion de

l'information. Le programme dans sa conception est sensible au genre. Lors de l'examen des activités du programme effectué au cours de cette évaluation, l'approche genre disparaît presque. Il est évident que le PAFA II intègre des principes environnementaux car les problèmes qu'il se propose de résoudre sont indissociables des questions environnementales. Ainsi, toute action dans ce sens doit respecter les principes agroécologiques, ce qui est le cas pour le PAFA II.

Leçons apprises

Les principales leçons apprises concernent entre autres, les systèmes de production. En effet, le ciblage des filières pomme de terre et lait ne doit pas occulter la nécessité d'aborder les systèmes de productions dans leur globalité au niveau de l'Exploitation Agricole Familiale. Les enjeux du changements climatiques et du coût de l'énergie fossile doivent pousser les systèmes de production vers la transition écologique, l'économie circulaire, la transformation / création de valeur ajoutée locale.

Au niveau des stratégies d'intervention du programme : il est nécessaire de développer, dès le départ, une vision / stratégie d'intervention claire pour la mise en œuvre d'une approche basée sur les systèmes de marchés tout en précisant les portes d'entrées (filière, chaîne de valeur, chaîne d'approvisionnement, chaîne de valeur pour l'entreprise / coopérative).

Au niveau du dispositif de financement des promoteurs privés : les règles et les bonnes pratiques en matière de crédit / subvention et de garanties sont à respecter si l'on veut changer les comportements de pratiques de non-remboursement des crédits.

Au niveau de la structuration du monde coopératif : la structuration du mode coopératif doit se faire à partir des organisations à la base puis des organisations faitières sur le principe de subsidiarité.

Au niveau du renforcement des capacités : il est important de distinguer le renforcement de capacité d'une structure en vue d'exécuter un programme d'activités ou en vue de renforcer les capacités d'une institution à développer ses missions régaliennes. Également, la bonne gouvernance et la mobilisation de ressources internes pour viser l'autonomisation financière devraient être au cœur de ce renforcement des capacités.

Au niveau du processus de formation – insertion, l'apprentissage devrait se baser sur des fermes et des champs modèles afin de favoriser la mise en pratique. L'éducation financière des jeunes et un coaching financier sont des éléments clés pour faire aboutir les projets des jeunes.

Au niveau des formations continues : les formations notamment des producteurs nécessitent des fiches technico-économiques adaptées aux conditions locales, des formations sur la base d'analyse de groupe, de proximité, de durée courte, in situ et par des pairs (locaux, nationaux, sous-régionaux, autres) ;

Au niveau des thèmes transversaux : une analyse genre est nécessaire afin de définir les activités concrètes à promouvoir ;

Recommandations

La mission s'est limitée à 5 recommandations génériques qui sont détaillées en annexe. Les recommandations sont :

1. Mener rapidement une réflexion afin de définir une vision / stratégie claire basée sur les systèmes de marchés ; ceci afin d'avoir une vision précise des missions et rôles de chaque acteur et de définir les priorités d'appuis ;
2. Sur cette base, redéfinir les APO en se concentrant sur les activités clés et la mobilisation de ressources internes ;
3. Appliquer le manuel de procédures du mécanisme de financement des projets productifs et notamment son code de financement et la gestion de la garantie par une institution professionnelle en la matière ;
4. Améliorer la stratégie de renforcement des capacités y inclus les contenus des formations en Formation Initiale Qualifiante, apprentissage et en formation continue ;
5. Réviser certains indicateurs du cadre logique (indicateurs d'impact et d'effets ainsi que les méthodes d'évaluation)

2. DÉSCRIPTION DES ACQUIS DU PROJET AU MOMENT DE L'ÉVALUATION

2.1. Couverture (zones et bénéficiaires)

Comme prévu dans le document de projet (DTF), le PAFA II s'étend sur les sept cercles de l'ancienne région de Sikasso (Sikasso, Bougouni, Kadiolo, Kolondiéba, Koutiala, Yanfolila et Yorosso).

Les lois 002, 003, 004, 005 et 007 du 13 mars 2023², portant sur les collectivités territoriales au Mali précisent que les collectivités territoriales (CT) de la république du Mali sont : la commune, la région et le district. Le niveau cercle collectivité n'existe plus mais la circonscription cercle existe toujours. Elles permettent également la création des collectivités territoriales des régions de Bougouni et de Koutiala. Les organes de gouvernance de ces 2 régions (conseils régionaux) ne sont pas encore en place. Seuls les gouverneurs sont en poste.

La région de Sikasso, 3^{ème} région administrative du pays, regroupe désormais 08 cercles, 21 arrondissements, 52 communes et 667 villages. Bougouni, la quinzième région, est composée de 10 cercles, 30 arrondissements, 57 communes et 1010 villages, fractions et quartiers (VFQ). Koutiala, la seizième région, a 8 cercles, 20 arrondissements, 46 communes et 396 VFQ.

Le DTF précise que le ciblage géographique s'appuie sur une logique de « bassin de production », indépendamment du découpage territorial en cours. Ce point est important dans une logique de développement de marchés qui ne connaissent pas les limites administratives. D'ores et déjà, pour certains acteurs des filières, le fait de se référer encore à la région de Sikasso apparaît comme un point « sensible ». La possibilité laissée par le DTF pour appuyer de nouvelles zones (en lien avec des potentiels de production), n'a pas été utilisée à ce jour. Cependant, à travers l'entreprise Ika Nono, le PAFA II a soutenu des activités au niveau de Bamako (Chambre froide).

Le programme devait bénéficier directement à 14 000 exploitations familiales (hommes, femmes et jeunes) et autres acteurs des filières de la zone d'intervention (les micros, petites et moyennes entreprises formelles et coopératives et leurs membres, les entreprises industrielles). Il devait bénéficier aussi aux jeunes poursuivant une formation initiale et aux tuteurs formés pour encadrer les jeunes dans leur parcours d'insertion professionnelle. Le programme bénéficie aux services étatiques déconcentrés, aux Conseil Régional de Sikasso (CR S), ainsi qu'aux autres Collectivités Territoriales (CT).

Les acquis au moment de l'évaluation du PAFA II sont les suivants :

Tableau 1 : *Les acquis, en termes de bénéficiaires, au moment de l'évaluation du PAFA II*

Bénéficiaires prévus	Acquis au moment de l'évaluation	Commentaires
9 000 producteurs et productrices de pomme de terre	Appui conseil : 19.362 producteurs (13 024 hommes et 6 338 femmes) dont 5 162 producteurs appuyés sur les techniques de production du compost ³ .	Formation continue et sensibilisation les appuis/conseil sont des activités menées au quotidien par les conseillers agricoles (animateurs) du Comité régional interprofessionnel de la pomme de terre de la région de Sikasso (CRIPT).
2 000 nouveaux exploitants installés	12 ouvrages : 2020/2021 : 611 producteurs (432 hommes et 179 femmes). Soit 558,85 Hectares	Le recensement des exploitants sur les douze sites AHA fait état de 2.145 exploitants : le parcellement est en cours et permettra d'attribuer les parcelles aux exploitants. Le répertoire des 611 producteurs

² Loi n°2023-002 du 13 mars 2023 portant modification de la loi n°2012-006 du 23 janvier 2021 portant principes fondamentaux de l'organisation administrative du territoire ; Loi n°2023-003 du 13 mars portant modification de la loi n°2017-052 du 02 octobre 2017 déterminant les conditions de la libre administration des Collectivités territoriales ; Loi n°2023-004 du 13 mars 2023 portant code des Collectivités territoriales ; Loi n°2023-005 du 13 mars 2023 portant statut particulier du District de Bamako ; Loi n°2023-006 du 13 mars 2023 portant création des circonscriptions administratives en République du Mali ; Loi n°2023-007 du 13 mars 2023 portant création des Collectivités territoriales en République du Mali

³ Source : commentaires de LuxDev selon le rapport intermédiaire narratif N° 5 du CRIPT de février à mai 2023. La présentation du CRIPT au comité technique de mai 2023 faisait état de l'appui/conseil auprès de 5.593 producteurs de 236 OP.

Bénéficiaires prévus	Acquis au moment de l'évaluation	Commentaires
		concerne les exploitants effectivement installés sur les sites AHA au moment de l'évaluation. Le répertoire des coopératives (LuxDev) indique 12 coopératives : 682 producteurs dont 249 femmes
2 500 éleveurs laitiers sédentaires	1 043 dont 502 jeunes, 226 femmes	
300 éleveurs transhumants	140 agro-éleveurs	
2 500 actifs des deux filières, intéressés à renforcer et/ou renouveler leurs compétences au travers d'actions de formation continue	1.260 actifs formés	Formation continue 2021 : 371 actifs formés et 2022 : 889 actifs formés
Les micros, petites et moyennes entreprises formelles et coopératives et leurs membres dans les filières lait et pomme de terre (transport, commerçants, transformateurs, fournisseurs de services, fournisseur de services) : 350 bénéficiaires dans la filière lait et 200 dans la filière pomme de terre ;	225 OP en PdT 17 OP lait (11 adhésions à la Fédération régionale des unions de coopératives des producteurs de lait (FERLAIT) 10 Unités équipées en petit matériel	11 unités de transformation lait sont dans le répertoire de suivi des quantités de lait mensuelles
Les entreprises industrielles : 30 nouveaux emplois	0	
700 jeunes sur les deux filières au sein de centres de formation professionnelle ou auprès de maîtres d'apprentissage et ayant suivi un programme d'insertion	197 formation initiale 140 en apprentissage	3 abandons en formation initiale
Les tuteurs formés pour encadrer les jeunes : 75 Maîtres d'apprentissage et 150 formateurs en centres de formation professionnelle	149 (73 Maîtres d'apprentissage et 76 formateurs).	2021 : 70 MA formés ; 2022 : 76 formateurs et 3 MA formés.

Il est à noter le nombre relativement important de bénéficiaires touchés d'une manière ou d'une autre.

2.2. Détails des objectifs et résultats atteints

2.2.1. Objectif global

Le PAFA II évolue depuis 2021, dans un contexte sanitaire, politique et une situation sécuritaire du Mali en général et dans la région de Sikasso en particulier, difficile et complexe. Les acteurs font preuve d'adaptation face à ce contexte avec des implications y compris sur la gestion journalière du PAFA II.

Il est à souligner l'implication et l'appropriation forte des différents acteurs (les ambassades, les ministères, le Conseil Régional de Sikasso (CR S), les bénéficiaires, les assistants techniques, l'équipe de LuxDev) intervenant dans la mise en œuvre du PAFA II.

L'objectif général du PAFA II est de : « Contribuer à l'augmentation du revenu des exploitations familiales agro-pastorales, des entreprises et des personnes les plus vulnérables dans le Sud du Mali ».

A ce stade, le PAFA II contribue relativement peu à l'augmentation des revenus des exploitations car :

- Les formations continues dispensées sont certes utiles et peuvent améliorer le revenu mais elles procurent pour l'essentiels des conseils techniques et insuffisamment de conseils technico-économiques (coûts, compte prévisionnel, etc.) ;
- L'augmentation de la production, l'accès aux facteurs de production (intrants, etc.), aux services (accès aux meilleurs marchés, etc.) et à des infrastructures pour les producteurs, ne sont pas suffisamment documentés et ne peuvent être appréciés positivement à ce stade ; les rencontres de la mission sur le terrain ne permettent pas d'apprécier objectivement l'effet du programme sur l'augmentation des revenus ;
- Les financement (crédit et subvention) ne sont pas en place et donc il n'y a pas d'appui à la croissance / augmentation de revenu ; seuls certains projets de la première phase peuvent produire des effets mais la situation de ces projets (voir les impayés de crédits (voir plus bas) et le rapport de ADA sur la situation des projets) n'est pas très encourageante ;
- Les systèmes « intégrateurs gagnant - gagnant » (coopérative / unité de transformation / industrie et producteurs) sont peu développés et il existe donc peu d'augmentation de revenus de ces deux acteurs de la chaîne de valeur ;
- Enfin, la méthode de calcul des revenus ne s'appuie pas sur une approche holistique de l'exploitation agricole ou de l'unité de transformation mais uniquement sur la production lait ou pomme de terre. Ceci limite donc la possibilité d'avoir une claire photographie de la composition du revenu de chaque entité et la part / évolution de chaque activité (notamment pomme de terre et lait) composant le revenu.

2.2.2. Objectif spécifique

L'objectif spécifique est : « La productivité et l'employabilité augmentent durablement dans les filières du lait local et de la pomme de terre dans le Sud du Mali ».

Il est difficile de dire à ce stade si le programme contribue à augmenter la productivité et l'employabilité dans les deux filières, essentiellement pour les raisons suivantes :

- Bien que beaucoup de formations aient pu être dispensées, l'employabilité n'est pas documentée à ce stade ;
- L'employabilité est faible au niveau de l'insertion des jeunes formés ; il reste difficile pour eux d'avoir les moyens de production pour créer leur auto-emploi (le financement des projets n'a pas démarré) ; par ailleurs la production agricole crée, par nature, peu d'emploi salarié permanent (surtout de la main d'œuvre familiale et de la main d'œuvre ponctuelle). Seules les unités de transformation ont une réelle possibilité de créer de l'emploi salarié permanent mais peu d'unités sont appuyées par le PAFA II actuellement ;
- Les indicateurs utilisés pour mesurer ces effets ne s'appuient pas sur une définition claire de la productivité et de la compétitivité en agriculture⁴. Il est donc difficile de voir les progrès en termes d'augmentation de revenu à l'Hectare ou au niveau du revenu global de l'exploitation / MPME-coopérative.

Comme mentionné pour l'objectif global, la méthode de calcul des indicateurs utilisée n'est pas conforme aux standards en la matière. Les indicateurs d'effet intermédiaire liés aux résultats et mesurant la progression vers l'atteinte de l'objectif spécifique sont peu liés aux activités directes du programme. Il est extrêmement difficile de mesurer le réel effet du PAFA II sur ces indicateurs.

A mi-parcours du PAFA II, cet objectif spécifique apparaît comme insuffisamment défini et mesurable.

⁴ La productivité est toujours un rapport entre une production réalisée, et les quantités de facteurs de production utilisées pour l'obtenir. La productivité est une grandeur qui permet de mesurer l'efficience d'un processus de production. Un processus est une combinaison de moyens de production (terre, capital) auxquels on applique une certaine quantité de travail (force et savoir), pour créer une nouvelle richesse. Or, ces processus de production dans l'agriculture sont complexes ; c'est pourquoi on utilise les concepts de systèmes de culture et systèmes d'élevage pour les décrire et les comprendre. La productivité s'applique donc à un système et non à une pratique ou à une culture isolée. Il s'agit de mesurer la richesse créée grâce à un mode de production donné pour tenir compte de toutes les interactions — liées aux assolements et aux rotations entre autres —, et des pratiques réelles des agriculteurs qui, à l'échelle de leur système de production, raisonnent quotidiennement de façon globale (voir remarque plus haut). La productivité est mesurée en valeur, en mobilisant le concept de valeur ajoutée ramenée à la surface (Ha) ou au temps de travail ou à l'unité de bétail.

2.2.3. Résultats

Résultat 1 : Des produits de qualité des filières lait et pomme de terre arrivent sur les marchés de façon compétitive

Le résultat 1 n'est pas atteint à ce stade mais pourrait l'être d'ici la fin du programme pour la majorité des indicateurs (sauf pour les indicateurs 1.2-R1, 2-R1). Concernant ce résultat 1, des produits des filières lait et pomme de terre (PdT) arrivent sur le marché mais il n'est pas possible de cerner :

- Le niveau de qualité atteint pour le transformateur, le consommateur, le producteur ; le rapport du Département de la nutrition et sécurité sanitaire des aliments (DNSSA), de janvier 2022, spécifique à la zone du PAFA II, est assez alarmant concernant la filière lait⁵ ;
- Le niveau de compétitivité pour ces acteurs également.

L'appui aux unités de transformation est modeste alors que le potentiel d'unités est là (voir bases de données du programme). La conservation des PdT dans les chambres froides est un point positif important et qui mériterait d'être considéré comme une activité entrepreneuriale (PME) à part entière pour les propriétaires de ces infrastructures⁶.

L'option de placer des conseillers dans les organisations faitières et gérés selon les conditions de l'institution (CRIPT et FERLAIT) est un point positif et à saluer mais elle pèche sur les éléments suivants :

- La non prise en charge progressive des coûts de ces conseillers par les Organisations professionnelles (OP) ;
- Un niveau (BTS) des animateurs qui limite l'aspect conception (niveau ingénieur mieux adapté à cela), et l'insuffisance des outils de conseils, notamment les fiches technico-économiques servant de base au conseil.

Les standards de formation technique ne sont pas au niveau de la connaissance scientifique actuelle (surtout pour le lait), et ne sont pas adaptés aux conditions réelles des personnes à formées (producteurs, transformateurs). Il existe un besoin de formation in situ et de formateurs issus des pairs, et un besoin de fiches technico-économiques liées aux conditions locales).

Concernant ce résultat, l'Equipe d'évaluation à Mi-Parcours (EMP) constate que sur 10 indicateurs, 3 indicateurs sont atteints (A), 3 non atteints (NA) et 4 en cours (EC) (Voir détails dans le tableau dans annexe F 13).

Il est à noter la mesure complexe des indicateurs. Également, certains indicateurs nous semblent non conformes à la réalité, par exemple :

- 11R1 : la part de la production agricole (pommes de terre) effectivement commercialisée pour la consommation est estimée à 39% alors que dans la réalité, le producteur commercialise la presque totalité de sa production. L'expression locale pour illustrer cela est « seulement la PdT touchée par la daba (sous-entendu abimée) n'est pas commercialisée ».
- 1R1 : volume production sur les Aménagements hydro agricoles (AHA) en PdT : +487% : cela interroge : soit la situation de référence est sous-évaluée soit il y a eu une faible estimation de la cible finale de l'indicateur ; idem pour le lait ;
- 4R1 : Nombre de conseillers agricoles financés par les organisations professionnelles (OP) ; 57 animateurs sont en place et gérés par les organisations faitières. Cependant, leur prise en charge est assurée à 100% sur les fonds PAFA II à travers la convention ; il n'est pas possible de parler alors de financement par les OP.

Il nous semble important de revoir la pertinence de ces indicateurs et à minima leur méthode de calcul.

⁵ Extrait conclusion du rapport : le lait provenant de ces fermes (échantillon de 12 fermes) peut présenter des risques réels en matière de sécurité sanitaires des aliments ; idem pour les mini laiteries inspectées ; par conséquent, des efforts doivent être déployés pour une meilleure connaissance des textes, normes, les méthodes de production, transport et conservation du lait.

⁶ Les activités en amont du stockage (triaje, calibrage, nettoyage) sont censées améliorer la qualité du produit

Résultat 2 : Les différents maillons des deux filières sont professionnalisés, inclusifs et disposent de compétences renouvelées

Le résultat 2 n'est pas atteint mais le sera certainement en fin de programme. Ce résultat progresse en termes de personnes formés (jeunes et femmes) et de formations continues. Comme mentionné plus haut, les formations pèchent sur les standards techniques et l'insuffisance de centre d'application modèle. Cela est surtout valable pour les formations des jeunes en formation initiale. Ces derniers sont également confrontés aux difficultés d'accès à des maîtres de stage pour pratiquer la formation et par la suite d'accès aux facteurs de production (terre, cheptel) pour vivre de leurs acquis de formation (insertion). Ce point d'insertion reste un point critique à suivre de près.

Concernant ce résultat, l'EMP constate que sur 14 indicateurs (et sous indicateurs), 7 indicateurs sont atteints (A), (2 qui pourront être atteints en 2023 (2 R2 et 4 R2)), 2 non atteints (NA) et 5 en cours (EC) (Voir détails dans le tableau dans annexe F 13).

Résultat 3 : Les performances des filières sont améliorées grâce au secteur privé, à la société civile, aux organisations professionnelles et aux institutions publiques, chacun dans son rôle

Le résultat 3 n'est pas atteint et ne sera, certainement, pas atteint en fin de programme. Il est en grande difficulté au regard du niveau d'atteinte actuel des indicateurs. Cela est en grande partie dû aux retards dans la mise en place de l'Appui budgétaire sectoriel décentralisé (ABSD ; déblocage en fin 2022) et du fait que le dispositif de financement des projets productifs n'a été finalisé qu'en octobre 2022. Ce dernier point correspond au SR.13 dont le budget affecté à travers l'ABSD est de 3.831.058 € et qui représente donc un budget important à utiliser d'ici fin 2024 et non réalisable selon nous.

Concernant ce dispositif de financement des projets productifs, le PAFA II a revu les procédures du PAFA 1 afin de s'aligner sur les bonnes pratiques en la matière. Ceci est un point très positif permettant d'avoir une vision à long terme. Les rapports ADA avaient mis en avant le besoin de revoir les procédures du PAFA 1. La situation, à mai 2023, des crédits du PAFA 1 reste décevante : sur 17 crédits au niveau de la Banque nationale de développement agricole (BNDA), 6 ont été soldés sans difficulté, 11 ont des impayés et dont la garantie a été appelée / sera appelée (voir tableau situation crédit BNDA en annexe F7).

Cette révision des procédures est intervenue relativement tard, en juin 2022 mais a permis de poser les principes suivants :

- Le Conseil régional analyse et décide de l'éligibilité du dossier ;
- La subvention est adossée obligatoirement à un accord préalable de crédit (banque, IMF) ;
- L'analyse de la rentabilité économique et financière est effectuée par l'institution financière (banque, IMF) ;
- Le code de financement est simplifié pour prendre en compte les besoins en investissement (y compris fonds de roulement), les besoins immatériels et les innovations ;
- La garantie est gérée par une institution spécialisée en la matière.

L'EMP constate que deux éléments importants ont été remis en cause par le CR S, notamment :

- Le taux de subvention qui est rehaussé et qui fait que la part de crédit redevient souvent minoritaire dans le schéma de financement (apport personnel – subvention – crédit). La bonne pratique est que la part du crédit devrait représenter au moins 50% du schéma de financement. Pour les jeunes, l'expérience du FACEJ (coopération danoise) pourrait être valorisée⁷. Par ailleurs, le redécoupage du code de financement en projet PdT/ Lait et selon les segments de la chaîne de valeur, n'est pas pertinent car il complexifie la compréhension par les utilisateurs et il n'est pas nécessaire (Voir les bonnes pratiques en la matière et l'explication détaillé dans le manuel de procédure des projets productifs) ;

⁷ Pour le FACEJ, une part du crédit remboursé est reversée / rétrocédée sous forme de subvention pour un deuxième cycle de crédit

- La garantie gérée par le CR S est contraire aux bonnes pratiques. La garantie ne sera pas de facto « silencieuse » et les porteurs de projets ne rembourseront pas en connaissance de cause. La même erreur que pour le PAFA 1 va se renouveler.

ADA a signé une convention en 08/2021, de 18 mois, pour accompagner les initiatives privées et coopératives à accéder à des services financiers adaptés. Les différents rapports de ADA ont dressé la situation des crédits du PAFA 1 et le rapport de novembre 2022 fait des propositions pour la mise en place d'un dispositif de garantie commun aux programmes de LuxDev Mali. Ce dispositif de garantie repose sur le Fonds de Garantie du Secteur Privé S.A. (FGSP). Le FGSP – établissement financier - gère des garanties propriétaires sur fonds propres ainsi que des garanties sur fonds de tiers (PTF). Les règles de gestions des garanties par le FGSP, correspondent aux bonnes pratiques. Ce type de garantie devrait être mis en place rapidement.

Un avenant (N°3) de la convention entre le CR S et la BNDA est en cours de négociation. La BNDA ne semble pas disposée à signer cet avenant tant que la situation des impayés du PAFA 1 n'est pas soldée. Le contenu de cet avenant intègre les points qui soulèvent nos inquiétudes précédentes sur le code de financement et la garantie.

Concernant ce résultat, l'EMP constate que sur 9 indicateurs, 2 indicateurs sont atteints (A), 7 non atteints (NA) / aucune réalisation, (Voir détails dans le tableau dans annexe F 13).

Concernant l'indicateur 3.3-R3, le taux de satisfaction (80,95%) ne correspond pas aux constats de la mission car il n'y a pas eu de financement du PAFA II.

En conclusion sur les résultats : les 3 résultats sont à des niveaux d'atteintes différents avec des inquiétudes pour le résultat 3 notamment. Le résultat 2 est quant à lui, en bonne voie même si l'insertion des jeunes reste un point critique à suivre de près. Les progrès relativement difficiles des résultats indiquent que les objectifs seront difficilement atteints (et mesurables) à la fin du programme.

3. DESCRIPTION DE L'ÉXÉCUTION

3.1. Structure de gestion du Projet

L'organisation de la structure du projet décrite dans le document de projet (DTF B) a été respectée. 17 Assistants Techniques Internationaux et nationaux (ATI/ATN) (et les cadres de la direction) interviennent dans la gestion du PAFA II. 4 sont à temps plein (ATI filières, AT filière lait local, AT filière pomme de terre, AT formation professionnelle, AT emploi). Il est à préciser que le contrat de l'ATI lait local a été arrêté au 31/08/2022 et remplacé par un AT national en 09/2022. Ce poste n'était pas prévu dans l'organigramme initial et il fait sens de l'avoir ajouté, d'autant plus que sur cette filière, beaucoup d'insuffisances ont été constatées (voir plus bas). 13 postes sont mutualisés avec un input de leur temps consacré au PAFA II compris entre 15 et 26 % de leur temps total (source LuxDev). 10 postes prévus d'être basés à Sikasso sont bien à Sikasso (Voir organigramme et tableau de la situation du personnel en annexe F1 et F2). 2 femmes (sur les 17) font partie de l'équipe. Sur ce point l'équipe n'est pas équilibrée, ce qui peut être un désavantage pour approcher certaines problématiques notamment dans la filière lait (activités spécifiques aux femmes dans l'itinéraire technique production et transformation).

L'équipe est nombreuse mais les coûts étant mutualisés avec d'autres projets de LuxDev, sont relativement amortis (voir plus bas). Cependant les insuffisances constatées (voir plus bas) en termes de vision d'organisation du monde rural, de standards techniques et d'approche de développement de marché illustrent le besoin de compétences plus élevées que celles disponibles actuellement

3.2. Mesures prises pour l'harmonisation et l'alignement

Le cofinancement du PAFA II par la Coopération suisse et luxembourgeoise est avant tout, un premier signe fort d'harmonisation. Cela est en cohérence avec la programmation conjointe de l'Union Européenne, de ses Etats membres (avec la Suisse et la Norvège) et de l'initiative Team Europe⁸. Cependant, le montage institutionnel entre les 2 Coopérations créé des « frustrations » liées aux

⁸ Le MAEE luxembourgeois, dans ses commentaires au DTF A, avait insisté pour mieux faire le lien avec la programmation conjointe de l'UE et de ses états membres et de l'initiative team Europe.

implications des 2 représentations sur le plan politique et le plan technique. La représentation suisse est mieux dotée en personnel que la représentation luxembourgeoise et donc de facto, le fonctionnement et la répartition des tâches, en interne, sont différents entre la Coopération suisse et la Coopération luxembourgeoise. Cette dernière peut, parfois par manque de disponibilité, ne pas participer à certaines rencontres. Le suivi et le pilotage du PAFA II demande une duplication des efforts (participation aux même réunions, lecture / commentaires des mêmes documents, ect.) de la part des 2 représentations (voir également processus de formulation plus bas).

Le PAFA II est aligné et en cohérence avec les politiques du Mali et des deux coopérations (voir plus bas chapitre cohérence).

L'accord entre le Mali, le Luxembourg et la Suisse, en son article 4 prévoit la contrepartie malienne (mise à disposition de personnel, de locaux, exonération des taxes ; 20% des investissements constitués de contributions financières et d'apports en nature). Cette contribution n'est pas estimée ni intégrée dans les plans opérationnels comme prévu dans cet article. D'un point de vue strictement financier, à notre connaissance, il n'y a pas de contrepartie de l'Etat malien (inscrite dans la loi des finances) au financement du PAFA II. Les contributions du PAFA II (des 2 PTFs) sont portées dans la loi de finance en recettes et en dépenses dans les ministère respectifs (Entreprenariat national, de l'emploi et de la formation professionnelle et du Ministère du développement rural (MDR)). Ceci contribue à la prévisibilité de l'aide.

Par ailleurs, le PAFA II est aligné sur les procédures nationales notamment l'ABSD qui représente 7.371.609 €⁹, soit près de 41% du budget global. Les actions régionales s'inscrivent dans le Plan Stratégique de Développement Régional de Sikasso.

Pour favoriser l'harmonisation et la complémentarité, le programme s'inscrit dans les cadres de concertation régionaux notamment le comité Régional d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement (CROCSAD). Au niveau national, les échanges entre les ministères sectoriels existent notamment à travers les assistants techniques.

Le MDR souhaiterait plus d'échange sur des questions stratégiques afin que l'expérience régionale du PAFA II contribue à alimenter les politiques nationales. Il revient au MDR d'être force de proposition pour développer ces échanges.

3.3. Mesures prises pour mettre le renforcement des capacités au cœur du Projet

3.3.1. Le renforcement des capacités

Ce point est également développé en détail en annexe F 17.

LuxDev a procédé à une identification des partenaires et à l'évaluation de leurs capacités techniques, financières et stratégiques (Cf. Annexe DTF sur les parties prenantes). Cette analyse a porté sur leur aptitude à exécuter des fonctions pertinentes dans les deux filières et a permis de doter chacun des partenaires d'un plan d'action opérationnel dont la mise en œuvre est sous leur responsabilité. Ceci s'est traduit par la suite par des accords de partenariat (voir plus bas).

Le PAFA II a fait une analyse relativement sommaire des capacités des parties prenantes et somme toute très superficielle et peu axée sur les capacités à exercer leurs missions « régaliennes ». De facto, le renforcement des capacités s'inscrit plus dans une logique de renforcer la capacité d'exécution de projet que de renforcement des missions propres à chaque institution.

Il est à souligner, un point important et positif pour le PAFA II, l'existence du plan de renforcement de capacités (RC) et/ou de mitigation des risques (MR) étendu sur la durée des conventions signées avec les partenaires. Il fait partie intégrante de chaque convention et la fiche de screening en annexe de la convention reprend les mesures planifiées. Le plan de renforcement de capacités et/ou de mitigation des risques, permet de suivre dans le temps les changements opérés par les partenaires. Un suivi de l'état d'avancement des mesures de renforcement des capacités / mitigation est élaboré annuellement. Le suivi porte sur les éléments de planification, gestion financière, suivi-évaluation et rapportage, prise en compte des thèmes transversaux. Les changements constatés sont également capitalisés dans une

⁹ Voir avenant 1 à la convention de financement N°MLI/021 – 21 2711.

matrice. Il est présenté ici l'état d'avancement des mesures de renforcement de capacités et/ou de mitigation des risques.

Tableau 2 : Synthèse de l'état d'avancement des mesures de renforcement de capacités (RC) et de mitigation de risque (MR) au 31/12/2022

Programme concerné	Nombre d'actions RC/MR prévues en 2022	Nombre d'actions RC/MR réalisées en 2022	Nombre d'actions RC/MR à poursuivre en 2023
Programme PAFA II	53	25	28

Malgré ces efforts, le renforcement des capacités actuel n'a pas suffisamment d'ancrage local au niveau des coopératives et des PME (production, transformation, commercialisation). L'accent est mis sur les organisations faitières. Dans une logique de système de marché, le diagnostic et le plan de renforcement des capacités est axée sur une logique « d'entreprise » (voir Modèle Porter en annexe F 11). Ceci est différent des diagnostics et plan de renforcement de capacité des administrations.

Les conventions de mise en œuvre ont été élaborées en 2021. En 2022, il n'y a pas eu de nouvelles conventions élaborées et nécessitant un dispositif préalable d'analyse de capacités de gestion et de formulation de mesures d'accompagnement.

Tout ce travail pourrait paraître pertinent si ce n'est que dès le départ, les orientations stratégiques du renforcement des capacités n'ont pas été clairement posées, à savoir :

- Dans le cadre des 2 chaînes de valeur ciblées, le renforcement des capacités commence par les structures à la base notamment les coopératives (et leurs membres : les Exploitations Agricoles Familiales (EAF)). Or le renforcement des capacités des coopératives est surtout assuré par la convention avec l'Union nationale des centres de gestion rurale (UNCGR¹⁰). Les coopératives ne disposent pas de plan stratégique sur lequel construire leur organisation et leur développement en termes de services à leurs membres ;
- Par la suite, à partir des coopératives de base, il est possible de renforcer les capacités d'une fédération (exemple FERLAIT¹¹). Une fédération coopérative est une organisation dont les membres sont eux-mêmes des coopératives. Le plan stratégique de FERLAIT est révélateur que cette institution ne se positionne pas suffisamment en tant que « rendre service à ses coopératives membres » mais plutôt mener des actions directement auprès des éleveurs afin de développer la filière et donc de facto à devenir une « agence d'exécution » d'un programme.
- Les autres institutions concernées (CRIPT, FERPTS, CRCR, etc.) ne disposent pas de plan stratégique. Le CRIPT se réfère à la Stratégie nationale de développement de la filière pomme de terre du Mali (SNDPT 2021-2025) ;
- Notons que le CRIPT est une interprofession¹² et non une fédération de coopératives. Une interprofession a un rôle différent d'une fédération de coopératives. Or ici, également, le CRIPT est placé comme une agence d'exécution du PAFA II. Ainsi le renforcement des capacités apporté n'est que très peu lié à son rôle d'interprofession.

3.3.2. Les formations

La revue documentaire, les rapports d'activités et les entretiens / visites de terrain n'ont pas permis de mesurer l'impact des formations sur les compétences et leur efficacité (sauf à des exceptions près). La mesure était difficile, faute de bases de référence. La visite de certains centres, dans le cadre du résultat

¹⁰ L'objectif global de la convention de l'UNCGR est l'amélioration de la gouvernance dans les coopératives de base, les unions et les fédérations des filières lait local et pomme de terre en vue de leur professionnalisation. Les objectifs spécifiques sont : (i) la mise en place d'un conseil de gestion et stratégique pour les filières lait local et pomme de terre et (ii) la mise en place et le développement de systèmes pour augmenter les fonds propres des organisations au sein des filières lait local et pomme de terre et mesurer leur l'autonomie

¹¹ La porte d'entrée stratégique retenue par le PAFA II est l'appui aux organisations faitières

¹² Organisme privé, reconnu par l'Etat, regroupant les organisations professionnelles représentatives de la production agricole et selon les cas de la transformation, de la commercialisation, de la distribution et la consommation d'un ou plusieurs produit(s).

2 a mis en évidence l'insuffisance de la formation initiale qualifiante sur la production de lait, faute de fermes d'application et de champs écoles pour le fourrage et autres (Cf. photos en annexe I).

Pour mesurer l'impact des formations et leur efficacité, il faut attendre les résultats des enquêtes de l'Observatoire national de l'emploi et de la formation (ONEF) sur l'insertion professionnelle (cohorte de jeunes formés en 2022 et cohorte de jeunes formés en 2023) en septembre 2023 et août/ septembre 2024. Une enquête de satisfaction des actifs filières est aussi prévue en septembre 2024. Elle devra prendre en compte les jeunes sortis de formation et employés par ces actifs.

Ces enquêtes contribueront à renseigner trois indicateurs d'effet intermédiaire du PAFA II, à savoir les taux de : (i) croissance de l'emploi dans les maillons des deux chaînes de valeurs lait local et pomme de terre ; (ii) insertion professionnelle avec un revenu décent, dans les filières lait local et pomme de terre, des jeunes ayant suivi un parcours de formation-insertion dans le cadre du programme, désagrégé par sexe ; (iii) satisfaction des actifs des filières lait local et pomme de terre ayant suivi un plan de formation continue pour renforcer leurs compétences professionnelles.

Les bénéficiaires rencontrés sont globalement satisfaits de leurs formations, même si, toutes les règles exigées par l'Approche par compétences (APC) pour les Formations initiales qualifiantes (FIQ) et les Formations par apprentissage (FPA) APC pour les FIQ et les FPA n'ont pas été observées. Cependant, il est difficile de mesurer si les formations dispensées ont eu un impact sur les compétences car les indicateurs ne sont pas suffisamment explicites pour faire cette relation de cause à effet. Néanmoins, les évaluations systématiquement réalisées avant et en fin de formation montrent une évolution positive des compétences in situ. Mais le suivi de l'application des formations 6 mois / 1 an après la formation demeure à faire. L'analyse des formations (documentaire et visite terrain) a permis de mettre évidence les points suivants :

- Pour les EAF :
 - Les thèmes de formation sont pertinents mais les standards techniques ne sont pas adaptés aux standards internationaux surtout pour la filière lait ;
 - Les formations sont ponctuelles, en salle avec des aspects pratiques, des formateurs certes expérimentés mais ne pratiquant / ne vivant pas de l'activité des formés ;
 - Les formations sont surtout techniques et insuffisamment technico-économique ; d'ailleurs, nous n'avons pas vu de fiches technico économiques¹³ servant de support aux formations ;
 - De ce fait le conseil de gestion n'est pas abordé et ce serait le rôle de l'Union Nationale des centres de gestion rurale (UNCGR) avec qui le PAFA II a signé une convention ;
 - Pour les coopératives : peu de formation spécifique notamment sur la vision stratégique et les services à rendre aux membres (EAF) et donc le développement de services payants pouvant mobiliser des ressources internes ; non plus, peu d'accompagnement sur la gouvernance de la coopérative qui est un frein à la mobilisation de ressources internes d'où la spirale négative : « pas de bonne gouvernance – pas de mobilisation de ressources internes » ; ces points font partie des activités à développer par l'UNCGR qui démarre ses interventions ;
 - Pour les fédérations : formations liées aux activités et insuffisamment aux rôles et services que devrait développer une fédération à ses membres (coopératives) : exemple : service de comptabilité et d'audit pour les coopératives, service de formation des responsables de coopératives, ou service payant non assuré par les coopératives, etc. ;
 - Pour les jeunes, les formations en apprentissage et formations initiales souffrent d'insuffisance de modèle pédagogique (ferme pédagogique / modèle) et de lieu de stage pour pratiquer l'activité ;
 - Pour les unités de transformation, les formations abordent assez peu les aspects économiques et certains standards techniques méritent d'être revus (exemple : bannissement du plastique dans la chaîne de valeur lait¹⁴).

Les formations ont fait preuve d'efficacité (durant la période de formation) car les évaluations en fin de formation montrent un niveau de satisfaction élevé des participants mais il n'existe pas de recul pour une période post-formation.

¹³ Voir modèle de fiche technico-économique du RECA Niger servant au EAF, Conseiller, Banquier, etc

¹⁴ Par exemple, en Tunisie, pour bannir le plastique dans la filière lait, l'état a fait des efforts importants de sensibilisation, de contrôles des normes mais aussi de subvention partielle de bidons Inox auprès des éleveurs.

Bien que les femmes soient au cœur du programme, les indicateurs sur les formations (continue, apprentissage) ne leur sont pas favorables. L'inégalité de genre persiste au niveau de l'accès aux facteurs de production, en se référant aux résultats et indicateurs. Le facteur socio-culturel continue à entraver le changement. Il faut envisager avec les partenaires y compris les coopératives de se soumettre en matière d'équité à une auto-évaluation institutionnelle dans une perspective de genre, pour examiner les services offerts aux femmes et identifier comment les améliorer. Cette auto-évaluation doit conduire à un plan d'action à mettre en œuvre et évaluer.

Au final, le renforcement de capacités doit se concevoir dans une vision de renforcer les capacités du partenaire à mettre en œuvre ses propres objectifs en lien avec sa vision stratégique. Dans une approche de système de marché, il faut surtout viser le renforcement des capacités des acteurs du marché (EAF, PME / coopératives unités de transformation, stockage, commercialisation), ce qui est insuffisamment le cas actuellement.

3.4. Suivi et évaluation

3.4.1. Concernant le dispositif de suivi - évaluation

Le dispositif de suivi-évaluation est bâti sur les Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) sur trois composantes :

- Des indicateurs objectivement vérifiables mentionnés dans le cadre logique et qui reflètent la dynamique attendue de la mise en œuvre du programme dont un IOV de la coopération suisse dit « Thematic reference indicators (TRI) ».
- Des indicateurs secondaires ou de réalisation des activités qui informent sur le pilotage quotidien.
- Un indicateur d'effet intermédiaire au niveau du Résultat 1 du programme qui a fait l'objet d'une enquête de référence : « taux de croissance de l'emploi dans les maillons des deux chaînes de valeurs lait local et pomme de terre » par l'ONEF.

A cela s'ajoute les études spécifiques permettant de disposer des analyses qualitatives et quantitatives fines sur des échantillons bien identifiés ; des études de référence pour établir la ligne de base des indicateurs et enfin des études de mesure permettant d'actualiser le niveau d'atteinte des indicateurs. Ce dernier est piloté par un prestataire externe qui intervient annuellement (auprès de 190 producteurs de lait et de pomme de terre représentatifs, et se basant sur le recensement des membres de FERLAIT, le catalogue des AHA à partir d'analyse de photos aériennes des espaces cultivés en pomme de terre).

Il a été prévu d'ajuster, si nécessaire, ce dispositif de suivi évaluation (S&E) à celui du Programme indicatif de coopération (PIC) IV lorsque celui-ci serait mis en œuvre, ce qui n'est pas le cas pour l'instant.

La matrice de S&E est ainsi actualisée chaque année pour informer les acteurs de l'état d'avancement et orienter l'élaboration du plan d'action annuel.

L'enquête de référence des indicateurs ciblés du PAFA II a été réalisée et aussi celle devant permettre d'apprécier l'état atteint par les indicateurs pour l'année 2022 ; les résultats ont permis d'actualiser la matrice de S&E. Certains indicateurs sont délégués aux partenaires (FERLAIT, FERPTS, CRIPT) et font l'objet de suivi par ceux-ci avec un appui de l'AT S&E. Les remontés de données sont assurées par un rapportage régulier des partenaires pour être capitalisées.

Malgré l'intérêt et les efforts affichés par le programme à la véracité des informations, il s'avère que des imprécisions relatives à la méthode de mesure des indicateurs d'impact, à la définition soignée des cibles réalistes et à la référence des indicateurs, n'ont pu être évitées (voir nos commentaires précédents sur la méthode de calcul des revenus). Celles-ci sont à la base des insuffisances pour une appréciation correcte et juste des progrès et des mesures de correction s'imposent nécessairement.

Les programmes de la DDC font régulièrement rapport sur des indicateurs de référence agrégés et thématiques (aggregated reference indicator / ARI ; thematic reference indicator thematic reference indicator / TRI). Les indicateurs suivants sont particulièrement pertinents :

- ARI 2 Nombre de personnes ayant un nouvel emploi ou un meilleur emploi : Cet indicateur mesure les nouvelles situations d'emploi (formel ou informel, y compris le travail indépendant)

et l'amélioration de l'emploi (revenus plus élevés, réduction de la vulnérabilité, sécurité sur le lieu de travail, protection sociale).

- TRI 1 Changement du revenu net annuel : Cet indicateur mesure les changements dans les revenus disponibles des bénéficiaires (dans le secteur formel ou informel, y compris l'emploi indépendant et l'emploi dans l'agriculture de subsistance).
- TRI 2 Protection sociale : Cet indicateur mesure la proportion de la population protégée dans au moins un domaine de protection sociale.

Ces indicateurs ne sont pas directement mesurés par le PAFA II. Il aurait été intéressant de mieux les prendre en compte.

Également, les indicateurs d'impact universels (selon la Norme CDDE (Comité des donateurs pour le développement des entreprises) dont le Luxembourg et la Suisse sont membres, pourraient être considérés. Ces indicateurs sont recommandés pour l'utilisation par tous les programmes participants pour que les donateurs et autres parties prenantes puissent agréger l'impact de tous leurs programmes, dans la mesure du possible.

- Échelle : Nombre d'entreprises cibles qui réalisent un avantage financier à la suite des activités du programme par an et cumulativement. Il faut que le programme définisse ses « entreprises cibles ».
- Revenu net : Revenu net ajouté (ventes ajoutées moins coûts ajoutés) accumulé par les entreprises cibles à la suite du programme par an et cumulativement. En plus, le programme doit expliquer pourquoi ce revenu sera probablement durable.
- Nombre d'emplois net ajoutés : Nombre d'emplois (équivalents temps plein) net ajoutés dans les entreprises cibles comme résultat du programme, par an et cumulativement. « Ajouté » signifie le nombre d'emplois créés moins le nombre d'emplois perdus. « Par an » comprend 240 journées de travail. Il faut que le programme explique pourquoi ces emplois seront probablement durables. Les emplois sauvegardés où maintenus peuvent être rapportés séparément.

3.4.2. Comités de pilotage et technique

Le PAFA II a tenu 3 comités ordinaires (CoPil) et un comité extraordinaire. Le comité ordinaire fait le suivi de la mise en œuvre des recommandations, la situation des progrès par rapport à l'exécution technique et financière, la programmation annuelle et les questions spécifiques qui lui sont soumises. Le comité extraordinaire a porté sur l'examen de la note relative à l'ABSD.

A chaque fois, le CoPil donne des orientations nécessaires à mettre à œuvre et s'assure de leur exécution lors de sa prochaine séance. Cependant, les Copils ont tendance à aller dans les détails et abordent insuffisamment les aspects stratégiques (voir recommandation du CoPil N°2).

Trois (3) session du comité technique ont été tenues où il a été question du suivi de la mise en œuvre des recommandations, l'état d'exécution technique et financière, la programmation annuelle, les forces et faiblesses, l'examen des points spécifiques qui lui sont soumis et la formulation des recommandations.

Leur intervention ont permis de discuter les problèmes et d'apporter des réponses pour une meilleure pilotage de la mise en œuvre du PAFA II ; nombres de questions ont trouvé leur réponse à travers les travaux de ces comités ce qui met en évidence leur pertinence.

Sur la base des constats ci-dessus, le dispositif de suivi évaluation devrait être révisé et amélioré en conséquence.

3.5. Mesures prises pour assurer le partenariat

Les acteurs clés maliens (Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération internationale (MAECI), Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), Ministère du Développement rural, Ministère de l'Entreprenariat national, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, Conseil régional de Sikasso, etc) sont impliqués dans la formulation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du PAFA II. Sur la base des documents de planifications, les ministères et le conseil régional intègrent cela, respectivement dans la loi de finance et le budget de la collectivité.

Comme mentionné plus haut, des partenaires de mise en œuvre ont été identifiés. Ce partenariat s'est traduit par la signature des accords de soutien (Appui budgétaire sectoriel décentralisé (ABSD), Convention de Délégation de Fonds et de Mise en Œuvre (CDFMO). De ces accords de partenariat, il en résulte les décisions suivantes :

- Le Conseil régional de Sikasso est le maître d'ouvrage du soutien aux acteurs privés dans le développement de leurs activités en réalisant des investissements structurants et en mettant en place des mécanismes de financement des projets productifs et innovants ;
- Le Comité régional de l'interprofession de la pomme de terre de Sikasso (CRIPT) et la Fédération régionale des producteurs de pomme de terre de Sikasso (FERPTS) sont chargés de la mise en œuvre opérationnelle des actions de développement de la filière PdT ;
- La Fédération régionale des unions de sociétés coopératives des producteurs de lait de Sikasso (FERLAIT) est chargée de la mise en œuvre opérationnelle des actions de modernisation des élevages laitiers et de développement de la filière du lait local ;
- Le Comité régional de concertation des ruraux (CRCR) est chargé de la mise en œuvre opérationnelle des actions d'appui à la mise en valeur et la protection environnementale des 12 aménagements hydroagricoles (AHA) construits lors de la première phase du PAFA ;
- D'autres CDFMO ont été signées avec l'union nationale des centres de gestion rurale (UNCGR), l'Institut national d'Ingénierie de la Formation professionnelle (INIFORP), l'Observatoire national de l'Emploi et de la Formation (ONEF), l'Agence pour le Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ).

La responsabilisation des partenaires avec une assistance technique contribue à renforcer leurs capacités « d'exécution ». C'est dans ce cadre qu'ont été développés au sein du programme et des plans d'action opérationnels, des indicateurs qui permettent de mesurer si, oui ou non, les interventions aboutissent à des résultats capables de se poursuivre sans l'appui du PAFA II.

Le nombre d'AT (y compris mutualisés) est relativement important. Cependant, il est important de mentionner que ces partenaires sont placés bien souvent en situation « d'exécution d'un projet » et non pas dans l'exécution de leur plan stratégique (seule la FERLAIT dispose d'un plan stratégique dont le contenu est critiquable par rapport aux missions d'une fédération de coopératives / unions)). De facto, il n'y a aucune mobilisation de ressources propres pouvant « enclencher un processus d'autonomisation financière ».

3.6. Contribution locale

Les différentes conventions de mise en œuvre n'exigent pas une participation financière des bénéficiaires de ces conventions. Il aurait été nécessaire d'encourager la mobilisation interne des ressources financières en exigeant des coopératives, de FERLAIT et CRIPT et même du CR Sikasso une contribution financière forfaitaire.

Les contributions en fonds propres (cash) des porteurs de projet qui seront soutenus par les fonds seront valorisées dans le schéma de financement. Elles permettront de mesurer l'effet levier du fonds (sur la mobilisation de l'investissement) par rapport à 1 FCFA mobilisé par le porteur et 1 FCFA mobilisé par le fonds PAFA II.

Toutefois, des contributions en nature sont possibles à travers la mise en œuvre des activités programmées. Il importe que ces contributions soient valorisées en les capitalisant de façon régulière. Cependant ces contributions en nature n'interviennent pas dans le schéma de financement du nouveau code de financement adopté en juin 2022. Ceci est cohérent.

4. ÉVALUATION DU PROJET

Les réponses aux questions évaluatives des TDR enrichies des propositions du prestataire dans la note de cadrage, sont synthétisées en annexe F. Elles contribuent aux analyses ci-dessous. Par ailleurs, les questions spécifiques des TDR sont intégrées à l'analyse des critères CAD ci-dessous (et développées spécifiquement en annexe F15).

4.1. Pertinence

4.1.1. Pertinence en lien avec le processus de formulation

L'analyse de la pertinence passe par l'analyse du processus de formulation afin de mieux comprendre la situation actuelle.

Le processus de formulation du PAFA II a été relativement long (13 mois). Son démarrage était prévu initialement en 07/2020 puis a été reporté en 01/2021¹⁵. Un comité de formulation a été mis en place. Cette formulation a démarré en octobre 2019 et a été mené de manière interne à LuxDev (coordonnateur du PAFA 1¹⁶) sans qu'il n'y ait eu d'évaluation finale du PAFA 1. Ce processus a vu l'implication de plusieurs personnes qui ont changé durant cette période, tant au niveau management que technique et tant du côté de LuxDev (2 Représentants Résident et 2 Chargé de Programme) que de la DDC (2 Chefs de coopération et 2 Chargé de Programme¹⁷). Le programme a démarré en 01/2021, en continuité avec le PAFA 1. Durant la phase de lancement, une révision du DTF A, a été faite par LuxDev sur la base des commentaires du MAEE Luxembourg¹⁸. En juin 2021, le DTF B finalisé a été transmis à la DDC et au MAEE Luxembourg. Ce document a été validé formellement en COPIL le 31 mars 2022. Le Ministère malien des affaires étrangères et de la coopération internationale (MAECl) assure le rôle de la tutelle administrative et le MDR, le ministère de l'Entreprenariat national, de l'Emploi et de la Formation professionnelle qui assurent la tutelle technique¹⁹.

Le PIC 4 (formulé mais non signé) donne des indications claires quant à l'approche de développement des systèmes de marchés notamment par l'appui à des acteurs (de la transformation / commercialisation) pouvant « booster » la production. Ce point reste insuffisamment pris en compte dans le DTF et la pratique.

Pour faire face au contexte politique et sécuritaire, le PAFA II a procédé à un réajustement des modalités ABSD versus régie LuxDev / et Accord de Partenariat Opérationnel (APO). Ceci est pertinent et cohérent pour faciliter la mise en œuvre et viser l'atteinte des résultats. Ce rééquilibrage récent des modalités (ABSD, APO, régie) a permis de faciliter l'atteinte de certains résultats comme le R2. Cependant le dispositif de financement reste très lié au CR S. Les premières opérations seront à suivre de près notamment le suivi des délais de traitement et de déblocage de fonds aux porteurs de projets.

Les recommandations de l'évaluation intermédiaire (EI) du PAFA I (voir en annexe F18) sont insuffisamment prises en compte dans le DTF, bien que les APO aient été signées avec les faîtières plutôt que de faire passer les ressources, pour ces dernières, via l'ABSD. Cependant, l'appui aux projets productifs passe par l'ABSD.

Le PAFA II a été formulé à la suite du PAFA 1 et sur la base des acquis du PAFA 1. Le rapport de capitalisation et le rapport final du PAFA 1 mettent en avant des acquis (parfois en utilisant le conditionnel comme temps). L'équipe d'évaluation à mi-parcours / intermédiaire (EMP) a passé en revue ces acquis tant d'un point de vue documentaire que sur la base des visites de terrain. Il en ressort, que pour l'EMP, certains acquis ont été surévalués à la fin du PAFA 1 (liste en annexe F18).

D'un point de vue du montage institutionnel, le PAFA II a été bâti sur le principe d'un cofinancement entre la Suisse et le Luxembourg et n'apparaît pas comme une option idéale. L'examen d'autres modalités n'a pas fait l'objet d'analyse entre les 2 coopérations même si une note de LuxDev mentionnait : « Une modalité du type coopération déléguée permettrait de rééquilibrer davantage les relations entre deux coopérations « sœurs » ». En effet, cette modalité n'a pas été envisagée alors

¹⁵ Source Note LuxDev

¹⁶ Avec l'appui d'une experte IRAM

¹⁷ Au niveau de la DDC, un seul chargé de programme pour la gestion de PAFA, il est l'unique interlocuteur. Il n'a jamais changé.

¹⁸ Note du MAEE Luxembourgeois du 30/09/2020

¹⁹ La désignation du MAECl comme tutelle de PAFA obéit aux principes de la coopération Luxembourgeoise sinon pour la suisse tous les programme sont sous la tutelle des ministères sectoriels ou techniques

qu'elle présentait des avantages certains (une seule coopération responsable, non duplication des efforts de management /suivi de la part des 2 coopérations, etc.).

Ainsi, le point de départ du PAFA II est en partie basé sur des acquis mal appréciés et un montage institutionnel insuffisamment réfléchi.

4.1.2. Pertinence en lien à la réalité des problèmes actuels

Le PAFA II répond à des problèmes réels et identifiés comme prioritaires dans les stratégies nationales.

Les axes d'interventions retenus par le PAFA II s'articulent parfaitement avec les priorités nationales notamment la Stratégie Nationale de Développement de la Filière Pomme de Terre et celle de Valorisation de la Production du Lait Cru Local. Celles-ci se fondent sur le diagnostic approfondi établi avec la contribution de l'ensemble des acteurs et des partenaires. Elles tiennent compte du contexte local et international pour identifier les mesures à mettre en œuvre pour un développement durable des filières pomme de terre et lait.

En effet, ces filières (pomme de terre et lait) occupent une place de choix dans le Plan National d'Investissement du Secteur Agricole (PNISA) du Mali, une déclinaison opérationnelle de la PDA qui vise à moderniser les systèmes de productions agricoles et améliorer la compétitivité des filières agricoles. Tout ceci est lié à la perspective de valorisation des produits et d'amélioration de revenu et peut ainsi contribuer à la concrétisation du troisième axe du CREDD relatif à la croissance inclusive et la transformation structurelle de l'économie avec comme objectifs spécifiques entre autres de promouvoir la productivité et la compétitivité de l'agriculture et d'accroître la contribution de l'élevage à la croissance et à la réduction de la pauvreté.

Cette adéquation avec les instruments nationaux qui régissent le développement de l'Agriculture au Mali à savoir la CREDD cadre fédérateur des politiques, la LOA fixant de façon spécifique les orientations de la politique agricole du Mali à court, moyen et long terme, la Politique de développement de l'Agriculture (PDA), le PNISA et les stratégies de développement de la filière pomme de terre et de valorisation du lait cru local, soutient la cohérence et pertinence du PAFA II.

Le PAFA II soutient la production de la pomme de terre et du lait localisé dans les bassins de production prioritaire avec des capacités potentielles importantes comparées aux autres localités d'où la justesse du choix territorial.

Le PAFA II répond à des besoins de terrain. En effet, le secteur laitier est confronté à des contraintes observées lors de la mission, notamment de contraction des parcours naturels, de faible niveau nutritionnel des animaux, la faible aptitude en production de lait des races locales, la présence de maladies infectieuses, parasitaires et métaboliques qui affectent la production laitière. Les pratiques d'élevage ne garantissent pas le respect de certaines règles élémentaires d'hygiène par les producteurs. Le faible niveau d'organisation des producteurs laitiers et des investissements en faveur de la filière lait, les contraintes liées à la collecte du lait dans un système d'élevage extensif, la faible capacité technique de conservation et de transport du lait frais et un environnement commercial / fiscal favorable à l'importation du lait en poudre, constituent des contraintes encore actuelles au développement de la filière lait local.

S'agissant de la pomme de terre, il est à noter entre autres : l'accès difficile aux intrants (semences, engrains et produits phytosanitaires) de qualité, en quantité, à un prix abordable pour satisfaire les besoins des producteurs ; la dépendance des producteurs vis-à-vis des importations qui connaissent souvent des retards décalant l'installation des cultures au-delà de la période propice de culture de la pomme de terre au Mali ; la non disponibilité d'engrais adaptés à la culture de pomme de terre et les difficultés d'accès aux variétés adaptées aux conditions climatiques ; la faible connaissance des producteurs dans l'utilisation d'engrais et produits phytosanitaires conventionnels et biologiques ; des itinéraires techniques de multiplication de plants insuffisamment maîtrisés ; les difficultés d'accès au financement.

Ces contraintes sont conformes à celles évoquées dans les stratégies relatives à la pomme de terre et le lait. Les analyses participatives conduites avec les producteurs visés lors de cette évaluation ont révélé que les réponses soutenues par le PAFA II sont :

- Adéquates et de nature à amoindrir voire réduire efficacement les contraintes économiques locales et d'emploi rural avec un développement réel des filières pomme de terre et lait permettant de générer des revenus ; mais ces réponses pèchent dans la mise en œuvre ;
- Appropriées et pertinentes dans l'amélioration de la gouvernance de ces filières à travers les actions de formations diverses, l'amélioration de l'environnement des filières par la réalisation des investissements structurants et les soutiens aux faîtières conduisant vers une professionnalisation, le renforcement de l'inclusivité et des compétences ; mais elles pèchent également dans la mise en œuvre et le ciblage des acteurs.

Malgré ces réponses, l'amélioration des performances des filières n'est pas assurée car la vision du rôle de chaque acteur et les modalités d'appuis sont insuffisamment clarifiées.

Les réponses apportées sont généralement correctes dans leur conception mais elles font preuve de défaillance dans la mise en œuvre (pas d'ancrage de l'appui au niveau des coopératives de base, formations non aux standards, etc.).

En termes de capacités locales d'absorption, l'EMP estime que cette capacité a été surestimée (voir point sur les acquis du PAFA 1). Cela se concrétise sur le terrain par des difficultés réelles constatées dans la mise en œuvre des APO notamment l'appropriation des conventions (souvent limitée aux seuls dirigeants pour la CRIPT et FERLAIT) et dans la maîtrise des procédures occasionnant des retards importants dans l'exécution de ces APO. L'option de confier l'exécution d'activités à des partenaires locaux est intéressante car elle participe à plus de responsabilisation des acteurs dans la prise en charge de leur propre développement. Il convient de bien préciser la nature de cet appui (comme mentionné plus haut : renforcement des capacités en lien avec les missions de l'institution ou simple exécution d'activités) et les capacités réelles de gestion.

S'agissant du l'ABSD, bien qu'il n'ait pas connu un taux d'exécution important²⁰, il est évident que le porteur notamment le CR S a acquis une certaine expérience dans sa conduite lors de la 1ère phase. Les raisons évidentes du retard sont plutôt imputables, pour le moment, au contexte d'insécurité et de la situation politique transitoire ayant affecté considérablement la mise en œuvre des programmes de la coopération internationale. Ainsi, de probables problèmes de capacité à ce niveau ne sauraient être appréciés que pendant la seconde moitié de mise en œuvre du PAFA II avec bien entendu la mise à disposition des fonds dans un environnement favorable.

Concernant le lien entre les objectifs et les questions transversales, notamment les marqueurs CAD de l'OCDE (voir annexe C2), pour l'égalité homme / femme, il est de 1 et se justifie. La prise en compte des questions transversales notamment le genre est bien évoquée dans la stratégie de mise en œuvre du PAFA II. Elle s'est traduite dans la mise en œuvre, par la prise en compte des jeunes femmes pour l'apprentissage à travers leur ciblage et la prise en compte des vulnérables à travers la recherche de l'égalité de genre, la considération des aspects socio-culturels autour des aménagements hydroagricoles réalisés pendant la phase 1 sous la facilitation du Comité régional de concertation des ruraux de Sikasso (CRCR). En plus, les femmes interviennent activement dans la transformation et la commercialisation du lait, le ramassage de la pomme de terre lors de la récolte. Il existe donc au niveau de la transformation (lait et PdT) la possibilité de mieux cibler et de mieux toucher les femmes.

Il est également de 1 pour le Développement participatif et le Renforcement des Capacités. A la vue de l'importance des partenariats développés et des renforcements des capacités mis en œuvre, cela est justifié. Il est à souligner le fort niveau d'engagement des acteurs locaux et nationaux.

Pour l'environnement et le marqueur « Rio, Changement climatique, adaptation / mitigation », ils sont également à 1. Cela est justifié compte tenu de l'importance de la transition écologique et du changement climatique à prendre en compte.

Le marqueur CAD « Développement du commerce » est à 1. C'est assez rare de trouver un tel marqueur pour ce type de programme. Il aurait fallu un appui plus fort et concentré autours des Micro, Petite et Moyenne Entreprise (MPME) / coopérative de transformation / commercialisation, pour justifier cette notation.

²⁰ Décaissement de 1 608 704,00 € au 31/12/2018 soit 21,82% du budget de la convention.

4.1.3. Pertinence dans le ciblage des bénéficiaires

Les bénéficiaires ciblés au départ sont les bénéficiaires actuels des actions du PAFA II. Un nombre important de bénéficiaires a été touché, surtout par de l'appui conseil. Avec le faible taux de mise en œuvre des activités du résultat 3, il paraît évident que le maximum de bénéficiaires ne soit pas encore touché directement.

Avec la réorganisation du territoire, il subsiste un risque que certains groupes de bénéficiaires initiaux voient diminuer considérablement les effets et retombées du programme. En effet, désormais il sera question de trois (3) Conseils régionaux dans la zone d'intervention du PAFA II en plus de trois (3) CRIPT ; or les conventions sont signées par les structures de la région de Sikasso ; il importe de trouver très rapidement des arrangements nécessaires pour permettre la mise en œuvre efficiente des appuis de l'intervention au profit de l'ensemble des bénéficiaires initiaux au risque de porter un tort considérable à une ou à des parties.

Pour la filière lait, la situation demeure gérable pour l'instant car le porteur de la convention est une fédération (FERLAIT) incluant les unions de Bougouni et de Koutiala. Cependant, une clarification est nécessaire pour une meilleure appropriation.

Comme mentionné précédent, dans une approche des systèmes des marchés, il faut viser en premier les acteurs du marché (EAF, Jeune en auto-emploi, coopératives, PME / unités de transformation, stockage, commercialisation). En renforçant leurs capacités de création / croissance à travers le dispositif de financement (subvention / crédit / apport personnel) et leurs compétences (formation, accompagnement), il est possible de créer de véritables valeurs ajoutées locales (revenu) et des emplois. La zone d'intervention et les deux filières sont propices à cela. Certes les EAF sont ciblées et les unités de transformation également mais faiblement actuellement.

L'accent est mis d'avantage sur des organisations d'accompagnement (FERLAIT, CRIPT, etc.) que sur les acteurs du marché cités et notamment les coopératives qui, dans la filière lait peuvent jouer un rôle très important. Ainsi, les effets sur l'emploi et l'insertion se voient limités.

Par ailleurs, il est à noter la tendance de mettre en place des infrastructures (centre de collecte, unité de triage, etc.) au niveau des collectivités territoriales puis de déléguer la gestion à des coopératives. Cette stratégie est valable sur des infrastructures « structurantes » de type marché, abattoir mais nous semble restrictive pour des centres de collecte, de triage et de commercialisation de la PdT, etc. D'autres options sont possibles : appuyer directement les coopératives et les PME / unités de transformation / stockage à travers le mécanisme de financement des projets productifs pour que ces infrastructures leur appartiennent. Ces réflexions n'apparaissent pas clairement dans les stratégies du PAFA II. Cela demande un gros travail de préparation au financement et à la gestion par ces coopératives / privés.

4.1.4. Pertinence au niveau de la logique d'intervention, théorie de changement

L'analyse de la logique d'intervention et la théorie de changement du PAFA II (voir annexe F4) montrent clairement que beaucoup de conditions pour passer d'une hypothèse à une autre, sont certes nécessaires, mais pas suffisantes.

De nombreuses hypothèses manquent telles que des coopératives solides à la base, une intervention des faîtières selon le principe de la subsidiarité, l'accent sur la chaîne d'approvisionnement des PME / coopératives, la collecte et les acteurs clés du marché (producteurs, transformateurs), des formations de qualité par les pairs avec des modèles, etc.

Il n'y a pas eu de véritable réflexion du passage de la théorie de changement à la théorie d'action.

Cela a contribué à faire en sorte que le PAFA II souffre actuellement d'un manque de vision (système de marché, ciblage des appuis) et d'une organisation adaptée à cette vision.

4.1.5. Réduction de la pauvreté

Les actions du PAFA II s'accordent plus avec la dimension de création d'opportunités économiques que de réduction de la fragilité et la lutte contre l'exclusion. En appuyant les chaînes de valeur pomme de terre et lait, le PAFA II contribue à soutenir l'amélioration du revenu des producteurs au niveau de ces

filières et l'ensemble des actions convergent vers une amélioration de la gouvernance sans laquelle aucun progrès n'est soutenable, l'amélioration de l'accès au marché devant garantir un prix juste et favorable.

Dans cette logique d'approche des systèmes de marchés, c'est le marché qui régule les prix. L'Etat n'intervient pas dans la fixation des prix à la production. Seules les subventions (Projets et autres) peuvent influencer les décisions. Ainsi, il ne faut plus parler « d'assistanat ni de taux de subvention élevé » mais plutôt d'opérateur économique (jeune, EAF, MPME, Coopérative) qui ont des projets de création / d'extension de leur activité. Pour cela, ces acteurs disposent d'un minimum de facteurs de production et ne peuvent donc être considérés comme « les plus pauvres ».

Cependant les activités du PAFA II prennent fortement en compte les jeunes, les femmes et les éleveurs non sédentaires qui sont des groupes plus fragiles que les autres.

Dans cet appui, il est évident que les hommes et les femmes, présents chacun à des niveaux spécifiques de ces filières, tirent bénéfice mais de façon non équitable à cause des facteurs sociaux qui font que les femmes sont surtout actives seulement dans certains maillons comme la transformation et ne possèdent généralement pas les terres de cultures ni les troupeaux. Il est à noter la présence limitée de coopératives de productrice de pomme de terre.

Le PAFA II tente de soutenir directement l'amélioration du revenu des producteurs des filières lait et pomme de terre à travers l'appui à l'organisation pour une meilleure gouvernance et une meilleure gestion financière ; le renforcement des capacités des producteurs à travers les différentes formations visant à une meilleure maîtrise des itinéraires techniques de production, de collecte, de conservation et de commercialisation pour permettre l'obtention du prix rémunérateur par les producteurs.

Parallèlement, bien que cela ne connaisse pas à présent de résultats tangibles, l'amélioration de l'environnement économique des affaires est soutenu à travers la réalisation des investissements structurants par le Conseil Régional par la mise en œuvre de l'ABSD.

Au final et selon la grille d'évaluation de LuxDev (notation de 1 à 6 ; 1 étant la meilleure note), le critère de pertinence de ce programme est jugé au niveau 4. Ceci en raison, notamment, du processus de formulation et des acquis mal appréciés de la phase précédente, du ciblage des acteurs qui n'est pas en adéquation avec une approche de système de marché, d'une théorie de changement incomplète, tout cela contribuant à un déficit de vision stratégique.

4.2. Cohérence

Cette cohérence sera examinée sous l'angle de la cohérence interne et externe²¹.

4.2.1. Cohérence interne

Le programme est en cohérence avec la stratégie de coopération internationale 2021-2024 de la Suisse (programme de coopération) qui a pour mission de soulager les populations dans le besoin et de lutter contre la pauvreté ainsi que de promouvoir le développement durable. Pour la période de 2021 à 2024, la Suisse s'est fixé les priorités thématiques suivantes :

- La création d'emplois décents sur place ;
- La lutte contre les changements climatiques ;
- La réduction des causes de la migration irrégulière et du déplacement forcé ;
- La promotion de l'état de droit.

Le PAFA II est en cohérence avec, le Programme Pays 2022-2025 et ses trois effets (développement humain, développement économique durable et local, et enfin gouvernance et paix). Il est aussi en synergie et complémentarité avec le programme suisse « Partenariats pour l'exercice d'une gouvernance appropriée (PEGA 5 2019-2023). Cette phase du PEGA couvre Sikasso, Mopti et Tombouctou. Elle permet à la Suisse de soutenir la consolidation des compétences des régions en

²¹ Voir critères CAD OCDE

faveur d'une bonne gestion des affaires publiques et contribue ainsi à la création de perspectives économiques durables et à la stabilité du Mali.

Le PAFA II est en cohérence également avec la stratégie générale de la Coopération luxembourgeoise « en route pour 2030 ». La coopération luxembourgeoise poursuit l'objectif principal de réduire et, à long terme, d'éradiquer complètement la pauvreté extrême à travers le soutien au développement durable sur le plan économique, social et environnemental. La stratégie du Luxembourg évolue d'une approche de priorisation sectorielle vers une approche plus inclusive, fondée sur le principe "ne laisser personne pour compte" (leaving no one behind) de l'Agenda 2030 des Nations unies et axée sur les quatre thématiques prioritaires suivantes :

- Améliorer l'accès à des services sociaux de base de qualité ;
- Renforcer l'intégration socio-économique des femmes et des jeunes ;
- Promouvoir une croissance durable et inclusive ;
- Promouvoir une gouvernance inclusive.

Au Mali, la stratégie du Luxembourg est déclinée au niveau du PIC III et ses addendum à la stratégie de transition pour la coopération au développement luxembourgeoise avec la république du mali (2021-2022 et 2023-2024). Le PAFA II est en cohérence avec le PIC III et certaines orientations du PIC IV (identifié mais non signé entre les deux Etats). Cependant, le programme reste centré sur une approche assez classique « filière » (voir annexe F11), sans prendre en compte totalement les orientations du PIC IV, à savoir une approche chaîne de valeur pragmatique (accent sur la chaîne d'approvisionnement) et l'appui à des acteurs de changements (« champions), notamment au niveau de la transformation, commercialisation.

4.2.2. Cohérence externe

De par la coordination au niveau régional et les échanges entre PTF (cadre de concertation, Team Europe Initiative, etc.), la cohérence externe (entre l'intervention considérée et celles menées par d'autres acteurs dans le même contexte) est satisfaisante. Le PAFA pourrait s'inspirer d'autres interventions concernant notamment les jeunes (FACEJ) et de pratiques liées à la rémunération des accompagnateurs basée sur l'atteinte de résultat (paiement de commission selon résultat de l'accompagnement).

Le programme fait preuve d'une bonne cohérence aussi bien interne qu'externe.

4.3. Efficacité

L'évaluation de l'efficacité du PAFA II est synthétisée ci-dessous et développée plus bas :

Tableau 3 : Synthèse du niveau d'efficacité du PAFA II par résultat

Résultat	Niveau d'atteinte	Contribution aux objectifs (Faible, moyen, bon, très bon)	Niveau d'efficacité (1 à 6)
RI. Des produits de qualité des filières lait et pomme de terre arrivent sur les marchés de façon compétitive	Non atteint à ce stade mais pourrait l'être d'ici la fin du programme pour la majorité des indicateurs	Moyen	3
R2. Les différents maillons des deux filières sont professionnalisés, inclusifs et disposent de compétences renouvelées	Non atteint mais le sera certainement en fin de programme	Bon	3
R3. Les performances des filières sont améliorées grâce au secteur privé, à la société civile, aux organisations professionnelles et aux	Non atteint et ne sera, certainement, pas atteint en fin de programme	Faible	4

institutions publiques, chacun dans son rôle			
--	--	--	--

L'efficacité est détaillée en annexe F 13, par résultat. Il est à retenir les principaux points par résultat.

4.3.1. Efficacité au niveau du résultat 1

RI. Des produits de qualité des filières lait et pomme de terre arrivent sur les marchés de façon compétitive

Dans ce cadre, la mise en œuvre des APO participent clairement à l'amélioration de la qualité et de la compétitivité des produits pomme de terre et lait.

S'agissant de la pomme de terre, il est à noter une exécution encourageante des activités retenues au niveau de la convention avec CRIPT. La plupart de ces activités, qui ont connu une mise en œuvre satisfaisante, doivent se poursuivre afin de toucher le maximum de producteurs comme cela est planifié. Toutefois, certaines activités traînent à être mises en œuvre à savoir la formation de 30 animateurs et 03 cadres du CRIPT, la mise en place des essais de nouvelles variétés multipliables adaptées au contexte local et également l'appui à la construction d'hangars améliorés pour les coopératives. Cette dernière activité non réalisée à cause de l'insuffisance des fonds programmés, semble n'être plus d'actualité. Les acteurs envisagent de procéder à l'aménagement de l'aire de service en chambre froide au niveau de la plateforme de conditionnement, de conservation et d'expédition des produits.

Au niveau de la filière lait, l'APO est porté par la FERLAIT, il est à noter la mise en œuvre de beaucoup d'activités qui doivent se poursuivre encore.

En dépit d'une mise en œuvre d'une quantité acceptable d'activités, qui devraient normalement déclencher les résultats attendus notamment à travers la satisfaction du niveau attendu des indicateurs, force est de constater que cela n'est justement pas le cas.

En effet suivant le bilan des indicateurs, il est noté qu'à la date de la revue, par rapport au résultat 1, trois (3) indicateurs sont atteints à savoir :

- 1.1R 1 portant sur la part de la pomme de terre et du lait commercialisée ;
- 1.R.1 concerne le volume de pomme de terre produite grâce aux aménagements hydro agricoles et volume de lait produit par an par les fermes aménagées (y inclus centres de service) ; les données pour le lait et la situation de référence pour la pomme de terre posent le problème de fiabilité de ces données ;
- 4.R.1. Concerne le nombre de conseillers agricoles financés par les organisations professionnelles avec une réalisation de 143% (voir remarque sur ce point dans l'analyse des indicateurs).

Trois (3) indicateurs sont non atteints à savoir : le 1.1.R 1 pour le lait, le 2.R.1 concernant les volumes de lait local et de pomme de terre transformés et commercialisés par an.

Quatre indicateurs en cours dont 1.2 R.1 concernant le taux de croissance de l'emploi dans les maillons des deux chaînes de valeurs lait local et pomme de terre, et le 3.R.1 concernant le nombre d'unités de transformation du lait local et de pomme de terre.

In fine, sur dix (10) indicateurs et sous indicateurs, 3 seulement sont atteints conformément à leur prévision. Certains indicateurs ont une mesure qui s'avère complexe. Il importe de mettre l'accent sur le processus de mise en œuvre des activités en se focalisant plus sur les résultats escomptés que la mise en œuvre simple des activités.

Aussi des ajustements au niveau des indicateurs sont nécessaires pour s'accorder sur les attentes notamment la pertinence et la spécificité de certains indicateurs, ainsi que leurs méthodes de mesure.

4.3.2. Efficacité au niveau du résultat 2

R2. Les différents maillons des deux filières sont professionnalisés, inclusifs et disposent de compétences renouvelées

Dans le cadre des activités de ce résultat, les acteurs suivants mettent en œuvre des APO :

- L'APEJ : sélection et la formation de 319 jeunes (195 jeunes en Formation initiale qualifiante dont 99 filles et 124 jeunes en Formation par Apprentissage dont 18 filles) pour être aussi formés en entrepreneuriat et être accompagnés dans l'élaboration de leur plan d'affaires ; la formation de 318 jeunes sur 600 à l'entrepreneuriat et appui à l'élaboration de plans d'affaires ;
- L'Observatoire National de l'Emploi et de la Formation (ONEF) assure : renseignement de trois (3) indicateurs d'effet intermédiaire du PAFA II ;
- L'Institut National d'Ingénierie de la formation Professionnelle (INIFORP) : élaboration de 7 référentiels Formation Initiale Qualifiante (FIQ) qui sont disponibles (éleveur laitier/producteur de lait, transformateur de lait et produits dérivés, producteurs de semences de pomme de terre, entretien et maintenance des équipements agricoles, agent commercial en produits agricoles, entretien et maintenance d'équipements industriels, fabricant d'aliment bétail) ; 5 programmes pour la Formation Par Apprentissage sont disponibles et traduits en langue bambarakan (producteur de fourrage, bouvier, producteur de pomme de terre de consommation, collecteur de lait, producteur de lait) ; 73 MA sur 75 formés (70 en 2021 et 3 en 2022) ; 76 formateurs sur 96 prévus formés en 2022 ;

L'appréciation à travers le niveau d'atteinte de ce résultat laisse apparaître un niveau de réalisation satisfaisant avec l'atteinte à date de 7 indicateurs qui pourrait rapidement évoluer à 9 car 2 indicateurs pourront être atteints en 2023 ; 2 indicateurs non atteints (2.R2, 4.R2 pour les filles) relatifs au nombre de jeunes de 15 à 35 ans en formation par apprentissage soutenus par le programme, et 4 indicateurs en cours (2.1 R2, 6.R2 et 7.R2).

4.3.3. Efficacité au niveau du résultat 3

R3. Les performances des filières sont améliorées grâce au secteur privé, à la société civile, aux organisations professionnelles et aux institutions publiques, chacun dans son rôle

Divers appuis attendus du CR S à travers l'ABSD et aussi d'autres acteurs de la mise en œuvre porteurs des APO (CRCR, ...) devraient synchroniser leurs efforts afin de faire performer les filières grâce à la participation du secteur privé, de la société civile, des organisations professionnelles et les institutions publiques, chacun dans son rôle.

Compte tenu du retard important enregistré pour la mise en place de l'ABSD, très peu de réalisations concrètes ont été enregistrées, cependant beaucoup d'activités préparatrices ont été menées (voir détail des activités en annexe F14).

Le CR S a pu réaliser, notamment :

- Les procédures de financement des projets productifs ont été actualisées et validées par le Conseil Régional ; un premier appel à proposition a été lancé et bouclé ;
- La mise en œuvre des actions de sensibilisation et communication est assurée à travers une convention entre le CR S et l'agence malienne de publicité (AMAP). Elle permettra la mobilisation des jeunes en FIQ et d'autres évènements du Conseil Régional.
- L'appui octroyé pour la tenue de la FASKO (foire agricole) de Sikasso 2022, tenue en décembre 2022 (15 millions) ;
- En vue de soutenir la performance des filières grâce au secteur privé, à la société civile, aux organisations professionnelles et aux institutions publiques, il a été conduit une mission conjointe (CRCR, CR, CRIPT, ADR) de supervision pour sensibiliser les bénéficiaires des 12 AHA au respect du genre (jeunes et femmes) dans la distribution des parcelles d'exploitation de pomme de terre

Dans le cadre de la disponibilité des produits de qualité des filières lait local et pomme de terre sur les marchés de façon compétitive, les réalisations concrètes se font attendre. La notion de qualité devrait être définie selon plusieurs niveaux : les normes fixées par l'état pour protéger les consommateurs, les normes fixées une entreprise pour satisfaire son marché, etc.

Également, l'UNCGR à travers son APO devrait contribuer au renforcement de la gouvernance, de l'autonomie financière et de l'offre de services aux membres des organisations professionnelles de producteurs des filières lait local et pomme de terre de la région de Sikasso. Des activités ont été

réalisées en 2022 : un diagnostic organisationnel a été réalisé en 2022 et a permis d'élaborer un plan de renforcement de capacités pour les coopératives. De même, des sessions d'information et de sensibilisation sur le système de conseil en gestion ont été réalisées au profit des OP. Le constat est que ce plan de renforcement de capacités ne permet pas aux coopératives d'offrir des services dont leurs membres ont besoin, d'être viables et autonomes. Un modèle d'affaires n'a pas été présenté. Le renforcement a porté sur les principes coopératifs de l'OHADA.

En outre la mission a relevé un chevauchement d'une partie de leur mission avec celle de CRIPT et de FERLAIT concernant le point sur la gouvernance. Il est important de s'accorder sur le message à délivrer dans ce sens à travers un échange préalable entre les acteurs.

L'appréciation des indicateurs tranche en faveur de la faiblesse des réalisations malgré les efforts salutaires déployés dans la préparation des actions avec la disponibilité des TDR et des études techniques et de faisabilité. Les ressources financières n'ont pas été disponibles pour les mettre en œuvre.

Un seul indicateur est atteint à ce stade à savoir 3.3 R3 relatif au taux de satisfaction des porteurs de projet des filières dans l'accès au financement privé pour créer / développer leur activité ; il est évalué à 81% de réalisation sur une prévision de 60% selon l'enquête de satisfaction. Cet indicateur est une préoccupation largement évoquée lors des échanges sur le terrain car aucun financement n'a été accordé et il n'a donc connu aucune réalisation. Ainsi ce taux de satisfaction de 81% ne saurait être lié à l'intervention du PAFA II. Les huit (8) autres indicateurs ne sont pas atteints à ce stade de mise en œuvre.

4.3.4. La qualité du suivi et des IOV

L'analyse de la matrice de suivi suscite beaucoup d'inquiétude par rapport à la pertinence, à la spécificité et à la mesurabilité de certains indicateurs. En effet la question de revenu est insuffisamment cernée par les indicateurs ; les méthodes standards déterminent la mesure du revenu calée sur un temps (une année) et intègrent l'ensemble des activités de l'exploitation agricole, de la ferme ou de l'unité pendant la période définie. Le revenu est défini par rapport à une unité de mesure aussi (par hectare, par unité d'élevage par exemple).

Le fait que des indicateurs d'effet soient largement atteints ou dépassés alors que la mise en œuvre d'un pan important des activités reste à faire est paradoxal et interroge la justesse de la mesure des indicateurs, ainsi que leur spécificité (il n'y pas que de la pomme de terre ou le lait dans une exploitation agricole).

Il importe de fournir des efforts pour mieux ajuster les indicateurs et lever tout équivoque concernant l'appréciation des indicateurs.

Le PAFA II fait suite à une phase précédente mais aussi à plusieurs interventions ayant travaillé sur les filières cibles. En effet la pomme de terre et le lait sont produits à Sikasso depuis des décennies. L'imputabilité d'un effet à telle ou telle intervention peut s'avérer compliquée à première vue car chaque intervention a pu susciter des effets positifs ou négatifs. A la lumière des échanges avec les acteurs dont les producteurs, l'accumulation des connaissances revient très souvent. Il est cité entre autres les appuis des projets CIV, PCDA, APROFA, IICEM, CAE, etc. Une étude de capitalisation des expériences partageables du projet pourrait apporter une réponse plus précise à cette question d'appréciation importante.

Le PAFA II fait preuve d'une efficacité modérément satisfaisante. Au final, sur la base des éléments ci-dessus et selon la grille d'évaluation de LuxDev (notation de 1 à 6 ; 1 étant la meilleure note), le critère d'efficacité de ce programme est jugé au niveau 3.

4.4. Efficience

L'efficience a été analysée sous plusieurs angles présentés ci-dessous.

La situation des dépenses et des engagements à mai 2023 est présentée ci-dessous.

Tableau 4 : Tableau de la situation globale des dépenses et des engagements du PAFA II

Budget En Euros	Montant global engagé au 22/05/2023	% Engagé / Budget	Dépensé au 30/04/2023	% Dépensé / Budget	Solde engagé non encore payé
16 000 000,00	14 028 449,24	87,68%	5 559 609,28	34,75%	8 468 839,96

La situations des dépenses par résultat est présentée ci-dessous.

Tableau 5 : Tableau de la situation par résultat des dépenses et des principaux engagements

	Libellé	Budget Total En Euro	Total dépensé	% Dépensé / budget Total	Principaux engagements
	Total	16 000 000,00	5 559 608,68	34,75%	
T0	Organisation et gestion du projet	2 724 252,00	1 018 121,96	37,37%	1 320 026
R1	Des produits de qualité des filières lait et pomme de terre arrivent sur les marchés de façon compétitive	7 269 227,00	2 161 931,81	29,74%	7 170 935 € ; dont La convention ABSD, CF 21 2711 : 4 515 588 € ; FERLAIT : 1 144 433 € et CRIP 1 383 762 €
R2	Les différents maillons des deux filières sont professionnalisés et inclusifs, en garantissant le renouvellement de leurs compétences	2 902 389,00	1 170 218,84	40,31%	2 639 604
R3	Les performances des filières sont améliorées grâce au secteur privé, à la société civile, aux organisations professionnelles et aux institutions publiques, chacun dans son rôle	3 104 132,00	1 209 336,67	38,96%	2 897 884

Le ratio entre le temps passé (58% ; 28 mois d'exécution) et le taux d'exécution financière (34,75%) montre un décalage important entre les dépenses et la durée de mise en œuvre.

Certes, le niveau d'engagement des dépenses est élevé (87,7%) mais il doit être mis en perspective avec le niveau de décaissement des APO qui est relativement bas. En effet, le taux d'exécution financière (TE) des APO (démarrage fin 2021) est faible :

- CRIPT : Versé 47% du budget de la convention : TE : 34,3% au 05/23 ;
- Ferlait : 49% versé : TE : 35,1% au 05/23 ;
- CRCR : 32% versé : 28,7% au 05/23 ;
- UNCGR : TE : 33% ;
- ONEF : TE : 17,3% ;
- APEJ : TE 22% ;
- INIFORP : 100% versé : TE : 48,7% ;
- ABSD : TE : 18,5 % au 04/23.

Il est fort probable que des reliquats importants soient constatés à la fin du PAFA II. Une situation précise devrait être produite au moins 6 mois avant la fin du programme pour avoir une vue réaliste sur les reliquats espérés.

S'agissant de la disponibilité des ressources financières, il est clair qu'aucune difficulté ne se pose à ce niveau car près de 88% des fonds sont engagés. En revanche, par rapport à l'accessibilité des ressources, les retards, souvent très importants (jusqu'à 4 mois), sont évoqués par les acteurs de terrain. Cela est essentiellement dû aux avis de non-objection (ANO), notamment la réponse au niveau de l'équipe de Bamako sur les TDR et budget proposés par le terrain. Cette préoccupation a été évoquée

par l'assemblée des porteurs de l'APO comme une des causes principales du retard dans la mise en œuvre des APO.

Le ratio fonctionnement / investissement est à l'origine de 17% (T0 sur total budget). Il est actuellement de 18% (1 018 121 / 5 559 608). Il est à noter que la ligne budgétaire Fonctionnement (dans la T0) est déjà consommée à près de 90% (voir annexe F8). Ce taux de 90% s'explique par le fait que la refacturation des dépenses de fonctionnement n'était pas encore faite aux projets en mai 2023. Aucun dépassement n'est prévu sur cette sous-rubrique. Ce ratio doit être également suivi pour éviter tout dérapage des dépenses de fonctionnement par rapport aux activités dont beaucoup n'ont pas encore été mises en œuvre (cf plus haut).

Concernant les ressources humaines et leur coût, le tableau suivant tente de résumer cela :

Tableau 6 : Tableau des budgets liés aux ressources humaines

Rubrique	Montant	Commentaire
Montant engagé pour le personnel géré par LuxDev	1 385 641	
Fonctionnement T0	675 000	Frais de fonctionnement hors personnel
Personnel CRIPT pris en charge par PAFA II	660 443	Hors fournitures et moto
Personnel FERLAIT pris en charge par PAFA II	500 303	Hors fournitures et moto
Total	3 221 387	Soit 23 % du montant engagé (14 028 449,24)

Près d'un quart du budget est consacré aux ressources humaines. Ceci est en cohérence avec le renforcement des capacités qui est un point important du programme. Les coûts des ressources humaines sont affectés aux résultats ce qui est normal. Ces coûts pourraient être diminués si les organisations (CRIPT et FERLAIT) prenaient en charge (même progressivement) le coût de leurs agents financés par le PAFA II.

La structure opérationnelle de PAFA II est vaste, diversifiée et complexe dans sa gestion avec un nombre important d'Assistants techniques qui n'offre pas toujours une lisibilité claire et une pertinence avérée.

Opérationnellement, il existe de facto, trois équipes qui exécutent des actions du programme : l'Assistance technique internationale, l'Assistance technique nationale et les équipes opérationnelles des organisations professionnelles / CR S pour la mise en œuvre des APO sous la coordination technique de LuxDev qui coordonne, articule et accompagne techniquement les composantes du PAFA II.

Ainsi les ressources humaines, sont jugées suffisantes en nombre pour la mise en œuvre des activités et la mise en œuvre des résultats escomptés, mais insuffisantes en matière d'expertise programmatique et opérationnelle nécessaire pour aborder des thèmes techniques spécifiques. Une autre option, serait d'avoir moins de ressources humaines (AT et animateurs) mais de qualité supérieure et l'utilisation plus intense de formateurs / accompagnateurs issus des « pairs » et des relais locaux issus des producteurs.

Les ressources humaines sont relativement insuffisantes / faibles pour aborder des axes transversaux telles que le genre et l'environnement / la transition écologique ; et dérouler des processus clés tels que le suivi et monitoring des projets.

Concernant les formations et leurs coûts, nous avons sélectionné trois exemples :

- Formation transformation alimentaire lait : réalisée par le centre de formation professionnelle Nieleny Coura – San : 14 participantes ; durée 4 jours : coût (à confirmer par LuxDev) : 13 271,13 € soit 948 € par participant
- Formation transformation alimentaire PdT : réalisée par le centre de formation professionnelle Nieleny Coura – San : 20 participantes ; durée 4 jours : coût (à confirmer par LuxDev) : 18 353,64 € soit 918 € par participant
- Formation BEACDR : 5 formations ; 102 participants ; durée totale de jours 23 jours : coût (à confirmer par LuxDev) : 105 978,92 € soit 1 039,01 € par participant. Thème de formation :

Production Fourrage, Techniques de stockage, de conditionnement et de conservation de la pomme de terre de consommation, Techniques de formulation, rationnement et distribution des aliments "

Nous pensons que ces coûts de formation sont excessifs par rapport :

- A la qualité des standards utilisés et l'insuffisance de mise en pratique : exemple : la fauche et la conservation du foin doit se faire en situation réelle : fauche du foin au stade optimum avec outil adapté (exemple : la faux), séchage, ramassage, stockage, construction grange à foin, distribution / rationnement, etc. ; avec des formateurs expérimentés de type de l'Association pour la Promotion de l'Elevage au Sahel et en Savane (APESS), Burkina Faso ;
- A l'insuffisance d'approche technico-économique ;
- A l'insuffisance de la formation in situ chez les producteurs et avec des « pairs » qui maîtrisent les techniques.

La stratégie de mise en œuvre des formations techniques devrait mieux prendre en compte ces aspects.

Au final, sur la base des éléments ci-dessus et selon la grille d'évaluation de LuxDev (notation de 1 à 6 ; 1 étant la meilleure note), le critère d'efficience de ce programme est jugé au niveau 4.

4.5. Durabilité

4.5.1. La durabilité sociale

Concernant la durabilité sociale du programme, il est à noter l'appui au fonctionnement des commissions foncières, l'élaboration de parcellaires, l'élaboration de conventions locales, de manuels de gestion pour une exploitation pacifique des AHA. Ces actions sont de nature à sécuriser le foncier pour les exploitants.

Certains points d'attention entravent cette durabilité sociale et notamment :

- Le découpage territorial nécessite une prise en compte des nouveaux pouvoirs de décision tant sur le plan des collectivités territoriales que des organisations paysannes ;
- Le souhait clairement évoqué des membres des coopératives de développer une bonne gouvernance pour mobiliser des ressources internes. Cette gouvernance fait défaut au niveau des coopératives mais aussi au niveau union / fédération ou l'information reste peu partagée. Les appuis de l'UNCGR devraient permettre d'améliorer cette gouvernance interne. Cependant chaque coopérative devrait posséder un plan stratégique (simplifié) précisant ses ambitions notamment en termes de services pour ses membres et les moyens nécessaires pour y arriver. Sur cette base et sur la base de la tenue régulière des organes de décision selon leurs statuts (Assemblée Générale), de comptes édités (et à termes certifiés), du niveau de mobilisation de ressources internes, pourraient être établis des contrats de performance pluriannuel / annuel ; à l'heure actuelle, les appuis du PAFA II à ces organisations (CRIPT, FERLAIT, etc.) consistent à leur faire exécuter des activités sans lien toujours directs avec leurs missions. Ce sont des agences d'exécution du PAFA II ;
- Cela demande aussi une claire distinction des rôles (et des outils / appuis) entre coopératives de base, union, fédération et interprofession. A l'heure actuelle, ceci n'est pas clairement défini et l'appui se concentre sur les fédérations et interprofession sans une base solide au niveau des coopératives. Un flou important existe dans cette structuration car les fédérations développent des services qui sont normalement du ressort des coopératives (appui direct aux exploitants) et insuffisamment de services à leur membres (unions et coopératives). Il manque une vision d'ensemble précisant :
 - Les différents niveaux d'organisation des filières et la définition de leurs rôles selon le principe de subsidiarité²² ;
 - Les appuis possibles du PAFA II à ces différents niveaux et les conditions / critères d'éligibilité (plan stratégique, niveau de gouvernance, services aux membres, ressources interne, comptabilité, etc.) ;

²² Principe de subsidiarité selon lequel une autorité centrale ne peut effectuer que les tâches qui ne peuvent pas être réalisées à l'échelon inférieur.

- Les appuis sous forme de contrat de performance avec des modalités de déblocage simples et liés aux performances ;
- Le niveau de relation entre les organisations paysannes et les collectivités territoriales afin d'éviter des liens de dépendance.
- Un plan de renforcement des capacités axé sur les rôles / missions de chaque structure et non pas axé sur les capacités d'exécuter un programme d'activité comme c'est le cas actuellement. Cela demande des plans de renforcement des capacités mieux centrés et plus développés que ceux actuellement utilisés ;
- La prise en compte des éleveurs non sédentaires devrait faire l'objet d'une attention particulière afin de pourvoir assurer leur mobilité (couloir de passage, accès aux points d'eau et zone de pâturage, etc.) et de proposer des appuis / formation prenant en compte cette mobilité ;
- Enfin, les formations techniques n'utilisent pas suffisamment des « pairs » mais des bureaux d'études / centre de formation d'où la difficulté d'avoir des messages de niveau et adaptés. L'utilisation de formateurs locaux et leur formation devraient être un élément important de stratégie de formation.

En termes d'emploi, les bassins de production PdT et lait fournissent un emploi à beaucoup d'acteurs. Ces emplois, notamment salariés permanents peuvent se concrétiser surtout au niveau des unités de transformation. Pour l'instant, les appuis à ces unités demeurent très modestes afin de créer cette dynamique sur l'emploi. Le continuum formation - insertion - emploi n'est pas encore rentré dans une phase opérationnelle pour démontrer également des créations d'emplois / auto-emplois.

Nous avons aussi noté la non-durabilité des emplois des animateurs auprès des OP qui ne pourront rester après le programme. L'emploi direct et indirect (quantité et qualité / décent) chez les producteurs / collecteurs / transformateurs appuyés sur les deux filières n'est pas mesuré.

A l'heure actuelle, en raison de ces éléments cités ci-dessus, la durabilité sociale n'est pas assurée.

4.5.2. La durabilité économique

Les points suivants entravent la durabilité économique et notamment :

- La non-mobilisation des ressources internes des organisations et des autorités (du niveau central au niveau local) ; tout est « cadeau ». La prise en charge future des 57 animateurs n'est pas préparée. Il n'existe pas de prise en charge dégressive et de facto, à la fin du PAFA II, tous ces animateurs seront sans emploi...sauf si un autre projet vient les financer ;
- Cela est également valable pour le code de financement récemment proposé par le CR S. Le PAFA II a fait un grand effort pour revoir le dispositif de financement des projets productifs afin de l'aligner sur les bonnes pratiques. Mais au final, la décision du CR S de relever le niveau de subvention (où la part du crédit redevient, bien souvent, minoritaire), de redécouper ce code financement par segment et de laisser la garantie sous la gestion du CR S, revient à créer, les mêmes conditions d'échec des crédits, que pour le PAFA1 ; dans ces conditions, les clients seront fortement tentés de ne pas rembourser le crédit et la durabilité de la relation porteur de projet / Banque sera compromise. En outre, l'accompagnement des porteurs de projet à accéder à des financements ne devrait pas se limiter à la réalisation d'un plan d'affaire, mais à un véritable accompagnement du porteur du projet pour l'accès au crédit et à la subvention. Cet accompagnement devrait être rémunéré selon le résultat (commission / % sur le crédit obtenu). Ce point reste insuffisamment développé et précis. La notion de crédit devrait être élargie aux pratiques locales (notamment au crédit fournisseur, client, leasing, etc.). Ces pratiques devraient être mieux identifiées et utilisées.
- Dans le cadre de l'approche des systèmes de marché, l'identification des opérateurs privés (transformation, commercialisation, stockage) semble insuffisante et surtout ces acteurs potentiels ne sont pas suffisamment pris en compte (appuyés) pour renforcer les 2 filières ; pour illustrer cela, le cas de l'entreprise Ika Nono est significatif. L'appui s'est concentré sur la création d'une entité qui a eu des grandes difficultés notamment à collecter le lait, alors que des centres de collecte / unité de transformation existant (coopératif et privé), collectent autant et plus que cette entreprise (voir base de données janvier et février 2023 de la collecte de lait) ;
- Toujours dans le cadre de cette approche des systèmes de marché, chaque entité (exploitation agricole, coopérative, PME de transformation, etc.) n'est pas considérée dans son entièreté. Il n'est pris en compte que les aspects liés aux 2 filières lait et PdT. Or, pour respecter cette

approche de système de marché, il est important de regarder la « chaîne de valeur²³ » au niveau de chaque entité, avoir d'avoir une vision holistique de l'entité ; cela sera déterminant au niveau de l'exploitation agricole afin de connaître l'ensemble des revenus et la part des 2 filières dans la composition de ce revenu et son évolution ; idem pour les coopératives et MPME ; cette vision globale des revenus sera un point important pour les institutions financières qui pourraient attribuer des crédits à ces acteurs ;

- Par ailleurs, l'approche économique (technico-économique) est insuffisamment prise en compte dans les formations et les appuis techniques. Il n'est pas mesuré le taux de mise en œuvre des conseils techniques. Pour être adopté, un conseil technique doit être à la portée financière et technologique des porteurs de projet et amené une valeur ajoutée à l'existant (revenu augmenté, diminution des charges, pénibilité diminuée, etc.) ; les exemples d'itinéraires techniques lait et PdT récoltés auprès de quelques producteurs (et animateurs) (voir annexe F9) montrent bien les besoins en conseils technico-économique de qualité ;
- Également les producteurs / exploitations agricoles familiales ont besoin de conseils techniques régulier et de proximité. Les animateurs recrutés par FERLAIT et CRIPT sont une partie de la réponse mais nous avons vu que cela n'est pas durable. Rien d'autre n'est prévu. Il est donc important de disposer d'un système de conseil au niveau coopérative, Union, Fédération et Chambre Régionale d'Agriculture qui s'appuie sur des fiches technico économiques locales et les nouvelles technologies (Voir conseils téléphoniques par RECA Niger)²⁴ ;
- Le PAFA II à travers les activités des filières lait et pomme de terre tente de soutenir des initiatives en faveur du PPP, cependant très peu d'acquis sont disponibles actuellement. Les acquis les plus importants sont au niveau des AHA avec la mise à disposition des terres aux exploitants mais il est difficile de considérer cela comme un véritable PPP. Les PPP actuels sont surtout les délégations de gestion des centres de collecte de lait appartenant à une commune à une coopérative laitière. Or ce type d'infrastructure devrait être la propriété de la coopérative et non de la commune si l'on veut autonomiser ces coopératives. Les PPP tels qu'envisagés sont « top down » et risquent de ne pas être inclusifs, d'où la pertinence de réfléchir sur le bien-fondé de confier la maîtrise d'ouvrage de telle ou telle infrastructure à une commune. Les PPP pourraient être développés pour offrir des sites de formation (ferme modèle, champ d'application) adaptés ;
- A ce stade de mise en œuvre, les faits observés ne peuvent soutenir que l'autonomisation économique durable des femmes dans les deux filières est en bonne voie, même au niveau de la transformation.

A l'heure actuelle, en raison de ces éléments cités ci-dessus, la durabilité économique n'est pas assurée.

Pourtant le potentiel économique existe par la présence de marchés importants locaux et sous régionaux. Avec offre significative de lait (780 Millions litres (2016))²⁵ et de PdT 300 M T (2020)²⁶. Le suivi de la collecte / vente des centres de collecte / unités de transformation de lait est un outil très intéressant qui confirme la disponibilité de l'offre de ce produit. Les producteurs aussi l'affirme : « « la production laitière fait vivre son producteur et crée des emplois ».

La qualité et la valeur ajoutée des produits laitiers et de la pomme de terre peuvent servir de vecteurs du changement de pratiques (hygiène, agroécologie) conditionnées à l'intérêt économique de l'adoption de ces pratiques par les producteurs. Cependant, l'offre locale de lait et de PdT fait face à la concurrence des produits importés dont la fiscalité leur est encore favorable. En 2017, la CRA du district de Bamako estimait « l'importation du lait en poudre coûte à notre pays plus de 20 milliards de FCFA ».

Les principaux produits laitiers importés au Mali sont : le lait en poudre (écrémé ou réengraissé avec de la matière grasse végétale en poudre), le fromage (essentiellement les grandes marques du grand groupe français Bel à savoir : la vache qui rit, Babybel, Kiri, etc.), le beurre (le beurre président du groupe Lactalis étant le plus importé), le yaourt, lait caillé, etc. Le lait non transformé (lait entier, lait écrémé ou le demi-écrémé) est aussi importé mais en très faible quantité à cause de son délai de commercialisation très court (produit arrivant très vite à péremption) sans compter le délai

²³ Voir Chaîne de valeur selon Porter ; voir annexe

²⁴ Le RECA Niger, avec l'appui d'un opérateur téléphonique a développé un service de conseil agricole par téléphone

²⁵ Source DNPIA

²⁶ Source MDR

d'acheminement long auquel se rajoute les conditions de conservations difficiles de ces produits. Parmi les marques de lait en bouteille les plus importés, la marque « Président » reste la marque phare.

Cette durabilité économique devrait être renforcée par la vulgarisation / formation de standards techniques adaptés.

Pour mieux illustrer, ces aspects économiques, nous allons prendre pour exemple le cas de l'entreprise Ika Nono et les résultats de notre enquête sur les revenus des producteurs de la filière lait et pomme de terre (voir détails en annexe F9).

Focus sur le cas de l'entreprise Ika Nono

L'apport personnel est conséquent (150 000 000 FCFA / 57% du total investissement) mais les appuis par subvention également (près de 114 millions FCFA soit 43% du total investissement). Dans les appuis du CR S, une garantie à hauteur de 30 millions de FCFA a été attribué à la BNDA pour garantir un prêt de fonds de roulement de 30 M FCFA. Cette garantie a été activée (voir annexe F7 situation des crédits). Il n'y a pas eu de financement par crédit de cette opération donc pas d'analyse des risques par un professionnel du financement (banque).

L'entreprise de fin 2019 à fin 2021 a employé 9 personnes directement et a procuré des emplois indirects (revendeurs dans les différentes localités). L'entreprise a cessé ses activités en fin 2021 en raison de difficulté d'approvisionnement en lait et à cause la difficile rentabilité de l'opération (source entrepreneur).

L'approvisionnement de l'entreprise en lait local a été réalisé à 97% à Sikasso en 2020 (total de 103 387 Litres en 2020) et à 57% à Sikasso en 2021 (total de 127 888 Litres en 2021). En 2021, Ika Nono a réalisé un chiffre d'affaires de 111 M FCFA pour des dépenses de 60 M FCFA (hors amortissement) auxquelles s'ajoutent pour près de 45 M FCFA d'achat de lait local.

Actuellement, l'entreprise est à l'arrêt et une grande partie du personnel est déjà partie. Face à cette situation de cessation d'activité, le PAFA II a élaboré un plan de relance qui se chiffre à 335 965 200 F CFA composé essentiellement d'achat d'équipements complémentaires (approvisionnement/collecte, production, commercialisation) et d'assistance technique.

Ika Nono a soulevé la difficulté dans son approvisionnement de lait local. Pourtant le potentiel de lait sur Sikasso existe. Selon les données recueillies par le PAFA II, 114 000 Litres ont été collectés durant le seul mois de janvier 2023. Ika Nono a collecté sur 12 mois en 2020, près de 103 387 Litres.

Le problème ne se situe pas dans le potentiel de lait dans la région de Sikasso mais comment le capter ? Ceci relève plus d'une stratégie d'entreprise pour assurer sa chaîne d'approvisionnement. Il y a donc eu une sous-estimation de la chaîne d'approvisionnement en termes de stratégie / moyen de collecte et de fidélisation de ses fournisseurs (délai de paiement, services).

L'entreprise Ika Nono semble également avoir développé une stratégie d'investisseur plus qu'une stratégie d'entrepreneur. Une stratégie d'entrepreneur dans la collecte / transformation du lait se caractérise par une démarche de « petit à petit ».

Au final, il faut craindre une mort « naturelle » de cette entreprise.

Focus sur le revenu des producteurs

Durant cette évaluation, nous avons pu mener des enquêtes de revenu sur un échantillon de 9 producteurs de lait et de 9 producteurs de PdT (voir détails en annexe F9). Par manque de temps, nous n'avons pas pu mener cette enquête comme souhaité.

Producteurs de lait

La synthèse des données des 9 échantillons se présente ainsi :

- Le nombre moyen de vaches laitières est intéressant (10-11 vaches) ; avec un tel cheptel, il est possible de passer progressivement à un stade plus avancé techniquement : bâtiment adapté, eau à volonté, aliment fabriqué à la ferme, traite mécanique, froid à la ferme, etc. ;

- Les chiffres font apparaître des disparités individuelles fortes sur lesquelles il est possible de construire des formations de type analyse de groupe (avec les plus productifs par exemple, ou ceux qui fabrique l'aliment sur la ferme, etc.) ; il est important de définir les éléments de productivité standard pour un élevage laitier : production en litre / vache par an ; nombre de mise bas par an ; durée de la production, etc. ;
- La production par vache laitière est faible ; certains éleveurs de l'échantillon sont autours de 2 000 litres / vache et par an ce qui est correct pour une race locale ;
- La marge brute générée est intéressante économiquement.

Sur la base de ces données indicatives, pour avoir un revenu de 75 000 FCFA / mois, il faut au moins 5 - 6 laitières ayant une capacité de 6 litres par jour (9 mois sur 12).

Producteurs PdT

La synthèse des données des 9 échantillons se présente ainsi :

- La superficie moyenne de l'échantillon est de 6 Ha en PdT ;
- Les revenus issus de la PdT représentent 82% des revenus de l'exploitation alors que les superficies en PdT ne représentent que 39% des superficies totales. Cela indique une certaine « spécialisation » de ces producteurs ;
- Les chiffres font apparaître des disparités individuelles fortes sur lesquelles il est possible de construire des formations de type analyse de groupe (avec les plus productifs par exemple, etc.) ; il est important de définir les éléments de productivité standard pour une telle culture : rendement en Tonne / Ha ; marge brute par Ha, etc. ;
- La marge brute générée est intéressante économiquement.

Sur la base de ces données indicatives, pour avoir un revenu de 75 000 FCFA / mois (900 000 FCFA/an), il faut au moins 0.3 – 0.5 Ha de PdT.

4.5.3. La durabilité environnementale

La durabilité environnementale est liée à des enjeux importants notamment :

- Le coût de l'énergie et des intrants importés (en lien avec le conflit Ukraine / Russie). Cet enjeu nécessite l'utilisation rationnelle des intrants consommateurs d'énergie fossile, la réduction des coûts de transport (production, lieu de transformation – vente, etc.), la promotion de la production et de la consommation locale ;
- Le changement climatique et l'adaptation des techniques notamment l'agroécologie pour contribuer à la transition écologique.

Sur cette thématique, le PAFA II fait des grands efforts pour assurer cette durabilité environnementale par notamment la promotion de la production de la fumure organique, l'utilisation du solaire pour produire de l'énergie, la promotion de la culture fourragère, la fabrication d'aliment de bétail avec des produits locaux (maïs, entre autres), la mécanisation adaptée, la satisfaction des besoins importants en eau et la promotion de l'économie de l'eau par le système d'arrosage de goutte à goutte.

Dans le contexte de Sikasso, la meilleure adaptation en lait serait de ne pas aller vers des races exotiques trop exigeantes (type Holstein) et d'améliorer la race locale (avec des races rustiques Brown Swiss, Montbéliarde), en acceptant une certaine saisonnalité de la production. La question de l'intégration agriculture - élevage sédentaire - élevage pastoral se pose comme partout au Sahel. C'est lié à la charge animale et aussi à l'équilibre à l'échelle territoriale entre troupeaux (transhumants et locaux), emboucheurs et laitiers. Economiquement et techniquement, l'embouche est souvent plus facile que le lait.

Par ailleurs, sur les aménagements AHA, le PAFA II favorise la lutte anti érosive (LAE) et la production de plants à travers la formation de pépiniéristes.

Concernant les unités de transformation, au-delà des efforts mentionnés plus haut, il est à noter l'insuffisance d'approche d'économie circulaire (qui est créatrice d'emplois) avec des techniques simples (exemple : valorisation des déchets, etc.).

Au niveau des EAF, au-delà également de l'insuffisance de vision globale des revenus de l'EAF, il est fait un focus sur la PdT et lait sans une vision globale du système d'exploitation et son adaptation aux changements climatiques. Ainsi ces productions devraient tenir compte des sols (rotation cultures fourragère de type légumineuse et PdT), du bilan fourrager au niveau de l'EAF, des ressources en eau pour intégrer des rotations culturales, la production de fourrage plus à base de légumineuses que de graminées.

La PAFA II n'évoque pas la complémentarité des deux filières (les cultivateurs de Pdt peuvent être, pour partie, aussi des éleveurs laitiers). Dans ce cas ils peuvent bénéficier de la fumure de leurs animaux ou de la fumure des autres éleveurs, sur leurs parcelles de PdT.

La problématique des conflits d'usage de l'eau et des bas-fonds devrait également être une préoccupation pouvant être traitée par les commissions foncières²⁷.

Au final, sur la base des éléments ci-dessus et selon la grille d'évaluation de LuxDev (notation de 1 à 6 ; 1 étant la meilleure note), le critère de durabilité de ce programme est jugé au niveau 4.

4.6. Thèmes transversaux

4.6.1. Gouvernance pour le Développement

La gouvernance pour le développement a été prise en compte dans la conception du PAFA II (marqueur CAD 1). Elle se traduit par la mise en place de la modalité de l'ABSD pour les ressources sous la responsabilité du CR S. A ce niveau, les procédures nationales et notamment celles de la chaîne de la dépense publique et de la passation des marchés s'appliquent.

Le point le plus critique en termes de gouvernance pour le développement concerne la gouvernance locale notamment au niveau des structures coopératives. Les acteurs locaux ont souvent souligné le manque de confiance envers les élus des coopératives et donc la crainte d'une insuffisance de transparence dans la gestion financière mais aussi dans la gestion de l'information.

La revue intermédiaire du PAFA 1 avait déjà indiqué ce point critique. Il a été insuffisamment pris en compte dans le PAFA II. L'intervention de l'UNCGR aurait dû se faire dans la continuité du PAFA 1 afin de poursuivre les acquis.

4.6.2. Égalité de genre

Le PAFA II dans sa conception est sensible au genre. S'agissant de la prise en compte du genre, le programme a signé un APO avec le CRCR en vue de la mise en œuvre de l'action intitulée : « Valorisation de 12 aménagements hydroagricoles (AHA) et renforcement de la place des femmes dans les filières lait local et pomme de terre et dans les associations professionnelles ».

Dans sa mise en œuvre, le PAFA occulte relativement les autorités en charge de promouvoir l'égalité hommes-femmes notamment le ministère en charge de la promotion de la femme, la CAFO, la FENAFER.

Le CRCR a assuré dans le cadre de l'appui à une meilleure participation et rémunération des femmes dans les filières lait et pomme de terre, la mise en place d'activités compensatrices de revenus pour les femmes à travers la remise de kit d'élevage²⁸ et le suivi (filière lait : 65 femmes bénéficiaires ; la création de groupe WhatsApp pour le partage d'information entre les bénéficiaires).

A cela s'ajoute la mise en place d'un dispositif d'assistance technique, animation/conseil et gestion qui a profité à 2 920 participants dont 1 109 femmes informés /sensibilisés sur les thématiques relatives à l'importance du reboisement et LAE au niveau des AHA; le rôles et responsabilités des COFO et CG sur la prévention et la gestion pacifique des conflits autour des AHA; le respect du quota des femmes et des jeunes dans la répartition des terres aménagées; la notion de genre et développement et la gestion pacifique des AHA (agriculteurs, éleveurs et pêcheurs).

²⁷ Il en va de même du bilan fourrager à l'échelle territoriale, étant donné que le déficit fourrager est généralisé - question cependant complexe avec les transhumants

²⁸ Ce kit est constitué d'un noyau de chèvre locale, de l'aliment pour bétail et des produits vétérinaires

En ce qui concerne les ressources humaines prévues, elles sont jugées insuffisantes en matière d'expertise programmatique et opérationnelle nécessaire pour aborder des axes transversaux telles que le genre notamment. Il aurait fallu une expertise genre forte au niveau de l'Assistance technique nationale ou internationale pour impulser les visions sensibles genre de façon transversale à toutes les composantes.

Lors de l'examen des activités du PAFA II effectué au cours de cette évaluation, l'approche genre disparaît presque et la responsabilité d'intégrer l'approche de genre est transférée à la position technique de transformation et de génération de la valeur ajoutée. Ceci crée le risque que le genre ne concerne que la transformation et ainsi, la perte de sa nécessaire transversalité.

En général, il est à noter que les filière cibles sont un secteur « masculin », dans lequel il existe une vision des femmes en tant que bénéficiaires encapsulés sur la question de la transformation, sans que les relations des genres aient été abordées spécifiquement avec une approche basée sur les droits. Il devient palpable que la participation des femmes à des réunions mixtes dépend des hommes. Pour améliorer la génération de revenus et l'autonomie des femmes, il faudrait investir davantage dans l'accompagnement, la formation et les ressources pour consolider l'activité de transformation. Par-dessus tout, il faudra s'attaquer à des questions plus stratégiques liées à leur réelle participation à la production et à leur meilleur accès et contrôle des facteurs de production.

Ces inégalités soulignent la nécessité d'intégrer l'approche de genre dans toutes les actions avec les hommes et les femmes (y compris les itinéraires techniques), sans laquelle il est impossible de générer des changements dans les modèles de comportement patriarcal qui sous-tendent les relations. En outre, il est nécessaire d'analyser comment effectuer des processus de transformation lorsque la matière première n'est pas sécurisée et les ressources pour l'acquérir sont faibles.

Pourtant, les questions clés (genre) ont été abordées que tangentielle (superficiellement). Cela n'obéit pas à une analyse approfondie des inégalités de genres dans la zone d'intervention. C'est un vide évident dont souffre le PAFA II : l'intégration de l'approche genre dans toutes les composantes, qui se manifeste dans la manière dont les processus de formation sont mis en œuvre, l'accompagnement sur le terrain et la participation aux espaces de prise de décision, etc.

Les coopératives sont une porte ouverte à l'autonomisation. Les femmes les plus engagées dans leur coopérative entrent dans un processus d'autonomisation personnelle et collective, même embryonnaire, concentré sur le productif mais qui ne s'aborde pas avec l'intégralité de l'approche de genre basée sur les droits des femmes.

Les efforts jusque-là déployés dans ce sens sont insuffisants pour remédier à ces lacunes dans l'intégration de l'approche de genre dans le programme.

Ainsi, un plan d'action de genre doit être élaboré pour aboutir à ces aspects clés non négociables, qui sont l'essence des actions de développement. En espérant que le reste du PAFA II consacre cette approche en rendant visibles les coopératives en tant que organisations qui contribuent à l'égalité des genres, en augmentant les chances des femmes de participer aux économies et aux sociétés locales et en favorisant leur autonomisation individuelle et collective.

4.6.3. Environnement et changement climatique

Il est évident que le PAFA II intègre des principes environnementaux car les problèmes qu'il se propose de résoudre sont indissociables des questions environnementales. En effet, le soutien à la productivité de la pomme de terre et du lait sont des activités qui affectent de toute évidence l'environnement suivant la manière de les conduire. Ainsi, toute action dans ce sens doit respecter les principes agroécologiques, ce qui est le cas pour le PAFA II.

Ces mesures mises en œuvre sont en phase avec celles prônées par l'agroécologie soutenue par la politique nationale de protection de l'environnement (PNPE), le Cadre Stratégique des Investissements pour une Gestion Durable des Terres.

La mise en œuvre des activités des filière Pomme de terre et lait accorde un intérêt à des pratiques agroécologiques, respectueuse de l'environnement. Les messages de sensibilisation intègrent les notions de changement climatiques, les pratiques respectueuses de l'environnement, l'utilisation de fumures organiques et des sources d'énergie renouvelable. Ces mesures et d'autres devraient cependant s'inscrire dans une vision globale du système de production à l'échelle de l'EAF et du terroir.

Ceci n'est pas le cas actuellement. Il est également important de se préoccuper de l'applicabilité des pratiques diffusées (socialement, à l'échelle du territoire (gestion des ressources) et technico économiquement).

Cependant, il est à noter que l'arrosage se fait en grande partie par des motopompe qui fonctionnent à l'énergie fossile pollueur de l'environnement. Pour l'alternative, le pompage à partir du solaire, aucune idée n'émerge à présent dans ce sens, en dépit de l'existence sur le marché des technologies adaptées. Il est important de penser au traitement des déchets des unités de transformation (étude d'impact et économie circulaire) et à la question des emballages plastiques des produits laitiers et autres.

Le CRCR à travers la mise en œuvre de son APO mène des actions visant à promouvoir le respect de l'environnement dans les exploitations des AHA à travers les activités d'information/Sensibilisation des bénéficiaires sur la mise en place des dispositifs de LAE au niveau de 12 AHA, la mise en place de 12 équipes de pépiniériste (60 personnes dont 24 femmes) la formation des 30 pépiniéristes dont 12 femmes et la production 3 003 plants et la plantation de 1000 plants. Il a assuré le conseil de gestion avec la participation de 2 920 participants dont 1 109 femmes qui ont été informés /sensibilisés sur les thématiques portant sur l'importance du reboisement et LAE au niveau des AHA.

Ces actions qui s'avèrent adéquates comme des mesures adaptatives participent forcément à améliorer la résilience là où sont conduites avec succès.

4.7. Questions spécifiques

Comme mentionné plus haut, les questions spécifiques des TDR sont intégrées à l'analyse des critères CAD ci-dessus. Elles sont reprises et détaillées en annexe F15.

5. LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS

5.1. Leçons apprises

5.1.1. Les principales leçons apprises

Les principales leçons apprises portent sur les éléments suivants et sont répertoriées par utilité dans le temps (elles sont détaillées en annexe F 16) :

- Au niveau des systèmes de production : le ciblage des filières pomme de terre et lait ne doit pas occulter la nécessité d'aborder les systèmes de productions dans leur globalité au niveau de l'Exploitation Agricole Familiale. Les enjeux du changements climatiques et du coût de l'énergie fossile doivent pousser les systèmes de production vers la transition écologique, l'économie circulaire, la transformation / création de valeur ajoutée locale. Le développement de ces systèmes de production devrait se faire par l'accompagnement, formation, conseil reposant sur des éléments technico-économiques capitalisés localement, de la proximité, de l'analyse de groupe entre producteurs, et des nouvelles technologies (y inclus : innovations paysannes et « low tech ») ;
- Au niveau des stratégies d'intervention du programme : il est nécessaire de développer, dès le départ, une vision / stratégie d'intervention claire pour la mise en œuvre d'une approche basée sur les systèmes de marchés tout en précisant les portes d'entrées (filière, chaîne de valeur, chaîne d'approvisionnement, chaîne de valeur pour l'entreprise / coopérative (voir annexe F11) et les acteurs ciblés ;
- Au niveau des dispositif de financement des porteurs de projet privés : les règles et les bonnes pratiques en matière de crédit / subvention et de garanties sont à respecter si l'on veut changer les comportements de pratiques de non-remboursement des crédits ;
- Au niveau de la structuration du monde coopératif : la structuration du mode coopératif doit se faire à partir des organisations à la base puis des organisations faitières sur le principe de subsidiarité ;
- Au niveau du renforcement des capacités : il est important de distinguer le renforcement de capacité d'une structure en vue d'exécuter un programme d'activités ou en vue de renforcer les capacités d'une institution à développer ses missions régaliennes. Également, la bonne gouvernance et la mobilisation de ressources internes pour viser l'autonomisation financière

devraient être au cœur de ce renforcement des capacités. Dans une logique de système de marché, le diagnostic et le plan de renforcement des capacités est axée sur une logique « d'entreprise » (voir Modèle Porter en annexe F 11). Ceci est différent des diagnostics et plan de renforcement de capacité des administrations ;

- Au niveau du processus de formation – insertion : les référentiels de formation devraient être validés par les professionnels afin de les légitimer davantage. L'apprentissage devrait se baser sur des fermes et des champs modèles afin de favoriser la mise en pratique. L'éducation financière des jeunes et un coaching financier sont des éléments clés pour faire aboutir les projets des jeunes ;
- Au niveau des formations continues : les formations notamment des producteurs nécessitent des fiches technico-économiques adaptées aux conditions locales, des formations sur la base d'analyse de groupe, de proximité, de durée courte, in situ et par des pairs (locaux, nationaux, sous-régionaux, autres) ;
- Au niveau des thèmes transversaux : une analyse genre est nécessaire afin de définir les activités concrètes à promouvoir ;
- Au niveau de la formulation d'un programme : il est important de respecter les cycles de planification et d'avoir du recul aussi bien au niveau de la capitalisation des acquis que de la formulation. Le montage institutionnel entre plusieurs coopérations contribuant au programme doit se baser sur une analyse des différentes options de partenariats entre ces coopérations et sur l'analyse de la valeur ajoutée de chaque coopération dans la mise en œuvre / pilotage du programme ;
- Au niveau de la phase de lancement d'un programme : cette phase doit permettre de finaliser les diagnostics des principaux partenaires et leur plan de renforcement de capacité.

5.1.2. Classification des leçons apprises

Dans un souci d'opérationnalisation, nous avons classé ces leçons apprises selon des critères repris dans le tableau ci-dessous :

Echelle : + ; ++ ; +++

Tableau 7 : Tableau de classification des leçons apprises

Leçons	Utilité	Crédible ²⁹	Pourra faire la différence entre le moment de l'EMP et la fin du programme	Applicable à d'autres programmes
Au niveau des systèmes de production	+++	+++	+++	+++
Au niveau des stratégies d'intervention	+++	+++	+++	+++
Au niveau des dispositif de financement	+++	+++	+++	+++
Au niveau de la structuration du monde coopératif	+++	+++	++	+++
Au niveau du renforcement des capacités	++	+++	+++	++
Au niveau du processus de formation – insertion	++	+++	+	+++
Au niveau des formations continues	+++	+++	+++	+++

²⁹ Vérifiable ; basé sur l'expérience (positive ou négative)

Leçons	Utilité	Crédible ²⁹	Pourra faire la différence entre le moment de l'EMP et la fin du programme	Applicable à d'autres programmes
Au niveaux des thèmes transversaux	++	+++	+	+++
Au niveau de la formulation d'un programme	+++	+++	-	+++
Au niveau de la phase de lancement d'un programme	+++	+++	-	+++

Ce tableau devrait permettre d'orienter les équipes de mise en œuvre sur les principales leçons apprises qui, en les appliquant, permettrait de faire une différence d'ici la fin du programme.

5.2. Recommandations

La mission recommande de :

1. Mener rapidement une réflexion afin de définir une vision / stratégie claire basée sur les systèmes de marchés ; ceci afin d'avoir une vision précise des missions et rôles de chaque acteur et de définir les priorités d'appuis ;
2. Sur cette base, redéfinir les APO en se concentrant sur les activités clés et la mobilisation de ressources internes ;
3. Appliquer le manuel de procédures du mécanisme de financement des projets productifs et notamment son code de financement et la gestion de la garantie par une institution professionnelle en la matière ;
4. Améliorer la stratégie de renforcement des capacités y inclus les contenus des formations en Formation Initiale Qualifiante, apprentissage et en formation continue ;
5. Réviser certains indicateurs du cadre logique (indicateurs d'impact et d'effets ainsi que les méthodes d'évaluation).

5.2.1. Mise en œuvre des recommandations

Le tableau ci-dessous présente les détails de la mise en œuvre des recommandations.

Tableau 8 : Tableau de mise en œuvre des recommandations

N°	Recommandation	Responsable	Délai	Actions à mener
1	Mener rapidement une réflexion afin de définir une vision / stratégie claire basée sur les systèmes de marchés ; ceci afin d'avoir une vision précise des missions et rôles de chaque	Luxdev	Fin octobre 2023	<ul style="list-style-type: none"> • Solliciter l'appui du Siège de LuxDev ou d'un consultant externe pour animer cette réflexion • Prendre en compte les constats, analyses et leçons apprises mentionnés dans cette évaluation

N°	Recommandation	Responsable	Délai	Actions à mener
	acteur et de définir les priorités d'appuis ;			<ul style="list-style-type: none"> Réaliser 1 ou 2 ateliers participatifs pour définir cette vision, un plan d'action et feuille de route Améliorer le ciblage (mieux cibler les coopératives de base par exemple) et travailler avec des exploitations avec approche système (et pas seulement filière)
2	Sur cette base, redéfinir les APO en se concentrant sur les activités clés et la mobilisation de ressources internes ;	LuxDev Partenaires	Fin Novembre 2023	<ul style="list-style-type: none"> Réviser les APO existants selon les résultats de la mise en œuvre de la recommandation 1 Prévoir que les animateurs soient pris progressivement en charge par les OP (cela contribuerait aussi à élaborer une stratégie de sortie qui semble manquer, ou du moins n'est pas mentionnée)
3	Appliquer le manuel de procédures du mécanisme de financement des projets productifs et notamment son code de financement et la gestion de la garantie par une institution professionnelle en la matière	CR Sikasso	Août 2023	<ul style="list-style-type: none"> Appliquer le code de financement selon le manuel (simplification, pas de distinction entre filière ni segment) Pour les jeunes, s'inspirer du FACEJ pour adapter, au besoin, le code de financement Négocier et signer une convention avec le FGSP avec l'appui de ADA Informier les banques / IMF des modalités d'appui du PAFA II Définir une stratégie d'identification et de rémunération (liée au résultat) des accompagnateurs des porteurs de projet)
4	Améliorer la stratégie de renforcement des capacités y inclus les contenus des formations en Formation Initiale Qualifiante, apprentissage et en formation continue	LuxDev	Fin 2023	<ul style="list-style-type: none"> Solliciter l'appui du Siège de LuxDev ou d'un consultant externe pour animer cette réflexion Prendre en compte les constats, analyses et leçons apprises mentionnés dans cette évaluation Identifier des pairs au niveau local, national, sous-régional et autres pour contribuer à ces formations
5	Réviser certains indicateurs du cadre logique (indicateurs d'impact et d'effets ainsi que les méthodes d'évaluation)	LuxDev	Fin 2023	<ul style="list-style-type: none"> Solliciter l'appui du Siège de LuxDev ou d'un consultant externe pour animer cette réflexion Prendre en compte les constats, analyses et leçons apprises mentionnés dans cette évaluation Réviser les indicateurs d'effet et d'impact : revenu, productivité, etc en appliquant des méthodes standards éprouvées (méthode des marges brutes pour les EAF, Bilan et compte de résultat simplifié pour les MPME et coopératives.

5.2.2. Classification des recommandations

Les recommandations sont classifiées dans le tableau ci-dessous, par résultats et échéance dans le temps.

Tableau 9 : Tableau de classification des recommandations

N°	Recommandation	Résultats impactés	Horizon temporel
3	Appliquer le manuel de procédures du mécanisme de financement des projets productifs et notamment son code de financement et la gestion de la garantie par une institution professionnelle en la matière	Résultats 3	Août 2023
1	Mener rapidement une réflexion afin de définir une vision / stratégie claire basée sur les systèmes de marchés ; ceci afin d'avoir une vision précise des missions et rôles de chaque acteur et de définir les priorités d'appuis	Résultats 1, 2 et 3	Fin octobre 2023
2	Sur cette base, redéfinir les APO en se concentrant sur les activités clés et la mobilisation de ressources internes	Résultats 1, 2 et 3	Fin Novembre 2023
4	Améliorer la stratégie de renforcement des capacités y inclus les contenus des formations en Formation Initiale Qualifiante, apprentissage et en formation continue	Résultats 2	Fin 2023
5	Réviser certains indicateurs du cadre logique (indicateurs d'impact et d'effets ainsi que les méthodes d'évaluation)	Résultats 1, 2 et 3	Fin 2023

5.2.3. Détail des recommandations

Les détails sont présentés en annexe F19.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE A	TdR de la Mission d'Évaluation
ANNEXE B	Programme de la Mission et Liste des Personnes rencontrées
ANNEXE C	Annexe C1 : Budgets (Budgets de la Contrepartie - prévus au Document de Projet et Budgets réalisés) Annexe C2 : Marqueurs CAD de l'OCDE – Analyse
ANNEXE D	Matrice du Cadre logique et Indicateur du Projet au moment de l'Évaluation
ANNEXE E	Chronogramme du Projet (Chronogramme prévu au Document de Projet et Chronogramme réalisé)
ANNEXE F	Annexes techniques (p.ex. Organigramme du Projet, Plan de Construction, Grilles d'Entretien pour l'Évaluation, etc.) <u>F1 Organigramme projet</u> <u>F2 Tableau du personnel à date de l'EI.</u> <u>F3 Historique projet</u> <u>F4 : Analyse de la logique d'intervention</u> <u>F 5 : Echantillon de la revue à mi-parcours</u> <u>F6 Réponses aux questions évaluatives</u> <u>F7 : Situation des crédits BNDA PAFA 1 en mai 2023</u> <u>F 8 : Situation des dépenses budgétaires détaillées au 30/04/2023</u> <u>F 9 : Analyse de l'entreprise Ika Nono et des Revenus indicatifs de l'échantillon de producteurs lait et PdT</u> <u>F 10 : Power point de restitution à Chaud</u> <u>F 11 : Chaînes de valeur : concept</u> <u>F 12 Exemple d'itinéraire technique</u> <u>F 13 Tableaux du niveau d'atteinte des indicateurs par résultat</u> <u>F 14 Détail des activités réalisées par résultat</u> <u>F 15 Détail des questions spécifiques</u>

	<p><u>F 16 Détail des leçons apprises</u></p> <p><u>F 17 Détail concernant le renforcement des capacités</u></p> <p><u>F 18 Détail des recommandation EI du PAFA 1 et des acquis du PAFA 1</u></p> <p><u>F 19 Détail des recommandation EI du PAFA II</u></p>
ANNEXE G	Bibliographie
ANNEXE H	Cartes géographiques
ANNEXE I	Reportage photographique

ANNEXE A
TdR de la Mission d'Évaluation

Voir fichier joint.

ANNEXE B

Programme de la Mission et Liste des Personnes rencontrées

N°	Date	Prénom	Nom	Genre	Structure/Organisation	Fonction	Filière	Téléphone
					Bougouni			
1	10/05/2023	Souleymane	Diakité	Homme	DREFP	Directeur Régional		73 36 46 51
2	10/05/2023	N'Golo	Traoré	Homme	IFPE Bougouni	Directeur/Promoteur	Lait	79 06 94 29
3	10/05/2023	Moussa	Koné	Homme	IFPE Bougouni	Formateur	Lait	76 59 16 74
4	10/05/2023	Demba	Sissoko	Homme	IFPE Bougouni	Formateur	Lait	75 21 32 70
5	10/05/2023	Aboubacar Sidiki	Coulibaly	Homme	IFPE Bougouni	Apprenant	Lait	76 74 49 55
6	10/05/2023	Aminata	Sidibé	Femme	IFPE Bougouni	Apprenante	Lait	76 50 51 47
7	10/05/2023	Maganiya Walet	Abdrahamane	Femme	IFPE Bougouni	Apprenante	Lait	71 88 49 47
8	10/05/2023	Adama	Coulibaly	Homme	IFPE Bougouni	Apprenant	Lait	76 58 24 90
9	10/05/2023	Adama	Doumbia	Homme	IFPE Bougouni	Apprenant	Lait	78 23 64 33
10	10/05/2023	Sacka	Coulibaly	Homme	IFPE Bougouni	Apprenant	Lait	83 77 47 82
					Koutiala			
11	15/05/2023	Moustapha	Ag Abdou	Homme	DREFP	Directeur régional		76 32 32 31
12	15/05/2023	Assétou Boubacar	Sidibé	Femme	IFP Malick Sidibé	Apprenante	Lait	92 51 57 83
13	15/05/2023	Djénébou	Bengaly	Femme	IFP Malick Sidibé	Apprenante	Lait	92 71 53 55
14	15/05/2023	Issa F.	Coulibaly	Homme	IFP Malick Sidibé	Apprenant	Lait	75 76 99 13
15	15/05/2023	Bintou	Coulibaly	Femme	IFP Malick Sidibé	Apprenante	Lait	92 86 19 59
16	15/05/2023	Falan	Bamba	Homme	IFP Malick Sidibé	Apprenant	Lait	82 31 98 08
17	15/05/2023	Amadou	Diakité	Homme	IFP Malick Sidibé	Formateur	Lait	76 38 14 08
18	15/05/2023	Mouminy	Dembélé	Homme	IFP Malick Sidibé	Formateur	Lait	78 60 82 70
19	15/05/2023	Kalilou	Sanogo	Homme	IFP Malick Sidibé	Formateur	Lait	79 36 72 10
20	15/05/2023	Souleymane	Tigana	Homme	Producteur de lait	Maître d'apprentissage	Lait	
21	15/05/2023	Arouna	Dembélé	Homme	Producteur de PdT	Maître d'apprentissage	Pomme de terre	
22	16/05/2023	Aly	Baby	Homme	CFMMT Koutiala	Directeur Général	Pomme de terre	79 39 49 09
23	16/05/2023	Djibril	Coulibaly	Homme	CFMMT Koutiala	Directeur Adjoint	Pomme de terre	66 98 75 71
24	16/05/2023	Habita	Senou	Femme	CFMMT Koutiala	Apprenante	Pomme de terre	74 22 40 42
25	16/05/2023	Hubert	Sidibé	Homme	CFMMT Koutiala	Apprenant	Pomme de terre	73 70 19 99
26	16/05/2023	Moussokoro	Koné	Femme	CFMMT Koutiala	Apprenante	Pomme de terre	73 82 08 99
27	16/05/2023	Drissa	Diallo	Homme	CFMMT Koutiala	Apprenant	Pomme de terre	74 71 64 11
28	16/05/2023	Alima	Fomba	Femme	CFMMT Koutiala	Apprenante	Pomme de terre	78 14 95 92
					M'Pessoba			
29	16/05/2023	Toumani	Ballo	Homme	CAA / M'Pessoba	Directeur	Pomme de terre	69 55 77 66

N°	Date	Prénom	Nom	Genre	Structure/Organisation	Fonction	Filière	Téléphone
30	16/05/2023	Oumar	Coulibaly	Homme	CAA / M'Pessoba	Apprenant	Pomme de terre	73 34 04 61
31	16/05/2023	Djénéba	Coulibaly	Femme	CAA / M'Pessoba	Apprenante productrice	Pomme de terre	78 12 20 37
32	16/05/2023	Boubacar	Coulibaly	Homme	CAA / M'Pessoba	Apprenant	Pomme de terre	74 87 91 49
33	16/05/2023	Boureima	Diallo	Homme	CAA / M'Pessoba	Apprenant	Pomme de terre	62 60 80 97
34	16/05/2023	Siaka	Diallo	Homme	CAA / M'Pessoba	Apprenant	Pomme de terre	69 24 36 67
					SIKASSO			
35	05/05/2023	Yaya	Baamba	Homme	Conseil Régional de Sikasso	Président		
36	05/05/2023		Diarra	Homme	Conseil Régional de Sikasso	Secrétaire Général		
37	04/05/2023	Koua Gaston	Dioma	Homme	CFP Agro-pastoral de Zamblara Sikasso	Surveillant chargé de l'insertion		
38	04/05/2023	Moumine	Dembélé	Homme	CFP Zamblara /DRA	Formateur	Pomme de terre	76 48 94 48
39	04/05/2023	Issa	Bah	Homme	CFP Zamblara / DRA	Formateur	Pomme de terre	76 34 86 29
40	04/05/2023	Oumarou	Diallo	Homme	CFP Zamblara	Apprenant producteur	Pomme de terre	70 63 32 73
41	04/05/2023	Bourama	Dissa	Homme	CFP Zamblara	Apprenant producteur	Pomme de terre	82 16 93 74
42	04/05/2023	Daouda	Dembélé	Homme	CFP Zamblara	Apprenant producteur	Pomme de terre	66 46 43 21
43	04/05/2023	Malick Fougneke	Ouattara	Homme	CFP Zamblara	Apprenant producteur	Pomme de terre	78 30 35 63
44	04/05/2023	Karamoko	Ballo	Homme	CFP Zamblara	Apprenant producteur	Pomme de terre	70 50 45 11
45	04/05/2023	Awa	Diamounelé	Femme	CFP Zamblara	Apprenante productrice	Pomme de terre	62 91 47 13
46	04/05/2023	Aoua	Diallo	Femme	CFP Zamblara	Apprenante productrice	Pomme de terre	72 76 59 88
47	04/05/2023	Awa	Traoré	Femme	CFP Zamblara	Apprenante productrice	Pomme de terre	73 28 17 04
48	04/05/2023	Ramatou	Mallé	Femme	CFP Zamblara	Apprenante productrice	Pomme de terre	76 34 47 69
49	04/05/2023	Fatoumata	Ouattara	Femme	CFP Zamblara	Apprenante productrice	Pomme de terre	97 79 98 07
50	04/05/2023	Djelika	Sogodogo	Femme	CFP Zamblara	Apprenante productrice	Pomme de terre	91 31 27 75
51	04/05/2023	Bintou	Diallo	Femme	CFP Zamblara	Apprenante productrice	Pomme de terre	62 96 77 10
52	04/05/2023	Mominitou	Sogodogo	Femme	CFP Zamblara	Apprenante productrice	Pomme de terre	92 61 75 97
53	04/05/2023	Abibatou	Traoré	Femme	CFP Zamblara	Apprenante productrice	Pomme de terre	65 21 89 99
54	04/05/2023	Maïmouna	Sogodogo	Femme	CFP Zamblara	Apprenante productrice	Pomme de terre	78 52 16 58
55	04/05/2023	Maïmouna	Ouattara	Femme	CFP Zamblara	Apprenante productrice	Pomme de terre	62 32 76 32
56	04/05/2023	Oumou	Konaté	Femme	CFP Zamblara	Apprenante productrice	Pomme de terre	92 48 46 92
57	04/05/2023	Oudou	Ouattara	Homme	CFP Zamblara	Apprenant producteur	Pomme de terre	62 36 25 85
58	04/05/2023	Joseph Kouloutieko	Sanogo	Homme	CFP Zamblara	Apprenant producteur	Pomme de terre	67 19 25 09
59	06/05/2023	Seydou	Coulibaly	Homme	Producteur	Maître d'apprentissage	Lait	76 80 28 53
60	06/05/2023	Idrissa	Sanogo	Homme	Coop. PROFILAIT	Apprenant	Lait	77 74 53 22
61	08/05/2023	Ilyass	Boré	Homme	Luxdev	Assistant technique SE	-	74 77 02 84

N°	Date	Prénom	Nom	Genre	Structure/Organisation	Fonction	Filière	Téléphone
62	08/05/2023	Pébé	Dena	Homme	Luxdev Sikasso	AT Gouv Filière	-	99 65 83 17
63	08/05/2023	Pascal	Dembélé	Homme	Luxdev Sikasso	AT formation professionnelle	-	68 67 11 52
64	08/05/2023	Pierre	Coulibaly	Homme	Luxdev Sikasso	AT Pomme de terre	-	76 37 10 48
65	08/05/2023	Mamadou Paulin	Goïta	Homme	Luxdev Sikasso	AT SP EF	-	75 06 73 26
66	08/05/2023	Gana	Guirou	Homme	Luxdev Sikasso	AT Emploi	-	66 19 46 09
67	08/05/2023	Issiaka	Diarra	Homme	Luxdev Sikasso	AT lait local	-	75 19 07 71
68	08/05/2023	Mamadou K	Keïta	Homme	APEJ	Coordonnateur régional	-	66 22 24 86
69	05/05/2023	Daouda	Traoré	Homme	Maliyiriden Sikasso	-	-	76 37 72 35
70	05/05/2023	Ousmane	Coulibaly	Homme	Pdt Union Sica	-	-	79 34 19 21
71	05/05/2023	Daouda	Bengaly	Homme	Tigiba	-	-	76 13 63 04
72	05/05/2023	Siaka	Diamouténé	Homme	Kotognontala	-	-	75 00 31 99
73	05/05/2023	Youssouf A	Traoré	Homme	-	-	-	76 39 59 24
74	05/05/2023	Oumar	Sinté	Homme	Kanwo - Karamokobugu	-	-	72 68 77 76
75	05/05/2023	Adama	Coulibaly	Homme	Union USCPPTS - Niaragogou	-	-	74 64 30 84
76	05/05/2023	Dramane	Traoré	Homme	Waben Nikina	-	-	74 65 66 62
77	05/05/2023	Diakalia	Bagayogo	Homme	Waben Nikina	-	-	78 60 50 32
78	05/05/2023	Issa	Traoré	Homme	CRIPt Sikasso	-	-	71 00 27 88
79	05/05/2023	Salif	Ouattara	Homme	Union Fotemogoba	-	-	74 01 09 40
80	05/05/2023	Abdoulaye	Coulibaly	Homme	Union USCPPTS	-	-	76 12 89 34
81	05/05/2023	Sidiki	Diarra	Homme	Coop. Woulabougou	-	-	73 22 07 68
82	05/05/2023	Issa	Dembélé	Homme	Jekaraba	-	-	72 59 08 79
83	05/05/2023	Boubacar	Dembélé	Homme	Katajigatala	-	-	91 14 80 63
84	05/05/2023	Siaka	Traoré	Homme	Djakorola	-	-	78 56 91 12
85	05/05/2023	Salif	Sylla	Homme	URCEP	-	-	76 03 11 11
86	05/05/2023	Diakalia	Diabaté	Homme	Sinigniasigui	-	-	75 08 98 77
87	05/05/2023	Amidou	Ballo	Homme	URCEP	-	-	76 26 93 08
88	05/05/2023	Aly	Sanogo	Homme	Ufatemagaban	-	-	72 58 99 77
89	05/05/2023	Moumine	Kolobali	Homme	Ufatemagaban	-	-	74 07 73 55
90	05/05/2023	Siaka	Coulibaly	Homme	CRIPt Sikasso	-	-	76 03 79 20
91	05/05/2023	Lamissa	Bengaly	Homme	CRIPt Sikasso	-	-	71 05 16 95
92	05/05/2023	Fodé	Bah	Homme	CRIPt Sikasso	-	-	78 38 81 37
						-	-	
93	07/09/2023	Modibo	Kéïta	Homme	FERLAIT - Farakola	Conseiller agricole	-	76 11 76 27
94	07/09/2023	Keriba	Coulibaly	Homme	FERLAIT - Sikasso	Président Union	-	71 68 31 04
95	07/09/2023	Birama	Traoré	Homme	FERLAIT - Sikasso	Président CAG-Lait	-	76 01 31 55

N°	Date	Prénom	Nom	Genre	Structure/Organisation	Fonction	Filière	Téléphone
96	07/09/2023	Chébou	Coulibaly		FERLAIT - Sikasso	Secret. Conf. Union		66 72 49 31
97	07/09/2023	Kadiatou	Dembélé	Femme	FERLAIT - Sikasso	Sécrétaire		78 08 12 87
98	07/09/2023	Seydou	Berthé	Homme	FERLAIT - Sikasso	AT		66 85 91 62
99	07/09/2023	Seydou	Koné	Homme	FERLAIT - Yanfolila	Conseiller agricole		83 30 30 46
100	07/09/2023	Idrissa	Sanogo	Homme	FERLAIT - Pinparna	Secret. Prod. fromagère		77 74 53 22
101	07/09/2023	Abdrahamane Emile	Berté	Homme	FERLAIT - Sikasso	AT. Commercial		92 68 58 42
102	07/09/2023	Fanta	Sogoba	Femme	FERLAIT - Sikasso	Animatrice		79 77 06 74
103	07/09/2023	Abdoul Karim	Dembélé	Homme	FERLAIT - Sikasso	Président		66 72 48 01
104	07/09/2023	Ansigue	Traoré	Homme	FERLAIT - Sikasso	Surveillant CAG-Lait		66 76 60 40
105	07/09/2023	Aïch Aïssata	Diarra	Femme	FERLAIT - Sikasso	Conseiller agricole		75 65 76 67
106	07/09/2023	Adiana	Berthé	Femme	FERLAIT - Sikasso	Pr. CS - Union		78 56 74 39
107	07/09/2023	Seydou	Coulibaly	Homme	FERLAIT - Sikasso	Union - Organisateur		66 80 28 53
108	07/09/2023	Alimata	Sanogo	Femme	FERLAIT - Sikasso	Transformatrice		62 34 37 01
109	07/09/2023	Harouna	Ouattara	Homme	FERLAIT - Sikasso	Transformateur		76 93 60 69
110	07/09/2023	Diakaridia	Samaké	Homme	FERLAIT - Sikasso	Collecteur		79 12 53 68
111	07/09/2023	Moussa	Ballo	Homme	FERLAIT - Sikasso	Collecteur		73 37 98 39
112	09/05/2023	Adama	Diakité	Homme	N'tijisème - N'tijla	Président union		77 39 62 74
113	09/05/2023	Bouba	Samaké	Homme	Benkadi - Diéba	Producteur		78 30 28 89
114	09/05/2023	Oumar	Doumbia	Homme	Benkadi - Siolo	Producteur		78 68 73 08
115	09/05/2023	Drissa	Mariko	Homme	Dijyifa - Mamissa	Producteur		74 13 60 09
116	09/05/2023	Brahima	Dembélé	Homme	CRIP - Bougouni	Animateur		78 60 62 72
117	09/05/2023	Youba	Bengaly	Homme	CRIP - Bougouni	Animateur		74 59 73 37
118	09/05/2023	Siaka	Coulibaly	Homme	Benkadi - Toula	Producteur		79 21 12 21
119	09/05/2023	Yacouba	Kéïta	Homme	Kondiè - Bougouni	Producteur		73 12 81 44
120	09/05/2023	Samba	Diakité	Homme	Benkadi - Bla	Producteur		71 20 37 53
					BAMAKO			
121	11/05/2023	Ibrahim	Diallo	Homme	ONEF	Directeur Général		
122	22/05/2023	Cheick Oumar	Sow	Homme	APEJ	DGA		66 76 50 89
123	25/05/2023	Founéké	Kéïta	Homme	DNFP	DA		66 34 66 99
124	26/05/2023	Dado	Soukouna	Femme	LuxDev Bamako	AT ingénierie FP		66 74 63 05
125	29/05/2023	Maleye A.	Diagne	Homme	LuxDev Bamako	ATI		74 07 55 38
126	30/05/2023	Salihana	Maiga	Homme	INIFORP	Directeur Général		76 44 43 37
					Yorosso			
127	/05/2023	Mohamed	Cissé	Homme	CFP yorosso	Directeur Général	Pomme de terre	76 18 06 17

N°	Date	Prénom	Nom	Genre	Structure/Organisation	Fonction	Filière	Téléphone
					Yorosso (Groupe WhatsApp)			
128	23 au 24/05/2023 par WhatsApp	Bréhima	Soura	Homme	CFP yorosso	Apprenant/administrateur du groupe (18 apprenant(e)s)	Pomme de terre	79 42 09 44
					Kolondiéba			
129	23/05/2023 par téléphone	Bakary	Coulibaly	Homme	EFAP	Directeur des études	Pomme de terre	71 55 45 68
					Kolondiéba (Groupe WhatsApp)			
130	23 au 25/05/2023 par WhatsApp	Bakary	Coulibaly	Homme		Administrateur du groupe (20 apprenant(e)s)	Pomme de terre	72 55 45 68
					KADIOLO			
131	23/05/2023 par téléphone	Djoma	DJIRA	Homme	ITAS	Directeur général	Lait	74 46 44 36
					Autres			
132	27/04/2023	Soulemane Djobo			ADA			
133	27/04/2023	Bruno Obegi			ADA			
134	17/05/2023	Bayoko Arouna EDA BAYAR			DDC			
135	17/05/2023	Konaté Alassane Doua EDA KONAL			DDC			
136	17/05/2023	Dieng Abdoul Wahab EDA DIEWA			DDC			
137	17/05/2023	Carlotti Sonia EDA CTS			DDC			
138	17/05/2023	Lindenmann Peter EDA LINPE			DDC			
139	18/05/2023	M. Dramane TOGOLA			DNPIA Adjoint	DNPIA Adjoint		79 02 60 66
140	16/05/2023	Coudy Dia						
141	16/05/2023	Virginie LECOUSTER			LuxDev Bamako			
142	16/05/2023	Mireille Hounsa						
143	16/05/2023	Dado Soukouna						

N°	Date	Prénom	Nom	Genre	Structure/Organisation	Fonction	Filière	Téléphone
144	16/05/2023	Boubou Bah DIABY			LuxDev Bamako			
145	16/05/2023	Boh Coulibaly			LuxDev Bamako			
146	16/05/2023	Aboubacar Sidiki Dembélé			LuxDev Bamako			
147	16/05/2023	Autres ATI /ATN Bamako			LuxDev Bamako			
148	16/05/2023	Marie-Anne Marx			Ambassade Luxembourg			
149	23/05/2023	Sékou dit Gaoussou CISSE			Directeur Europe			96 878787
150	23/05/2023	TOURE Assoumane			Chargé de la Coopération Mali- Luxembourg			76 36 09 61
151	17/05/2023	Kelema Daniel			SG / MDR			
152	17/05/2023	Amadou Check Traoré			Point focal PAFA			
153	22/05/2023	Francesca Randazzo,			LuxDev siège			
154	22/05/2023	Christine Omes*			LuxDev siège			
155	22/05/2023	Pascal Fabing,			LuxDev siège			
156	23/05/2023	Cheick Oumar SOUMARÉ			Ika Nono			

ANNEXE C1

Budgets

Rapport financier au 30/04/2023 ; NB : un écart de 9 027,32 € est constaté entre le tableaux fourni par Luxdev et le dernier chiffre « total dépensé » ; ce montant a été affecté à la ligne T0- A2 en jaune ; en violet sont mentionnés les dépassements à date.

		Budget Total	Dépenses 2021	Dépenses 2022	Programmé 2023	Dépenses 2023	Total dépensé	% Dépensé / budget Total	Solde Budget - Payé	% budget - payé	Solde Programmé 2023 - Payé 2023	%Prog - payé 2023
TOTAL	Libellé	16 000 000,00	1 255 529,70	3 816 546,25	6 511 818,54	487 532,74	5 559 608,68	34,75%	10 440 391,32	34,75%	6 024 285,80	7,49%
T0	Organisation et gestion du projet	2 724 252,00	337 186,19	499 593,51	749 415,00	181 341,67	1 018 121,36	37,37%	1 706 130,64	37,37%	568 073,33	24,20%
A2	Coordination	449 624,00	108 454,79	117 104,10	172 619,00	55 777,28	281 336,17	62,57%	168 287,83	62,57%	116 841,72	32,31%
A3	Personnel local	335 123,00	58 830,36	95 218,83	82 602,00	37 100,91	191 150,10	57,04%	143 972,90	57,04%	45 501,09	44,92%
A4	Outils de travail	44 500,00	8 881,35	20 058,25	11 531,00	152,45	29 092,05	65,38%	15 407,95	65,38%	11 378,55	1,32%
A5	Fonctionnement	262 800,00	73 188,57	86 047,60	42 613,00	76 859,66	236 095,83	89,84%	26 704,17	89,84%	-34 246,66	180,37%
A6	Audit, évaluation et clôture	68 800,00	0,00	81 168,94	11 374,00	11 451,37	92 620,31	134,62%	-23 820,31	134,62%	-77,37	100,68%
A7	Suivi terrain	43 200,00	0,00	7 552,78	11 500,00		7 552,78	17,48%	35 647,22	17,48%	11 500,00	0,00%
A8	Provisions et imprévus	473 476,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00%	473 476,00	0,00%	0,00	n/a
A9	Frais de gestion	1 046 729,00	87 831,12	92 443,01	417 176,00		180 274,13	17,22%	866 454,87	17,22%	417 176,00	0,00%
R1	Des produits de qualité des filières lait et pomme de terre arrivent sur les marchés de façon compétitive	7 269 227,00	358 895,17	2 018 258,03	3 764 389,22	24 424,37	2 401 577,57	33,04%	4 867 649,43	33,04%	3 739 964,85	0,65%
A1	La production de pomme de terre et de lait se développe de manière durable	592 850,00	56 186,04	142 428,76	157 671,00	24 424,37	223 039,17	37,62%	369 810,83	37,62%	133 246,63	15,49%
A2	La collecte, la conservation, la transformation de la production et sa commercialisation, y compris par les groupements féminins, sont améliorées	422 830,00	48 565,46	133 664,89	124 026,00		182 230,35	43,10%	240 599,65	43,10%	124 026,00	0,00%
A3	Les acteurs privés développent leur activité grâce à l'accès à des financements publics et privés, des investissements publics et la promotion de l'innovation	4 369 827,00	0,00	801 995,84	2 788 888,54		801 995,84	18,35%	3 567 831,16	18,35%	2 788 888,54	0,00%
A4	La qualité des produits et la promotion des produits locaux sont améliorées, en particulier par l'engagement des femmes et des jeunes	283 000,00	14 497,92	90 040,52	96 207,46		104 538,44	36,94%	178 461,56	36,94%	96 207,46	0,00%
A5	Les producteurs et productrices de lait et de pomme de terre bénéficient d'un système d'accompagnement durable	1 600 720,00	239 645,75	850 128,03	597 596,22		1 089 773,78	68,08%	510 946,22	68,08%	597 596,22	0,00%
R2	Les différents maillons des deux filières sont professionnalisés et inclusifs, en	2 902 389,00	236 340,80	622 248,94	739 046,00	71 983,34	930 573,09	32,06%	1 971 815,91	32,06%	667 062,66	9,74%

		Budget Total	Dépenses 2021	Dépenses 2022	Programmé 2023	Dépenses 2023	Total dépensé	% Dépensé / budget Total	Solde Budget - Payé	%budge t - payé	Solde Programmé 2023 - Payé 2023	%Prog - payé 2023
	garantissant le renouvellement de leurs compétences											
A1	L'offre de formation professionnelle initiale des filières lait local et pomme de terre est renforcée	533 620,00	148 578,77	191 853,87	103 506,00		340 432,64	63,80%	193 187,36	63,80%	103 506,00	0,00%
A2	L'offre de formation professionnelle continue pour les actifs des filières lait local et pomme de terre est renforcée	1 912 000,00	87 762,03	653 389,69	401 730,00	71 983,34	813 135,06	42,53%	1 098 864,94	42,53%	329 746,66	17,92%
A3	NE PAS UTILISER - DTF B T2A3 -> T1A5			-239 645,76	0,00		-239 645,76	#DIV/0!	239 645,76	<i>n/a</i>	0,00	<i>n/a</i>
A4	Les jeunes sont insérés dans les métiers des filières lait local et pomme de terre	456 769,00		16 651,14	233 810,00		16 651,14	3,65%	440 117,86	3,65%	233 810,00	0,00%
R3	Les performances des filières sont améliorées grâce au secteur privé, à la société civile, aux organisations professionnelles et aux institutions publiques, chacun dans son rôle	3 104 132,00	323 107,54	676 445,78	1 258 968,32	209 783,35	1 209 336,67	38,96%	1 894 795,33	38,96%	1 049 184,97	16,66%
A1	Les capacités des CT et des STD sont renforcées dans leurs fonctions d'encadrement, de coordination et d'accompagnement	841 632,00	8 789,83	189 243,90	404 707,00	1 090,77	199 124,50	23,66%	642 507,50	23,66%	403 616,23	0,27%
A2	Les organisations professionnelles sont renforcées, autonomes et mieux gouvernées et défendent les intérêts de leurs membres	183 000,00	0,00	60 734,95	149 966,00	4 451,70	65 186,65	35,62%	117 813,35	35,62%	145 514,30	2,97%
A3	Le secteur financier propose des produits financiers adaptés aux besoins des acteurs	90 800,00	-2 617,24	2 617,24	33 500,00	0,00	0,00	0,00%	90 800,00	0,00%	33 500,00	0,00%
A4	La société civile défend les intérêts de l'agriculture paysanne dans les filières lait et pomme de terre	307 270,00	41 168,33	56 711,34	160 204,00	63 118,53	160 998,20	52,40%	146 271,80	52,40%	97 085,47	39,40%
A5	La place des femmes dans les filières et dans les associations professionnelles est renforcée	170 700,00	11 710,77	27 972,29	80 993,32	34 515,91	74 198,97	43,47%	96 501,03	43,47%	46 477,41	42,62%
A6	Dispositif d'assistance technique	1 510 730,00	264 055,85	339 166,06	429 598,00	106 606,44	709 828,35	46,99%	800 901,65	46,99%	322 991,56	24,82%

ANNEXE C2

Marqueurs CAD de l'OCDE - Analyse

Code projet	Titre du Projet	Secteur de classification CRS (code à 5 chiffres) et description	Budget (EUR), en incluant T0	Marqueurs **										
				Egalité Homme Femme	Développement participatif / Bonne gestion des affaires	Développement du commerce	Aide à l'environnement	Rio - Biodiversité	Rio - Changement climatique (mitigation)	Rio - Changement climatique (adaptation)	Rio - Combattre la désertification	Santé génésique maternelle néonatale et	Renforcement de capacités	Approche programme
MLI/026	Programme d'Appui aux Filières Agropastorales - phase II	31120 - Développement agricole	8 000 000,00	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1

NB : le budget est de 16 000 000 €

L'analyse des marqueurs CAD peut être présentée dans les chapitres y relatifs ou bien ici en Annexe C2. Ceci est un exemple de traitement en évaluation intermédiaire qui pourra servir de base de travail.

Au final, la mission porte le regard suivant sur l'atteinte ou non des objectifs politiques thématiques et de renforcement des capacités, tels que définis par les marqueurs CAD finaux :

- Genre :
- L'objectif genre significatif « 1 » pour le PAFA II ne sera pas forcément atteint malgré les efforts du programme. La promotion de l'égalité de genre fait partie des activités relatives aux OP et au renforcement des capacités des Bénéficiaires directs. Cependant les activités d'autonomisation des femmes sur les aspects de transformation et de commercialisation sont restreintes et leurs durabilités ne sont pas assurées. L'accès aux facteurs de production (pour le lait et la PdT) reste un point sans réponse claire ;
- Développement participatif / bonne gouvernance :
- L'objectif gouvernance significatif « 1 » pour le R1 devrait être atteint du fait du renforcement des capacités des OP et de l'UNEAB en particulier. L'objectif gouvernance significatif « 1 » pour les R2 et R3 devrait être atteint, car la gouvernance fait partie des activités du Projet ;
- Développement du commerce :

L'objectif développement du commerce significatif « 1 » n'est pas en passe d'être atteint car les activités sont insuffisamment focalisées sur la transformation, la commercialisation ;

- Aide à l'environnement :

- L'objectif environnemental significatif « 1 » pourrait être en passe d'être atteint, si les activités mettent encore plus l'accent sur la transition écologique et l'économie circulaire ;
- Mitigation du changement climatique :
- L'objectif environnemental significatif « 1 » : idem que pour environnement ;
- Adaptation au changement climatique :
- Les objectifs environnementaux significatif « 1 » : idem que pour environnement ;
- Développement des capacités :
- L'objectif développement des capacités significatif « 1 » ne sera pas atteint si la vision et la structuration des organisations coopératives ne sont pas revues et si les conditions d'appui (notamment mobilisation des ressources internes) ne sont pas définies. Il en est de même pour le dispositif de financement qui devrait respecter le manuel et les bonnes pratiques définies ;
- Approche programme
- L'objectif approche programme significatif «1 » est en passe d'être atteint si les fonds de l'ABSD sont mis en place à temps.

ANNEXE D
Matrice du Cadre logique et Indicateur du Projet au moment de l'Évaluation

Résultat et Indicateurs	Unité de mesure	Baseline (Valeurs de base)	Valeur cible cumulée									
			2021	2022	2023	Commentaires EMP PAFA2	Réponses fournies par PAFA II	2024	Réalisée	Prévue	Réalisée	
			Prévue	Réalisée	Prévue	Réalisée	Prévue					
		OBJECTIF GLOBAL : Contribuer à l'augmentation du revenu des Exploitations familiales agropastorales (EFA), des entreprises et des personnes les plus vulnérables dans le Sud du Mali										
Indicateur d'impact : Proportion du revenu global des exploitations familiales agricoles et des entreprises appuyées par le programme entre 2021 et 2024	%	Revenu des producteurs de pomme de terre au niveau des Aménagements hydroagricoles : 1 674 196 F CFA Revenu des unités de transformation de pomme de terre: 537 944 F CFA Revenu des producteurs de lait local au niveau des fermes aménagées : 3 819 313 F CFA Revenu des unités de collecte et transformation de lait local: 4 564 377 F CFA	N/A compte tenu de la nature de l'indicateur, la valeur cible sera évaluée à la dernière année de mise en œuvre, elle n'est donc pas cumulable	N/A	N/A	N/A	N/A	La notion de revenu des exploitations familiales est mal saisie et le dispositif de mesure n'est pas spécifique et ne permet pas de mesurer le revenu des exploitations. En effet, aucune des exploitations n'est exclusivement dédié à la culture de la pomme de terre ou à la production du lait. Ainsi ces informations sont erronées	Etant entendu que le PAFA2 appuie prioritairement deux filières pomme de terre et lait local, la mesure du revenu des exploitations agricoles familiales appuyées dans le cadre de ces deux filières a été faite en se focalisant sur ces deux filières avec pour objectif de mesurer les effets directs de l'appui. <u>Cependant, la remarque étant pertinente, le dispositif de collecte de données mis en place actuellement pour le renseignement de cet indicateur en fin 2024 intégrera le revenu lié à toutes les spéculations pratiquées par ces exploitations et celui des deux filières appuyées.</u> Les informations à mon humble avis ne peuvent être qualifiées d'erronées car tout dépend des paramètres fixés au	N/A	Revenu des producteurs de pomme de terre au niveau des Aménagements hydroagricoles: 1 841 616 F CFA Revenu des unités de transformation de pomme de terre: 591 738 F CFA Revenu des producteurs de lait local au niveau des fermes aménagées: 4 201 244 F CFA Revenu des unités de collecte et transformation de lait local: 5 020 815 F CFA	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé

Résultat et Indicateurs	Unité de mesure	Baseline (Valeurs de base)	Valeur cible cumulée										
			2021		2022		2023		Commentaires EMP PAFA2		Réponses fournies par PAFA II		
			Prévue	Réalisée	Prévue	Réalisée	Prévue		Réalisée	Prévue	Réalisée		
OBJECTIF SPÉCIFIQUE : La productivité et l'employabilité augmentent durablement dans les filières du lait local et de la pomme de terre dans le Sud du Mali									départ dans le cadre du système de suivi.				
Indicateur d'effet final 1 OS Les revenus annuels bruts (TRI) des exploitations familiales agricoles et des micro petites et moyennes entreprises agricoles des filières lait local et pomme de terre appuyés par le programme ont augmenté.	%	Revenu des producteurs de pomme de terre au niveau des Aménagements hydroagricoles: 1 674 196 F CFA Revenu des unités de transformation de pomme de terre: 537 944 F CFA Revenu des producteurs de lait local au niveau des fermes aménagées : 3 819 313 F CFA Unités de collecte et transformation de lait local (MPME): 4 564 377 F CFA	N/A	N/A	Augmentation de 3% Revenu des producteurs de pomme de terre au niveau des Aménagements hydroagricoles: 1 724 422 F CFA Revenu des unités de transformation de pomme de terre : 1 480 000 F CFA soit une augmentation de 175,12% Revenu des producteurs de lait local au niveau des fermes aménagées 3 933 892 F CFA Unités de collecte et transformation de lait local: 4 701 308 F CFA	Revenu des producteurs de pomme de terre AHA : 4 673 183 F CFA, soit une augmentation de 179,12%	Revenu des unités de transformation de pomme de terre : 1 774 648 F CFA Revenu des unités de transformation de pomme de terre: 570 221 F CFA Revenu des producteurs de lait local : 6 894 428 F CFA, soit une augmentation de 51,04% Revenu des unités de collecte et de transformation de lait local : 7 493 943 F CFA, soit une augmentation de 64,18%	Augmentation de 6% Revenu des producteurs de pomme de terre au niveau des Aménagements hydroagricoles: 1 774 648 F CFA Revenu des unités de transformation de pomme de terre: 570 221 F CFA Revenu des producteurs de lait local au niveau des fermes aménagées: 4 048 472 F CFA Unités de collecte et transformation de lait local: 4 838 240 F CFA	idem	Même réponse que supra la remarque étant pertinente, le dispositif de collecte de données mis en place actuellement pour le renseignement de cet indicateur d'effet en fin 2023 intègrera le revenu lié à toutes les spéculations pratiquées par ces exploitations et celui des deux filières appuyées. Les informations à mon humble avis ne peuvent être qualifiées d'erronées car tout dépend des paramètres fixés au départ dans le cadre du système de suivi.	Indicateur en cours . Horizon temporel non encore arrivé	Augmentation de 10% Revenu des producteurs de pomme de terre au niveau des Aménagements hydroagricoles: 1 841 616 F CFA Revenu des unités de transformation de pomme de terre: 591 738 F CFA Revenu des producteurs de lait local au niveau des fermes aménagées: 4 201 244 F CFA Revenu des unités de collecte et transformation de lait local: 5 020 815F CFA	Indicateur en cours . Horizon temporel non encore arrivé
Indicateur d'effet final 2 OS Proportion d'exploitants agricoles ayant augmenté d'au moins 5% leurs revenus annuels grâce à leur production agricole	%	0	N/A	N/A	15%	35% (18,18% : pomme de terre et 17,24% : lait local)	35%	idem	Même réponse que supra la remarque étant pertinente, le dispositif de collecte de données mis en place actuellement pour le renseignement de cet indicateur d'effet en fin 2023	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	50%	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	

Résultat et Indicateurs	Unité de mesure	Baseline (Valeurs de base)	Valeur cible cumulée											
			2021	Prévue	Réalisée	2022	Prévue	Réalisée	2023	Prévue	Commentaires EMP PAFA2	Réponses fournies par PAFA II	Réalisée	Prévue
RÉSULTAT 1 : Des produits de qualité des filières lait et pomme de terre arrivent sur les marchés de façon compétitive														
Indicateur d'effet intermédiaire 1.1 - R1 Part de la production agricole (pommes de terre et lait) effectivement commercialisée pour la consommation	%	70% pomme de terre	N/A	N/A	72%	38,98% : pomme de terre	75%	39% sur une prévision de 75% sans les données de 2023	Oui la valeur atteinte en 2022 (chiffre arrondi) est de 39%, mais sur une prévision de 72% et non 75% (sans les données de 2023). C'est la situation atteinte en 2022.	85%				
		75% lait	N/A	N/A	80%	89,57%: lait local	85%	105% sur 85% prévu	Non 90% (chiffre arrondi) sur 80% prévu en 2022	90%				
Indicateur d'effet intermédiaire 1.2 - R1: Taux de croissance de l'emploi dans les maillons des deux chaînes de valeurs lait local et pomme de terre	%	-7,2%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Pas de valeur cible annuelle prévue pour cet indicateur	N/A	36% (28000 emplois)	Indicateur en cours Horizon temporel non encore arrivé			
Indicateur d'entrant 1 R1: Volume de pomme de terre produite grâce aux Aménagements hydro agricoles et	Tonnes (pomme de terre)	1244 tonnes 400 kg (campagne 2020-2021)	1368 tonnes 84 kg	7 336 tonnes 89 kg de pomme de terre	1505 tonnes 72 kg (campagne 2022-2023)	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	1656 tonnes 29 kg (campagne 2023-2024)	443% faible estimation de la cible de l'indicateur	L'estimation de la cible de l'indicateur a été faite en synergie avec le CRIPT et la FERLAIT sur la base des prévisions	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	Dernière valeur à mesurer est celle de la campagne 2023-2024	Indicateur en cours. Horizon temporel non		

Résultat et Indicateurs	Unité de mesure	Baseline (Valeurs de base)	Valeur cible cumulée									
			2021		2022		2023		2024			
			Prévue	Réalisée	Prévue	Réalisée	Prévue	Commentaires EMP PAFA2	Réponses fournies par PAFA II	Réalisée	Prévue	Réalisée
volume de lait produit par an par les fermes aménagées (y inclus centres de service)									annuelles disponibles en leur sein. Effectivement: le constat est que la cible finale a été faiblement estimée			encore arrivé
	Litres (lait)	670 764 litres (2020)	900 000	8 465 701 litres de lait local	962 523,1 litres	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	1 058 775,41	Données à vérifier	Les données ne sont pas incorrectes. Ici, le constat pratique qui ressort est que la cible a été faiblement estimée en termes de prévision pluriannuelle de production laitière. Les données correspondent à la situation désagagrégée présentée dans la base de données de suivi de la production laitière mise en place.	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	1 164 652,95 litres	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé
Indicateur d'entrant 2 R1: Volumes de lait local et de pomme de terre transformés et commercialisés par an	Millions de litres (lait), tonnes (pomme de terre)	634 562,15 litres de lait local transformés et 621 871 litres de lait local commercialisés	873 000 litres de lait local transformés et 855 540 litres de lait local commercialisés	859 399 litres de lait local transformés et 842 211 litres de lait local commercialisés	945 339 litres de lait local transformés et 926 432 litres de lait local commercialisés	882 243,5 litres lait local transformés et 874 372,6 litres lait local commercialisés	1 039 873 litres de lait transformés et 1 019 075 litres de lait commercialisés	le lait local transformés réalisé à 85% et le lait local commercialisés à 86% des prévisions sans les données de 2023	Les données présentées dans la colonne "Réalisée" concernent l'année 2022. L'état de prévision et de réalisation est présenté par année. En terme de pourcentage en 2022, sur la base des prévisions et réalisations 2022: lait local transformé: 93,32%; lait local commercialisé: 94,38%	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	1 143 860 litres de lait transformés et 1 120 983 litres de lait commercialisés	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé
		11 tonnes pomme de terre transformées et commercialisées	13 tonnes pomme de terre transformées et	2021-2022: campagne en cours	15 tonnes pomme de terre transformées et commercialisées	1658,5 kg pommes de terre transformées et commercialisées	17 tonnes pomme de terre transformées et commercialisées	Seulement 10% réalisé pour cet indicateur	oui en 2022	Indicateur en cours. Horizon temporel non	Dernière valeur à mesurer est celle de la campagne 2023-2024	Indicateur en cours. Horizon temporel non

Résultat et Indicateurs	Unité de mesure	Baseline (Valeurs de base)	Valeur cible cumulée												
			2021	Prévue	Réalisée	2022	Prévue	Réalisée	2023	Prévue	Commentaires EMP PAFA2	Réponses fournies par PAFA II	Réalisée	Prévue	2024
		(campagne 2020-2021)	commercialisées			(campagne 2022-2023)			(campagne 2023-2024)				encore arrivé		non encore arrivé
Indicateur d'entrant 3 R1: Nombre d'unité de transformation du lait local et de pomme de terre	Nombre	12 unités de transformation de pomme de terre	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Pas de valeur cible annuelle prévue pour cet indicateur		N/A	14	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	
		17 unités de transformation de lait local	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Pas de valeur cible annuelle prévue pour cet indicateur		N/A	20		
Indicateur d'entrant 4 R1: Nombre de conseillers agricoles financés par les organisations professionnelles	Nombre	0	N/A	N/A	20	57	40	143%			Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	51	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé		
RÉSULTAT 2 : Les différents maillons des deux filières sont professionnalisés, inclusifs et disposent de compétences renouvelées															
Indicateur d'effet intermédiaire 2.1 R2: Taux d'insertion professionnelle avec un revenu décent, dans les filières lait local et pomme de terre, des jeunes ayant suivi un parcours de formation-insertion dans le cadre du programme, désagrégé par sexe	%	0	N/A, il n'y a pas de valeur cible prévue en 2021, les valeurs cibles sont prévues pour 2023 (enquête sur la cohorte formée en 2022) et 2024 (enquête sur la cohorte formée en 2023)	N/A	N/A	N/A	65%	Pas de valeur cible annuelle prévue pour cet indicateur		Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	65%	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé			
Indicateur d'effet intermédiaire 2.2 R2:	%	0%	N/A la valeur cible n'est pas	N/A	N/A	N/A	N/A	Pas de valeur cible annuelle prévue pour cet indicateur		N/A	80%	Indicateur en cours.			

Résultat et Indicateurs	Unité de mesure	Baseline (Valeurs de base)	Valeur cible cumulée									
			2021		2022		2023		Commentaires EMP PAFA2	Réponses fournies par PAFA II	Réalisée	Prévue
		Prévue	Réalisée	Prévue	Réalisée	Prévue				Réalisée	Prévue	Réalisée
Taux de satisfaction des actifs des filières lait local et pomme de terre ayant suivi un plan de formation continue pour renforcer leurs compétences professionnelles		cumulable car l'enquête se fera en fin de programme.										Horizon temporel non encore arrivé
Indicateur d'entrant 1 R2: Nombre de programmes de formation initiale, relatifs aux filières lait local et pomme de terre, implantés avec l'appui du programme, désagrégé par modalité de formation	Nombre	0	4	4	8	12	12	100%		Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	N/A, aucune cible n'est prévue pour 2024, l'indicateur est d'ailleurs déjà atteint.	N/A
		Pour la Formation initiale qualifiante (FIQ)	3 programmes pour la Formation initiale qualifiante (FIQ) et 5 programmes pour la Formation par apprentissage (FPA)	7 programmes FIQ (éleveur laitier/producteur de lait, transformateur de lait et produits dérivés, producteurs de pomme de terre de semences, entretien et maintenance des équipements agricoles, agent commercial en produit agricole, entretien et maintenance de produits industriels, fabricant d'aliment bétail) et 5 programmes FPA (producteur de	12 dont 7 pour la Formation initiale qualifiante (FIQ) et 5 pour la Formation par apprentissage (FPA)	12 soit 100% dont 7 pour la Formation initiale qualifiante (FIQ) et 5 pour la Formation par apprentissage (FPA)	oui					

Résultat et Indicateurs	Unité de mesure	Baseline (Valeurs de base)	Valeur cible cumulée									
			2021		2022		2023		2024			
			Prévue	Réalisée	Prévue	Réalisée	Prévue	Commentaires EMP PAFA2	Réponses fournies par PAFA II	Réalisée	Prévue	Réalisée
					fourrage,bouvier,producteur de pomme de terre de consommation, collecteur de lait)							
Indicateur d'extrant 2 R2: Nombre de formateurs et maîtres d'apprentissage formés selon la méthodologie Approche par compétences (APC) en pédagogie et en évaluation, désagrégé par type et par sexe	Nombre	0	75	70	101	79	50	158%		Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	N/A, aucune cible n'est prévue pour 2024, l'indicateur sera atteint en 2023, à raison de 225 (cibles cumulées de 2021 à 2023)	N/A
Indicateur d'extrant 3 - R2:			Maîtres d'apprentissage		96 Formateurs et 5 maîtres d'apprentissage	76 formateurs dont 5 femmes; 3 MA formés	Formateurs	Réalisé à 79% et 60% pour les maîtres d'apprentissage			75 Maîtres d'apprentissage et 150 formateurs en centres de formation professionnelle	
Indicateur d'extrant 3 R2 : Nombre de jeunes de 15 à 35 ans en formation initiale qualifiante soutenus par le programme, désagrégé par sexe	Nombre	0	0	N/A	200	200	200	100%		Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	N/A, aucune cible n'est prévue pour 2024, l'indicateur sera atteint en 2023, à raison de 400 dont 50% de filles (cibles cumulées de 2021 à 2023)	N/A
Indicateur d'extrant 4 – R2:					200 jeunes dont 50% de filles	Formation 200 jeunes dont 44% de filles en cours	200 jeunes dont 50% de filles	200 jeunes en formation dont 44% de filles en cours				
Indicateur d'extrant 4 R2: Nombre de jeunes de 15 à 35 ans en formation par apprentissage soutenus par le	Nombre	0	0	N/A	140	140	160	88%, il très probable que l'indicateur soit atteint		Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	N/A, aucune cible n'est prévue pour 2024, l'indicateur sera atteint en 2023, à raison de 300	N/A

Résultat et Indicateurs	Unité de mesure	Baseline (Valeurs de base)	Valeur cible cumulée													
			2021	Prévue	Réalisée	2022	Prévue	Réalisée	2023	Prévue	Commentaires EMP PAFA2	Réponses fournies par PAFA II	Réalisée	2024	Prévue	Réalisée
programme, désagrégé par sexe														dont au moins 50% de filles (cibles cumulées de 2021 à 2023)		
Indicateur d'extrant 5 :						140 dont 50% de filles		11% jeunes filles	160 dont 50% de filles		11% jeunes filles					
Indicateur d'extrant 5 R2: Nombre d'actifs des filières lait local et pomme de terre ayant bénéficié d'un plan de formation continue permettant de renforcer et renouveler leurs compétences professionnelles	Nombre	0	250	371		750		889	750		119%		Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	750	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	
Indicateur d'extrant 6 :								50,84% femmes								
Indicateur d'extrant 6 R2: Nombre de jeunes sortants du dispositif de formation initiale soutenu par le programme bénéficiant d'un suivi de proximité de son parcours d'insertion professionnelle de 6 à 12 mois, désagrégé par sexe	Nombre	0	N/A	N/A		0		N/A	200		Pas de valeur cible annuelle prévue pour cet indicateur		Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	395	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	
Indicateur d'extrant 7 :														Soit 85% des jeunes issus un parcours de formation initiale dont au moins 50% de filles		
Indicateur d'extrant 7 R2 : Nombre de jeunes sortants du dispositif de	Nombre	0	N/A	N/A		N/A		Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	N/A		Pas de valeur cible annuelle prévue pour cet indicateur		Indicateur en cours. Horizon temporel non	490 soit 70% des jeunes ayant suivi un parcours de formation	Indicateur en cours. Horizon temporel	

Résultat et Indicateurs	Unité de mesure	Baseline (Valeurs de base)	Valeur cible cumulée									
			2021		2022		2023		Commentaires EMP PAFA2	Réponses fournies par PAFA II	2024	
		Prévue	Réalisée	Prévue	Réalisée	Prévue		Réalisée	Prévue	Réalisée	Prévue	Réalisée
formation initiale soutenu par le programme ayant suivi une formation en entrepreneuriat aboutissant à un plan d'affaire, désagrégé par sexe										encore arrivé	initiale) dont au moins 50% de fille	non encore arrivé.La valeur cible finale sera atteinte avec au moins 50% de filles
RÉSULTAT 3 : Les performances des filières sont améliorées grâce au secteur privé, à la société civile, aux organisations professionnelles et aux institutions publiques, chacun dans son rôle												
RÉSULTAT 3 : Les performances des filières sont améliorées grâce au secteur privé, à la société civile, aux organisations professionnelles et aux institutions publiques, chacun dans son rôle												
Indicateur d'effet intermédiaire 3.1 R3: Taux d'absorption de l'ABSD par les collectivités territoriales	%	78%	N/A	N/A	80%	0%	85%	0% sur une prévision de 85%		Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	90%	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé
		PAFA1										
Indicateur d'effet intermédiaire 3.2 R3: Durée moyenne de traitement d'une requête de formation continue par le Conseil régional, de la réception jusqu'à la validation par le comité est inférieure à 30 jours	Nombre (jours)	0	< 45	Non atteint: activité en lien avec l'ABSD	< 40	Données non disponibles : activités en lien avec l'ABSD ont démarré en fin 2022	< 30	Les activités réalisées ont été prises en charge par la Régie directe		Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	< 30	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé
Indicateur d'effet intermédiaire 3.3 R3: Taux de satisfaction des promoteurs des filières dans l'accès	%	Taux de satisfaction des producteurs de la filière pomme de terre: 42%	N/A	N/A	52%	80,95%	60%	L'indicateur est réalisé à 81% sur une prévision de 52% selon l'enquête de satisfaction? ???	il n'y a certes pas encore eu de financement dans le cadre du PAFA2, mais les promoteurs des filières appuyés	Indicateur en cours. Horizon temporel non	95%	Indicateur en cours. Horizon temporel non

Résultat et Indicateurs	Unité de mesure	Baseline (Valeurs de base)	Valeur cible cumulée										
			2021		2022		2023		Commentaires EMP PAFA2	Réponses fournies par PAFA II	2024		
			Prévue	Réalisée	Prévue	Réalisée	Prévue	Réalisée			Prévue	Réalisée	
au financement privé pour créer / développer leur activité		Taux de satisfaction des transformateurs de pomme de terre:71% Taux de satisfaction des producteurs de lait local:40% Taux de satisfaction des transformateurs de lait local:37,5% Taux de satisfaction globale des promoteurs des filières: 45%						En effet l'indicateur 3R3 est une préoccupation largement évoquée lors des échanges et qui n'a connu aucune réalisation. Ainsi ce taux de satisfaction de 81% suscite des doute quant à la compréhension de la question par les producteurs.		dans le cadre du PAFA1 demeurent des partenaires du programme et sont suivis en attendant que le dispositif de financement dans le cadre du PAFA2 ne soit opérationnel. Dans ce cadre, le degré de satisfaction est mesuré quant au financement qu'ils ont reçu de la part d'autres structures de financement (KAFO JIGINEW ; BNDA) sans l'accompagnement direct du programme. Une fois que la confiance est établie entre les promoteurs et les structures de financement, les interactions se poursuivent, sont maintenues et sont suivies de près par le programme sur la base d'un répertoire établi. Ce qui constitue un élément clé de mesure de leur autonomisation et des effets de l'accompagnement.	encore arrivé		encore arrivé
Indicateur d'effet intermédiaire 3.4 R3: Nombre d'accords valides dans l'année, entre acteurs (Organisations	Nombre	61	N/A	N/A	100	0	150	0%, aucune réalisation		Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	200	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	

Résultat et Indicateurs	Unité de mesure	Baseline (Valeurs de base)	Valeur cible cumulée									
			2021		2022		2023		Commentaires EMP PAFA2	Réponses fournies par PAFA II	2024	
			Prévue	Réalisée	Prévue	Réalisée	Prévue		Réalisée	Prévue	2024	
paysannes, secteur privé, société civile et services de l'État) des deux chaînes de valeurs considérées												
Indicateur d'extrant 1 R3: Proportion de femmes membres de bureaux des organisations professionnelles des filières	%	14%	N/A	N/A	20%	20,06%	25%			Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	30%	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé
								20% sur une prévision de 25%, la disponibilité de ce rapport est nécessaire pour comprendre la réalisation de cet indicateur	Les données se trouvent dans le rapport d'enquête externe qui a été téléchargé dans Onedrive au début de la mission EMP		dont 50% est inférieure à 35 ans	
Indicateur d'extrant 2 R3 : Nombre de coopératives / unions / fédération disposant de bilan et compte de résultat annuel certifié sur les 2 filières	Nombre	11 (sur 376)	N/A	N/A	50	0	100	0%, aucune réalisation, l'UNCGR après une année a juste fais une prise de contact avec quelque coopérative et aucune activité concrète n'a été mis en œuvre	Le rapport d'activités annuel de l'UNCGR téléchargé dans le dossier Onedrive au début de l'EMP vous édifiera . Il n'y a pas eu de bilans et comptes en 2022, mais la situation renseignée en 2023 est disponible.254 bilans d'ouverture-2023 déposés par les conseillers en gestion auprès des URCGR. Un bilan de ces comptes sera réalisé en fin 2023.	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	200 (sur 430)	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé
Indicateur d'extrant 3 R3: Nombre d'emprunteurs des filières qui ont accès à un crédit	Nombre	50	N/A	N/A	450	0	750	0%, aucune réalisation		Indicateur en cours. Horizon temporel non	1000	Indicateur en cours. Horizon temporel non

Résultat et Indicateurs	Unité de mesure	Baseline (Valeurs de base)	Valeur cible cumulée									
			2021		2022		2023		Commentaires EMP PAFA2	Réponses fournies par PAFA II	2024	
			Prévue	Réalisée	Prévue	Réalisée	Prévue		Réalisée	Prévue	2024	
adapté à leur besoin										encore arrivé		encore arrivé
Indicateur d'extrant 4 R3: Nombre de jeunes et de femmes ayant eu un accès sécurisé au foncier pour développer leurs activités (terres AHA / terres pour l'insertion)	Nombre	0	N/A	N/A	100	0	100	0%, aucune réalisation		Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	300	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé
Indicateur d'extrant 5 R3: Nombre de centres et d'organismes de formation professionnelle ayant renforcé, via le mécanisme ABSD, leurs infrastructures et équipements pour améliorer la qualité de leur offre de formation professionnelle en lien avec le développement économique des filières lait local et pomme de terre	Nombre	0	N/A	N/A	5	0	7	0%, aucune réalisation		Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	3	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé

ANNEXE E
Chronogramme du Projet

Les DTF en version A et B, ne présentent pas de chronogramme, sauf pour l'ABSD.

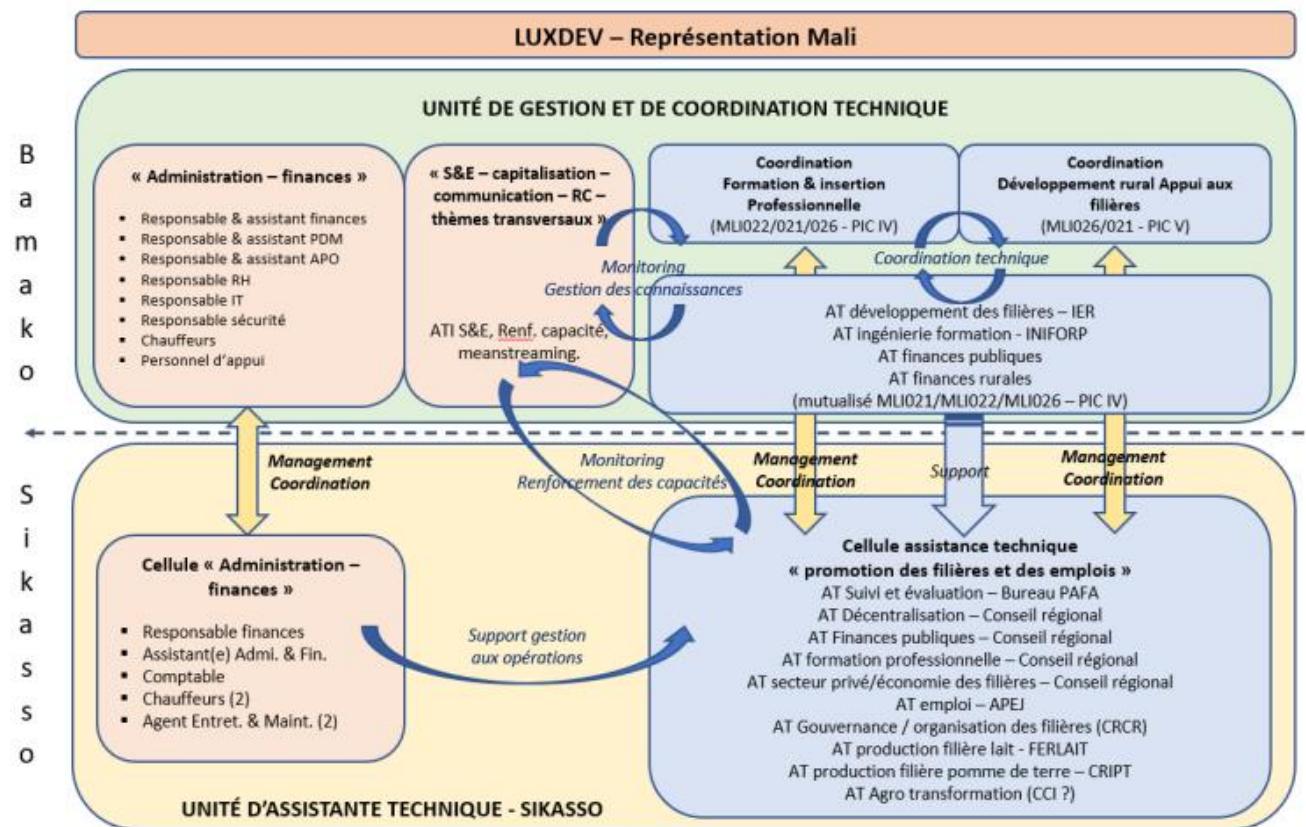
Se référer à l'historique du projet présenté plus bas.

ANNEXE F

Annexes techniques

F1 Organigramme projet selon le DTF B

Figure 1 : Organisation de la structure de gestion du projet selon le DTF B



F2 Tableau du personnel à date de l'EI.

Tableau 10 : Situation du personnel intervenant dans le PAFA II à date de l'EI

N°	NOM	PRENOM	POSITION	Lieu de travail	Dédié PAFA II / Mutualisé	Si mutualisé, estimation % de temps pour PAFA II	Date entrée mm/aa	Date Sortie mm/aa	Commentaires
1	Vercauteren	Eric	Coordinateur Développement rural - Soutien aux filières agropastorale	Immeuble Fondation pour l'Enfance ACI 2000, Bamako	<u>Mutualisé</u>	<u>26%</u>	19/04/2021	08/04/2023	Remplacement du coordinateur en cours
2	Diaby	Boubou Bah	Responsable administratif et financier	Immeuble Fondation pour l'Enfance ACI 2000, Bamako	<u>Mutualisé</u>	<u>20%</u>	01/04/2021	n/a	
3	Gaba	Soumaila	AT Sécurité	Immeuble Fondation pour l'Enfance ACI 2000, Bamako	<u>Mutualisé</u>	<u>15%</u>	29/03/2021	n/a	
4	Hounsa Lonmadon	Mireille	ATI Suivi, Renforcement de capacités et mainstreaming	Immeuble Fondation pour l'Enfance ACI 2000, Bamako	<u>Mutualisé</u>	<u>20%</u>	01/03/2021	n/a	
5	Cappotorti	Stefano	ATI Filières	Immeuble Fondation pour l'Enfance ACI 2000, Bamako	<u>Mutualisé</u>	<u>26%</u>	01/01/2021	31/12/2022	Fin de contrat. Recrutement d'un profil ATI Filières jouant un rôle de coordination adjoint (Sidiki Dembélé)
6	Dembele	Sidiki Aboubacar	ATI Filières - Coordinateur adjoint	Immeuble Fondation pour l'Enfance ACI 2000, Bamako	<u>Mutualisé</u>	<u>26%</u>	01/04/2023	n/a	
7	Bagayoko	Elise	Assistant Technique Gouvernance des filières	Quartier Médine Sikasso	<u>Mutualisé</u>	<u>26%</u>	01/07/2021	n/a	
8	Bagayoko	Siaka	ATI Lait local	Quartier Médine Sikasso	<u>Dédié PAFA II</u>	<u>100%</u>	01/01/2021	31/08/2022	Rupture à l'amiable (raison : ne répondait plus aux attentes du poste)
9	Diarra	Issiaka	AT Filière Lait Local	Quartier Médine Sikasso	<u>Dédié PAFA II</u>	<u>100%</u>	12/09/2022	n/a	
10	Coulibaly	Pierre	AT Filière Pomme de Terre	Quartier Médine Sikasso	<u>Dédié PAFA II</u>	<u>100%</u>	01/01/2021	n/a	
11	Dena	Pebe	AT Gouvernance des filières	Quartier Médine Sikasso	<u>Mutualisé</u>	<u>26%</u>	01/01/2021	n/a	
12	Bore	Ilyass	AT Suivi et Evaluation	Quartier Médine Sikasso	<u>Mutualisé</u>	<u>20%</u>	05/07/2021	n/a	

N°	NOM	PRENOM	POSITION	Lieu de travail	Dédié PAFA II / Mutualisé	Si mutualisé, estimation % de temps pour PAFA II	Date entrée mm/aa	Date Sortie mm/aa	Commentaires
13	Goita	Mamadou Paulin	AT Secteur Privé Economie des Filières	Quartier Médine Sikasso	<u>Mutualisé</u>	<u>26%</u>	01/09/2021	n/a	
14	Traoré	Saidou	AT Transformation agroalimentaire	Quartier Médine Sikasso	<u>Mutualisé</u>	<u>26%</u>	04/10/2021	n/a	
15	TRaoré	Dédéou	AT Finances publiques	Immeuble Fondation pour l'Enfance ACI 2000, Bamako	<u>Mutualisé</u>	<u>10%</u>	24/01/2022	31/12/2022	Fin de contrat
16	Coulibaly	Boh	Assistant Technique Finance Inclusive	Immeuble Fondation pour l'Enfance ACI 2000, Bamako		<u>0%</u>	01/02/2022	n/a	Cet ATN était pris en charge à hauteur de 10% en 2022 ; mais il ne l'est plus depuis janvier 2023
17	Dia	Amadou	AT Décentralisation et Gestion des Finances Publiques	Quartier Médine Sikasso	<u>Mutualisé</u>	<u>20%</u>	01/10/2022	n/a	
18	Diagne	Maleye	ATI Formation Professionnelle Emploi	Immeuble Fondation pour l'Enfance ACI 2000, Bamako	<u>Mutualisé</u>	<u>26%</u>	16/05/2022	n/a	Il était pris en charge à hauteur de 49% ; mais il l'est maintenant à 26% sur le PAFA II depuis janvier 2023
19	Soukouna	Dado	AT Ingénierie de la Formation professionnelle/Ressources Humaines	Immeuble Fondation pour l'Enfance ACI 2000, Bamako	<u>Mutualisé</u>	<u>26%</u>	01/09/2021	n/a	Cette ATN était prise en charge à hauteur de 49% en 2022 ; mais elle le sera à hauteur de 26% à partir de janvier 2023
20	Dembele	Pascal	AT Formation Professionnelle	Conseil Régional Sikasso	<u>Dédié PAFA II</u>	<u>100%</u>	01/04/2021	n/a	Cet ATN était pris en charge de 49% sur le PAFA II ; mais il l'est maintenant dédié à 100% au PAFA depuis janvier 2023
21	Guirou	Gana	AT Emploi	APEJ Sikasso	<u>Dédié PAFA II</u>	<u>100%</u>	06/09/2021	n/a	Cet ATN était pris en charge de 49% sur le PAFA II ; mais il l'est maintenant dédié à 100% au PAFA depuis janvier 2023

F3 : Historique projet

Durée du projet :	48 mois (4 ans)
Date du début de la mise en œuvre :	1^{er} janvier 2021
Date de fin du projet :	31 décembre 2024

Dates	Événements/décisions
11 mars 2021	Signature entre la République du Mali, la Confédération suisse le Grand-Duché de Luxembourg de l'accord de subvention d'un montant de 16 000 000 EUR pour le financement du Programme d'Appui aux Filières Agropastorales – Phase 2 pour la période 2021 - 2024.
1er janvier 2021	Reconduction d'une partie de l'équipe de la phase 1 du PAFA
1er janvier 2021	Démarrage avec une phase de lancement de six mois
18 mars 2021	CDFMO avec l'UNGCR
24 mai 2021	2 ^{ème} Gouvernement M. Moctar Ouane écartant certains membres
24 mai 2021	Coup d'état entraînant la démission du Président de la transition M. Ba Ndaw et du Premier ministre Moctar Ouane
07 juin 2021	Le colonel Assimi Goïta est officiellement investi président de la transition au Mali,
07 juin 2021	Nomination de M. Choguel Kokalla Maïga
11 juin 2021	Formation du gouvernement dirigé par Choguel Kokalla Maïga
21 août 2022	Le colonel Abdoulaye Maïga, ministre de l'Administration territoriale et de la Décentralisation est nommé au poste de Premier ministre par intérim durant la période de retraite médicale du Premier ministre Choguel Kokalla Maiga.
31 août 2021	CDFMO avec l'INIFORP
03septembre 2021	CDFMO avec l'ONEF
21 septembre 2021	CDFMO avec la FERLAIT
23 septembre 2021	CDFMO avec le CRIPT
13 octobre 2021	CDFMO avec l'APEJ
15 octobre 2021	CDFMO avec CRCR
23 décembre 2021	CMO avec la FERPTS
9 janvier 2022	Sanctions de la CEDEAO contre le Mali (gel des avoirs au sein de la BCEAO, la suspension des appuis des institutions financières et des transactions financières). Impacts sur le programme (
28 janvier 2022	Mise en place du comité technique de suivi et de coordination du PAFA2 – MLI/026 (ComTech)
1er février 2022.	Mise en place du comité de pilotage du PAFA2 – MLI/026 par le Ministre des Affaires étrangères et de la coopération internationale (MAECI)

Dates	Événements/décisions
19 avril 2021	Prise de fonction du coordinateur du programme
1er au 4 juin 2021	Mission de suivi du PAFA2 de la DDC
3 juillet 2022	La levée des sanctions économiques et financières par la CEDEAO
3 mars 2022	1ère réunion du ComTech à Sikasso
31 mars 2022	1ère Session ordinaire du COPIL du PAFA II à Bamako
1er juillet 2022	2ème Session extraordinaire N°1 du COPIL du PAFA II à Bamako
03 août 2022	2ème Session ordinaire N°2 du COPIL du PAFA II à Bamako
05 décembre 2022	Reprise de fonction du Premier ministre Choguel Kokalla Maiga.
21 décembre 2022	3ème Session du COPIL ordinaire N°1 du PAFA II à Bamako
15 juin 2022	2ème session du ComTech à Sikasso
16/17 novembre 2022	3ème session du ComTech à Sikasso
01-03 mai 2023	4ème session du ComTech à Sikasso
05 mai 2023	Annonce officielle de la tenue, le 18 juin, du référendum sur une nouvelle Constitution.

F4 : Analyse de la logique d'intervention

L'analyse de la logique d'intervention est présentée dans le tableau ci-dessous.

La théorie de changement a été appréciée sur la base de la théorie de changement mentionnée dans le PAFA II et reportée ci-dessous.

Tableau 11 : hypothèses sous-jacentes à la logique d'intervention

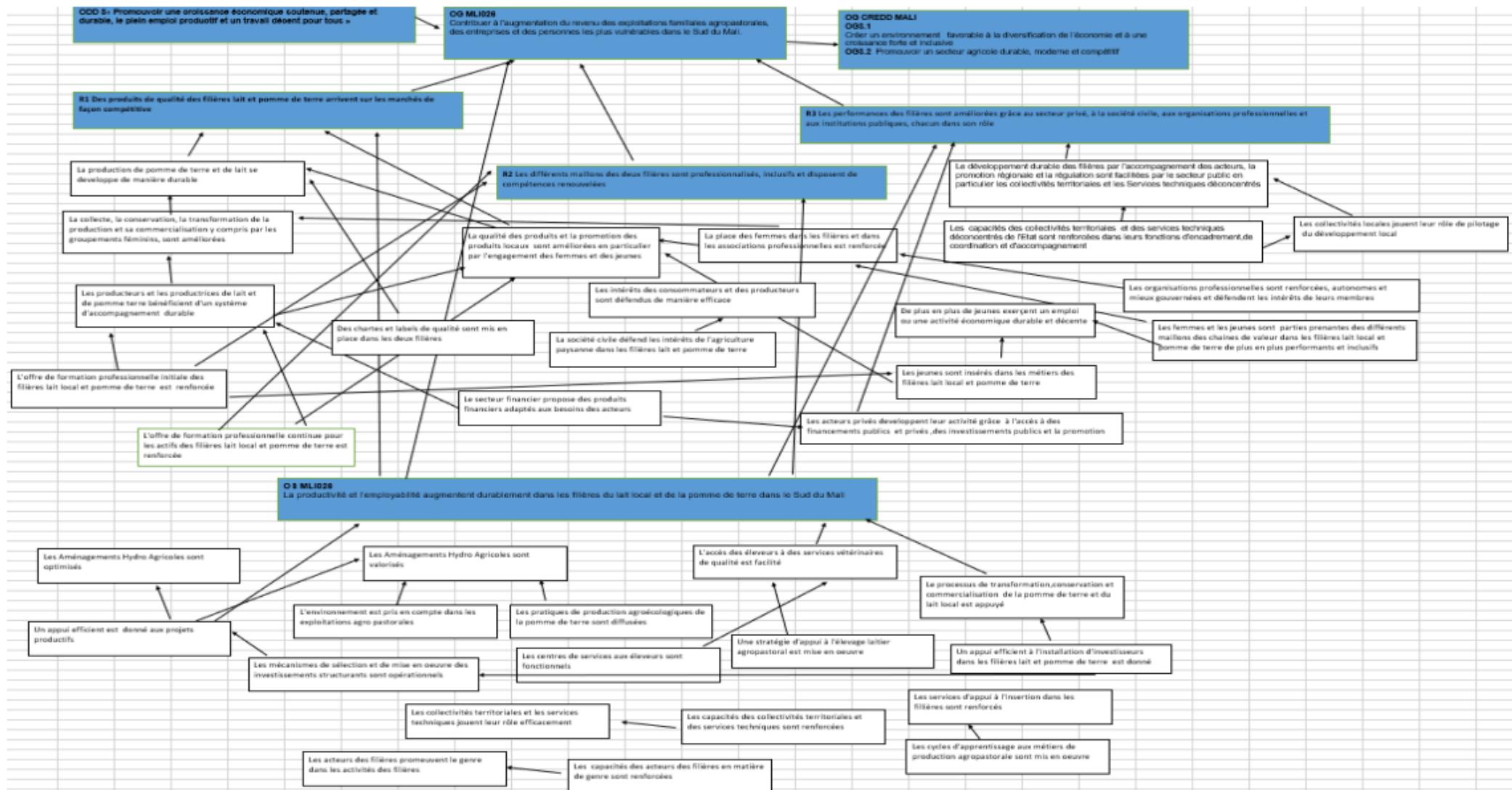
	Logique d'intervention	Condition nécessaire Oui/Non	Condition suffisante Oui/Non	Commentaire
Pour	Contribuer à l'augmentation du revenu des Exploitations familiales agropastorales (EFA), des entreprises et des personnes les plus vulnérables dans le Sud du Mali			
Il faudrait	La productivité et l'employabilité augmentent durablement dans les filières du lait local et de la pomme de terre dans le Sud du Mali	Oui	Non	Pour atteindre cela, il faudrait une définition claire de la productivité. L'employabilité devrait pourvoir être mesurée à travers le nombres d'emploi créés, autocréés et l'insertion des jeunes
Pour	La productivité et l'employabilité augmentent durablement dans les filières du lait local et de la pomme de terre dans le Sud du Mali			
Il faudrait	RÉSULTAT 1 : Des produits de qualité des filières lait et pomme de terre arrivent sur les marchés de façon compétitive	Oui	Non	La qualité est à distinguer selon les normes (Etat) pour protéger le consommateur mais aussi selon les exigences du marché. Ainsi le focus sur la chaîne d'approvisionnement d'une unité de transformation, commercialisation est un élément clé de la démarche (voir PIC IV) qui n'a pas été pris en compte ici
Il faudrait	RÉSULTAT 2 : Les différents maillons des deux filières sont professionnalisés, inclusifs et disposent de compétences renouvelées	Oui	Non	Ici également, la professionnalisation est liée à chaque acteur du marché qui doit répondre à des exigences du marché. Le ciblage est global et insuffisamment individualisé sur les besoins notamment des acteurs de la transformation
Il faudrait	RÉSULTAT 3 : Les performances des filières sont améliorées grâce au secteur privé, à la société civile, aux organisations professionnelles et aux institutions publiques, chacun dans son rôle	Oui	Non	Ici également, l'important est de bien clarifier la vision des missions et rôles des acteurs et de bien cibler / différencier les appuis. Cette vision manque et l'appui est actuellement insuffisant sur les acteurs du marché, notamment les coopératives. Sans maturité minimale de ces acteurs, les performances des filières ne peuvent évoluer positivement ; le positionnement du CR S dans la performance de ces filières est un point crucial qui doit être rediscuté. Ceci dans le but de créer le moins de dépendance économiques entre des acteurs professionnels et politiques.

	Logique d'intervention	Condition nécessaire Oui/Non	Condition suffisante Oui/Non	Commentaire
Pour	RÉSULTAT 1 : Des produits de qualité des filières lait et pomme de terre arrivent sur les marchés de façon compétitive			
Il faudrait	SR11 : La production de pomme de terre et de lait se développe de manière durable	Oui	Non	La durabilité des systèmes de production est importante mais elle ne peut se faire que si les revenus sont maintenus / augmentés. Sans une approche technico économique axée sur la transition écologique cette durabilité ne pourra être atteinte ; cette approche fait défaut à l'heure actuelle au niveau du PAFA II
Il faudrait	SR12 : La collecte, la conservation, la transformation de la production et sa commercialisation, y compris par les groupements féminins, sont améliorés	Oui	Non	Comme mentionné, la chaîne d'approvisionnement d'une coopérative / unité de transformations est un élément clé et un point de départ sur lequel il est possible de bâtir des partenariats « gagnants – gagnants » avec les producteurs. Cette chaîne d'approvisionnement est insuffisamment prise en compte surtout dans la filière lait
Il faudrait	SR13 : Les acteurs privés développent leur activités grâce à l'accès à des financements publics et privés, des investissements publics et la promotion de l'innovation	Oui	Non	Les acteurs privés des marchés ont besoins d'investissements (public / privé). Le dispositif de financement devrait permettre cela. Mais le dispositif de financement se limite aux crédits de type Banque / IMF sans intégrer la réalité des crédits d'autres type (Fournisseurs, leasing, client, etc..). Également, ces acteurs pour obtenir ces financements ont besoin d'accompagnement rémunéré sur la base de résultat (financement obtenu) et non sur la base d'un plan d'affaire élaboré. L'innovation est un élément clé très peu pris en compte actuellement dans le PAFA II
Il faudrait	SR14 : La qualité des produits et la promotion des produits locaux sont améliorés, en particulier par l'engagement des femmes et des jeunes	Non	Non	Ce n'est pas l'engagement des femmes et des jeunes qui va améliorer la qualité des produits locaux. C'est la connaissance des normes établies et du marché qui améliore cette qualité
Il faudrait	SR15 : Les producteurs et productrices de lait et de pomme de terre bénéficient d'un système d'accompagnement durable	Oui	Non	Oui l'accompagnement doit être durable, de proximité et pris en charge par les acteurs eux-mêmes (progressivement). L'organisation des acteurs (coopératives, faitières) doit promouvoir cet accompagnement sur le principe de la subsidiarité.
Pour	RÉSULTAT 2 : Les différents maillons des deux filières sont professionnalisés, inclusifs et disposent de compétences renouvelées			

	Logique d'intervention	Condition nécessaire	Condition suffisante	Commentaire
		Oui/Non	Oui/Non	
Il faudrait	SR21 : L'offre de formation professionnelle initiale pour les filières lait local et pomme de terre est renforcée	Oui	Non	La formation doit se baser sur des techniques répondant aux standards, dans une approche technico-économique orienté vers la transition écologique ; pour cela des centres modèles devraient exister (identifiés) et les formations assurées au maximum par des « pairs »
Il faudrait	SR22 : l'offre de formation professionnelle continue pour les actifs des filières lait local et pomme de terre est renforcée	Oui	Non	Idem que dessus. Pour la formation continue, la formation « in situ », en groupe restreint, en se basant sur des analyses de groupes et des formations par des pairs (compétences locale) est à privilégier et non pas des formations par des bureaux d'études
Il faudrait	SR23 : Les jeunes sont insérés dans les métiers des filières lait local et pomme de terre	Oui	Non	L'insertion des jeunes est une condition nécessaire à la professionnalisation des filières mais il faut pour cela assurer des formations de qualité, leur donner accès à des facteurs de production et à des technologies
Pour	RÉSULTAT 3 : Les performances des filières sont améliorées grâce au secteur privé, à la société civile, aux organisations professionnelles et aux institutions publiques, chacun dans son rôle			
Il faudrait	SR31 : Les capacités des CT et des STDE sont renforcées dans leurs fonctions d'encadrement, de coordination et d'accompagnement	Oui	Non	Il est important de bien cerner l'implication des CT dans le circuit de financement des acteurs privés et de les limiter à un rôle de création d'un environnement favorable. Les infrastructures appartenant aux CT et mises en délégation de gestion aux coopératives sont également à limiter pour autonomiser ces coopératives
Il faudrait	SR32 : Les organisations professionnelles sont renforcées, autonomes et mieux gouvernées, et défendent les intérêts de leurs membres	Oui	Non	Elles devraient être renforcées en priorité à la base pour assoir les fondations sur la base de plan stratégique, de bonne gouvernance, de mobilisation de ressources internes et de contrat de performance pluriannuels / annuel
Il faudrait	SR33 : Le secteur financier propose des produits financiers adaptés aux besoins des acteurs	Non	Non	C'est une utopie que le secteur financier va (dans la durée d'un programme) proposer des produits financiers adaptés. C'est aux promoteurs dans un premier temps de s'adapter aux conditions des institution et de créer la confiance par le remboursement du crédit. Pour cela il faudrait des accompagnateurs aidant les opérateurs à obtenir des financements et qu'ils soient rémunérés sur la base des financements acquis

	Logique d'intervention	Condition nécessaire	Condition suffisante	Commentaire
		Oui/Non	Oui/Non	
Il faudrait	SR34 : La société civile défend les intérêts de l'agriculture paysanne dans les filières lait et pomme de terre	Non	Non	La profession agricole au Mali est défendue / représentée par les chambres régionales d'agriculture (créées par loi) et par leurs organisations professionnelles et syndicats. L'avenir et la place des exploitations agricoles familiales doivent être effectivement défendus
Il faudrait	SR35 : La place des femmes dans les filières et dans les associations professionnelles est renforcée	Oui	Non	Oui cette place doit être renforcée mais également dans l'approche de système de marché en identifiant et renforçant les femmes

Théorie de changement du PAFA II (issue du document DTF B : peu lisible)



F 5 : Echantillon de la revue à mi-parcours

	Base	Prévu	Réalisé
Prestataires de services financiers (Equipe ou le responsable) en B to b ou en ligne		3	1
Fournisseurs d'intrants (individuel)		6	2
Principaux acheteurs (individuel) / unité de transformation (voir plus bas)	30 /lait 9 / PdT	9	10 3
Bénéficiaires (S. Coopérative ou GIE en focus) lait et pomme de terre	48 Lait 12 PdT sur site AHA	6	6 12
Bénéficiaires (producteur individuel) lait et pomme de terre	42 + 50 lait 134 PdT	15	11 23
Animateur :	30 Lait ; 22 Pdt	10	6 10
Jeunes inscrits dans Formation initiale : 200	200	20	40
Jeunes inscrits Formation par apprentissage : 140	140	14	20

F 6 : Réponses aux questions évaluatives

N°	Origine question	Question clé	Critère de jugement	Éléments d'appréciation/ Indicateurs	Source de vérification	Pertinence	Cohérence	Efficacité	Efficience	Impact *	Durabilité
1	Prestataire	Dans quelle mesure le PAFA II s'harmonise-t-il aux priorités du gouvernement du Mali, aux politiques et stratégies sectorielles et aux rôles et responsabilités des différents acteurs des filières lait et pomme de terre et la politique nationale de formation professionnelle. Dans quelle mesure les objectifs du PAFA II sont-ils toujours valables ?	Conforme Peu conforme Pas conforme ou en déphasage Analyse suffisante du contexte du pays et des acteurs qui a conduit à la conception du programme	Le degré d'harmonisation aux priorités nationales Tous les indicateurs établis pour le critère de Pertinence seront analysés vis à vis la cohérence du projet, y compris sa concordance avec les Stratégies filières (pomme de terre, lait et formation professionnelle), avec la charte pastorale et avec les Stratégies de Développement et de résiliences au Mali Niveau actuel de pertinence du projet Prise en compte suffisante des éléments transversaux.	Textes de loi, politiques, processus, Sondage national rapports, documents relatifs au budget, lettre de mandat Documents relatifs au projet Résultats des entretiens, échanges	X	X				

Réponses et analyses / commentaires :

- On relève que le PAFA II poursuit les résultats d'amélioration des revenus des producteurs à travers des filières dynamiques et compétitive comme la pomme de terre et le lait. Les actions soutenues sont en rapport avec les stratégies de développement pour ces filières qui elles même contribuent à la mise en œuvre de la PDA dont un des objectifs vise à améliorer la compétitivité des filières agricoles dans la perspective de contribuer à l'atteinte des objectifs du troisième axe du CREDD relatif à la croissance inclusive et la transformation structurelle de l'économie avec comme objectifs spécifiques entre autres de promouvoir la productivité et la compétitivité de l'agriculture et d'accroître la contribution de l'élevage à la croissance et à la réduction de la pauvreté.
- Aussi bien pour la pomme de terre que pour le lait, les objectifs poursuivis par le PAFA II reste d'actualité et sont conformes aux attentes des acteurs de ces filières. En effet, les chaînes de valeur pomme de terre et lait offrent beaucoup de d'atouts mais sont confrontées à des contraintes qu'il faut corriger afin de faciliter l'expression de tous leurs potentiels.

2	Prestataire	Dans quelles mesure le projet contribue à l'augmentation du revenu des exploitations familiales agropastorales, des entreprises et des personnes les plus vulnérables dans le Sud du Mali »	Très satisfaisant Satisfaisant Peu satisfaisant Pas du tout satisfaisant ou mauvais Amélioration de l'accès aux financements de manière durable Mise en place effective d'un manuel du fonds d'appui	Les revenus, la productivité et l'employabilité ont augmenté de façon durable dans les filières du lait local et de la pomme de terre dans le Sud du Mali ».	Documents relatifs au programme (rapport d'activité) Données statistiques et données relatives au programme Résultats des entretiens, échanges et enquêtes de terrain			X	X	X
---	-------------	---	---	--	---	--	--	---	---	---

Réponses et analyses / commentaires :

- La méthode de calcul des revenus ne correspond pas aux standards en la matière ; il est donc important de revoir cette méthode

N°	Origine question	Question clé	Critère de jugement	Éléments d'appréciation/ Indicateurs	Source de vérification	Pertinence	Cohérence	Efficacité	Efficience	Impact *	Durabilité
<ul style="list-style-type: none"> • La productivité au niveau de la filière lait et PdT doivent être également défini selon les standars • Voir les revenus estimatifs de l'échantillon 											
3	Prestataire	Dans quelle mesure les résultats du programme sont-ils atteints ?	Très satisfaisant Satisfaisant Peu satisfaisant Pas du tout satisfaisant ou mauvais Fonctionnement du dispositif d'appui conseil technico-économique Ancrage du dispositif d'appui conseil sur le terrain	Taux d'atteinte des résultats selon matrice de suivi ; en % Données probantes des résultats immédiats et intermédiaires Opinions des bénéficiaires sur l'effectivité de leurs attentes ou en voie de réalisation	Documents relatifs au programme (rapport d'activité) Données statistiques et données relatives au programme Résultats des entretiens, échanges La matrice de suivi de la réalisation des indicateurs ou bilan des indicateurs			X			
Réponses et analyses / commentaires :											
4	Prestataire	Quels est le niveau d'efficience du programme ?	Très satisfaisant Satisfaisant Peu satisfaisant Pas du tout satisfaisant ou mauvais L'organisation a niveau national et régional permet d'atteindre les objectifs Analyse des états financiers Ressources humaines adéquates aux activités	Niveau de consommation du budget à date, en % Et comparaison avec le % de temps consommé Taux de fonctionnement / activités Coût de transaction Benchmarking de certaines activités	Situation budgétaire à date				X		
Réponses et analyses / commentaires :											
<ul style="list-style-type: none"> • L'efficience est satisfaisante car la mise en œuvre du projet n'a pas souffert de la non-disponibilité des ressources mais plutôt d'un problème d'accessibilité occasionné par des contraintes opérationnelles de gestion. • La disponibilité des ressources humaines est également une réalité appréciable pour soutenir les acteurs des filières lait et pomme de terre même des insuffisances subsistent relativement à la disponibilité d'expertise avérée dans certains domaines comme le genre, l'inclusion et le changement climatique/ environnement. 											

N°	Origine question	Question clé	Critère de jugement	Éléments d'appréciation/ Indicateurs	Source de vérification	Pertinence	Cohérence	Efficacité	Efficience	Impact *	Durabilité
5	TDR	<p>Considérant le contexte politique et sécuritaire instable au Mali, quelle est la pertinence du montage institutionnel actuel du programme ? Est-ce que le rééquilibrage récent des modalités (ABSD, APO, régie) permettra d'atteindre les résultats visés du PAFA II ?</p> <p>Quelles évolutions du contexte du pays, des marchés, des expériences passées et des acteurs qui a conduit au montage institutionnel ?</p> <p>Quelle prise en compte du découpage territorial et de la « gestion territoriales » des filières,</p> <p>Quelles ont été les capacité d'adaptation du programme ?</p>	<p>Très satisfaisant Satisfaisant</p> <p>Peu satisfaisant Pas du tout satisfaisant ou mauvais</p> <p>Analyse suffisante du contexte du pays, des marchés, des expériences passées et des acteurs qui a conduit au montage institutionnel</p> <p>Prise en compte du découpage territorial et de la « gestion territoriales » des filières</p> <p>Capacité d'adaptation du programme ?</p> <p>Contexte sécuritaire : impact sur le programme ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le niveau d'efficacité dans la mise en œuvre du projet (mécanismes de gestion) - La valeur ajoutée imputable à l'approche de mise en œuvre - Le taux d'absorption du budget en comparaison avec les prévisions de départ et les réalisations - Le niveau de compréhension et de maîtrise des acteurs du projet par rapport aux procédures administratives et financières - Contribution des acteurs dans l'atteinte des objectifs, - Les blocages constatés et les modalités/activités pour les surmontés. 	<p>Bilan des activités Rapport d'activité Résultats des entretiens, échanges</p>	X	X				
Réponses et analyses / commentaires :											
6	TDR	Quelle est la durabilité des systèmes de production des deux filières ? Quelles pratiques, innovations peuvent être déployées par le programme afin de renforcer cette durabilité ? Quels leviers actionner davantage pour mieux contribuer à l'autonomisation des partenaires et à la poursuite des interventions avec une logique d'appui dégressif ?	<p>Très satisfaisant Satisfaisant</p> <p>Peu satisfaisant Pas du tout satisfaisant ou mauvais</p> <p>Analyse suffisante du contexte des acteurs et du marché qui a conduit à l'appui aux filières</p> <p>Analyse suffisante des contraintes des CdV et de leur rentabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La viabilité des systèmes de production des deux filières - Les pratiques innovantes adoptées par les acteurs ; - Niveau d'appropriation - Les perspectives c'est à dire les mesures et actions complémentaires et confortatives en vue de durabiliser les acquis positifs - Le niveau de profitabilité / autonomisation des acteurs 	<p>Bilan des activités Rapport d'activité Résultats des entretiens, échanges</p>				X	X	

N°	Origine question	Question clé	Critère de jugement	Éléments d'appréciation/ Indicateurs	Source de vérification	Pertinence	Cohérence	Efficacité	Efficience	Impact *	Durabilité
				<ul style="list-style-type: none"> - Les appuis du projet ont permis l'émergence d'une véritable culture entrepreneuriale à travers le renforcement de capacité des acteurs de la filière - Les investissements privés participent à l'augmentation des revenus des petites exploitations agricoles et à des changements de pratiques agricoles favorables 							

Réponses et analyses / commentaires :

- Pour la durabilité, il y a des enjeux liés au coût de l'énergie et au changement climatique, d'où la nécessité de mettre l'accent sur la maîtrise des coûts, la production et la consommation locales, l'agroécologie (intrant, rotation).
- Les unités de transformation commencent à recourir à l'énergie solaire (four et panneaux solaires) mais leur approche d'économie circulaire (créateur d'emploi) est encore insuffisante.
- Le programme peut déployer les pratiques liées au recours aux énergies renouvelables (solaire et biomasse) et à l'économie circulaire.
- L'autonomisation des partenaires demande un renforcement de leur organisation et fonctionnement qui se traduit par l'offre de services payants à leurs membres et le paiement régulier des cotisations.

7	TDR	Est-ce que les acteurs ciblés par l'approche systèmes de marché (secteur privé pour l'investissement et la technicité, le secteur public pour réglementer et proposer des stratégies sectorielles, ainsi que réaliser des investissements publics structurants, et les OP pour produire les matières premières) disposent des capacités, compétences et savoir-faire nécessaires pour développer des solutions adaptées à cette approche ? Quels sont les écarts éventuels et solutions proposées pour y remédier ?	<p>Les acteurs ciblés possèdent les capacités humaines et organisationnelles (financières et techniques, etc.) pour le développement des systèmes de marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Très suffisantes, • Suffisantes, • Insuffisantes <p>Analyse suffisante du contexte des acteurs et du marché qui a conduit à l'appui aux filières et aux acteurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Effectivité des rôles joués, est-ce réellement les acteurs chacun en ce qui concerne à participer comme prévu à la mise en œuvre du projet tel que conçu - La capacité réelle des acteurs à mettre en œuvre leurs rôles présumés <p>Plans d'action des acteurs essentiels (producteurs, transformateurs, distributeurs), des acteurs d'appuis techniques et financiers et des acteurs de régulation. pour le développement des systèmes de marché.</p> <p>Measures d'accompagnement (supports) et d'incitations adoptées et mise en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investissements structurants réalisés 	<p>Bilan des activités Rapport d'activité Résultats des entretiens, échanges</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politiques et stratégies sectorielles (nationales et régionales) • Missions et tâches. • Budget et programme • Rapports d'activités <p>Rapports d'analyse institutionnelle des acteurs ciblés.</p>	X	X			X
---	-----	---	---	--	--	---	---	--	--	---

N°	Origine question	Question clé	Critère de jugement	Éléments d'appréciation/ Indicateurs	Source de vérification	Pertinence	Cohérence	Efficacité	Efficience	Impact *	Durabilité
Réponses et analyses / commentaires :											
		<ul style="list-style-type: none"> Les acteurs ciblés n'ont pas encore acquis toutes les capacités requises pour le développement des systèmes de marché. Ils sont en cours d'apprentissage pour combler les faiblesses liées à la qualité des ressources humaines, la disponibilité des ressources financières propres et pérennes, l'offre de services à leurs membres, à la vision et la gouvernance (procédures, reddition des comptes). D'où la nécessité de véritables évaluations de leurs capacités, assorties de plans d'action avec des indicateurs SMART. 									
8	TDR	Est-ce que les partenariats publics-privés développés par le programme ont permis de renforcer les maillons des deux filières et sont-ils inclusifs économiquement et socialement (<i>leave no one behind</i>) ? Est-ce que les risques et bénéfices sont partagés équitablement ?	Très satisfaisant Satisfaisant Peu satisfaisant Pas du tout satisfaisant ou mauvais Analyse suffisante du contexte des acteurs et du marché qui a conduit à l'appui aux filières et aux acteurs	L'impact des partenariats publics-privés (PPP) initiés en faveur des 2 filières et leur profitabilité par les acteurs des différents segments des 2 filières. L'état des équilibres au sein des PPP. Le niveau d'inclusion y compris les femmes, jeunes et les défavorisés à travers les PPP	Bilan des activités Rapport d'activité Résultats des entretiens, échanges	X	X				X
Réponses et analyses / commentaires :											
9	TDR	Est-ce que les interventions du programme sur les services financiers (subventions, mécanismes de garantie, systèmes de crédit) et non financiers (conseil agricole, renforcement des capacités) sont adaptées aux besoins des acteurs des deux filières ? Quels mécanismes seraient nécessaires pour apporter des changements au niveau macro, méso et micro pour améliorer l'accès aux services financiers ?	Adaptés Peu adaptés Pas du tout adaptés Mise en place effective d'un manuel du fonds d'appui et d'un code de financement basé sur les bonnes pratiques	Inventaire des contrats PPP Inventaire des services fournis	Bilan des activités Rapport d'activité Résultats des entretiens, échanges	X				X	
Réponses et analyses / commentaires :											
10	TDR	Dans le cadre du continuum « formation-insertion-emploi » mis en place par le	Très satisfaisant Satisfaisant	Inventaire des appuis fournis par le projet	Bilan des activités Rapport d'activité			X			X

N°	Origine question	Question clé	Critère de jugement	Éléments d'appréciation/ Indicateurs	Source de vérification	Pertinence	Cohérence	Efficacité	Efficience	Impact *	Durabilité
		programme, quelle est la qualité des formations appuyées par le programme ? Quelle est l'employabilité des jeunes sortants de formation professionnelle dans les filières ? Quels sont les principaux goulots d'étranglement à prévenir pour la création d'emplois dans les deux filières ?	Peu satisfaisant Pas du tout satisfaisant ou mauvais Analyse suffisante du contexte des acteurs et du marché des besoins en formation professionnelle qui a conduit à l'appui aux acteurs	Opinion des bénéficiaires sur la correspondance des appuis du projet à leurs besoins Efficacité et contribution des appuis à l'amélioration de leur activité • Dispositifs d'information, de suivi et d'accompagnement technique des jeunes • Taux d'insertion des jeunes formés dans les maillons des chaînes de valeur • Formation technique adaptée aux corps de métiers liés aux filières • Partenariat CFT/Entreprise/ APEJ/ Faîtières.	Résultats des entretiens, échanges • Rapports de formation • Modules dispensés (Compétences de vie clé des jeunes, Education en entrepreneuriat, Education financière) • Document du projet professionnel du jeunes • Conventions de partenariat • Rapports d'avancement • Enquêtes Emploi						
Réponses et analyses / commentaires :											
				<ul style="list-style-type: none"> Les bénéficiaires rencontrés sont globalement satisfaits de leurs formations, même si, toutes les règles exigées par l'APC pour les FIQ et les FPA n'ont pas été observées. Le programme a appuyé le renforcement de l'employabilité (compétences transférables, entrepreneuriat, éducation financière) des jeunes, mais l'efficacité ne pourra être mesurée qu'à travers les enquêtes sur l'insertion professionnelle en septembre 2023 et août/ septembre 2024 et une enquête de satisfaction des actifs filières en septembre 2024. Les goulots d'étranglement à prévenir : (i) la mise à niveau des centres de formation pour avoir des fermes d'applications et des champs écoles appropriées, si nécessaire en faisant recours aux PPP, (ii) mettre en place des BLEE (Bureau Liaison Ecole-Entreprise), (iii) appuyer les centres à avoir des accords formels de partenariat avec l'APEJ, les organisations de producteurs et leurs faîtières, (iv) faciliter l'accès aux facteurs de production et aux ressources financières, (v) poursuivre et renforcer les outils d'employabilité, (v) aider le CR à mettre en place un fonds d'insertion socio-économique pérenne, (vi) renforcer la coordination (stratégique et technique) au niveau régional pour qu'elle soit inclusive. 							
11	TDR	Dans le cadre de l'autonomisation économique durable des femmes dans les deux filières, quelles sont les avancées constatées grâce aux interventions du programme et les défis à relever ?	Très satisfaisant Satisfaisant Peu satisfaisant Pas du tout satisfaisant ou mauvais Quels changements à long terme, intentionnels ou non, se sont produits ou se produiront comme résultat direct	La santé financière et la tenue des unités détenues par les femmes : viabilité, rentabilité, perspective durable	Bilan des activités Rapport d'activité Résultats des entretiens, échanges						X

N°	Origine question	Question clé	Critère de jugement	Éléments d'appréciation/ Indicateurs	Source de vérification	Pertinence	Cohérence	Efficacité	Efficience	Impact *	Durabilité
Réponses et analyses / commentaires :											
				<ul style="list-style-type: none"> S'agissant de l'autonomisation économique durable des femmes dans les deux filières c'est-à-dire leur niveau de profitabilité individuelle et collective dans l'émergence d'une véritable culture entrepreneuriale et l'augmentation des revenus des petites exploitations agricoles et des changements de pratiques agricoles favorables, il est difficile de relever des réalisations probantes du projet dans ce sens même au niveau de la transformation. D'ailleurs, ce maillon démontre peu de progrès et reste confiné au stade artisanal avec peu de création de valeur ajoutée 							
12	Prestataire	Existe-t-il des pratiques exemplaires ou des leçons apprises dans l'exécution des appuis concernant le projet PAFA II	Bonne pratique Pratique réplicable	Exemples tirés des études de cas des pratiques exemplaires et des leçons apprises Opinions/impressions des intervenants en ce qui a trait aux pratiques exemplaires ou aux leçons apprises concernant la gouvernance, les stratégies et l'exécution du Projet	Entrevues des principaux intervenants Études de cas				x	x	
Réponses et analyses / commentaires :											
				<ul style="list-style-type: none"> Des leçons apprises se dégagent de la mise en œuvre du PAFA II. Ces leçons méritent d'être soutenues afin d'accroître la contribution des acteurs et l'atteinte des objectifs. Le partenariat IFP Malick Sidibé avec FERLAIT impliquant des maîtres d'apprentissage qui ont des fermes (cas de Seydou Coulibaly à Sikasso, Bi Camarra et Tigana à Koutiala) pour la filière lait. D'où un jalon de la liaison des jeunes avec le monde du travail. La mise à disposition des jeunes formés de terres au CAA de M'Pesoba et leur coaching par le personnel du centre. La production de la fumure organique L'utilisation de l'énergie solaire La culture fourragère, qui se développe et se modernise avec des magasins de stockage La fabrication de l'aliment de bétail avec des produits locaux (maïs, etc,) au sein de certaines fermes. 							

(*) À noter que le critère d'impact n'est pas pris en compte dans la politique d'évaluation interne de LuxDev (ceci étant la responsabilité du Ministère Luxembourgeois). Cependant, comme la DDC l'applique souvent dans les évaluations techniques, il sera intégré sous forme d'une appréciation de la "probabilité" d'impact.

F7 : Situation des crédits BNDA PAFA 1 en mai 2023

Nclient*	Ndossier*	Nom et Prénom	Objet du pr*	MAD	Capital restant d*	Impayé	Montant CTX	Total encours	Observation	Montant payé par le PAFA
1000562	1095417	COULIBALY SOULEYMANE	PAFA01	1 959 500	0			-	Garantie appelée et payée	2 059 072
1003807	1095449	COULIBALY KERIBA	PAFA01	1 881 300	0			-	soldé	
1005178	1095430	TRAORE BIRAMA	PAFA01	1 545 900	0	193 891		193 891	Garantie appelée non payée	
1012584	1095596	COULIBALY KAFOUNGO BREHIMA	PAFA01	1 579 500	0	1 116 030		1 116 030	Garantie appelée non payée	
1013837	1093053	STE IKA NONO SARL	PAFA01	30 000 000	0	-		-	Garantie appelée et payée	20 712 516
1014619	1095450	COULIBALY SEYDOU	PAFA01	2 397 030	0			-	Garantie appelée et payée	648 394
1015631	1096728	FERME NOURA FERME NOURA	PAFA01	1 782 500	0			-	Garantie appelée et payée	1 991 068
1013432	1575054	KONDE NIA DITE DÉDÉ	PAFA01	687 300	0			-	soldé	
1502648	1575014	KONATE ADAMA .	PAFA01	3 430 000	0		2 842 988	2 842 988	Garantie appelée non payée	
1502741	1575185	TRAORE MARIAM	PAFA01	526 050	0			-	soldé	
1503182	1576010	KOUYATE DIAKALIA	PAFA01	2 395 533	0	2 437 964		2 437 964	Garantie appelée non payée	
1503270	1575878	COULIBALY AOUSSATA	PAFA01	2 396 430	0	-		-	soldé	
2008471	2093453	TIGANA SOULEYMANE	PAFA01	2 204 550	0	2 230 573		2 230 573	Garantie à appeler	
2011315	2093612	SOGOBA ELIE	PAFA01	2 390 550	0	2 477 764		2 477 764	Garantie à appeler	
2150139	2091428	COULIBALY REMY MOUSSA	PAFA01	1 129 500	0		1 297 068	1 297 068	Garantie appelée non payée	
2150334	2093613	OUATTARA BOUBACAR	PAFA01	1 804 650	0			-	soldé	
3012963	3093230	STE COOP SIMPLIFIEE DES PRODUCTE DE LAIT DE KOUMANTOU KAWURAN	PAFA01	760 500	0			-	soldé	
					58 870 793	8 456 222	4 140 056	12 596 278		25 411 050

F 8 : Situation des dépenses budgétaires détaillées au 30/04/2023

		Budget Total	Dépenses 2021	Dépenses 2022	Programmé 2023	Dépenses 2023	Total dépensé	% Dépensé / budget Total
TOTAL	Libellé	16 000 000,00	1 255 529,70	3 816 546,25	6 511 818,54	487 532,74	5 559 608,68	34,75%
T0	Organisation et gestion du projet	2 724 252,00	337 186,19	499 593,51	749 415,00	181 341,67	1 018 121,36	37,37%
A2	Coordination	449 624,00	108 454,79	117 104,10	172 619,00	55 777,28	281 336,17	62,57%
A3	Personnel local	335 123,00	58 830,36	95 218,83	82 602,00	37 100,91	191 150,10	57,04%
A4	Outils de travail	44 500,00	8 881,35	20 058,25	11 531,00	152,45	29 092,05	65,38%
A5	Fonctionnement	262 800,00	73 188,57	86 047,60	42 613,00	76 859,66	236 095,83	89,84%
A6	Audit, évaluation et clôture	68 800,00	0,00	81 168,94	11 374,00	11 451,37	92 620,31	134,62%
A7	Suivi terrain	43 200,00	0,00	7 552,78	11 500,00		7 552,78	17,48%
A8	Provisions et imprévus	473 476,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00%
A9	Frais de gestion	1 046 729,00	87 831,12	92 443,01	417 176,00		180 274,13	17,22%
R1	Des produits de qualité des filières lait et pomme de terre arrivent sur les marchés de façon compétitive	7 269 227,00	358 895,17	2 018 258,03	3 764 389,22	24 424,37	2 401 577,57	33,04%
A1	La production de pomme de terre et de lait se développe de manière durable	592 850,00	56 186,04	142 428,76	157 671,00	24 424,37	223 039,17	37,62%
A2	La collecte, la conservation, la transformation de la production et sa commercialisation, y compris par les groupements féminins, sont améliorées	422 830,00	48 565,46	133 664,89	124 026,00		182 230,35	43,10%
A3	Les acteurs privés développent leur activité grâce à l'accès à des financements publics et privés, des investissements publics et la promotion de l'innovation	4 369 827,00	0,00	801 995,84	2 788 888,54		801 995,84	18,35%
A4	La qualité des produits et la promotion des produits locaux sont améliorées, en particulier par l'engagement des femmes et des jeunes	283 000,00	14 497,92	90 040,52	96 207,46		104 538,44	36,94%
A5	Les producteurs et productrices de lait et de pomme de terre bénéficient d'un système d'accompagnement durable	1 600 720,00	239 645,75	850 128,03	597 596,22		1 089 773,78	68,08%
R2	Les différents maillons des deux filières sont professionnalisés et inclusifs, en garantissant le renouvellement de leurs compétences	2 902 389,00	236 340,80	622 248,94	739 046,00	71 983,34	930 573,09	32,06%
A1	L'offre de formation professionnelle initiale des filières lait local et pomme de terre est renforcée	533 620,00	148 578,77	191 853,87	103 506,00		340 432,64	63,80%
A2	L'offre de formation professionnelle continue pour les actifs des filières lait local et pomme de terre est renforcée	1 912 000,00	87 762,03	653 389,69	401 730,00	71 983,34	813 135,06	42,53%
A3	NE PAS UTILISER - DTF B T2A3 -> T1A5			-239 645,76	0,00		-239 645,76	#DIV/0!
A4	Les jeunes sont insérés dans les métiers des filières lait local et pomme de terre	456 769,00		16 651,14	233 810,00		16 651,14	3,65%
R3	Les performances des filières sont améliorées grâce au secteur privé, à la société civile, aux organisations professionnelles et aux institutions publiques, chacun dans son rôle	3 104 132,00	323 107,54	676 445,78	1 258 968,32	209 783,35	1 209 336,67	38,96%
A1	Les capacités des CT et des STD sont renforcées dans leurs fonctions d'encadrement, de coordination et d'accompagnement	841 632,00	8 789,83	189 243,90	404 707,00	1 090,77	199 124,50	23,66%
A2	Les organisations professionnelles sont renforcées, autonomes et mieux gouvernées et défendent les intérêts de leurs membres	183 000,00	0,00	60 734,95	149 966,00	4 451,70	65 186,65	35,62%
A3	Le secteur financier propose des produits financiers adaptés aux besoins des acteurs	90 800,00	-2 617,24	2 617,24	33 500,00	0,00	0,00	0,00%
A4	La société civile défend les intérêts de l'agriculture paysanne dans les filières lait et pomme de terre	307 270,00	41 168,33	56 711,34	160 204,00	63 118,53	160 998,20	52,40%
A5	La place des femmes dans les filières et dans les associations professionnelles est renforcée	170 700,00	11 710,77	27 972,29	80 993,32	34 515,91	74 198,97	43,47%
A6	Dispositif d'assistance technique	1 510 730,00	264 055,85	339 166,06	429 598,00	106 606,44	709 828,35	46,99%

Le cas de l'entreprise Ika Nono

Cette entreprise a bénéficié des appuis suivants (voir aussi détails en annexe) :

Tableau 12 : Tableau des appuis financiers fournis à Ika Nono

Appuis	Montant en FCFA	%
Appuis CR S	82 387 710	31%
Appuis régie LuxDev	32 573 490	12%
Apport personnel Entreprise :	150 000 000	57%
Total	264 961 200	100%

L'apport personnel est conséquent mais les appuis par subvention également. Dans les appuis du CR S, une garantie à hauteur de 30 millions de FCFA a été attribué à la BNDA pour garantir un prêt de fonds de roulement de 30 M FCFA. Cette garantie a été activée (voir annexe F situation des crédits). Il n'y a pas eu de financement par crédit de cette opération donc pas d'analyse des risques par un professionnel du financement (banque).

L'entreprise de fin 2019 à fin 2021 a employé 9 personnes directement et a procuré des emplois indirects (revendeurs dans les différentes localités). L'entreprise a cessé ses activités en fin 2021 en raison de difficulté d'approvisionnement en lait et à la difficile rentabilité de l'opération (source entrepreneur).

L'approvisionnement de l'entreprise se présente ainsi :

Tableau 13 : Tableau d'approvisionnement en lait de Ika Nono

Année	Quantité de lait collecté (litre)	Lieu d'approvisionnement
2019	6 814	Sikasso (100%)
2020	103 387	Sikasso (97%), Bamako (3%)
2021	127 888	Sikasso (57%), Bamako (39%) et Koutiala (4%)

En 2021, Ika Nono a réalisé un chiffre d'affaires de 111 M FCFA pour des dépenses de 60 M FCFA (hors amortissement) auxquelles s'ajoutent pour près de 45 M FCFA d'achat de lait local.

Actuellement, l'entreprise est à l'arrêt et une grande partie du personnel est déjà partie. Face à cette situation de cessation d'activité, le PAFA II a élaboré un plan de relance qui se chiffre à 335 965 200 FCFA composé essentiellement d'achat d'équipements complémentaires (approvisionnement/collecte, production, commercialisation) et d'assistance technique.

Ika Nono a soulevé la difficulté dans son approvisionnement de lait local. Il a passé des contrats oraux pour l'achat de lait à des coopératives et des fermes pour un prix de 300 FCFA / litre puis 350 FCFA / litre. Le prix du lait est régulé par le marché et les périodes de haute production (juillet – décembre) et de basse production (Janvier – Juin). A titre d'exemple pour Bougouni au 01/23, le prix d'achat au producteur était de 450 FCFA/L ; la revente au grossiste était à 500 FCFA/L et au détail 600 FCFA/L ; en période de haute production le prix d'achat au producteur est de 350 FCFA/L³⁰. Ainsi avec un prix d'achat moyen par an de 350 FCFA/L, Ika Nono ne peut pas fidéliser ses fournisseurs en lait. Face à cette difficulté d'approvisionnement sur Sikasso, l'entreprise s'est approvisionnée en partie sur Bamako.

³⁰ Source : base de données PAFA II

Pourtant le potentiel de lait sur Sikasso existe. Selon les données recueillies par le PAFA II, 114 000 Litres ont été collectés durant le seul mois de janvier 2023. Ika Nono a collecté sur 12 mois en 2020, près de 103 387 Litres.

Le problème ne se situe pas dans le potentiel de lait dans la région de Sikasso mais comment le capter ? Ceci relève plus d'une stratégie d'entreprise pour assurer sa chaîne d'approvisionnement. Il y a donc eu une sous-estimation de la chaîne d'approvisionnement en termes de stratégie / moyen de collecte et de fidélisation de ses fournisseurs (délai de paiement, services). Les éleveurs sont sensibles au mode de paiement (paiement comptant à la dizaine) et aux services offerts (aliments, vétérinaire) et au final aux relations « sociales ». Il existe une forte concurrence pour l'achat du lait local que l'entreprise a sous-estimée. Face à cela, une stratégie est de diversifier les sources d'approvisionnement en lait : éleveurs, coopérative (CCL), collecteur privé et collecte par ses propres moyens.

L'entreprise Ika Nono semble également avoir développé une stratégie d'investisseur plus qu'une stratégie d'entrepreneur. Une stratégie d'entrepreneur dans la collecte / transformation du lait se caractérise par une démarche de « petit à petit » :

- L'entreprise adapte sa capacité de production (et ses équipements / infrastructure) par palier de fidélisation de l'approvisionnement en lait ; avec un objectif de 2.000 litres par jour, l'entreprise aurait pu commencer par un palier de 500 litres puis évoluer ; également, une capacité de 2 000 litres par jour, ne peut être considérée comme une industrie mais plutôt une mini-industrie à laquelle il faut adapter son infrastructure et ses équipements de manière progressive
- Par la constitution d'un fonds de roulement (qui a fait défaut à Ika Nono malgré le prêt garanti de 30 M FCFA par la BNDA) ;
- Par le développement de son marché. Sur ce point, l'entrepreneur a reconnu des erreurs sur certains produits commercialisés (sachet non conforme à la réalité du marché d'où un prix de vente du sachet sous-évalué)

Au final, il faut craindre une mort « naturelle » de cette entreprise.

Le revenu des producteurs : synthèse

Durant cette évaluation, nous avons pu mener des enquêtes de revenu sur un échantillon de 9 producteurs de lait et de 9 producteurs de PdT (voir détails en annexe F9).

Par manque de temps, nous n'avons pas pu mener cette enquête comme souhaitée et notamment :

- Pour les producteurs de lait, l'enquête s'est limitée à la production lait et non à l'ensemble des activités sur 12 mois ; la variation du stock (cheptel) en début et fin d'exercice n'a pas été valorisée ;
- Pour les producteurs de PdT, l'enquête s'est limitée aux productions végétales et non à l'ensemble des activités (production animale pour certaines cas) sur 12 mois ; la variation du stock en début et fin d'exercice n'a pas été valorisée.

Producteurs de lait

La synthèse des données des 9 échantillons se présente ainsi :

Tableau 14 : Synthèse des données de l'échantillon producteurs de lait (arrondi)

Nombre d'échantillons de producteurs de lait	9	Échantillons
Nombre moyen de laitières	11	Laitières
Prix de vente moyen /litre (FCFA)	450	FCFA
Production moyenne de lait (en litres/jour)	50	Litres / jour
Production moyenne annuelle Totale (en FCFA)	6 000 000	FCFA
Production moyenne annuelle des X laitières (en litres)	13 380	Litres
Production moyenne annuelle / laitière (litres)	1 290	Litres

Production moyenne mensuelle Totale (en FCFA)	670 000	FCFA
Charges moyenne annuelles (en FCFA)	4 225 000	FCFA
Charges moyenne mensuelles (en FCFA)	352 000	FCFA
Marge Brute moyenne annuelle du lait (en FCFA)	1 840 000	FCFA

A noter :

- Le nombre moyen de vaches laitières est intéressant (10-11 vaches) ; avec un tel cheptel, il est possible de passer progressivement à un stade plus avancé techniquement : bâtiment adapté, eau à volonté, aliment fabriqué à la ferme, traite mécanique, froid à la ferme, etc. ;
- Les chiffres font apparaître des disparités individuelles fortes sur lesquelles il est possible de construire des formations de type analyse de groupe (avec les plus productifs par exemple, ou ceux qui fabrique l'aliment sur la ferme, etc.) ; il est important de définir les éléments de productivité standard pour un élevage laitier : production en litre / vache par an ; nombre de mise bas par an ; durée de la production, etc. ;
- La production par vache laitière est faible ; certains éleveurs de l'échantillon sont autour de 2 000 litres / vache et par an ce qui est correct pour une race locale ;
- La marge brute générée est intéressante économiquement.

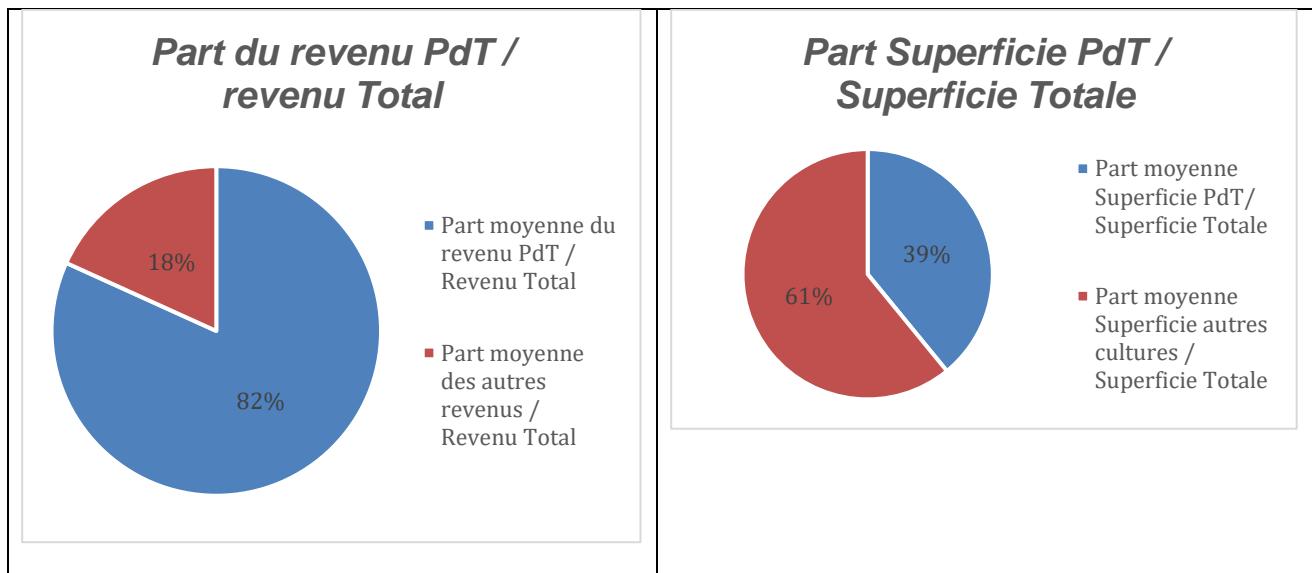
Sur la base de ces données indicatives, pour avoir un revenu de 75 000 FCFA / mois, il faut au moins 5 - 6 laitières ayant une capacité de 6 litres par jour (9 mois sur 12).

Producteurs PdT

La synthèse des données des 9 échantillons se présente ainsi :

Tableau 15 : Synthèse des données de l'échantillon producteurs de lait (arrondi)

Somme moyenne des revenus FCFA	38 267 000
Somme des charges opérationnelles FCFA	16 501 000
Total charges de structure annuelle moyen (20%) FCFA	7 653 000
Total revenu brut moyen annuel FCFA	14 112 000
Total Revenu moyen PdT FCFA	31 294 000
Total autres revenus FCFA	6 973 000
Part moyenne du revenu PdT / Revenu Total	82%
Part moyenne des autres revenus / Revenu Total	18%
Total MB moyenne PdT FCFA	17 102 000
Part de la MB moyenne PdT / Revenu Total	45%
Superficie Totale moyenne en Ha	15
Superficie moyenne PdT en Ha	6
Superficie moyenne des autres cultures en Ha	9
Part moyenne Superficie PdT/ Superficie Totale	39%
Part moyenne Superficie autres cultures / Superficie Totale	61%
MB moyenne PdT / Ha	3 018 000



A noter :

- La superficie moyenne de l'échantillon est de 6 Ha en PdT ;
- Les revenus issus de la PdT représentent 82% des revenus de l'exploitation alors que les superficies en PdT ne représentent que 39% des superficies totales. Cela indique une certaine « spécialisation » de ces producteurs ;
- Les chiffres font apparaître des disparités individuelles fortes sur lesquelles il est possible de construire des formations de type analyse de groupe (avec les plus productifs par exemple, etc.) ; il est important de définir les éléments de productivité standard pour une telle culture : rendement en Tonne / Ha ; marge brute par Ha, etc. ;
- La marge brute générée est intéressante économiquement.

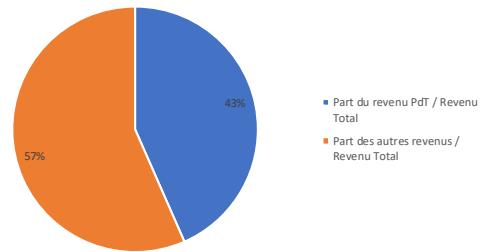
Sur la base de ces données indicatives, pour avoir un revenu de 75 000 FCFA / mois (900 000 FCFA/an), il faut au moins 0.3 – 0.5 Ha de PdT.

Producteurs de PdT : détails

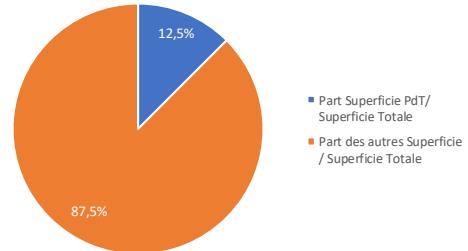
Diakaridia Bagayoko, village de Diakorola		Revenus (produits d'activité) estimés	Charge (charge opérationnelle) estimées	Marge brute estimée
Activités				
Activité 1/: POMME DE TERRE 1 ha				
Vente totale	4 000 000			
Engrais 20 sac *37500		750 000		
Semence 20 caisses*25000		500 000		
Main d'œuvre + essence		300 000		
Amortissement MP 125000/3 ans		41 667		
Totaux	4 000 000	1 591 667	2 408 333	

Activités	Revenus (produits d'activité) estimés	Charge (charge opérationnelle) estimées	Marge brute estimée
Activité 1/: POMME DE TERRE 1 ha			
Vente totale	3 875 000		
Engrais 8 sac *42500		340 000	
Engrais EcoVert 20 sacs *5000		100 000	
Semence 25 caisses*27500		687 500	
Essence 120 l*810		97 200	
Main d'œuvre		65 000	
Amortissement MP 125000/3 ans		41 667	
Totaux	3 875 000	1 331 367	2 543 633
Activité 2 MAIS 4 ha			
Vente totale: 140 sacs de 100 kg	2 800 000		
labour 4*25000		100 000	
semences 80 kg*750fcfa		60 000	
Engrais 20 sac *32500		650 000	
Main d'œuvre récolte, battage 35000*4		140 000	
Totaux	2 800 000	950 000	1 850 000
Activité 3 Patate douce 3 ha			
Vente totale 10 tonnes*3	2 250 000		
labour, semis 25000*3ha		75 000	
bouture		15 000	
Main d'œuvre récolte, 10000*3		30 000	
Essence 200 l*800		160 000	
Amortissement MP 125000/3 ans		41 667	
Totaux	2 250 000	321 667	-
Totaux	8 925 000	321 667	8 603 333
Somme des revenus	8 925 000		
Somme des charges opérationnelles	321 667		
Total charge de structure annuelle (20%)	1 785 000		
Total revenu brut annuel	6 818 333		
Total Revenu PdT	3 875 000		
Total autres revenus	5 050 000		
Part du revenu PdT / Revenu Total	43%		
Part des autres revenus / Revenu Total	57%		
Part de la MB PdT / Revenu total	29%		
Superficie Totale	8		
Superficie PdT	1		
Total autres superficies	7		
Part Superficie PdT/ Superficie Totale	12,5%		
Part des autres Superficie / Superficie Totale	87,5%		
MB moyenne PdT / Ha	2 543 633		

Part du revenu des PdT / Revenu Total

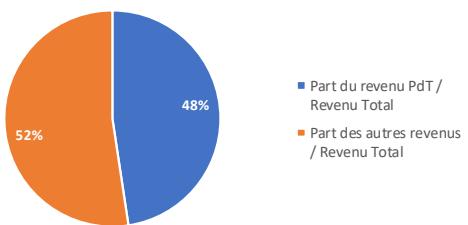


Part Superficie PdT / Superficie Totale

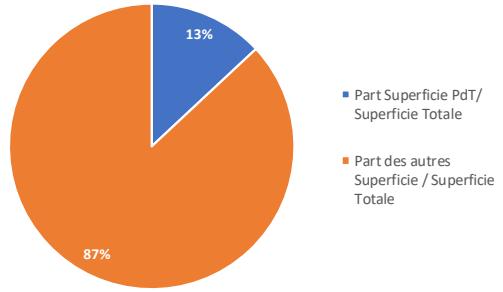


Activités	Revenus (produits d'activité) estimés	Charge (charge opérationnelle) estimées	Marge brute estimée
Activité 1/ POMME DE TERRE 1,5ha			
Vente totale	5 000 000		
Engrais 18 sac *42500		765 000	
Engrais EcoVert 20 sacs *5000		-	
Semence 30 caisses*26500		795 000	
Essence 120 l*810		-	
Main d'œuvre		225 000	
transport		50 000	
Amortissement MP 125000/3 ans		-	
Totaux	5 000 000	1 835 000	3 165 000
Activité 2 MAIS 6 ha			
Vente totale: 4 t/ha sacs de 100 kg	4 800 000		
labour 6*25000		150 000	
semences 120 kg*300fcfa		36 000	
Engrais 30 sac *39000		1 170 000	
Main d'œuvre		270 000	
Totaux	4 800 000	1 626 000	3 174 000
Activité 3 mil 4 ha			
Vente totale 10 tonnes*3	700000		
labour, 25000/ha		100000	
semis		20000	
entretien		120000	
récolte		30000	
Totaux	700 000	270 000	430 000
Somme des revenus	10 500 000	3 731 000	6 769 000
Somme des charges opérationnelles			
Total charge de structure annuelle (20%)	2 100 000		
Total revenu brut annuel	4 669 000		
Total Revenu PdT	5 000 000		
Total autres revenus	5 500 000		
Part du revenu PdT / Revenu Total	48%		
Part des autres revenus / Revenu Total	52%		
Part de la MB PdT / Revenu total	30%		
Superficie Totale	11,5		
Superficie PdT	1,5		
Total autres superficies	10,0		
Part Superficie PdT/ Superficie Totale	13%		
Part des autres Superficie / Superficie Totale	87%		
MB moyenne PdT / Ha	2 110 000		

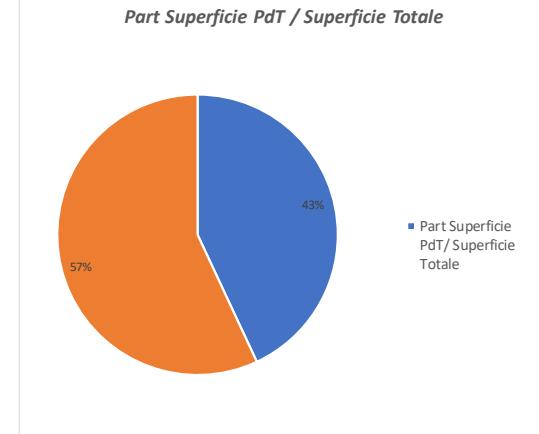
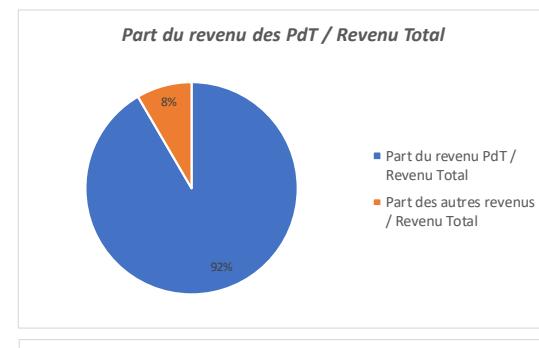
Part du revenu des PdT / Revenu Total



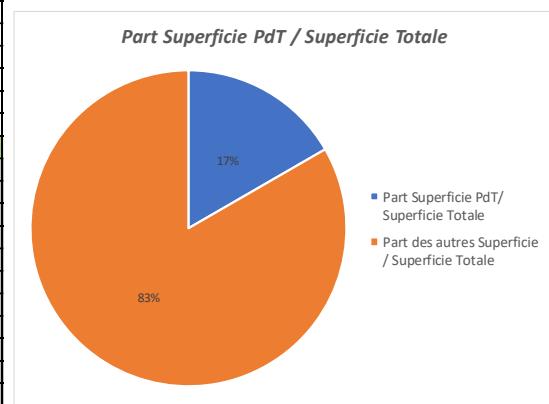
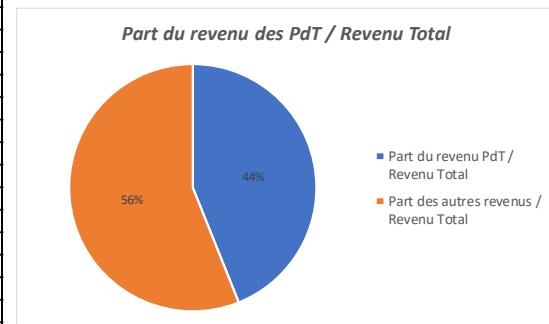
Part Superficie PdT / Superficie Totale



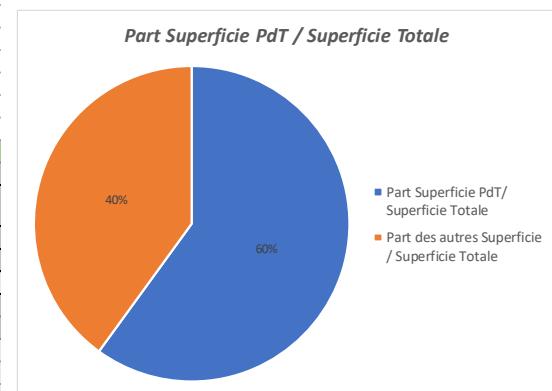
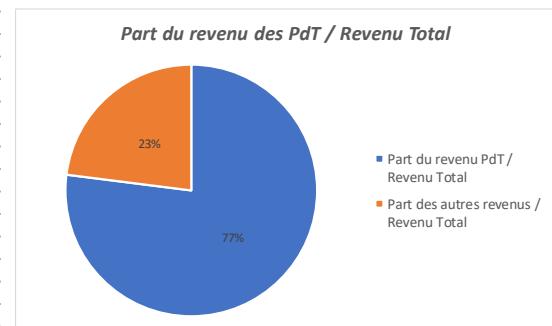
Activités	Revenus (produits d'activité) estimés	Charge (charge opérationnelle) estimées	Marge brute estimée
Activité 1: POMME DE TERRE 15,5ha			
Vente totale	108 500 000		
Engrais 560 sac *41250		23 100 000	
Engrais EcoVert 20 sacs *5000		-	
Semence 666 caisses*32200		21 445 200	
Essence 5000 l*810		4 050 000	
Main d'œuvre		790 000	
labour+butagge + décortage = 35000+12500+15000/ha soit 62500/ha		968 750	
récolte 218 ouvriers/jour à 1500 f cfa		327 000	
ensachage 83 ouvriers à 1000 fcfa		83 000	
transport 3v*15000+6và150000		945 000	
Amortissement 8 MP 125000/3 ans		333 333	
machine de nettoyage 4 M1200000/5 ans		960 000	
Totaux	108 500 000	52 042 283	56 457 717
Activité 2 MAIS 18 ha			
Vente totale: 308 sacs de 100 kg	6 160 000		
labour 6*25000		150 000	
semences 360 kg*300fcfa		108 000	
Engrais 144 sacs *38000		5 472 000	
Main d'œuvre		1 485 000	
herbicide 8 cartons*35000		280 000	
récolte battage 1250f/sac		385 000	
Totaux	6 160 000	7 880 000	- 1 720 000
Activité 3 arachide 2,5 ha			
Vente totale 10 tonnes*3	3 825 000		
labour, 25000/ha		62500	
semence		104000	
herbicide 2 cartons*40000		80000	
récolte		75000	
Totaux	3 825 000	321 500	3 503 500
Activité 4			
Somme des revenus	118 485 000	60 243 783	58 241 217
Somme des charges opérationnelles	60 243 783		
Total charge de structure annuelle (20%)	23 697 000		
Total revenu brut annuel	34 544 217		
Total Revenu PdT	108 500 000		
Total autres revenus	9 985 000		
Part du revenu PdT / Revenu Total	92%		
Part des autres revenus / Revenu Total	8%		
Part de la MB PdT / Revenu total	48%		
Superficie Totale	36		
Superficie PdT	15,5		
Total autres superficies	20,5		
Part Superficie PdT/ Superficie Totale	43%		
Part des autres Superficie / Superficie Totale	57%		
MB moyenne PdT / Ha	3 642 433		



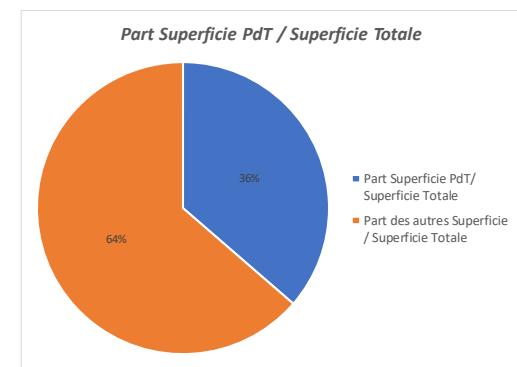
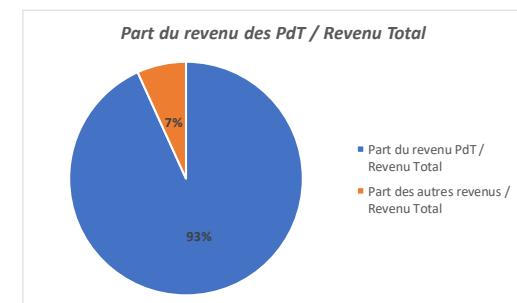
Activités	Revenus (produits d'activité) estimés	Charge (charge opérationnelle) estimées	Marge brute estimée
Activité 1/ POMME DE TERRE 1 ha			
Vente totale	1 875 000		
Engrais 25 sac *49000		1 225 000	
Engrais EcoVert 20 sacs *5000		-	
Semence 25 caisses*28000		700 000	
Essence 250 1*810		202 500	
Main d'œuvre		50 000	
Amortissement MP 125000/3 ans		41 667	
herbicide 4 carton *45000		18 000	
labour 1*41500		41 500	
Totaux	1 875 000	2 237 167	- 362 167
Activité 2 MAIS 3 ha			
Vente totale: 140 sacs de 100 kg	1312500		
labour 3*25000		75 000	
semences 75 kg*300fcfa		22 500	
Engrais 215 sac *37500		562 500	
Main d'œuvre récolte, battage 35000*4		150 000	
herbicide 12 bidon *6000		72 000	
Totaux	1 312 500	882 000	430 500
Activité 3 Patate douce 2 ha			
Vente totale 10 tonnes*2	1080000		
labour, semis 25000*2ha		50000	
boutture		40000	
Main d'œuvre récolte, 10000*2		20000	
Essence 200 1*800		0	
Amortissement MP 125000/3 ans		0	
Totaux	1 080 000	110 000	970 000
Somme des revenus	4 267 500	3 229 167	1 038 333
Somme des charges opérationnelles			
Total charge de structure annuelle (20%)	853 500		
Total revenu brut annuel	184 833		
Total Revenu PdT	1 875 000		
Total autres revenus	2 392 500		
Part du revenu PdT / Revenu Total	44%		
Part des autres revenus / Revenu Total	56%		
Part de la MB PdT / Revenu total	-8%		
Superficie Totale	6		
Superficie PdT	1		
Total autres superficies	5		
Part Superficie PdT/ Superficie Totale	17%		
Part des autres Superficie / Superficie Totale	83%		
MB moyenne PdT / Ha	-	362 167	



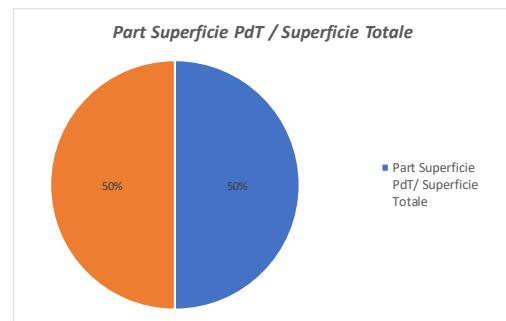
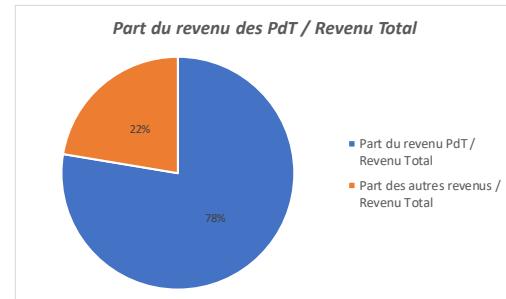
Activités	Revenus (produits d'activité) estimés	Charge (charge opérationnelle) estimées	Marge brute estimée
Activité 1/ POMME DE TERRE 15 ha			
Vente totale	75 000 000		
Engrais 400 sacs *36500		14 600 000	
Engrais EcoVert 20 sacs *5000		-	
Semence 245 caisses*27500		6 737 500	
Essence 4000 l*800		3 200 000	
Main d'œuvre buttage		375 000	
Amortissement 6 MP 125000/3 ans		250 000	
herbicide 4 carton *45000		18 000	
labour 35000*15 ha		525 000	
récolte 35000/ha		525 000	
transport		2 735 000	
stockage		4 000 000	
Totaux	75 000 000	32 965 500	42 034 500
Activité 2 MAIS 8 ha			
Vente totale: sacs de 100 kg	22 400 000		
labour 8*25000		200 000	
semences 200 kg*300fcfa		60 000	
Engrais 50 sac *37500		1 875 000	
Main d'œuvre récolte, battage 45000*8		360 000	
herbicide 4 carton*37000		148 000	
transport 125000*8		1 000 000	
Totaux	22 400 000	3 643 000	18 757 000
Activité 3 Patate douce 2 ha			
Vente totale 10 tonnes*2			
labour, semis 25000*2ha			
bouture			
Main d'œuvre récolte, 10000*2			
Essence 200 l*800			
Amortissement MP 125000/3 ans			
Totaux	-	-	-
Somme des revenus	97 400 000	36 608 500	60 791 500
Somme des charges opérationnelles	36 608 500		
Total charge de structure annuelle (20%)	19 480 000		
Total revenu brut annuel	41 311 500		
Total Revenu PdT	75 000 000		
Total autres revenus	22 400 000		
Part du revenu PdT / Revenu Total	77%		
Part des autres revenus / Revenu Total	23%		
Part de la MB PdT / Revenu total	43%		
Superficie Totale	25		
Superficie PdT	15		
Total autres superficies	10		
Part Superficie PdT / Superficie Totale	60%		
Part des autres Superficie / Superficie Totale	40%		
MB moyenne PdT / Ha	2 802 300		



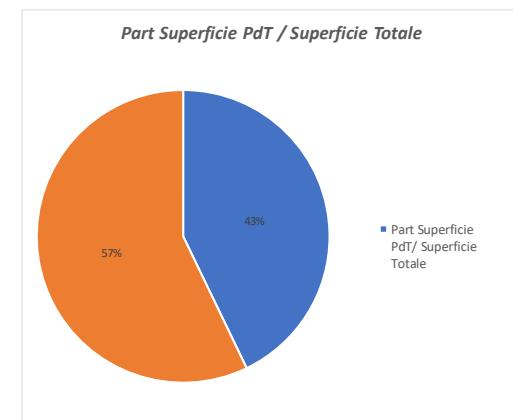
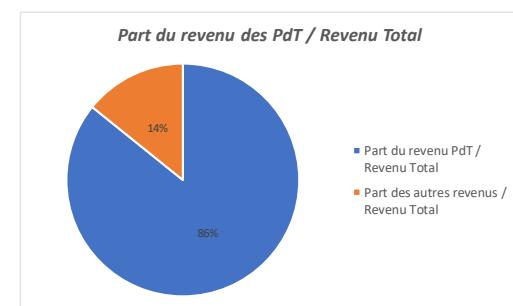
Activités	Revenus (produits d'activité) estimés	Charge (charge opérationnelle) estimées	Marge brute estimée
Activité 1: POMME DE TERRE 8 ha			
Vente totale	45 000 000		
Engrais 200 sac *42000		8 400 000	
Engrais EcoVert 20 sacs *5000		-	
Semence 200 caisses*33500		6 700 000	
Essence 250 l*810		202 500	
Main d'œuvre		50 000	
Amortissement 4 MP 125000/3 ans		166 667	
herbicide 4 bid*1750		7 000	
labour 1 *41500		280 000	
m o semis, battage(35000+25000)/ha*8		480 000	
récolte + transport		2 250 000	
stockage		2 000 000	
Totaux	45 000 000	20 536 167	24 463 833
Activité 2 MAIS 10 ha			
Vente totale: 150 sacs de 100 kg	2 625 000		
labour 10*17500		175 000	
semences 200 kg*300fcfa		60 000	
Engrais 50 sac *3600		1 800 000	
Main d'œuvre récolte, battage 35000*4		150 000	
herbicide 30 bidon *6000		180 000	
Totaux	2 625 000	2 365 000	260 000
Activité 3 coton 4 ha			
Vente totale 10 tonnes*2	654930		
labour, semis 17500*4ha		70000	
semence		50000	
Main d'œuvre récolte, 10000*2		60000	
engrais		125000	
fertinova		225000	
herbicide		144000	
Totaux	654 930	530 000	124 930
Somme des revenus	48 279 930	23 431 167	24 848 763
Somme des charges opérationnelles			
Total charge de structure annuelle (20%)	9 655 986		
Total revenu brut annuel	15 192 777		
Total Revenu PdT	45 000 000		
Total autres revenus	3 279 930		
Part du revenu PdT / Revenu Total	93%		
Part des autres revenus / Revenu Total	7%		
Part de la MB PdT / Revenu total	51%		
Superficie Totale		22	
Superficie PdT		8	
Total autres superficies		14	
Part Superficie PdT/ Superficie Totale		36%	
Part des autres Superficie / Superficie Totale		64%	
MB moyenne PdT / Ha	3 057 979		



Activités	Revenus (produits d'activité) estimés	Charge (charge opérationnelle) estimées	Marge brute estimée
Activité 1/: POMME DE TERRE 5 ha			
Vente totale	25 500 000		
Engrais 120 sac *24000		2 880 000	
Engrais EcoVert 20 sacs *5000		-	
Semence 120 caisses*25500		3 060 000	
Essence 1000 1*800		800 000	
récolte		100 000	
Amortissement 2 MP 125000/3 ans		83 333	
emballage		105 000	
labour 5*35000		280 000	
m o semis, buttage(25000+20000)/ha*5		225 000	
transport		1 500 000	
stockage		2 000 000	
Totaux	25 500 000	11 033 333	14 466 667
Activité 2 Patate douce 1 ha			
Vente totale 10 tonnes	1 750 000		
labour, semis 25000*1ha		25 000	
bouture		15 000	
Main d'œuvre récolte, 20000*1		20 000	
Essence		-	
récolte		10 000	
herbicide		20 000	
Totaux	1 750 000	90 000	1 660 000
Activité 3 coton 4 ha			
Vente totale 8 tonnes*175 f	5 600 000		
labour, semis 25000*8ha		200 000	
semence		60 000	
Main d'œuvre récolte, 15000*8		120 000	
engrais		1 400 000	
fertinova		-	
herbicide		72 000	
Totaux	5 600 000	1 780 000	3 820 000
Somme des revenus	32 850 000	12 903 333	19 946 667
Somme des charges opérationnelles	12 903 333		
Total charge de structure annuelle (20%)	6 570 000		
Total revenu brut annuel	13 376 667		
Total Revenu PdT	25 500 000		
Total autres revenus	7 350 000		
Part du revenu PdT / Revenu Total	78%		
Part des autres revenus / Revenu Total	22%		
Part de la MB PdT / Revenu total	44%		
Superficie Totale	10		
Superficie PdT	5		
Total autres superficies	5		
Part Superficie PdT/ Superficie Totale	50%		
Part des autres Superficie / Superficie Totale	50%		
MB moyenne PdT / Ha	2 893 333		



Activités	Revenus (produits d'activité) estimés	Charge (charge opérationnelle) estimées	Marge brute estimée
Activité 1/: POMME DE TERRE 3 ha			
Vente totale	16 900 000		
Engrais 75 sac *37500		937 503	
Semence 75 caisses*25000		1 875 000	
Main d'œuvre + essence		950 000	
Amortissement 3*MP 125000/3 ans		125 000	
récolte		450 000	
transport		1 200 000	
Labour		75 000	
Totaux	16 900 000	5 612 503	11 287 497
Activité 2 MAIS 4 ha			
Vente totale: 150 sacs de 100 kg	2 800 000		
labour 4*17500		70 000	
semences 100 kg*300fcfa		30 000	
Engrais 15 sac *36000		540 000	
Main d'œuvre récolte, battage 35000*4		140 000	
herbicide 10 bidon *6000		60 000	
Totaux	2 800 000	840 000	1 960 000
Somme des revenus	19 700 000	6 452 503	13 247 497
Somme des charges opérationnelles	6 452 503		
Total charge de structure annuelle (20%)	3 940 000		
Total revenu brut annuel	9 307 497		
Total Revenu PdT	16 900 000		
Total autres revenus	2 800 000		
Part du revenu PdT / Revenu Total	86%		
Part des autres revenus / Revenu Total	14%		
Part de la MB PdT / Revenu total	57%		
Superficie Totale	7		
Superficie PdT	3		
Total autres superficies	4		
Part Superficie PdT/ Superficie Totale	43%		
Part des autres Superficie / Superficie Totale	57%		
MB moyenne PdT / Ha	3 762 499		



Producteurs de lait : détails

BI CAMARA KOUTIALA

Calcul du coût d'un sac d'aliments composés

Charges	Quantité (en Kg)	Prix unitaire	Montant (en FCFA/jour)
Aliments composés			
Mais	900	200	180 000
Son de blé	850		170 000
Tourteau aliment volaille	200		48 000
Calcium	150		19 500
Sel	25	200	5 000
Main d'œuvre			13 000
TOTAL			435 500
Coût d'un sac			41,5
Nombre de sacs / mois	4,4		46 173

Détails :

Nombre de sacs d'aliments composés par mois / laitière	4,4	sacs/jour
Quantité d'aliments composés / jour	7,3	Kg/jour
	12 000	
	14	
	857	
	130	
Prix du lait / litre	450	FCFA
Quantité de lait produite / jour	9,3	litres/jour
Nombre de mois de production laitière	9	mois
Nombre de jours de production laitière	270	jours
Nombre de laitières	3	laitières

Calcul de la marge brute journalière d'une laitière	Quantité	Prix unitaire (en FCFA/jour)	Montant
Production d'une laitière / jour			
	9,29	450	4 179
Charges			
Aliments composés / jour			1 532
Herbes fraîches			857
Foin			300
Entretien et autres charges journalières/laitière			200
Charges d'une laitière / jour			2 889
Marge brute journalière d'une laitière			1 289

3 mois de période de non production, soit une baisse des charge de 30%

Nombre de laitières	3
Prix de vente /litre (FCFA)	450
Production Lait/jour (litres)	9,3
Production annuelle Totale (en FCFA)	1 128 214
Production annuelle X / laitières (litres)	2 507
Production annuelle / laitière (litres)	836
Production mensuelle Totale (en FCFA)	125 357
Charges annuelles (en FCFA)	1 040 135
Charges mensuelles (en FCFA)	86 678
Marge Brute annuelle Lait (en FCFA)	88 079

450

JAFERÉ SANOGO

Charges (mensuelles)	Quantité	Prix unitaire	Montant (en FCFA)
Tourteou	15	11 000	165 000
Son de blé	10	9 000	90 000
Sel	15	250	3 750
Fourrage botte	15	3 500	52 500
Traitements/mois	1	5 000	5 000
Entretien berger	1	17 500	17 500
Total Charges mensuelles			333 750
Charges annuelles		12	4 005 000
Production lait / jour	60	450	27000
Production annuelle des 7 laitières	270	450	7 290 000
Marge annuelle			3 285 000

Détails :

Nombre de laitières	14,0	laitières
Prix du lait / litre	450	FCFA
Quantité de lait produite / jour	60	litres/jour
Nombre de mois de production laitière	9	mois
Nombre de jours de production laitière	270	jours

Nombre de laitières	14
Prix de vente /litre (FCFA)	450
Production Lait/jour (litres)	60
Production annuelle Totale (en FCFA)	7 290 000
Production annuelle des X laitières (litres)	16 200
Production annuelle / laitière (litres)	1 157
Production mensuelle Totale (en FCFA)	810 000
Charges annuelles (en FCFA)	4 005 000
Charges mensuelles (en FCFA)	333 750
Marge Brute annuelle Lait (en FCFA)	3 285 000

OUMAR BAMBA

Charges (mensuelles)	Quantité	Prix unitaire	Montant (en FCFA)
Tourteou	15	9 000	135 000
Son de blé	10	6 000	60 000
Sel	15	250	3 750
Fourrage botte	300	200	60 000
Traitement/mois	1	2 833	2 833
Entretien berger	1	20 000	20 000
Charges mensuelles			281 583
Charges annuelles		12	3 379 000
Production lait / jour	40	450	18 000
Production annuelle des 7 laitières	270		4 860 000
Marge annuelle			1 481 000

Détails :

Nombre de laitières	7 laitières
Prix du lait / litre	450 FCFA
Quantité de lait produite / jour	40 litres/jour
Nombre de mois de production laitière	9 mois
Nombre de jours de production laitière	270 jours

Nombre de laitières	7
Prix de vente /litre (FCFA)	450
Production Lait/jour (litres)	40
Production annuelle Totale (en FCFA)	4 860 000
Production annuelle des 7 laitières (litres)	10 800
Production annuelle / laitière (litres)	1 543
Production mensuelle Totale (en FCFA)	540 000
Charges annuelles (en FCFA)	3 379 000
Charges mensuelles (en FCFA)	281 583
Marge Brute annuelle Lait (en FCFA)	1 481 000

ELIE SOGOBA

Charges (mensuelles)	Quantité	Prix unitaire	Montant (en FCFA)
Tourteou	7	9 000	63 000
Son de blé	5	6 000	30 000
Sel	10	250	2 500
Fourrage botte	120	200	24 000
Traitement/mois	1	3 750	3 750
Entretien berger	1	15 000	15 000
Charges mensuelles			138 250
Charges annuelles		12	1 659 000
Production lait / jour	21	450	9 450
Production annuelle des 3 laitières	270		2 551 500
Marge annuelle			892 500

Détails :

Nombre de laitières	3 laitières
Prix du lait / litre	450 FCFA
Quantité de lait produite / jour	21 litres/jour
Nombre de mois de production laitière	9 mois
Nombre de jours de production laitière	270 jours

Nombre de laitières	3
Prix de vente /litre (FCFA)	450
Production Lait/jour (litres)	21
Production annuelle Totale (en FCFA)	2 551 500
Production annuelle des 3 laitières (litres)	5 670
Production annuelle / laitière (litres)	1 890
Production mensuelle Totale (en FCFA)	283 500
Charges annuelles (en FCFA)	1 659 000
Charges mensuelles (en FCFA)	138 250
Marge Brute annuelle Lait (en FCFA)	892 500

CHEICKNA SOW

Charges (mensuelles)	Quantité	Prix unitaire	Montant (en FCFA)
Tourteou	4	15 000	60 000
Son de blé	15	6 000	90 000
Sel	10	200	2 000
Fourrage botte	30	500	15 000
Traitements/mois	1	1 667	1 667
Entretien berger	1	17 500	17 500
Charges mensuelles			186 167
Charges annuelles		12	2 234 004
Production lait / jour	23	475	10 925
Production annuelle des 3 laitières	270		2 949 750
Marge annuelle			715 746

Détails :

Nombre de laitières	10	laitières
Prix du lait / litre	475	FCFA
Quantité de lait produite / jour	23	litres/jour
Nombre de mois de production laitière	9	mois

Nombre de jours de production laitière 270 jours

Nombre de laitières	10
Prix de vente /litre (FCFA)	475
Production Lait/jour (litres)	23
Production annuelle Totale (en FCFA)	2 949 750
Production annuelle des 10 laitières (litres)	6 210
Production annuelle / laitière (litres)	621
Production mensuelle Totale (en FCFA)	327 750
Charges annuelles (en FCFA)	2 234 004
Charges mensuelles (en FCFA)	186 167
Marge Brute annuelle Lait (en FCFA)	715 746

KOLA DIALLO

Charges (mensuelles)	Quantité	Prix unitaire	Montant (en FCFA)
Tourteou	10	12 500	125 000
Son de blé	20	5 500	110 000
Sel	20	200	4 000
Fourrage botte	30	750	22 500
Traitements/mois	15	1 600	24 000
Entretien berger	1	20 000	20 000
Charges mensuelles			305 500
Charges annuelles		12	3 666 000
Production lait / jour	38	475	18 050
Production annuelle des 3 laitières	270		4 873 500
Marge annuelle			1 207 500

Détails :

Nombre de laitières	15	laitières
Prix du lait / litre	475	FCFA
Quantité de lait produite / jour	38	litres/jour
Nombre de mois de production laitière	9	mois
Nombre de jours de production laitière	270	jours

Nombre de laitières	15
Prix de vente /litre (FCFA)	475
Production Lait/jour (litres)	38
Production annuelle Totale (en FCFA)	4 873 500
Production annuelle des 15 laitières (litres)	10 260
Production annuelle / laitière (litres)	684
Production mensuelle Totale (en FCFA)	541 500
Charges annuelles (en FCFA)	3 666 000
Charges mensuelles (en FCFA)	305 500
Marge Brute annuelle Lait (en FCFA)	1 207 500

Président

Charges (mensuelles)	Quantité	Prix unitaire	Montant (en FCFA)
Tourteou	7	10 000	70 000
Son de blé	5	4 500	22 500
Sel	5	250	1 250
Herbes fraîches	10	2 000	20 000
Traitements/mois	3	2 000	6 000
Entretien berger	1	15 000	15 000
Charges mensuelles			134 750
Charges annuelles		12	1 617 000
Production lait / jour	15	450	6 750
Production annuelle des 3 laitières	270		1 822 500
Marge annuelle			205 500

Détails :

Nombre de laitières	3	laitières
Prix du lait / litre	450	FCFA
Quantité de lait produite / jour	15	litres/jour
Nombre de mois de production laitière	9	mois
Nombre de jours de production laitière	270	jours

Nombre de laitières	3
Prix de vente /litre (FCFA)	450
Production Lait/jour (litres)	15
Production annuelle Totale (en FCFA)	1 822 500
Production annuelle des 3 laitières (litres)	4 050
Production annuelle / laitière (litres)	1 350
Production mensuelle Totale (en FCFA)	202 500
Charges annuelles (en FCFA)	1 617 000
Charges mensuelles (en FCFA)	134 750
Marge Brute annuelle Lait (en FCFA)	205 500

SEYDOU COULIBALY

Charges (mensuelles)	Quantité	Prix unitaire	Montant (en FCFA)
Tourteou	20	11 000	220 000
Son de blé	30	4 500	135 000
Sel	20	250	5 000
Herbes fraîches	300	2 000	600 000
Traitements/mois	15	10 000	150 000
Entretien berger	1	40 000	40 000
Charges mensuelles			1 150 000
Charges annuelles		12	13 800 000
Production lait / jour	150	450	67 500
Production annuelle des 3 laitières	270		18 225 000
Marge annuelle			4 425 000

Détails :

Nombre de laitières	35	laitières
Prix du lait / litre	450	FCFA
Quantité de lait produite / jour	150	litres/jour
Nombre de mois de production laitière	9	mois
Nombre de jours de production laitière	270	jours

Nombre de laitières	35
Prix de vente /litre (FCFA)	450
Production Lait/jour (litres)	150
Production annuelle Totale (en FCFA)	18 225 000
Production annuelle des 35 laitières (litres)	40 500
Production annuelle / laitière (litres)	1 157
Production mensuelle Totale (en FCFA)	2 025 000
Charges annuelles (en FCFA)	13 800 000
Charges mensuelles (en FCFA)	1 150 000
Marge Brute annuelle Lait (en FCFA)	4 425 000

ANSIGUÉ TRAORÉ

Charges (mensuelles)	Quantité	Prix unitaire	Montant (en FCFA)
Tourteou	20	12 500	250 000
Son de blé	20	7 000	140 000
Sel	20	250	5 000
Herbes fraîches	-	2 000	-
Traitements/mois	15	9 000	135 000
Entretien berger	1	25 000	25 000
Charges mensuelles			555 000
Charges annuelles		12	6 660 000
Production lait / jour	90	450	40 500
Production annuelle des 3 laitières	270		10 935 000
Marge annuelle			4 275 000

Détails :

Nombre de laitières	10	laitières
Prix du lait / litre	450	FCFA
Quantité de lait produite / jour	90	litres/jour
Nombre de mois de production laitière	9	mois
Nombre de jours de production laitière	270	jours

Nombre de laitières	10
Prix de vente /litre (FCFA)	450
Production Lait/jour (litres)	90
Production annuelle Totale (en FCFA)	10 935 000
Production annuelle des 10 laitières (litres)	24 300
Production annuelle / laitière (litres)	2 430
Production mensuelle Totale (en FCFA)	1 215 000
Charges annuelles (en FCFA)	6 660 000
Charges mensuelles (en FCFA)	555 000
Marge Brute annuelle Lait (en FCFA)	4 275 000

Voir fichier PPT joint



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Direction du développement
et de la coopération DDC

RESTITUTION A CHAUD DE LA MISSION DE

Evaluation intermédiaire du projet MLI026 Programme d'appui aux filières agro -pastorales Phase 2 - PAFA II



Bamako – 31 MAI 2023



F 11 : Chaînes de valeur : concept

Les notions de « chaînes de valeur / filières » utilisées dans le programme PAFA II peuvent prêter à confusion car elles sont éloignées des concepts de base. Le tableau ci-dessous présente les différences importantes existantes selon le type d'approches.

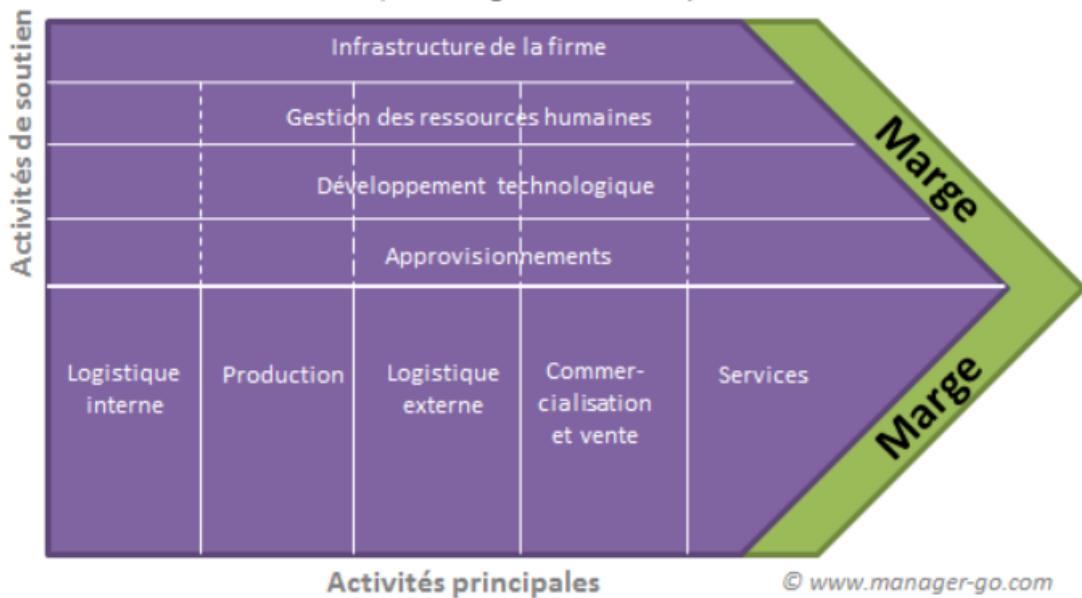
Tableau 16 : Différences entre approche chaîne de valeur et approche filière

Facteurs	Approche filière	Approche chaîne de valeur	Chaîne d'approvisionnement	Chaîne de valeur d'une entreprise / coopérative
Orientation	Axée sur l'offre	Guidée par la demande	Guidée par la demande d'une entreprise	Guidée par la demande
Stratégie	Produits bruts	Produits finis	Produits bruts	Produits finis
Focalisation	Coût/bénéfice	Valeur/qualité	Qualité/ régularité production / quantité	Valeur ajoutée
Organisation	Acteurs indépendants	Acteurs interdépendants	Producteurs indépendants ou regroupés	Acteurs indépendants
Flux d'information	Faible	Intense	Intense entre entreprise et producteurs	Intense au sein de l'entreprise
Philosophie	Compétitivité individuelle	Compétitivité de la chaîne	Compétitivité de l'entreprise et partenariat « gagnant – gagnant » entre entreprise et producteurs	Compétitivité de l'entreprise et partenariat « gagnant – gagnant » avec d'autres acteurs

La chaîne d'approvisionnement est incluse dans la chaîne de valeur d'une entreprise. Elle est ici présentée séparément pour montrer l'enjeu de se focaliser sur la chaîne de valeur « approvisionnement » au sein d'une entreprise de transformation, notamment de produits agricoles car elle fait le lien concret avec les producteurs.

Chaîne de valeur de Porter

(L'avantage concurrentiel)



F 12 Exemple d'itinéraire technique

Itinéraire technique	Décris par le producteur	Conseils par animateur
Pomme de terre		
Eléments techniques		
Choix de la parcelle	De préférence au niveau d'un bas-fonds ou dans les champs avec disponibilité de l'eau à travers le puit ou le forage	Le site sont localisés dans les bas-fonds et qlq producteur commence à produire sur des sites exondés (le retrait de l'eau des bas-fonds se fait lentement) pour mettre en place en premier leur production sur le marché où le prix est encore élevé et profiter des fêtes des achats de fin d'années (noël et le 31 décembre) ? Ceux-ci les installent sur les champs de maïs vers mi-octobre. Le hic est que souvent le tubercule n'est pas à maturité avec un taux de perte élevé
Fumure		
• Fumure de fonds	Pas souvent appliquer	Oui mais rares sont ce qui appliquent
• Fumure entretien	Oui juste après le semis (la mise en place des bourgeons	Fumure d'entretien est apporté après semis
Prégermination	A l'achat, certains ont des bourgeons et d'autres non. Pour ces derniers, il dépose sur le sable et les surveiller en les étalant chaque fois dans un endroits aéré. Ensuite la pomme germée est coupée en gardant un œil - bourgeon dans chaque morceau	Le tubercule est sectionné pour être planté ici avec le risque qu'en apportant une fumure de fonds avant au risque de causer la pourriture des bourgeons avec les tubercules blessé en contact avec la fumure. Il apporte la fumure quelque jour après en s'assurant que les blessures ne sont pas vulnérables au contact de la fumure ; il deterre pour s'y assurer
Plantation	On arrose suffisamment avant l'installation des semis, dans certain cas avec la technique de la cuvette on plante après on les arrose	1. Inonder la parcelle puis faire le labour 2. ensuite billonnage (mécanique et moins cher, ce qui est conseillé ou trouaison (plus cher en main d'œuvre) 3. Puis plantation et arrosage
Besoin d'eau en irrigation	Le besoin d'eau est fonction du site et l'arrosage est important même si c'est une zone humide	Il leur conseille l'économie de l'eau pour éviter le gaspillage. La fréquence est fonction du type de sol et fait soit une fois par jour ou une fois chaque deux jours. L'utilisation des motopompe, l'arrosage est amélioré
Entretien et protection phytosanitaire	Apport de la fumure organique puis de l'engrais NPK en raison 25kg d'engrais pour 25 kg de semence. Pour 1 Ha il faut 25 à 30 (LBDA) sacs de 25 kg à le ha. A la repousse environ 30 à 40 jours on fait un second apport d'engrais à la même dose - Ensuite intervient le buttage - L'arrosage se poursuit une fois chaque 2 jours - Le cycle varie autour de 90 jours en fonction de la fertilité du sol , du rythme d'arrosage - On arrête l'arrosage environ 5 à 10 jours avant la récolte	Reconfectionna des bordures Sarclo-binage et le billonnage en même – buttage L'arrosage continue La récolte
Récolte	La récolte se fait à l'aide de la daba. Environ 50 jeunes pour déterrer 1 ha de 7 à 16 heure et 60 femmes pour ramasser et faire des tas au niveau du champs (chaque femme bénéficie environ 10 kg de pomme de terre) comme rémunération. La récolte reste aux champs environ 1 mois afin que la pellicule se fixe bien sur la tubercule et éviter des égratignure suite au transport immédiat et permettre aussi de faire un choix/screening en laissant de côté les tubercules présentant	Le temps de ressuyage : arrêt de l'arrosage de 15 à 20 jours avant la récolte* le respect de cet temps favorise la conservation mais aussi le poids La récolte est manuelle avec daba

Itinéraire technique	Décrit par le producteur	Conseils par animateur
	des défauts. Le stock dans le champ est couvert d'herbe fauché pour éviter son exposition au soleil qui dégrade les tubercules. D'autres construire des hangars couverts de bâche en cas de pluie surprise. La base se dépache sur un tapis d'herbe pour éviter l'échauffement	
Eléments économiques		
Rendement : 1 000 m ² et ha en kg	Le rendement est de 1,56KG/m ² selon les tests de rendement dans mon champ bien précisément mais c'est 25 tonnes qui est annoncé	Le rendement est estimé au environ de 20 T
Besoin en fonds de roulement		
• Main d'œuvre	4 personnes à 150 000 (pour 5 mois de travail sur 5 ha) en plus de la main d'œuvre familiale	
• Achat semences	Acheté à crédit chez Soumaoro Yacouba fournisseur à Sikasso à 25500 le sac 25 kg	
• Achat engrais	Le sac 29 000 F le sac de 50 kg à crédit auprès de la coopérative et une partie chez Soumaoro	
• Achat fumier	100 sacs de fumure organique à 4000 F /sac auprès d'un aviculteur	
• Carburant et lubrifiant	1000 litres 800 francs litre pour faire fonctionner 2 motos pompes acquis à 125000 chacun avec une durée de vie de 3 ans	
• Achat produits phytosanitaire	Je n'utilise pas d'herbicide pour la pomme de terre	
Total charges		
Investissement nécessaire		
• Forage / puits / redevance AHA	Je puisse dans la rivière <i>lotcho</i> qui connais maintenant des tarissements précoces. La culture commence en novembre et la récolte en mars	
• Motopompes	2 MP acquis à 125 000 chacun avec une durée de vie maximum de 3 ans	
• Tuyauterie	Achat de raccord 8 rouleau de 50 mètres soit 400 m = 35250 par rouleau à crédit auprès de la coopérative	
• Autres		
Commercialisation		
• Prix de vente	J'ai vendu à la CRIPT 30 tonnes à 425 f/kg, et le reste a été vendu entre 275-300 F/CFA/kg	Le Prix est au plus haut en décembre 400-450 FCFA avec les producteurs et au plus en février mars à 175 mais 225-275 pour cette année
• Période de vente	La vente s'est étendue d'avril à juillet	
Marge Brute		
• Produit d'activité	60 tonnes environ	
• Charge opérationnelle		
• Marge brute		
	Autoconsommation estimée à 2 tonnes	

Itinéraire technique	Décrit par le producteur	Conseiller par animateur
Production lait		
Eléments techniques		
Choix de race	En fonction des l'historique pour les races locales et en fonction des informations obtenues et ou des opportunités pour les métisses	NB/ Pas de fiche technique pour l'instant, la Ferlait y travaillerait en fonction des types de race
Choix des velles	Selon l'historique	
Alimentation des velles		
• Colostrum	Oui	
• Alimentation	Foin, son et du lait	
• Accès à l'eau	Oui à volonté	
Age de saillie des génisses		
Age de mise bas des génisses	3 ans	
Alimentation des vaches laitières		
• Alimentation en pâturage :	En pâturage et en stabulation au niveau de l'étable	
• Alimentation paille / foin :	A volonté	
• Alimentation aliments concentré : quantité et quand	Oui du tourteau pour les laitières mais souvent la fabrication de l'aliment sur la base des formule spécifique (maïs, calcaire, son de blé ou de riz, etc..)	
• Alimentation sel et sels minéraux : quand et quantité	A volonté	
• Accès à l'eau : quantité et quand	A volonté	
• Préparation alimentaire avant mise bas	Non	
Production fourragère : quelle espèce, quantité, superficie	Bracaria, maralfa, panicum	
Habitat des vaches		
Stabulation, étable, plein air	Hangar, étable améliorée et plein air selon les moyens disponible	
Santé animale		
Vaccination : type, fréquentation	Les vaccinations du	
Déparasitage	Oui	
Santé : traitement	Oui	
Parrage des pieds		
Traite : où, quand	Le matin et le soir au parc	
Pratique de la traite : manuelle, mécanique, lieu, stimulation vache	Manuelle en stabulation	
Collecte du lait : quel type de récipient	Bombonne en aluminium	
Filtrage du lait ?	oui	
Stockage du lait : quel récipient, durée de stockage, où	Bombonne en aluminium et pendant moins de 2-4 heures en fonction de la distance au centre de collecte	
Durée de vie des vaches laitières ; âge de la réforme	Environ 10 ans	
Identification des vaches : nom,	Oui pour qlq uns	
Reproduction		
Saillie naturelle	Oui	
Choix du géniteur male ?	En fonction des caractéristiques historiques	
Nombre de mise bas : 1 par an ?	1 et souvent moins	
Fréquence de mise bas : tous les x mois		
Nombre de mois de repos avant mise bas	Variable	
Eléments économiques		
Production de lait par jour en l	De 2 à 10 litres en fonction des races et des conditions d'élevage	

Itinéraire technique	Décrit par le producteur	Conseiller par animateur
Durée de la période de lactation en mois	7 à 9 mois	
Quantité produite en litres durant la période de lactation	En fonction de la race et de l'alimentation, 2 à 10 litres par jour	
Répartition de la Production dans l'année		
Besoin en fonds de roulement		
<ul style="list-style-type: none"> • Main d'œuvre • Achat aliments • Achat produits véto • Achat fourrage • Autres 	<ul style="list-style-type: none"> Oui Oui Oui, collabore avec le mandataire/ et le service de vétérinaire privé Achat et récolte en fonction des exploitations 	
Total charges	Voir cas individuel	
Investissement nécessaire		
<ul style="list-style-type: none"> • Etable, • Equipement de stockage de lait ? • Autres 		
Commercialisation		
<ul style="list-style-type: none"> • Prix de vente du lait • Période de vente • Fabrication de sous-produit ? fromage ? 	<ul style="list-style-type: none"> 350 à 450 F CFA/litre 	
Marge Brute		
<ul style="list-style-type: none"> • Produit d'activité • Charge opérationnelle • Marge brute 		

F 13 Tableaux du niveau d'atteinte des indicateurs par résultat

Résultat 1 : Des produits de qualité des filières lait et pomme de terre arrivent sur les marchés de façon compétitive

Concernant ce résultat, l'Equipe d'évaluation à Mi-Parcours (EMP) constate que sur 10 indicateurs, 3 indicateurs sont atteints (A), 3 non atteints (NA) et 4 en cours (EC).

NB : Le % de réalisé à date (mai 2023) est calculé volontairement sur la prévision 2023

Tableau 17 : Tableau du niveau d'atteinte des indicateurs pour le résultat 1

Indicateurs	Unité	Valeur de base	Prévu 2023	Réalisé à date	Commentaires
Indicateur d'effet intermédiaire 1.1 - R1 Part de la production agricole (pommes de terre et lait) effectivement commercialisée pour la consommation	%	70% pomme de terre	75%	38,98% : pomme de terre	NA : 39% sur une prévision de 72% sans les données réalisées de 2023
		75% lait	85%	89,57 : lait local	A : 90% sur 80% prévu en 2022
Indicateur d'effet intermédiaire 1.2 - R1 : Taux de croissance de l'emploi dans les maillons des deux chaînes de valeurs lait local et pomme de terre	%	-7,2%	N/A	N/A	EC : Pas de valeur cible annuelle prévue pour cet indicateur
Indicateur d'extrant 1 R1 : Volume de pomme de terre produite grâce aux Aménagements hydro agricoles et volume de lait produit par an par les fermes aménagées (y inclus centres de service)	Tonnes (pomme de terre)	1244 tonnes 400 (campagne 2020-2021)	1656 tonnes 29 kg (campagne 2023-2024)	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé (7 336 T en 2021-22)	A : réalisé en 2021-22 : 7.336 T soit 443% par rapport à la cible de 2023 (7336/1656) Faible estimation de la cible finale de l'indicateur / Sous-estimation de la situation de référence
	Litres (lait)	670 764 litres (2020)	1 058 775 litres	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé (8 465 701 L en 2021)	EC : Ici, le constat pratique qui ressort est que la cible a été faiblement estimée en termes de prévision pluriannuelle de production laitière / Sous-estimation de la situation de référence. Les données correspondent à la situation désagrégée présentée dans la base de données de suivi de la production laitière mise en place.
Indicateur d'extrant 2 R1 : Volumes de lait local et de pomme de terre transformés et commercialisés par an	Millions de litres (lait),	634 562,15 litres de lait local transformés et 621 871 litres de lait local commercialisés	1 039 873 litres de lait transformés et 1 019 075 litres de lait commercialisés	882 243,5 litres lait local transformés et 874 372,6 litres lait local commercialisés	NA : le lait local transformé réalisé à 85% et le lait local commercialisé à 86% des prévisions sans les données réalisées de 2023
	tonnes (pomme de terre)	11 tonnes pomme de terre transformées et commercialisées (campagne 2020-2021)	17 tonnes pomme de terre transformées et commercialisées (campagne 2023-2024)	1658,5 kg pommes de terre transformées et commercialisées	NA : Seulement 10% réalisé pour cet indicateur Il est étonnant de donner des chiffres si précis sur ces volumes qui sont estimés ³¹
Indicateur d'extrant 3 R1 : Nombre d'unité de	Nombre	12 unités de transformation	N/A	N/A	EC : Pas de valeur cible annuelle prévue pour cet indicateur

³¹ Le PAFA II précise que les données sont agrégées et la situation de transformation/commercialisation est suivie dans le temps. Le dispositif de collecte de données permet de faire remonter régulièrement des données depuis la source (unités de transformation) vers le CRIPT à travers les animateurs/conseillers agricoles.

Indicateurs	Unité	Valeur de base	Prévu 2023	Réalisé à date	Commentaires
transformation du lait local et de pomme de terre		de pomme de terre			
		17 unités de transformation de lait local	N/A	N/A	EC : Pas de valeur cible annuelle prévue pour cet indicateur
Indicateur d'extrant 4 R1 : Nombre de conseillers agricoles financés par les organisations professionnelles	Nombre	0	20	57	A : 143%

Il est à noter la mesure complexe des indicateurs. Également, certains indicateurs nous semblent non conformes à la réalité, exemple :

- 11R1 : la part de la production agricole (pommes de terre) effectivement commercialisée pour la consommation est estimée à 39% alors que dans la réalité, le producteur commercialise la presque totalité de sa production. L'expression locale pour illustrer cela est « seulement la PdT touchée par la daba (sous-entendu abimée) n'est pas commercialisée ».
- 1R1 : volume production AHA PdT : +487% : cela interroge : soit la situation de référence est sous-évaluée soit la faible estimation de la cible finale de l'indicateur ; idem pour le lait
- 4R1 : Nombre de conseillers agricoles financés par les organisations professionnelles (OP) ; 57 animateurs sont en place et gérés par les organisations faitières. Cependant, leur prise en charge est assurée à 100% sur les fonds PAFA II à travers la convention ; il n'est pas possible de parler alors de financement par les OP.

Résultat 2 : Les différents maillons des deux filières sont professionnalisés, inclusifs et disposent de compétences renouvelées

Concernant ce résultat, l'EMP constate que sur 14 indicateurs (et sous indicateurs), 7 indicateurs sont atteints (A), (2 qui pourront être atteints en 2023 (2 R2 et 4 R2)), 2 non atteints (NA) et 5 en cours (EC), selon le tableau suivant.

Tableau 18 : Tableau du niveau d'atteinte des indicateurs pour le résultat 2

Indicateurs	Unité	Valeur de base	Prévu 2023	Réalisé à date	Commentaires
Indicateur d'effet intermédiaire 2.1 R2 : Taux d'insertion professionnelle avec un revenu décent, dans les filières lait local et pomme de terre, des jeunes ayant suivi un parcours de formation-insertion dans le cadre du programme, désagrégé par sexe	%	0	65%	N/A	EC : Pas de valeur cible annuelle prévue pour cet indicateur
Indicateur d'effet intermédiaire 2.2 R2 : Taux de satisfaction des actifs des filières lait local et pomme de terre ayant suivi un plan de formation continue pour renforcer leurs compétences professionnelles	%	0%	N/A	N/A	EC : Pas de valeur cible annuelle prévue pour cet indicateur
Indicateur d'extrant 1 R2 : Nombre de programmes de formation initiale, relatifs aux filières lait local et	Nombre	0	12	12	A : 100%
			7 programmes pour la Formation	7 programmes FIQ (éleveur laitier/producteur de lait, transformateur de lait et	A : 12/12 soit 100% dont 7 pour la

Indicateurs	Unité	Valeur de base	Prévu 2023	Réalisé à date	Commentaires
pomme de terre, implantés avec l'appui du programme, désagrégé par modalité de formation			initiale qualifiante (FIQ) et 5 programmes pour la Formation par apprentissage (FPA)	produits dérivés, producteurs de pomme de terre de semences, entretien et maintenance des équipements agricoles, agent commercial en produit agricole, entretien et maintenance de produits industriels, fabricant d'aliment bétail) et 5 programmes FPA (producteur de fourrage, bouvier, producteur de pomme de terre de consommation, collecteur de lait)	Formation initiale qualifiante (FIQ) et 5 pour la Formation par apprentissage (FPA)
Indicateur d'extrant 2 R2 : Nombre de formateurs et maitres d'apprentissage formés selon la méthodologie Approche par compétences (APC) en pédagogie et en évaluation, désagrégé par type et par sexe	Nombre	0	50	79	A : 158%
			50 Formateurs	76 formateurs formés dont 5 femmes ; 3 Maîtres d'apprentissage formés	NA : Réalisé à 79% et 60% pour les maitres d'apprentissage
Indicateur d'extrant 3 R2 : Nombre de jeunes de 15 à 35 ans en formation initiale qualifiante soutenus par le programme, désagrégé par sexe	Nombre	0	200	200	A : 100%
			200 jeunes dont 50% de filles	Formation 200 jeunes dont 44% de filles en cours	A : 200 jeunes en formation dont 44% de filles en cours
Indicateur d'extrant 4 R2 : Nombre de jeunes de 15 à 35 ans en formation par apprentissage soutenus par le programme, désagrégé par sexe	Nombre	0	160	140	A : 88%, il très probable que la cible 2023 (160) soit atteinte
			140 dont 50% de filles	11% jeunes filles	NA : 11% jeunes filles
Indicateur d'extrant 5 R2 : Nombre d'actifs des filières lait local et pomme de terre ayant bénéficié d'un plan de formation continue permettant de renforcer et renouveler leurs compétences professionnelles :	Nombre	0	750	1.260 actifs	A : 168% Sur les 2500 actifs à former, 1260 ont été formés aux dates suivantes : 371 en 2021 et 889 en 2022. Le nombre d'actifs prévus en 2023 est 750, mais ils n'ont pas été formés.
				50,84% femmes	EC : Pas de valeur cible annuelle prévue pour cet indicateur
Indicateur d'extrant 6 R2 : Nombre de jeunes sortants du dispositif de formation initiale soutenu par le programme bénéficiant d'un suivi de proximité de son parcours d'insertion professionnelle de 6 à 12 mois, désagrégé par sexe	Nombre	0	0	N/A	EC : Pas de valeur cible annuelle prévue pour cet indicateur
Indicateur d'extrant 7 R2 : Nombre de jeunes sortants du dispositif de formation	Nombre	0	N/A	Indicateur en cours. Horizon temporel non encore arrivé	EC : Pas de valeur cible annuelle

Indicateurs	Unité	Valeur de base	Prévu 2023	Réalisé à date	Commentaires
initiale soutenu par le programme ayant suivi une formation en entreprenariat aboutissant à un plan d'affaire, désagrégé par sexe					prévue pour cet indicateur

Résultat 3 : Les performances des filières sont améliorées grâce au secteur privé, à la société civile, aux organisations professionnelles et aux institutions publiques, chacun dans son rôle

Concernant ce résultat, l'EMP constate que sur 9 indicateurs, 2 indicateurs sont atteints (A), 7 non atteints (NA) / aucune réalisation, selon le tableau suivant.

Tableau 19 : Tableau du niveau d'atteinte des indicateurs pour le résultat 3

Indicateurs	Unité	Valeur de base	Prévu 2023	Réalisé à date	Commentaires
Indicateur d'effet intermédiaire 3.1 R3 : Taux d'absorption de l'ABSD par les collectivités territoriales	%	78%	85%	0%	0% sur une prévision de 85%
		PAFA1			
Indicateur d'effet intermédiaire 3.2 R3 : Durée moyenne de traitement d'une requête de formation continue par le Conseil régional, de la réception jusqu'à la validation par le comité est inférieure à 30 jours	Nombre (jours)	0	< 30	Données non disponibles : activités en lien avec l'ABSD ont démarré en fin 2022	Les activités réalisées ont été prises en charge par la Régie directe
Indicateur d'effet intermédiaire 3.3 R3 : Taux de satisfaction des promoteurs des filières dans l'accès au financement privé pour créer / développer leur activité	%	Taux de satisfaction des producteurs de la filière pomme de terre : 42% Taux de satisfaction des transformateurs de pomme de terre : 71% Taux de satisfaction des producteurs de lait local : 40% Taux de satisfaction des transformateurs de lait local : 37,5% Taux de satisfaction globale des promoteurs des filières : 45%	60%	80,95%	A : L'indicateur est réalisé à 81% sur une prévision de 60% selon l'enquête de satisfaction. En effet l'indicateur 3R3 est une préoccupation largement évoquée lors des échanges et qui n'a connu aucune réalisation. Ainsi ce taux de satisfaction de 81% suscite des doutes quant à la compréhension de la question par les producteurs. Il est clair qu'il ne concerne pas les activités d'accompagnement du PAFA II mais d'autres partenaires
Indicateur d'effet intermédiaire 3.4 R3 : Nombre d'accords valides dans l'année, entre acteurs (Organisations paysannes, secteur privé, société civile et services de l'Etat) des deux chaînes de valeurs considérées	Nombre	61	150	0	0%, aucune réalisation

Indicateurs	Unité	Valeur de base	Prévu 2023	Réalisé à date	Commentaires
Indicateur d'extrant 1 R3 : Proportion de femmes membres de bureaux des organisations professionnelles des filières	%	14%	25%	20,06%	A : 20% sur une prévision de 25%, la disponibilité de ce rapport est nécessaire pour comprendre la réalisation de cet indicateur
Indicateur d'extrant 2 R3 : Nombre de coopératives / unions / fédération disposant de bilan et compte de résultat annuel certifié sur les 2 filières	Nombre	11 (sur 376)	100	0	0%, aucune réalisation, l'UNCGR après une année a juste fait une prise de contact avec quelques coopératives et aucune activité concrète n'a été mise en œuvre ; 254 bilans d'ouverture-2023 déposés par les conseillers en gestion auprès des URCGR
Indicateur d'extrant 3 R3 : Nombre d'emprunteurs des filières qui ont accès à un crédit adapté à leur besoin	Nombre	50	750	0	0%, aucune réalisation
Indicateur d'extrant 4 R3 : Nombre de jeunes et de femmes ayant eu un accès sécurisé au foncier pour développer leurs activités (terres AHA / terres pour l'insertion)	Nombre	0	100	0	0%, aucune réalisation
Indicateur d'extrant 5 R3 : Nombre de centres et d'organismes de formation professionnelle ayant renforcé, via le mécanisme ABSD, leurs infrastructures et équipements pour améliorer la qualité de leur offre de formation professionnelle en lien avec le développement économique des filières lait local et pomme de terre	Nombre	0	7	0	0%, aucune réalisation

F 14 Détail des activités réalisées par résultat

L'efficacité est détaillée ci-dessous par résultat.

RI. Des produits de qualité des filières lait et pomme de terre arrivent sur les marchés de façon compétitive

Dans ce cadre, la mise en œuvre des APO participant clairement à l'amélioration de la qualité et de la compétitivité des produits pomme de terre et lait.

S'agissant de la pomme de terre, il est à noter une exécution encourageante des activités retenues au niveau de la convention avec CRIPT.

- En effet, dans le cadre de l'amélioration de la qualité de la pomme de terre (axe 5) un projet de convention en cours de finalisation avec le laboratoire de Technologie Alimentaire (LTA) est disponible et des missions d'expertise qualité des produits pomme de terre dans les Unités de Transformation ont été faites par le Laboratoire de Technologie Alimentaire (LTA) ;
- Les activités de promotion de semences produites localement a permis la commercialisation de 65,3 tonnes. Un appui octroyé à l'IPR/IFRA de Katiougou a permis la production de 15 800 mini tubercules (11 800 G0 et 4 000 G1) ;
- La production locale de semence de pomme de terre par le CRIPT sur une superficie emblavé 3,5 ha pour la variété Barcelona avec une récolte qui a été estimée à 35,6 tonnes dont 30,8 tonnes mise en chambre froide après un premier triage ;
- Pour encourager les initiatives de conservation de la pomme de terre, il a été mis en place 16 comités de gestion autour des magasins et hangars améliorés ;
- Les efforts pour l'amélioration de la transformation se sont traduits par l'appui à des promoteurs / trices (10 unités artisanales de transformation) en équipement et matériels de transformation. Celles-ci ont également bénéficié d'une visite d'échange au niveau de 04 Unités de Transformation au Burkina Faso. Elles sont également accompagnées par une Experte agroalimentaire recrutée par le CRIPT (contrat cadre) sur : les bonnes pratiques d'hygiène, les techniques de transformation, de conditionnement/étiquetage de la pomme de terre ;
- Dans le cadre du soutien à la commercialisation de la pomme de terre, 143 333 T de pomme de terre ont été commercialisées (Union Régionale des Commerçants et Exportateurs de Pomme de terre (URCEPS), Mali Yiriden, grossistes et OP encadrées en 2021/2022), l'acquisition de 15 000 sacs en filet avec le logo de CRIPT ; et la signature d'un contrat portant sur 1 500T à 2 000 Tonnes est en perspective ;
- A cela s'ajoute la mise en place d'un système d'animation et de renforcement des capacités des producteurs de pomme de terre (les bonnes techniques de production agro écologique de la pomme de terre de consommation et de semences produites localement) à travers la vulgarisation des techniques de production du compost (5 162 producteurs dont 1 316 femmes) ; l'érection de 25 sur 33 associations en sociétés coopératives suivant les règles de l'OHADA ; la mise en place de registres des membres au niveau de 225 scoops ; le recensement des besoins en intrants (225 OP) ; la mobilisation de ressources destinées à l'achat des intrants, l'actualisation de la liste des relais (225 relais) et la mise en place parcelles au titre de 2023-2024.

La plupart de ces activités, qui ont connu une mise en œuvre satisfaisante, doivent se poursuivre afin de toucher le maximum de producteurs comme cela est planifié.

Toutefois, certaines activités traînent à être mises en œuvre à savoir la formation de 30 animateurs et 03 cadres du CRIPT, la mise en place des essais de nouvelles variétés multipliables adaptées au contexte local et également l'appui à la construction d'hangars améliorés pour les coopératives. Cette dernière activité non réalisée à cause de l'insuffisance des fonds programmés, semble n'être plus d'actualité. Les acteurs envisagent de procéder à l'aménagement de l'aire de service en chambre froide au niveau de la plateforme de conditionnement, de conservation et d'expédition des produits.

Au niveau de la filière lait, l'APO est porté par la FERLAIT, il est à noter la mise en œuvre de beaucoup d'activité qui doivent se poursuivre encore, notamment :

- Dans la perspective de professionnalisation des systèmes d'élevage périurbain, l'insémination artificielle de 315 vaches laitières par des semences sexées acquises ;
- La conduite d'étude pour l'élaboration et mise en œuvre d'une stratégie d'appui à l'élevage laitier agro-pastoral en zone rurale et la tenue des concertations pour la réalisation d'une étude diagnostic et l'élaboration d'une stratégie d'appui à l'élevage agro-pastoral (Identification de 140 agro-éleveurs, 17 Coopératives identifiées) avec l'appui de l'ONG CAB Démèso ;
- La tenue de visite d'échanges au profit de 70 agro-éleveurs non-membres de la FERLAIT auprès des fermes laitières périurbaines de la région ; et leur dotation des agro-éleveurs en petit matériel de démonstration et intrants (bidon, brouette, râteau, pelle, tamis) ;
- Dans le cadre de la mise en place de centres de services aux éleveurs, il a été aménagé 9 ha de parcelles fourragères irriguées pour trois centres de service aux éleveurs (03 forages dotés de système de pompage solaire, 03 ha Périmètres fourragers et des kits d'irrigation par aspersion de 01 ha chacun ont été installés et opérationnels). Une prestataire a été recruté pour assurer le renforcement des capacités techniques et technologiques de 12 centres de services ;
- En vue de soutenir la structuration des acteurs régionaux de la filière lait local, un prestataire a été recruté pour identifier le réseau de collecteurs afin de les doter de kits de contrôle de la qualité du lait et d'hygiène ;
- La conservation et la transformation du lait sont soutenu par la mise en œuvre des appuis en formation (30 transformatrices) sur les itinéraires de la transformation du lait local, la mise à leur disposition de kits de contrôle de la qualité du lait et d'hygiène ;
- Plusieurs activités ont été menées dans le cadre du soutien à la commercialisation du lait et de ses produits dérivés à travers la tenue des journées de promotion du lait local à Sikasso, Bougouni et Koutiala, le suivi de la qualité du lait avec l'appui de la DNSSA (Audit annuel de 24 fermes laitières, 15 mini laiteries, 12 centres de services et Ika Nono) et la formation au profit des animateurs (21 animateurs et 02 cadres techniques de la FERLAIT sur les techniques de suivi de l'insémination artificielle des vaches, la culture fourragère et les techniques d'animation en milieu rural) ;
- La mise en œuvre par l'équipe d'assistance technique de FERLAIT du conseil agricole à travers la tenue des séances d'animation sur la vie coopérative et les aspect pratiques de la production laitière au bénéfice des producteurs (1 043 dont 817 hommes/226 femmes éleveurs laitiers touchés et 502 jeunes). Ceci ayant favorisé la culture de 126 hectares de périmètre fourrager cultivés en saison pluvieuse 2022, 20 hectares sur irrigation et 607 cas d'insémination réalisées dont 384 réussies (63 % de taux de réussite) ;
- A cela s'ajoute la sensibilisation des coopératives et/ou des éleveurs non-membres sur la mission de la Ferlait (structuration et/ou mise en place de 17 nouvelles coopératives, adhésion de 11 nouvelles coopératives à différentes Unions de la Ferlait) et l'appui technique et technologique des centres de services ayant favorisé la collecte de 608 277 litres dont 68 330 litres lait cru vendu, 5 704 litres transformés, 2 420 litres perdu lors du process et 308 litres détériorés.

Toutefois, dans le cadre du soutien aux capacités des producteurs de lait local et autres acteurs de la filière, des activités programmées n'ont pas connu de réalisation à savoir la dotation de 60 éleveurs laitiers relais en kit d'animation (01 kit par relais) et la tenue du concours "meilleurs relais" ; la non-réalisation des visites d'échange auprès des grands éleveurs autour de Bamako et auprès d'autres projets dans les pays voisins, dans la perspective de professionnalisation des systèmes d'élevage périurbain.

En dépit d'une mise en œuvre d'une quantité acceptable d'activités, qui devraient normalement déclencher les résultats attendus notamment à travers la satisfaction du niveau attendu des indicateurs, force est de constater que cela n'est justement pas le cas.

En effet suivant le bilan des indicateurs, il est noté qu'à la date de la revue, par rapport au résultat 1, trois (3) indicateurs sont atteints à savoir :

- 1.1R 1 portant sur la part de la pomme de terre et du lait commercialisée ;
- 1.R.1 concerne le volume de pomme de terre produite grâce aux aménagements hydro agricoles et volume de lait produit par an par les fermes aménagées (y inclus centres de service)

- ; les données pour le lait et la situation de référence pour la pomme de terre posent le problème de fiabilité de ces données ;
- 4.R.1. Concerne le nombre de conseillers agricoles financés par les organisations professionnelles avec une réalisation de 143% (voir remarque sur ce point dans l'analyse des indicateurs).

Trois (3) indicateurs sont non atteints à savoir : le 1.1.R 1 pour le lait, le 2.R.1 concernant les volumes de lait local et de pomme de terre transformés et commercialisés par an.

Quatre indicateurs en cours dont 1.2 R.1 concernant le taux de croissance de l'emploi dans les maillons des deux chaînes de valeurs lait local et pomme de terre, et le 3.R.1 concernant le nombre d'unités de transformation du lait local et de pomme de terre.

In fine, sur dix (10) indicateurs et sous indicateurs, 3 seulement sont atteints conformément à leur prévision. Certains indicateurs ont une mesure qui s'avère complexe. Il importe de mettre l'accent sur le processus de mise en œuvre des activités en se focalisant plus sur les résultats escomptés que la mise en œuvre simple des activités.

Aussi des ajustements au niveau des indicateurs sont nécessaires pour s'accorder sur les attentes notamment la pertinence et la spécificité de certains indicateurs, ainsi que leurs méthodes de mesure.

R2. Les différents maillons des deux filières sont professionnalisés, inclusifs et disposent de compétences renouvelées

Dans le cadre des activités de ce résultat, les acteurs suivants mettent en œuvre des APO.

L'APEJ a assuré (notons que les chiffres ne sont pas cohérents avec ceux de LuxDev) :

- La mise en œuvre des actions de communication ;
- La sélection et la formation de 319 jeunes (195 jeunes en Formation initiale qualifiante dont 99 filles et 124 jeunes en Formation par Apprentissage dont 18 filles) pour être aussi formés en entrepreneuriat et être accompagnés dans l'élaboration de leur plan d'affaires ;
- La formation de 318 jeunes sur 600 à l'entreprenariat et appui à l'élaboration de plans d'affaires ;
- La supervision et la mise en place d'une Base De Données.

L'accompagnement de 500 jeunes bénéficiaires de financement n'a pas commencé.

L'Observatoire National de l'Emploi et de la Formation (ONEF) assure :

- Le renseignement de trois (3) indicateurs d'effet intermédiaire du PAFA II qui sont relatifs au : 1/ taux de croissance de l'emploi dans les maillons des deux chaînes de valeurs lait local et pomme de terre ; 2/ le taux d'insertion professionnelle avec un revenu décent, dans les filières lait local et pomme de terre, des jeunes ayant suivi un parcours de formation-insertion dans le cadre du programme, désagrégé par sexe et 3/ le taux de satisfaction des actifs des filières lait local et pomme de terre ayant suivi un plan de formation continue pour renforcer leurs compétences professionnelles.
- Pour ce faire, l'ONEF a conduit une enquête de référence. Deux enquêtes sur l'insertion professionnelle (cohorte de jeunes formés en 2022 et cohorte de jeunes formés en 2023) sont prévues en septembre 2023 et août/ septembre 2024. Une enquête de satisfaction des actifs filières (cette enquête devra prendre en compte les jeunes sortis de formation et employés par ces actifs, la satisfaction employeurs permettra ainsi d'être traitée) est programmée pour septembre 2024.

L'Institut National d'Ingénierie de la formation Professionnelle (INIFORP) a assuré :

- L'élaboration de 7 référentiels Formation Initiale Qualifiante (FIQ) sont disponibles (éleveur laitier/producteur de lait, transformateur de lait et produits dérivés, producteurs de semences de pomme de terre, entretien et maintenance des équipements agricoles, agent commercial en produits agricoles, entretien et maintenance d'équipements industriels, fabricant d'aliment bétail) ;

- 5 programmes pour la Formation Par Apprentissage sont disponibles et traduits en langue bamanakan (producteur de fourrage, bouvier, producteur de pomme de terre de consommation, collecteur de lait, producteur de lait) ;
- 73 MA sur 75 formés (70 en 2021 et 3 en 2022) ;
- 76 formateurs sur 96 prévus formés en 2022 ;
- ;

Il reste à :

- Former 2 MA et 74 formateurs en 2023 (76) ;
- Implanter des référentiels de formation pour la FIQ ;
- Former des animateurs des faîtières en techniques d'animation.

L'appréciation à travers le niveau d'atteinte de ce résultat laisse apparaître un niveau de réalisation satisfaisant avec l'atteinte à date de 7 indicateurs qui pourrait rapidement évoluer à 9 car 2 indicateurs pourront être atteints en 2023 ; 2 indicateurs non atteints (2.R2, 4.R2 pour les filles) relatifs au nombre de jeunes de 15 à 35 ans en formation par apprentissage soutenus par le programme, et 4 indicateurs en cours (2.1 R2, 6.R2 et 7.R2).

R3. Les performances des filières sont améliorées grâce au secteur privé, à la société civile, aux organisations professionnelles et aux institutions publiques, chacun dans son rôle

Divers appuis attendus du CR S à travers l'ABSD et aussi d'autres acteurs de la mise en œuvre porteurs des APO (CRCR, ...) devraient synchroniser leurs efforts afin de faire performer les filières grâce à la participation du secteur privé, de la société civile, des organisations professionnelles et les institutions publiques, chacun dans son rôle.

Compte tenu du retard important enregistré pour la mise en place de l'ABSD, très peu de réalisations concrètes ont été enregistrées, cependant beaucoup d'activités préparatrices ont été menées.

Le CR S a pu, notamment :

- Identifier trois (3) aires de pâturage test dont une par pôle économique/ Kadiolo, Koutiala, Bougouni ;
- Lancer les travaux pour la construction de 5 pistes rurales d'accès aux AHA du pôle de Sikasso est clôturé. Les travaux ont débuté en décembre 2022 ;
- Elaborer les termes de référence de l'étude de faisabilité d'un centre de triage, de conditionnement et de commercialisation de la pomme de terre (APS/APD/DAO), la liste restreinte a été constituée ;
- Elaborer les termes de référence de l'étude de faisabilité pour la mise en place de 5 aires de regroupement et de vente de pomme de terre ;
- Réaliser les études de faisabilité portant sur la construction du centre de services aux producteurs de lait à Kolondiéba³² et celle pour la construction de locaux et équipements pour les sièges de la FERLAIT et du CRIPT ;
- Elaborer les termes de référence de l'étude de faisabilité de création d'un laboratoire de certification de semences homologuées à Sikasso (APS/APD/DAO) ;
- Les procédures de financement des projets productifs ont été actualisées et validées par le Conseil Régional ; un premier appel à proposition a été lancé et bouclé ;
- Dans le cadre du renforcement des différents maillons des deux filières en vue de les rendre professionnels, inclusifs et avec des compétences renouvelées, il a été tenu des formations professionnelles initiales qualifiantes et par apprentissage (Élaboration de 5 référentiels, traduction en langue locale bamanankan), tenue de 3 programmes de formation au profit des producteurs pomme de terre de consommation, producteurs laitiers et maintenance des équipements agricoles ; la formation de 76 formateurs (Formation Initiale Qualifiante (FIQ)) et

³² Ces études de faisabilité ont été réalisées depuis 2022 ; seules les études techniques restent à réaliser en 2023.

3 maîtres d'apprentissage, la mise en apprentissage rénové de 140 jeunes dont 11% filles auprès de 35 M.A ; la sélection de neuf (09) structures de formation dans le cadre des FIQ ; la sélection de 200 jeunes dont 44% de jeunes filles pour la FIQ ; le démarrage des FIQ 2, le paiement de l'acompte 1 des frais liés aux FIQ et la réalisation de la mission de suivi pédagogique des FIQ

- La tenue de formation continue au profit de 889 actifs dont 50,84% de femmes de la filière pomme de terre (614 actifs soient 69,07%), de la filières lait local (275 actifs (30, 93%)
- La mise en œuvre des actions de sensibilisation et communication est assurée à travers une convention entre le CR S et l'agence malienne de publicité (AMAP). Elle permettra la mobilisation des jeunes en FIQ et d'autres évènements du Conseil Régional.
- L'appui octroyé pour la tenue de la FASKO (foire agricole) de Sikasso 2022, tenue en décembre 2022 (15 millions) ;
- Dans le cadre du suivi de la mise en œuvre des actions de formation, trois (3) missions de suivi ont été réalisées en février, mai et novembre 2022 par les chambres consulaires et autres acteurs impliqués.
- En vue de soutenir la performance des filières grâce au secteur privé, à la société civile, aux organisations professionnelles et aux institutions publiques, il a été conduit une mission conjointe (CRCR, CR, CRIPT, ADR) de supervision pour sensibiliser les bénéficiaires des 12 AHA au respect du genre (jeunes et femmes) dans la distribution des parcelles d'exploitation de pomme de terre

Dans le cadre de la disponibilité des produits de qualité des filières lait local et pomme de terre sur les marchés de façon compétitive, les réalisations concrètes se font attendre.

Nous notons que le CR S mène beaucoup d'activités dont certaines relèvent plus du secteur privé. La logique du CR S est d'investir dans des infrastructures (exemple centre de triage, de conditionnement et de commercialisation de la pomme de terre, centre de services aux producteurs de lait à Kolondiéba, etc) et ensuite le mettre à disposition des producteurs à travers une délégation de gestion. C'est une option qui a fait ses preuves mais aussi ses limites en termes d'appropriation et de pérennité des ouvrages. D'autres options sont possibles : appuyer directement les coopératives et les unités de transformation / stockage à travers le mécanisme de financement des projets productifs pour que ces infrastructures leur appartiennent. Ces réflexions n'apparaissent pas clairement dans les stratégies du PAFA II.

Également, l'UNCGR à travers son APO devrait contribuer au renforcement de la gouvernance, de l'autonomie financière et de l'offre de services aux membres des organisations professionnelles de producteurs des filières lait local et pomme de terre de la région de Sikasso. Des activités ont été réalisées en 2022 : un diagnostic organisationnel a été réalisé en 2022 et a permis d'élaborer un plan de renforcement de capacités pour les coopératives. De même, des sessions d'information et de sensibilisation sur le système de conseil en gestion ont été réalisées au profit des OP. Le constat est que ce plan de renforcement de capacités ne permet pas aux coopératives d'offrir des services dont leurs membres ont besoin, d'être viables et autonomes. Un modèle d'affaires n'a pas été présenté. Le renforcement a porté sur les principes coopératifs de l'OHADA.

En outre la mission a relevé un chevauchement d'une partie de leur mission avec celle de CRIPT et de FERLAIT concernant le point sur la gouvernance. Il est important de s'accorder sur le message à délivrer dans ce sens à travers un échange préalable entre les acteurs.

L'appréciation des indicateurs tranche en faveur de la faiblesse des réalisations malgré les efforts salutaires déployés dans la préparation des actions avec la disponibilité des TDR et des études techniques et de faisabilité. Les ressources financières n'ont pas été disponibles pour les mettre en œuvre.

Un seul indicateur est atteint à ce stade à savoir 3.3 R3 relatif au taux de satisfaction des promoteurs des filières dans l'accès au financement privé pour créer / développer leur activité ; il est évalué à 81% de réalisation sur une prévision de 60% selon l'enquête de satisfaction. Cet indicateur est une préoccupation largement évoquée lors des échanges sur le terrain car aucun financement n'a été accordé et il n'a donc connu aucune réalisation. Ainsi ce taux de satisfaction de 81% ne saurait être lié à l'intervention du PAFA II. Les huit (8) autres indicateurs ne sont pas atteints à ce stade de mise en œuvre.

La qualité du suivi et des IOV

L'analyse de la matrice de suivi suscite beaucoup d'inquiétude par rapport à la pertinence, à la spécificité et à la mesurabilité de certains indicateurs. En effet la question de revenu est insuffisamment cernée par les indicateurs ; les méthodes standards déterminent la mesure du revenu calée sur un temps (une année) et intègrent l'ensemble des activités de l'exploitation agricole, de la ferme ou de l'unité pendant la période définie. Le revenu est défini par rapport à une unité de mesure aussi (par hectare, par unité d'élevage par exemple).

Le fait que des indicateurs d'effet soient largement atteints ou dépassés alors que la mise en œuvre d'un pan important des activités reste à faire est paradoxal et interroge la justesse de la mesure des indicateurs, ainsi que leur spécificité (il n'y pas que de la pomme de terre ou le lait dans une exploitation agricole).

Il importe de fournir des efforts pour mieux ajuster les indicateurs et lever tout équivoque concernant l'appréciation des indicateurs.

Le PAFA II fait suite à une phase précédente mais aussi à plusieurs interventions ayant travaillé sur les filières cibles. En effet la pomme de terre et le lait sont produits à Sikasso depuis des décennies. L'imputabilité d'un effet à telle ou telle intervention peut s'avérer compliquée à première vue car chaque intervention a pu susciter des effets positifs ou négatifs. A la lumière des échanges avec les acteurs dont les producteurs, l'accumulation des connaissances revient très souvent. Il est cité entre autres les appuis des projets CIV, PCDA, APROFA, IICEM, CAE, etc. Une étude de capitalisation des expériences partageables du projet pourrait apporter une réponse plus précise à cette question d'appréciation importante.

Certaines recommandations notamment de l'évaluation à mi terme du PAFA 1 ont certes été considérées mais pas toutes. En effet, cette évaluation avait évoqué une appréhension pour l'utilisation de la modalité ABSD pour consolider le partenariat public privé, et soutenir des objectifs économiques, au service des OP. Cette appréhension était due au cycle, parfois long, des dépenses publiques et à la non mise en place d'une conditionnalité pour la mobilisation des ressources propres pour couvrir les coûts de leurs services.

A cela s'ajoute une surévaluation des acquis de la première phase en l'absence d'une évaluation externe indépendante qui aurait pu mieux ajuster ces acquis.

Le PAFA II fait preuve d'une efficacité modérément satisfaisante.

F 15 Détail des questions spécifiques

Les questions spécifiques des TDR sont en italiques.

Considérant le contexte politique et sécuritaire instable au Mali, quelle est la pertinence du montage institutionnel actuel du programme ? Est-ce que le rééquilibrage récent des modalités (ABSD, APO, régie) permettra d'atteindre les résultats visés du PAFA II ?

Le Mali connaît des modifications concernant son organisation territoriale et administrative qui s'est traduit par la création de nouvelles régions dont la division de la zone d'intervention du projet en trois (3) régions administratives. Il est évident que l'opérationnalisation de ces nouvelles entités prendra du temps or il reste peu de temps pour la mise en œuvre du projet. Il serait donc pertinent de maintenir les modalités actuelles de mise en œuvre (ABSD, APO et régie) avec une forte implication des autorités locales dans la programmation des activités qui continueront d'être porté par les entités initiales (CRIPT, Ferlait et le CRS).

Pour faire face au contexte politique et sécuritaire, le PAFA II a procédé à un réajustement des modalités ABSD versus régie / et APO. Ceci est pertinent et cohérent pour faciliter la mise en œuvre et viser l'atteinte des résultats. Ce rééquilibrage récent des modalités (ABSD, APO, régie) a permis de faciliter l'atteinte de certains résultats comme le R2. Cependant le dispositif de financement reste très lié au CR S. Les premières opérations seront à suivre de près notamment le suivi des délais de traitement et de déblocage de fonds aux porteurs de projets.

L'ABSD dans le contexte actuel ne semble pas approprié pour accélérer le développement des Partenariats Publics Privés.

La signature des APO avec des organisations comme CRIPT, FERLAIT pourrait être justifiée si cela était pour renforcer leurs missions régaliennes et non pas de les positionner comme des agences d'exécution du programme.

Quelle est la durabilité des systèmes de production des deux filières ? Quelles pratiques, innovations peuvent être déployées par le programme afin de renforcer cette durabilité ? Quels leviers actionner davantage pour mieux contribuer à l'autonomisation des partenaires et à la poursuite des interventions avec une logique d'appui dégressif ?

La durabilité des systèmes de production des deux filières, articulés entre différents acteurs, comme c'est le cas du PAFA II, repose sur le transfert et le renforcement des capacités, sur l'existence de normes qui soutiennent les espaces d'articulation et le bien commun, ainsi que sur la présence d'espaces d'articulation légitimes.

Cette durabilité sera fonction de la capacité des producteurs à maîtriser les facteurs de production comme les intrants (semences, disponibilité de l'eau, des engrains, les aliments composés), de conservation de la pomme de terre, de la collecte du lait et de sa transformation car toute la production arrive en même temps sur le marché provoquant une chute des prix ; mais aussi des risques liés à la maîtrise des coûts pour que la production locale de pomme de terre et du lait reste compétitive en termes de prix. Pour cela, il faut des organisations coopératives / des unités privées solides à la base.

La durabilité au niveau des EAF est liée à une vision globale du système de production et non uniquement à un focus sur la PdT et le lait, afin de s'adapter aux capacités du terroir et du marché.

Les unités de transformation devraient basculer davantage sur l'utilisation des énergies renouvelables (utilisation de four solaire / panneaux solaires) en intégrant davantage l'approche d'économie circulaire.

Les pratiques, innovations qui peuvent être déployées par le programme afin de renforcer cette durabilité sont (non exhaustif) :

- La production de la fumure organique, composte mais aussi l'intégration agriculture élevage permettant de faire des apports de fumure ;
- La pratique des cultures fourragères, notamment des légumineuses, dans la rotation culturelle ;
- La mécanisation adaptée à la transition écologique ;

- Les techniques liées à la transition écologique : rotation des cultures, Conservation et restauration des sols, travail du sols (labour peu profond, sous-solage, etc.), bocage et protection contre le vent, régénération naturelle assistée, utilisation des bio intrants et bio pesticides, etc...
- L'utilisation du solaire ;
- La fabrication de l'aliment de bétail avec des produits locaux (maïs, etc.) ;
- La rationalisation des apports en eau et en économie de l'eau (Puits PVC Niger) et goutte à goutte ;
- Le conseil de gestion pour diminuer l'apport d'intrant tout en gardant une marge rémunératrice (effet de seuil d'apport d'intrant) ;
- L'économie circulaire pour les PME de transformation (recyclage des déchets, etc.) ;
- Les nouvelles technologies pour le conseil en ligne, l'identification des maladies / carences (voir les applications développées dans ce sens en Tunisie et utilisant le WEB, ect.

Est-ce que les acteurs ciblés par l'approche systèmes de marché (secteur privé pour l'investissement et la technicité, le secteur public pour réglementer et proposer des stratégies sectorielles, ainsi que réaliser des investissements publics structurants, et les OP pour produire les matières premières) disposent des capacités, compétences et savoir-faire nécessaires pour développer des solutions adaptées à cette approche ? Quels sont les écarts éventuels et solutions proposées pour y remédier ?

Les acteurs ciblés n'ont pas encore acquit toutes les capacités requises pour le développement des systèmes de marché. Ils sont en cours d'apprentissage pour combler les faiblesses liées à la qualité des ressources humaines, la disponibilité des ressources financières propres et pérennes, l'offre de services à leurs membres, à la vision et la gouvernance (procédures, reddition des comptes). D'où la nécessité de véritables évaluations de leurs capacités, assorties de plans d'action avec des indicateurs SMART.

La principale difficulté du PAFA II réside dans le ciblage des acteurs. Les acteurs actuellement majoritairement ciblés et renforcés sont les organisations faitières au détriment des véritables acteurs du marché (coopérative de base, unité de transformation, de collecte, de stockage) alors que ces acteurs existent dans la zone d'intervention. La vision stratégique de l'approche de marché doit viser ces acteurs et développer leur renforcement de capacité sur la base de plan stratégique simplifié et de contrat de performance. Le secteur public ne devrait pas investir dans des infrastructures qui relèvent du secteur privé (centre de collecte, de triage) même si par la suite ces infrastructures sont déléguées à des organisations professionnelles. Cette option devrait être la dernière option choisie après avoir épuiser les autres, notamment à travers le dispositif de financement.

Est-ce que les partenariats publics-privés développés par le programme ont permis de renforcer les maillons des deux filières et sont-ils inclusifs économiquement et socialement (leave no one behind) ? Est-ce que les risques et bénéfices sont partagés équitablement ?

Le PAFA II à travers les activités des filières lait et pomme de terre tente de soutenir des initiatives en faveur du PPP, cependant très peu d'acquis sont disponibles actuellement. Les acquis les plus importants sont au niveau des AHA avec la mise à disposition des terres aux exploitants mais il est difficile de considérer cela comme un véritable PPP.

Les PPP actuels sont surtout les délégations de gestion des centres de collecte de lait appartenant à une commune à une coopérative laitière. Or ce type d'infrastructure devrait être la propriété de la coopérative et non de la commune si l'on veut autonomiser ces coopératives. Les PPP tels qu'envisagés sont « top down » et risquent de ne pas être inclusifs, d'où la pertinence de réfléchir sur la pertinence de confier la maîtrise d'ouvrage de telle ou telle infrastructure à une commune.

Les PPP pourraient être développés pour offrir des sites de formation (ferme modèle, champ d'application) adaptés.

Les acteurs privés à l'intérieur du CRPT et le Ferlait avec Ika nono (ou d'autres) sont engagés dans des relations qui pourraient évoluer vers un Partenariat « Privé-Privé ».

Est-ce que les interventions du programme sur les services financiers (subventions, mécanismes de garantie, systèmes de crédit) et non financiers (conseil agricole, renforcement des capacités) sont

adaptées aux besoins des acteurs des deux filières ? Quels mécanismes seraient nécessaires pour apporter des changements au niveau macro, méso et micro pour améliorer l'accès aux services financiers ?

Le dispositif de financement n'est pas opérationnel. Il a été révisé pour éviter les erreurs du PAFA 1 et prendre en compte les bonnes pratiques. Si des avancées notables sont constatées (subvention liée à une décision de crédit), certaines mêmes erreurs subsistent (découpage du code de financement par maillon, taux de subvention supérieur au crédit, garantie gérée par le CR S) et conduiront fort probablement aux mêmes échecs que pour le PAFA 1.

En outre, l'accompagnement des porteurs de projet à accéder à des financements ne devrait pas se limiter à la réalisation d'un plan d'affaire, mais à un véritable accompagnement du porteur du projet pour l'accès au crédit et à la subvention. Cet accompagnement devrait être rémunéré selon le résultat (commission / % sur le crédit obtenu). Ce point reste insuffisamment développé et précisé.

La notion de crédit devrait être élargie aux pratiques locales (notamment au crédit fournisseur, client, leasing, etc.). Ces pratiques devraient être mieux identifiées et utilisées.

Comme mentionné, le conseil agricole doit être aux standards techniques (ce qui n'est pas le cas surtout pour le lait), de proximité, réalisé par des tiers et utilisant les nouvelles technologies.

L'information et l'accès aux technologies innovantes méritent d'être développés.

Dans le cadre du continuum « formation-insertion-emploi » mis en place par le programme, quelle est la qualité des formations³³ appuyées par le programme ? Quelle est l'employabilité des jeunes sortants de formation professionnelle dans les filières ? Quels sont les principaux goulots d'étranglement à prévenir pour la création d'emplois dans les deux filières ?

Les bénéficiaires rencontrés sont globalement satisfaits de leurs formations, même si, toutes les règles exigées par l'APC pour les FIQ et les FPA n'ont pas été observées.

La Formation initiale qualifiante a touché 197 jeunes (98 H 99 F / 200). 3 abandons sont à noter.

Le programme a appuyé le renforcement de l'employabilité (compétences transférables, entrepreneuriat, éducation financière) des jeunes, mais l'efficacité ne pourra être mesurée qu'à travers les enquêtes sur l'insertion professionnelle en septembre 2023 et août/ septembre 2024 et une enquête de satisfaction des actifs filières en septembre 2024.

Il est important de souligner le point positif de l'implication de maîtres d'apprentissage qui ont des fermes (cas de Seydou Coulibaly) et des partenariats pour la PdT (maîtres d'apprentissage : Centres d'Apprentissage Agricole (CAA) de M'Pesoba ; centre de Zamblara

Certaines difficultés ont été signalées qu'il conviendrait de lever, notamment :

- Pour la PdT, la formation est axée sur 1 seule variété (sur 4) suivant les centres ; il n'est donc pas possible de faire des comparaisons entre variétés ;
- Pour l'apprentissage rénové : difficulté de certification pour des raisons budgétaires ;
- Faibles opportunités des stage pratiques pour les 2 filières ; possibilité de mettre l'accent sur des fermes pédagogiques publiques / privées
- Certification des jeunes (apprentissage rénové) : les TDR sont élaborés et le budget soumis mais objection du CR S sur le budget ;
- Il n'existe pas de ferme pédagogique pour le lait ; par contre il existe un potentiel de ferme pédagogique (exemple IFP Malick Sidibé) à exploiter ; il est également possible d'impliquer les maîtres d'apprentissage (partenariat) qui ont des fermes (cas de Seydou Coulibaly et Bi Camarra et Tigana / lait) ; pour la Pdt : voir les CAA de M'Pesoba ; centre de Zamblara
- Difficultés probables d'accès aux facteurs de production et aux financements pour les jeunes en formation ;

³³ L'appui à l'insertion professionnelle des jeunes formés est prévu de démarrer en année 3 du PAFA II, soit 2023.

- Les centres retenus n'ont pas de Bureau Liaison Ecole-Entreprise (BLEE).

Au niveau pédagogique, il est à noter :

- Le mélange de plusieurs outils homologués (Germe, making sense, etc) sur la formation sur l'entrepreneuriat et l'éducation financière ; il serait bien d'avoir des modules bien distincts et imagés ;
- Le besoin de manuels plus ludiques, traduits en langue locale et illustrés ;
- Le peu d'implication des professionnels dans l'élaboration des référentiels

Le partenariat CR S – APEJ pour le financement éventuel de ces jeunes, est en cours de construction.

L'employabilité des jeunes sortant des formations n'est pas encore démontrée.

Les goulets d'étranglement à prévenir sont essentiellement : (i) la mise à niveau des centres de formation pour avoir des fermes d'applications et des champs écoles appropriées, si nécessaire en faisant recours aux PPP, (ii) mettre en place des BLEE, (iii) appuyer les centres à avoir des accords formels de partenariat avec l'APEJ, les organisations de producteurs et leurs faîtières, (iv) faciliter l'accès aux facteurs de production et aux ressources financières, (v) poursuivre et renforcer les outils d'employabilité, (v) aider le CR à mettre en place un fonds d'insertion socio-économique pérenne, (vi) renforcer la coordination (stratégique et technique) au niveau régional pour qu'elle soit inclusive.

Par ailleurs, les référentiels de formation sont disponibles et mis en œuvre pour lait, PdT et la maintenance des équipements agricoles. Pour l'instant, il n'y a pas une validation des référentiels au niveau national devant regrouper les acteurs exerçant des activités dans les maillons des filières, les entreprises de différentes tailles (MPME), les syndicats de travailleurs et d'employeurs, les ministères technique...

Dans le cadre de l'autonomisation économique durable des femmes dans les deux filières, quelles sont les avancées constatées grâce aux interventions du programme et les défis à relever ?

Comme évoqué dans l'analyse de la prise en compte du genre, l'autonomisation économique durable des femmes dans les deux filières fait référence à leur niveau de profitabilité individuelle et collective notamment l'émergence d'une véritable culture entrepreneuriale et l'augmentation des revenus des petites exploitations agricoles et des changements de pratiques agricoles favorables. A ce stade de mise en œuvre, les faits observés ne peuvent soutenir une telle tendance imputable à l'intervention du projet, même au niveau de la transformation. En effet, le maillon transformation reste artisanal avec peu de création de valeur ajoutée.

F 16 Détail des leçons apprises

Les principales leçons apprises portent sur les éléments suivants et sont répertoriées par utilité dans le temps :

- Au niveau des systèmes de production :
 - En ce qui concerne les enseignements tirés, nous devons souligner l'importance, en termes de faisabilité technique et économique, d'avoir opté pour les filières pomme de terre et lait, car la zone d'intervention regorge de potentialités réelles pour celles-ci ;
 - Les enjeux du changements climatiques et du coût de l'énergie fossile doivent pousser les systèmes de production vers la transition écologique, l'économie circulaire, la transformation / création de valeur ajoutée locale ;
 - Les systèmes de production nécessitent d'être abordés dans leur entièreté et non par production / filière aussi bien en termes d'analyse (revenu et autres) que de réponses ;
 - La complémentarité entre lait et pdt au sein des systèmes de production, pourrait être étudiée pour envisager un appui à l'échelle du système
 - La productivité des systèmes de production doit être définie sur la base de standards (exemple : litres de lait / vache / an) adaptés au contexte local ;
 - L'accompagnement, formation, conseil devrait reposer sur des éléments technico-économiques capitalisés localement, de la proximité, de l'analyse de groupe entre producteurs, et des nouvelles technologies (y inclus : innovations paysannes et « low tech ») ;
 - L'innovation technologique / mécanique devrait être mieux développée / présentée afin de créer, notamment de l'attractivité pour les jeunes ;
- Au niveau des stratégies d'intervention du programme :
 - Il est nécessaire de développer, dès le départ, une vision / stratégie d'intervention claire en précisant les portes d'entrées (filière, chaîne de valeur, chaîne d'approvisionnement, chaîne de valeur pour l'entreprise / coopérative (voir annexe F11) ;
 - Les unités de collecte, de transformation, stockage et de commercialisation sont les plus propices à créer de la valeur ajoutée et de l'emploi salarié. Les premières identifications de ces acteurs démontrent leur quantité et diversité. Il est judicieux de s'appuyer sur ces structures existantes (privées / coopératives) pour améliorer les processus de transformation / stockage / commercialisation et créer de véritables mini-industries ; ces structures constituent de vraies « portes d'entrées » pour le développement ;
 - L'approvisionnement de ces structures de transformation, stockage, commercialisation est le maillon faible (voir cas Ika Nono) sur lequel il convient d'investir (dispositif de collecte, diversification et sécurisation des chaînes d'approvisionnement, qualité et fiabilité) ;
 - La mise en œuvre d'une approche basée sur les systèmes de marchés nécessite d'accepter que le marché régule les prix³⁴. De ce fait, les subventions doivent être manipulées avec précaution pour ne pas créer des biais, des effets d'opportunités et des mauvaises pratiques. Pour cela, les bonnes pratiques en matière de crédit et de subvention doivent être mise en œuvre ;
 - Selon cette approche, c'est également le marché qui, au-delà des normes de l'Etat, régule la « qualité » (voir chaîne d'approvisionnement) ;
 - Les modalités de mise en œuvre (ABSD, Régie, APO) doivent être fonction des acteurs ciblés, des délais de traitement des dossiers, notamment pour tout ce qui est du « privé » ;
 - Les financements publics devraient viser en priorité des infrastructures structurantes pour le secteur privé. Ils devraient éviter de financer des éléments qui relève plus du secteur privé (centre collecte, de tri, etc). Par défaut, d'autres modalités, autre que la délégation de gestion (du public au privé), sont à étudier (PPP, concession de gestion, etc.) ;
- Au niveau des dispositif de financement des promoteurs privés :

³⁴ Avec toutefois la limite des importations qui, non taxées, amènent des produits moins chers que le local sur le marché et limitent donc le développement des filières. Le fait de taxer l'import n'est pas la seule solution ; il est aussi possible d'imposer des quotas d'approvisionnement local aux industriels. Exemple de la filière tomate industrielle au Sénégal (étude Costea) qui ne survit que grâce aux quotas de collecte locale imposés aux industriels.

- Les règles et les bonnes pratiques en matière de crédit / subvention et de garanties sont à respecter si l'on veut changer les comportements de pratiques de non-remboursement des crédits ;
- L'accompagnement des promoteurs privés mérite d'être mené par des structures rémunérées sur la base de résultats (financement obtenu) ; cela sous-entend un travail d'accompagnement complet / coaching financier (administratif, technique, financier, etc.) débouchant sur une décision de crédit et non pas la seule production d'un plan d'affaires ;
- L'offre de crédit devrait être ouverte à l'ensemble des banques / IMF et des autres types de crédits (fournisseur, client, leasing, etc) ;
- Au niveau de la structuration du monde coopératif :
 - La structuration du mode coopératif doit se faire à partir des organisations à la base puis des organisations faitières sur le principe de subsidiarité ;
 - Les rôles des organisations coopératives et des interprofessions doivent bien être précisés et distincts ;
 - Il est important que chaque organisation professionnelle dispose d'un plan stratégique permettant de définir sa vision à moyen termes et les services à développer pour ses membres ;
 - Ce plan stratégique pluriannuel est décliné en un plan et budget annuel approuvé par les instances de décision et mis en œuvre sur la base d'un contrat de performance (conditions, cibles à atteindre, modalités de déblocage des fonds) ;
 - Les programmes devraient renforcer le recrutement de ressources humaines pour ces structures coopératives (selon leur procédures et grilles de rémunération) dans une perspective de prise en charge progressive par ces organisations. Ces ressources humaines doivent contribuer à développer des services payants aux membres ;
 - Également les programmes devraient renforcer la capacités des coopératives à disposer de leur propres infrastructures et équipements pour ne pas être dépendantes des collectivités territoriales (en dehors des infrastructures structurantes) ;
 - En termes de viabilité sociale, et plus particulièrement de capacités organisationnelles, la stratégie consistant à investir dans la promotion des coopératives est considérée comme un élément prometteur, car elle implique des améliorations significatives de la cohésion collective en général ;
 - La PdT et le lait constituent 2 filières propices à l'organisation coopérative dans la zone du PAFA II ;
 - Cette structuration du monde rural n'est pas liée au découpage administratif ;
- Au niveau du renforcement des capacités :
 - Il est important de distinguer le renforcement de capacité d'une structure en vue d'exécuter un programme d'activités ou en vue de renforcer les capacités d'une institution à développer ses missions régaliennes ;
 - La bonne gouvernance et la mobilisation de ressources internes pour viser l'autonomisation financière devraient être au cœur de ce renforcement des capacités ;
 - Le renforcement des capacités actuel n'a pas suffisamment d'ancrage local au niveau des coopératives (production, transformation, commercialisation). Elles sont les premières à intervenir dans l'objectif d'un changement structurel des économies locales comme le développement des chaînes de valeur appuyées par le PAFA II. Il doit viser en priorité leur organisation et leur fonctionnement pour avoir un impact sur leurs membres et indirectement sur leurs familles.
- Au niveau du processus de formation – insertion :
 - Les référentiels de formation devraient être validés par les professionnels afin de les légitimer davantage ;
 - L'apprentissage devrait se baser sur des fermes et des champs modèles afin de favoriser la mise en pratique ; des PPP peuvent être établis dans ce sens ;
 - Également, l'identification de maître de stage où il est possible d'appliquer l'enseignement reçu est capital dans le cursus de la formation ;
 - Des supports didactiques simples, illustrés, en langue et des fiches technico-économiques sont nécessaires aux programmes de formation ;
 - Sur la base de certaines données technico-économiques, les facteurs de production nécessaires aux jeunes pour mettre en œuvre leur formation devraient être définis (exemple

- surface minimale pour la PdT, nombre de laitière minimum, etc.) ; l'accompagnement devrait permettre à ces jeunes / femmes d'acquérir ces facteurs de production ;
- L'éducation financière de ces jeunes et un coaching financier sont des éléments clés pour faire aboutir les projets des jeunes.
- Au niveau des formations continues :
 - Les formations notamment des producteurs nécessitent des fiches technico-économiques adaptées aux conditions locales, des formations sur la base d'analyse de groupe, de proximité, de durée courte, in situ et par des pairs (locaux, nationaux, sous-régionaux, autres) ;
 - Les formations ont besoin de se baser sur des standards techniques actualisés et de promouvoir la qualité des produits selon les demandes des marchés ;
 - La formation de formateurs locaux / relais locaux est importante pour diffuser et vulgariser les pratiques.
- Au niveaux des thèmes transversaux :
 - Les inégalités de genre en matière d'alphabétisation, de compétences, de propriété foncière et d'accès au crédit et à l'information sont des facteurs qui limitent la participation des femmes aux activités et aux coopératives. Les coopératives de transformation des femmes ont moins de capital, moins de chiffre d'affaires et aussi moins de liens avec les partenaires. Les programmes devraient contribuer à contrebalancer cela ;
 - Pour le changement climatique et l'environnement, les efforts du programme sont à saluer et mérite d'être soutenus vers la transition écologique, l'économie circulaire y compris à travers le financement.
- Au niveau de la formulation d'un programme :
 - Il est important de respecter les cycles de planification et d'avoir du recul (personnel externe à celui qui met en œuvre) aussi bien au niveau de la capitalisation des acquis que de la formulation ;
 - Le montage institutionnel entre plusieurs coopérations contribuant au programme doit se baser sur une analyse des différentes options de partenariats entre ces coopérations (cofinancement, délégation de gestion, fonds commun, etc.) et sur l'analyse de la valeur ajoutée de chaque coopération dans la mise en œuvre / pilotage du programme ;
- Au niveau de la phase de lancement d'un programme :
 - Cette phase doit permettre de finaliser les diagnostics des principaux partenaires et leur plan de renforcement de capacité ;
 - C'est également le moment d'affiner les stratégies d'intervention et les budgets nécessaires ;

F 17 Détail concernant le renforcement des capacités

En tant qu'agence de mise en œuvre du PAFA II, LuxDev s'est positionné comme un « facilitateur », pour le développement des systèmes de marché concernant le lait et la pomme de terre. Des acteurs comme FERLAIT, CRIPT ont été identifiés pour porter le processus de changement. Mais il faut noter que ces acteurs sont plus des structures d'accompagnement / de création d'un environnement favorable, au même titre que le CR S, mais pas de véritables acteurs du marché. Ainsi LuxDev a procédé à une identification des partenaires et à l'évaluation de leurs capacités techniques, financières et stratégiques (Cf. Annexe DTF sur les parties prenantes). Cette analyse a porté sur leur aptitude à exécuter des fonctions pertinentes dans les deux filières et a permis de doter chacun des partenaires d'un plan d'action opérationnel dont la mise en œuvre est sous leur responsabilité. Ceci s'est traduit par la suite par des accords de partenariat (voir plus bas).

Le projet a fait une analyse relativement sommaire des capacités des parties prenantes. L'objectif était de déterminer clairement les capacités déjà acquises et celles qui font défaut. Cette évaluation (auto-évaluation) des capacités, a permis d'identifier les besoins institutionnels en ce qui concerne, par exemple, les arrangements institutionnels (processus, rôles et responsabilités, coordination), la responsabilisation (audits, gouvernance). Cette analyse est restée somme toute très superficielle et peu axée sur les capacités à exercer leurs missions « régaliennes ». De facto, le renforcement des capacités s'inscrit plus dans une logique de renforcer la capacité d'exécution de projet que de renforcement des missions propres à chaque institution.

Outre les accords de soutien adossés à des plans d'action opérationnels, une expertise technique nationale est déployée auprès des partenaires pour leur apporter des appuis et des conseils relatifs au développement stratégique comme le diagnostic institutionnel, le plan d'actions ou de développement, la gouvernance avec des procédures et outils de management tels que les manuels de procédures et les applications informatiques, la logistique et la bureautique pour améliorer les conditions de travail.

Le renforcement des capacités met l'accent sur :

- Le développement des compétences techniques et comportementales des membres du personnel des partenaires pour qu'ils soient en mesure de continuer à exécuter leurs tâches et contribuer à la performance de leurs organisations et aux changements souhaités ;
- Les appuis-conseils aux partenaires pour l'amélioration des performances (gestion axée sur les résultats), le développement stratégique.

Il est à souligner, un point important et positif pour le PAFA II, l'existence du plan de renforcement de capacités (RC) et/ou de mitigation des risques (MR) étendu sur la durée des conventions signées avec les partenaires. Il fait partie intégrante de chaque convention et la fiche de screening en annexe de la convention reprend les mesures planifiées. Le plan de renforcement de capacités et/ou de mitigation des risques, permet de suivre dans le temps les changements opérés par les partenaires. Un suivi de l'état d'avancement des mesures de renforcement des capacités / mitigation est élaboré annuellement. Le suivi porte sur les éléments de planification, gestion financière, suivi-évaluation et rapportage, prise en compte des thèmes transversaux. Les changements constatés sont également capitalisés dans une matrice. Il est présenté ici l'état d'avancement des mesures de renforcement de capacités et/ou de mitigation des risques.

Tableau 20 : Synthèse de l'état d'avancement des mesures de renforcement de capacités (RC) et de mitigation de risque (MR) au 31/12/2022

Programme concerné	Nombre d'actions RC/MR prévues en 2022	Nombre d'actions RC/MR réalisées en 2022	Nombre d'actions RC/MR à poursuivre en 2023
Programme PAFA II	53	25	28

Le renforcement des capacités actuel n'a pas suffisamment d'ancrage local au niveau des coopératives et des PME (production, transformation, commercialisation). Elles sont les premières à intervenir dans l'objectif d'un changement structurel des économies locales comme le développement des chaînes de valeur appuyées par le PAFA II. L'accent est mis sur les organisations faitières. Dans une logique de système de marché, le diagnostic et le plan de renforcement des capacités est axée sur une logique

« d'entreprise » (voir Modèle Porter en annexe F 11). Ceci est différent des diagnostics et plan de renforcement de capacité des administrations.

Les conventions de mise en œuvre ont été élaborées en 2021. En 2022, il n'y a pas eu de nouvelles conventions élaborées et nécessitant un dispositif préalable d'analyse de capacités de gestion et de formulation de mesures d'accompagnement.

Tout ce travail pourrait paraître pertinent si ce n'est que dès le départ, les orientations stratégiques du renforcement des capacités n'ont pas été clairement posées, à savoir :

- Dans le cadre des 2 chaînes de valeur ciblées, le renforcement des capacités commence par les structures à la base notamment les coopératives (et leurs membres : les Exploitations Agricoles Familiales (EAF)). Or le renforcement des capacités des coopératives est surtout assuré par la convention avec l'UNCGR³⁵. Les coopératives ne disposent pas de plan stratégique sur lequel construire leur organisation et leur développement en termes de services à leurs membres ;
- Par la suite, à partir des coopératives de base, il est possible de renforcer les capacités d'une fédération (exemple FERLAIT). Une fédération coopérative est une organisation dont les membres sont eux-mêmes des coopératives. Le plan stratégique de FERLAIT est révélateur que cette institution ne se positionne pas suffisamment en tant que « rendre service à ses coopératives membres » mais plutôt mener des actions directement auprès des éleveurs afin de développer la filière et donc de facto à devenir une « agence d'exécution » d'un programme. Rendre service à ses coopératives membres implique le développement de services mutualisés « payants » (qui peuvent être subventionnés) et donc la mobilisation des ressources internes. En étant positionné comme agence d'exécution par le PAFA II, une telle organisation va développer un programme « projet d'activités » mais pas un plan stratégique. Ainsi le renforcement de capacité n'a aucune chance d'accompagner le développement durable de ces institutions.
- Les autres institutions concernées (CRIPT, FERPTS, CRCR, etc.) ne disposent pas de plan stratégique. Le CRIPT se réfère à la stratégie nationale de développement de la filière pomme de terre du Mali (SNDPT 2021-2025) ;
- Notons que le CRIPT est une interprofession³⁶ et non une fédération de coopératives. Une interprofession a un rôle différent d'une fédération de coopératives. Or ici, également, le CRIPT est placé comme une agence d'exécution du PAFA II. Ainsi le renforcement des capacités apporté n'est que très peu lié à son rôle d'interprofession.

Les formations

La revue documentaire, les rapports d'activités et les entretiens / visites de terrain n'ont pas permis de mesurer l'impact des formations sur les compétences et leur efficacité (sauf à des exceptions près). La mesure était difficile, faute de bases de référence. La visite de certains centres, dans le cadre du résultat 2 a mis en évidence l'insuffisance de la formation initiale qualifiante sur la production de lait, faute de fermes d'application et de champs écoles pour le fourrage et autres (Cf. photos en annexe I).

Pour mesurer l'impact des formations et leur efficacité, il faut attendre les résultats des enquêtes de l'ONEF sur l'insertion professionnelle (cohorte de jeunes formés en 2022 et cohorte de jeunes formés en 2023) en septembre 2023 et août/ septembre 2024. Une enquête de satisfaction des actifs filières est aussi prévue en septembre 2024. Elle devra prendre en compte les jeunes sortis de formation et employés par ces actifs.

Ces enquêtes contribueront à renseigner trois indicateurs d'effet intermédiaire du PAFA II, à savoir les taux de : (i) croissance de l'emploi dans les maillons des deux chaînes de valeurs lait local et pomme de terre ; (ii) insertion professionnelle avec un revenu décent, dans les filières lait local et pomme de terre, des jeunes ayant suivi un parcours de formation-insertion dans le cadre du programme,

³⁵ L'objectif global de la convention de l'UNCGR est l'amélioration de la gouvernance dans les coopératives de base, les unions et les fédérations des filières lait local et pomme de terre en vue de leur professionnalisation. Les objectifs spécifiques sont : (i) la mise en place d'un conseil de gestion et stratégique pour les filières lait local et pomme de terre et (ii) la mise en place et le développement de systèmes pour augmenter les fonds propres des organisations au sein des filières lait local et pomme de terre et mesurer leur l'autonomie

³⁶ Organisme privé, reconnu par l'Etat, regroupant les organisations professionnelles représentatives de la production agricole et selon les cas de la transformation, de la commercialisation, de la distribution et la consommation d'un ou plusieurs produit(s).

désagrégé par sexe ; (iii) satisfaction des actifs des filières lait local et pomme de terre ayant suivi un plan de formation continue pour renforcer leurs compétences professionnelles.

Les bénéficiaires rencontrés sont globalement satisfaits de leurs formations, même si, toutes les règles exigées par l'APC pour les FIQ et les FPA n'ont pas été observées. Cependant, il est difficile de mesurer si les formations dispensées ont eu un impact sur les compétences car les indicateurs ne sont pas suffisamment explicites pour faire cette relation de cause à effet. Néanmoins, les évaluations systématiquement réalisées avant et en fin de formation montrent une évolution positive des compétences in situ. Mais le suivi de l'application des formations 6 mois / 1 an après la formation demeure à faire. Cependant l'analyse des formations (documentaire et visite terrain) a permis de mettre évidence les points suivants :

- Pour les EAF :
 - Les thèmes de formation sont pertinents mais les standards techniques ne sont pas adaptés aux standards internationaux surtout pour la filière lait (insuffisances sur les points suivants : accès à l'eau, alimentation (Utilisation du système MAD³⁷ qui n'est plus utilisé en Europe), fauche et conservation du foin, fabrication d'aliments concentrés à partir des aliments locaux), etc.) ;
 - Les formations sont ponctuelles, en salle avec des aspects pratiques, des formateurs certes expérimentés mais ne pratiquant / ne vivant pas de l'activité des formés ;
 - Les formations sont surtout techniques et insuffisamment technico-économique ; d'ailleurs, nous n'avons pas vu de fiches technico économiques³⁸ servant de support aux formations ;
 - De ce fait le conseil de gestion n'est pas abordé et ce serait le rôle de l'Union Nationale des centres de gestion rurale (UNCGR) avec qui le PAFA II a signé une convention.
 - Pour les coopératives : peu de formation spécifique notamment sur la vision stratégique et les services à rendre aux membres (EAF) et donc le développement de services payants pouvant mobiliser des ressources internes ; non plus, pas d'accompagnement sur la gouvernance de la coopérative qui est un frein à la mobilisation de ressources internes d'où la spirale négative : « pas de bonne gouvernance – pas de mobilisation de ressources internes » ; ces points font partie des activités à développer par l'UNCGR qui démarre ses interventions ;
 - Pour les fédérations : formations liées aux activités et insuffisamment aux rôles et services que devrait développer une fédération à ses membres (coopératives) : exemple : service de comptabilité et d'audit pour les coopératives, service de formation des responsables de coopératives, etc. ;
 - Pour les jeunes, les formations en apprentissage et formations initiales souffrent d'insuffisance de modèle pédagogique (ferme pédagogique / modèle) et de lieu de stage pour pratiquer l'activité ;
 - Pour les unités de transformation, les formations abordent assez peu les aspects économiques et certains standards techniques méritent d'être revus (exemple : bannissement du plastique dans la chaîne de valeur lait³⁹).

Les formations ont fait preuve d'efficacité (durant la période de formation) car les évaluations en fin de formation montrent un niveau de satisfaction élevé des participants mais il n'existe pas de recul pour une période post-formation.

Les bénéficiaires moins autonomes sont les jeunes et les femmes. Ils sont moins visibles à mi-parcours dans la mise en œuvre du programme. Leur situation se caractérise par un très faible accès aux facteurs de production comme la terre et l'eau ainsi qu'aux sources de financement. Pour les femmes la division du travail est marquée par leur quasi-absence au niveau du maillon de la production lait et pomme de terre. Elles sont présente dans la transformation avec des unités artisanales et dans la commercialisation. La transformation artisanale de la pomme de terre est pour elles une activité ponctuelle. Une vision globale de l'unité de transformation n'a pas été dessinée et l'identification des transformatrices privées est insuffisantes. Au titre des résultats, 10 unités artisanales de transformation ont été équipées en matériels de transformation.

³⁷ MAD : matière azotée digestible

³⁸ Voir modèle de fiche technico-économique du RECA Niger servant au EAF, Conseiller, Banquier, etc

³⁹ Par exemple, en Tunisie, pour bannir le plastique dans la filière lait, l'état à fait des efforts importants de sensibilisation, de contrôles des normes mais aussi de subvention de bidons Inox auprès des éleveurs.

Bien que les femmes soient au cœur du projet, les indicateurs sur les formations (continue, apprentissage) ne leur sont pas favorables. L'inégalité de genre persiste au niveau de l'accès aux facteurs de production, en se référant aux résultats et indicateurs. Le facteur socio-culturel continue à entraver le changement. Il faut envisager avec les partenaires y compris les coopératives de se soumettre en matière d'équité à une auto-évaluation institutionnelle dans une perspective de genre, pour examiner les services offerts aux femmes et identifier comment les améliorer. Cette auto-évaluation doit conduire à un plan d'action à mettre en œuvre et évaluer.

La maximisation et la mesure du renforcement des capacités dans de futures interventions, devrait s'appuyer sur :

- Les organisations à la base servant de fondations aux organisations faitières. Pour cela, ces coopératives à la base devraient disposer de plan stratégique simple mais décrivant la vision à atteindre (quels services aux membres, quels marchés) et les moyens, notamment internes, à mobiliser pour y parvenir ;
- Les PME et la logique de diagnostic /renforcement d'une PME (applicable aussi aux coopératives) ;
- Les organisations faitières et leur plan stratégique lié à leur mission en tant que structures faitières (services aux coopératives de base membres) ;
- Des modèles / sites / fermes pédagogiques dignes de ce nom ;
- Des formateurs issus des « pairs » (producteurs, transformateurs, industriels, etc) ;
- Des formations pour les producteurs « in situ », par petits groupes et courte durée (pour ne pas immobiliser les producteurs) privilégiant les analyses de groupes y compris sur les aspects financiers.

Au final, le renforcement de capacités doit se concevoir dans une vision de renforcer les capacités du partenaire à mettre en œuvre ses propres objectifs en lien avec sa vision stratégique. Dans une approche de système de marché, il faut surtout viser le renforcement des capacités des acteurs du marché (EAF, PME / coopératives unités de transformation, stockage, commercialisation), ce qui est insuffisamment le cas actuellement.

F 18 Détail des recommandation EI du PAFA 1 et des acquis du PAFA 1

Les recommandations de l'évaluation intermédiaire (EI) du PAFA I sont insuffisamment prises en compte dans le DTF et notamment celles-ci :

- « L'ABS-D responsabilise le Conseil Régional de Sikasso (CRS), mais reste un instrument difficile à manier pour partager les compétences entre CT, consolider le partenariat public privé, et soutenir des objectifs économiques. ...des mécanismes d'appui au financement des services des organisations professionnelles, moins dépendants des cycles de la dépense publique, devront être envisagés.
- Le principal déficit dans la construction de ce programme (PAFA 1) a été de ne pas appréhender avec une finesse suffisante la complexité du dispositif ABS-D appliquée au développement de dynamiques filières portées par le secteur privé ainsi que les capacités du CR de Sikasso à pouvoir mettre en œuvre les ressources qui lui ont été confiées par le PAFA. Ce manque d'anticipation a fortement impacté sur les résultats du programme.
- Mais, il importe d'avancer avec prudence, ces organisations faîtières restent jeunes, leurs capacités d'absorption d'activités et de financements seront à évaluer avec finesse. La mobilisation des ressources publiques sera ainsi conditionnée par les progrès réalisés par ces organisations pour couvrir les coûts de leurs services, par des ressources propres (participation dégressive en valeur relative) ».

La recommandation de l'EI a été en partie prise en compte avec les APO signées avec les faîtières plutôt que de faire passer les ressources, pour ces dernières, via l'ABSD. Cependant, l'appui aux projets productifs privés passe par l'ABSD.

Le PAFA II a été formulé à la suite du PAFA 1 et sur la base des acquis du PAFA 1. Le rapport de capitalisation et le rapport final du PAFA 1 mettent en avant des acquis (parfois en utilisant le conditionnel comme temps). L'équipe d'évaluation à mi-parcours / intermédiaire (EMP) a passé en revue ces acquis tant d'un point de vue documentaire que sur la base des visites de terrain. Il en ressort, que pour l'EMP, certains acquis ont été surévalués à la fin du PAFA 1, notamment :

- Dans la capitalisation des chaînes de valeur (CdV), pour le lait, l'accent est mis sur la production et la commercialisation mais rien n'est mentionné pour la collecte. Par expérience, la collecte constitue pour la CdV lait un point capital ;
- La complémentarité des partenaires des filières est mentionnée mais les rôles que devraient jouer chaque acteur impliqué notamment dans le développement des systèmes de marché n'est pas précisé sur la base de l'expérience PAFA 1 : le Conseil Régional, les organisations professionnelles et le secteur privé ; il n'y a pas de remise en cause du positionnement notamment du CR S comme cela avait été mentionné dans l'évaluation intermédiaire du PAFA 1 ;
- Dans ce cadre, l'appui budgétaire sectoriel décentralisé (ABS-D) n'est pas analysé selon l'angle de sa plus-value pour un programme lié aux systèmes de marché comme le PAFA II ;
- Le renforcement des capacités est abordé mais ne mets pas en évidence le besoin de se concentrer sur les Organisations Paysannes (OP) à la base et les acteurs du marché ;
- En termes de pérennité des activités, il est mentionné le subventionnement des Ressources Humaines des organisations faîtières sur la base des grilles de salaires de ces organisations ; mais la prise en charge progressive de ces agents est formulée au conditionnel et non comme un postulat qui devrait s'appliquer ou un acquis constaté ;
- En termes de bonne gouvernance, le rapport de capitalisation parle « d'assistanat (court terme) » alors que ce mot est hors-sujet dans une approche CdV / développement des systèmes de marchés. La mauvaise gouvernance et la non-mobilisation des ressources propres sont des points critiques et liés, mentionnés par les producteurs rencontrés sur le terrain ;
- La constitution de fonds de roulement pour les OP est présentée comme un acquis alors que seul le CRIPT a pu constituer un fonds de roulement de 13 M FCFA ;
- Le système de gestion des OP (50 OP Lait et 225 OP Pomme de Terre (PdT)) a pu être mis en place à travers des outils simple de comptabilité ; cependant rien n'est mentionné comme expérience de cotisation ou autre pour payer ce service ;

- L'appui à la structuration professionnelle met l'accent sur le CRIPT et FERLAIT alors que les besoins des OP à la base sont primordiaux notamment pour créer la confiance des membres envers les élus des OP ;
- Le dispositif d'appui aux « petits projets productifs » mentionne le financement de 19 projets PdT et de 41 Projet Lait avec une répartition des financements ainsi :
 - Apport personnels des promoteurs : 60% ;
 - Subvention PAFA : 28% ;
 - Crédit Banque : 11% ;

Le rapport de mission de ADA⁴⁰ a relativisé ces données et mis en évidence la situation catastrophique de ces financements (voir également situation des crédits au niveau BNDA à juin 2023, en annexe F).
- Les acquis sur les aspects techniques de la filière pomme de terre sont palpables comme le développement de la production, de la récolte et de la conservation semencière au Mali, les hangars villageois traditionnels (et non modernes) pour la conservation de la pomme de terre de consommation, le système d'irrigation californien avec énergie solaire. Par contre, l'EMP n'a pas trouvé de trace de la production de pomme de terre en hivernage comme mentionné. Cependant, le PAFA II a précisé qu'il existe des zones spécifiques où la production de terre se fait⁴¹.
- Les acquis sur la stratégie spécifique de la filière lait local, notamment la restructuration de la fédération régionale des éleveurs laitiers, les centres de services aux éleveurs / centre de collecte, la mise en place d'une unité de transformation privée du lait local, le développement de l'élevage laitier périurbain nous semblent des acquis non confirmés. La construction d'aménagements hydro-agricoles (AHA) est une réalité ;
- Enfin, les acquis sur les aspects techniques de la filière lait local, notamment la modernisation des étables, la qualité du lait, la fauche conservation du foin – ensilage sont également surévalués.

⁴⁰ ADA : Revue des mécanismes financiers actuels (ver. 1) ; Novembre 2021

⁴¹ Pour l'année 2022, elle a été faite par 12 producteurs au niveau de deux villages (Kouayé et Niagansoba). La superficie cultivée était 7,42 hectares pour une production totale de 14,27 tonnes. Cette culture de la pomme de terre en hivernage est spécifique pour quelques villages du cercle de Sikasso surtout avec des rendements très bas car il n'y a pas de variétés adaptées à la production en hivernage. Les producteurs utilisent les mêmes variétés pour la période normale (contre saison).

F 19 Détail des recommandation EI du PAFA II

Tableau 21 : Tableau des détails des recommandations

N°	Recommandation	Détail des activités à mettre en œuvre
1	Mener rapidement une réflexion afin de définir une vision / stratégie claire basée sur les systèmes de marchés ; ceci afin d'avoir une vision précise des missions et rôles de chaque acteur et de définir les priorités d'appuis	<ul style="list-style-type: none"> • Solliciter l'appui du Siège de LuxDev ou d'un consultant externe pour animer cette réflexion • Prendre en compte les constats, analyses et leçons apprises mentionnés dans cette évaluation • Réaliser 1 ou 2 ateliers participatifs pour définir cette vision, un plan d'action et feuille de route • Améliorer le ciblage (mieux cibler les coopératives de base par exemple) et travailler avec des exploitations avec approche système (et pas seulement filière) • Au niveau des systèmes de production <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capitaliser les expériences des projets précédents et actuels (projets CIV, PCDA, APROFA, IICEM, CAE, etc.) de la recherche, des données de la sous-région (RECA Niger, etc.) pour maîtriser les itinéraires technique et les données technico-économiques ; ✓ Au-delà du focus sur les filières pomme de terre et lait, développer une approche de vision globale de <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'exploitation agricole familiale : ensemble des activités menées (diagnostic complet dit « 360 » et méthode « des marges brutes » ; voir la part de chaque production et l'impact de l'augmentation d'une (technique du budget partiel⁴²), voir le calendrier des activités et le rôles des femmes et jeunes dans ce calendrier ; voir l'assolement et les possibilités de rotations des cultures ; voir les itinéraires techniques ; etc. ; développer une base de données pour capitaliser ces informations ; ▪ La PME / coopérative de transformation / commercialisation / stockage : voir l'ensemble des activités qu'elle mène (souvent plusieurs produits) ; voir compte d'exploitation global et la part de chaque produit vendu ; approche globale à travers l'analyse Porter (voir annexe) ; etc. ; développer une base de données pour capitaliser ces informations ; ✓ Compte tenu des enjeux climatiques et énergétiques, réfléchir sur les systèmes de production à développer pour être en adéquation avec ces enjeux : faire cela avec les organisations paysannes, producteurs et CRA ; prévoir des ateliers de 1 jour sur ce thème ✓ Développer une approche axée sur la transition écologique pour les EAF et les PME/coopérative de transformation avec des éléments concrets : mécanisation, intrants, techniques de production, voir l'assolement et les possibilités de rotations des cultures ; complémentarité agriculture / élevage (entre les deux filières) ; énergies renouvelables et économies, économie circulaire, NTIC ; semences et races locales améliorées ; cela nécessite de recenser à priori, les éléments existants et leur possible application dans le programme ✓ Développer sur la base des connaissances actuelles de la zone et des autres connaissances (recherche), des fiches technico-économiques (voir modèle RECA Niger sur leur site Web) de ces deux productions en les déclinant selon des spécificités (zone, type de production, etc) ✓ Caractériser les éléments de productivité de ces deux filières, exemple : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour la PdT : rendement / Ha en Kg ; marge brute / Ha ; Charges / Ha, etc. ▪ Pour le lait : production par vache / 12 mois en Litres ; nombre de mise bas / an ; âge à la première mise bas ; etc.

⁴² Il se veut un outil pour permettre au producteur d'étudier les diverses options envisagées dans le but de modifier une partie de son entreprise. La base de l'analyse des valeurs relatives réside donc dans ce que l'entreprise fait actuellement.

N°	Recommandation	Détail des activités à mettre en œuvre
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Caractériser des éléments de compétitivité : Prix de revient de la production du kg de PdT, du litre de lait ; coût de la collecte / transport par Kg / litre ; analyse des forces concurrentielles (analyse Porter) ect. ✓ Analyser les systèmes de production dans leur terroir / bassin versant / zone de production pour faire le lien avec les infrastructures structurantes dont ils auraient besoin pour se développer : infrastructures pour développer la ressource en eau, le désenclavement, l'énergie, etc ; également besoin de traiter la question de la prise en compte des éleveurs sédentaires et transhumants, et du bilan fourrager / eau sur le territoire ; ✓ Certains producteurs disposent de moyens intéressant (surface en ha de PdT, + de 10 vaches laitières) ; avec de tels facteurs de production, il est possible d'appuyer la construction de modèle. Par exemple pour le lait, avec un tel cheptel, il est possible de passer progressivement à un stade plus avancé techniquement : bâtiment adapté, eau à volonté, aliment fabriqué à la ferme, traite mécanique, froid à la ferme, etc. <ul style="list-style-type: none"> • Au niveau des stratégies d'intervention <ul style="list-style-type: none"> ✓ Développer au sein des équipes du programme et de ses partenaires, une vision commune sur le système de développement de marché ; préciser les portes d'entrées (filière, chaîne de valeur, chaîne d'approvisionnement, chaîne de valeur pour l'entreprise / coopérative (voir annexe F11) et dans quelles conditions ; pour cela, prévoir 1 ou 2 ateliers dans ce sens animés par un professionnel ; ✓ Réfléchir sur comment augmenter les compétences de l'équipe tant sur le plan stratégique que technique notamment au niveau des itinéraires technique de la pomme de terre ; cela pourrait passer par : <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'appui du siège de LuxDev, notamment pour la vision stratégique ; ▪ Le recrutement d'expertise ponctuelle pour les aspects stratégiques et techniques ; ▪ L'identification et l'appui par des pairs (individu et organisme) pour développer des programmes de formation de formateurs ✓ Réfléchir sur l'organisation de l'équipe dans son ensemble : AT Bamako, AT Sikasso, ingénieur et Technicien dans les organisations faitières, ressources humaines (selon besoin) dans les coopératives incluant des formateurs paysans / relais et formateurs pairs identifiés ; voir cohérence du dispositif et coût ; ✓ Dans le développement des systèmes de marché, la qualité est un point important au niveau du consommateur (normes fixées par l'Etat pour protéger le consommateur) et au niveau de l'entreprise de transformation (normes fixées dans sa chaîne d'approvisionnement) pour cibler un marché. Ainsi la qualité et les mesures correctives ne doivent pas s'établir sous forme de cahier de charge mais surtout en termes d'analyse de risques (voir normes européennes pour illustration) ; ainsi, il serait approprié de définir progressivement une analyse de risques « qualité » au niveau de chaque maillon, surtout pour la production, la collecte (transport du lait, délai, triage et calibrage pour la PdT) et la transformation, stockage, pour les deux filières ✓ Sur cette base, définir les acteurs clés à cibler : les EAF et leurs organisations coopératives (union et fédération), les PME/ coopérative de transformation / commercialisation / stockage : ✓ Définir les types d'appuis possibles à ces acteurs clés y compris des infrastructures et leurs modalités d'appuis / outils à utiliser, exemple : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Appui en formation, conseil ▪ Appui en ressources humaines, profil, durée, prise en charge ▪ Appui en fonds de roulement et investissement (accompagnement crédit) ▪ Appui en infrastructure : soit via maîtrise d'ouvrage collectivité territoriale ou/et maîtrise d'ouvrage du porteur de projet (financement par subvention, apport personnel, crédit)

N°	Recommandation	Détail des activités à mettre en œuvre
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pour chacun de ses appuis, définir quelle est la modalité la plus appropriée : ABSD, dispositif de financement, régie, etc... ✓ Poursuivre l'identification des PME / coopérative de transformation / commercialisation / stockage liées à ces deux filières ; organiser des rencontres pour examiner leur potentiel de croissance et leurs besoins ; développer une base de données pour capitaliser ces informations ; ✓ Développer une stratégie pour accompagner les porteurs de projets à l'accès au dispositif de financement / crédit : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qui peut accompagner : organisme public (CRA), association, union / fédération, bureau d'études ▪ Cahier de charge : identification, relation avec banques /IMF, montage du dossier (administratif, technico-économique (incluant plan d'affaire adapté), suivi de la mise en œuvre, suivi du remboursement du crédit, etc ; ▪ Mode de rémunération : partie fixe (prospection, identification, accompagnement) et partie variable liée à l'obtention du crédit ▪ Evolution du métier : professionnalisation, intermédiaire en opération de banque ▪ Comment recruter / sélectionner ces accompagnateurs : faire jouer la concurrence ✓ Avec la réorganisation du territoire, il subsiste un risque que certains groupes de bénéficiaires initiaux voient diminuer considérablement les effets et retombées du programme. En effet, désormais il sera question de trois (3) Conseils régionaux dans la zone d'intervention du programme en plus de trois (3) CRIPT ; or les conventions sont signées par les structures de la région de Sikasso ; il importe de trouver très rapidement des arrangements nécessaires pour permettre la mise en œuvre efficiente des appuis de l'intervention au profit de l'ensemble des bénéficiaires initiaux au risque de porter un tort considérable à une ou à des parties. ✓ Au niveau institutionnel, revoir la composition du COPIL pour intégrer les gouverneurs des régions concernées. Envisager la désignation des points focaux techniques qui pourraient être les DRA pour porter le PAFA II dans les nouvelles régions ; ✓ Encourager le MDR à développer des réunions d'échanges thématiques afin d'enrichir les stratégies nationales ✓ Dresser une situation précise au moins 6 mois avant la fin du programme pour avoir une vue réaliste sur les reliquats espérés. Déterminer de la suite à donner aux éventuels reliquats et de la suite du PAFA II ; ✓ Effectuer un suivi du ratio dépenses de fonctionnement ; ✓ Améliorer les délais de décaissement en lien avec les ANO au siège <ul style="list-style-type: none"> • Au niveau de la structuration du monde coopératif <ul style="list-style-type: none"> ✓ Développer au sein des équipes du programme et de ses partenaires, une vision commune sur l'organisation coopérative et leurs activités respectives selon le principe de la subsidiarité <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rôle, type de document stratégique à développer, types de services développés aux membres, types d'appui à apporter par le PAFA II selon le niveau coopérative, union, fédération (sans ou avec prise en compte du découpage administratif) ▪ Pour les types de services à développer aux membres, réfléchir et définir une modalité / outil pour estimer la prise en charge de la mise en place de ce service : coût de revient du service, prix facturable aux membres, le cas échéant, niveau de Gap/ subvention à rechercher et stratégie d'autonomisation, besoin en apport propre des membres et de la coopérative, etc. ▪ Vision et distinction claire des rôles et des appuis selon le type d'organisation : coopérative, Union, Fédération, interprofession ▪ Comment permettre à ces organisations coopératives d'avoir propres leurs bâtiments (situation foncière / propriété, appui en subvention, crédit, niveau d'apport personne), etc.

N°	Recommandation	Détail des activités à mettre en œuvre
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sur la base des textes au Mali et de l'abondante documentation existante en la matière, définir le contenu d'un plan stratégique pour une coopérative, union, fédération, interprofession ✓ Dans ce cadre, prendre en compte le principe de subsidiarité pour définir les activités de production / transformation/ commercialisation (niveau coopérative) et d'accompagnement (union, fédération) pour de la formation, comptabilité et audit, gestion de services que ne peut assurer le niveau coopérative (exemple laboratoire d'analyse de qualité) ou pour développer un effet d'échelle (commande d'intrant, de semences y compris pour l'insémination artificielle) ✓ Définir le niveau de porte d'entrée et dans quelles circonstances / objectif faut-il privilégier telle ou telle porte d'entrée : coopérative, union, fédération et interprofession ✓ Définir les critères minimums pour un appui : exemple : gouvernance (existence et tenue d'AG, plan stratégique simplifié, rapport d'audit), constitution de ressources financière propres (services développés aux membres, taux de libération des parts sociales et montant etc.), etc. ✓ Définir les modalités d'appui : sur la base d'un plan stratégique pluriannuel et d'un budget annuel validé par AG de la coopérative et PAFA II ; versement en 2 ou 3 tranches, présentation des justificatifs ; ✓ Intégrer cet appui dans un cadre global de contrat de performance doté d'indicateurs de réalisation / succès ; ✓ Développer des échanges entre notamment, CRIPT et de FERLAIT pour éviter des chevauchements de leur mission concernant le point sur la gouvernance. <ul style="list-style-type: none"> • Au niveau du processus de formation – insertion <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifier des fermes d'apprentissage et des champs modèles, dans la région, afin de favoriser la mise en pratique de l'apprentissage ; développer des PPP dans ce sens ; et également, identifier des maîtres de stage où il est possible d'appliquer l'enseignement reçu ; ✓ Finaliser la validation des référentiels de formation par les professionnels afin de les légitimer davantage ; ✓ Développer des supports didactiques simples, illustrés, en langue et des fiches technico-économiques ; ✓ Sur la base de certaines données technico-économiques, des enquêtes EAF sur les revenus (approche globale), définir les facteurs de production nécessaires aux jeunes pour mettre en œuvre leur formation et insertion (exemple surface minimale pour la PdT, nombre de vaches laitières minimum, etc.) ; ✓ Appuyer l'accompagnement de ces jeunes / femmes pour acquérir ces facteurs de production (apport personnel, subvention crédit) ; ✓ Développer l"éducation financière des jeunes et un coaching financier par l'élaboration de TDR sur ces sujets et le recrutement d'accompagnateurs spécialisés ; définir les modalités de paiement de ces accompagnateurs, notamment liées aux résultats (financement obtenu) • Au niveau des formations continues <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifier des pairs formateurs pour les deux filières au niveau de la zone du PAFA II, du Mali, de la sous-région, du continent et autres ; voir les modalités pour les mobiliser surtout dans une logique de formateurs de formateurs locaux (producteurs et techniciens) ✓ Appuyer la formation de formateurs locaux / relais locaux pour diffuser et vulgariser les pratiques. ✓ Développer une méthodologie de formation sur la base d'analyse de groupe, de proximité, de durée courte (1 journée), in situ et par des pairs (locaux, nationaux, sous-régionaux, autres) ; ✓ Développer les formations continues et l'appui conseil sur la base des fiches technico-économiques adaptées aux conditions locales Les formations ont besoin de se baser sur des standards techniques actualisés

N°	Recommandation	Détail des activités à mettre en œuvre
		<p>et de promouvoir la qualité des produits selon les demandes des marchés ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au niveaux des thèmes transversaux <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pour le genre <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer progressivement une analyse genre notamment au niveau des EAF (répartition des tâches dans la conduite de la PdT et du lait) et dans les PME/coopératives ; ceci afin de construire un plan d'action genre ; ▪ Mobiliser l'appui du siège pour la mise en œuvre des recommandations liées au genre, notamment celles déjà émises par LuxDev, à savoir : <ol style="list-style-type: none"> 1. Favoriser l'accès aux technologies et formations pour accroître la productivité des agricultrices tout en améliorant leurs pratiques environnementales ; 2. Favoriser l'accès aux financements en formant les entrepreneures aux demandes de crédits ; 3. Favoriser l'accès aux marchés à valeur ajoutée en formant les entrepreneures à de meilleures pratiques commerciales (packaging, labellisation...). 4. Favoriser une pleine prise en compte de l'intérêt des agricultrices dans l'accès au foncier (pomme de terre) ; pour ce point, il faudrait souligner le besoin de soutenir le renforcement de réseaux de solidarité, la reconnaissance des droits et des législations, en plus du renforcement des capacités des femmes. L'importance de l'accès aux informations relatives au foncier, aux droits et aux législations, de leur mise à disposition et de leur communication en langues locales, alimentant la diffusion des succès, leur reproduction et l'émergence de personnes leaders. 2 suggestions additionnelles : <ul style="list-style-type: none"> 5. Mettre en place des campagnes d'information des femmes sur leurs droits fonciers 6. Élaborer un plaidoyer en faveur de l'accès des femmes au foncier et les appuyer dans la formalisation de leurs droits. ✓ Pour l'environnement et le changement climatique : voir plus haut transition écologique (au niveau des systèmes de production, pour les EAF et PME/coopératives)
2	Sur cette base, redéfinir les APO en se concentrant sur les activités clés et la mobilisation de ressources internes ;	<ul style="list-style-type: none"> • Réviser les APO existants selon les résultats de la mise en œuvre de la recommandation 1 • Prévoir que les animateurs soient pris progressivement en charge par les OP (cela contribuerait aussi à élaborer une stratégie de sortie qui semble manquer, ou du moins n'est pas mentionnée) • Sur la base des réflexions mentionnées ci-dessus, <ul style="list-style-type: none"> ✓ Avec chaque partenaire, voir les incidences des réflexions sur le contenu de l'APO ✓ Modifier au cas par cas le contenu des APO en accord avec chaque partenaire pour s'intégrer dans les réflexions menées • Prioriser : <ul style="list-style-type: none"> ✓ La mise en place de plan stratégique (plus ou moins simplifié selon les niveaux d'organisation) répondant aux textes et visions à moyen terme de l'organisation et non lié spécifiquement aux activités du PAFA II ; ✓ Dans ce plan, identifier les actions compatibles avec les résultats / activités du PAFA II afin de les prendre en charge autant que possible ; ✓ A partir de ce plan définir un budget annuel et son décaissement en tranche et non par activité individuelle ; ✓ La mobilisation des ressources internes à travers le versement effectif des parts sociales et la vente de services aux membres (coopératives aux EAF, Union aux Coopératives, fédération aux Unions)
3	Appliquer le manuel de procédures du mécanisme	<ul style="list-style-type: none"> • Appliquer le code de financement selon le manuel (simplification, pas de distinction entre filière ni segment)

N°	Recommandation	Détail des activités à mettre en œuvre
	de financement des projets productifs et notamment son code de financement et la gestion de la garantie par une institution professionnelle en la matière	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les jeunes, s'inspirer du FACEJ pour adapter, au besoin, le code de financement • Négocier et signer une convention avec le FGSP avec l'appui de ADA • Informer les banques / IMF des modalités d'appui du PAFA II • Définir une stratégie d'identification et de rémunération (liée au résultat) des accompagnateurs des porteurs de projet) <p>✓ Négocier (avec un haut niveau : Représentation Coopération suisse et luxembourgeoise, MAECI, MDR) avec le CR S le respect du code de financement et du manuel de procédures du dispositif de financement</p> <p>✓ Poursuivre l'analyse du premier appel à projets sur cette base et non pas sur la base du code de financement révisé par le CR S</p> <p>✓ Finaliser l'avenant avec ADA pour animer toute cette réflexion et mise en œuvre des recommandations ;</p> <p>✓ Prendre en compte que la mise en œuvre d'une approche basée sur les systèmes de marchés nécessite d'accepter que le marché régule les prix. De ce fait, les subventions doivent être manipulées avec précaution pour ne pas créer des biais, des effets d'opportunités et des mauvaises pratiques. Pour cela, les bonnes pratiques en matière de crédit et de subvention / garanties doivent être mise en œuvre si l'on veut changer les comportements de pratiques de non-remboursement des crédits ;</p> <p>✓ Définir des TDR standard pour l'accompagnement des porteurs de projet privés par des structures rémunérées sur la base de résultats (financement obtenu) ; cela sous-entend un travail d'accompagnement complet / coaching financier (administratif, technique, financier, etc.) débouchant sur une décision de crédit et non pas la seule production d'un plan d'affaires ;</p> <p>✓ Consulter directement et par courrier exhaustif l'ensemble des Institutions Financières au Mali et recueillir leur intérêt à participer dans la mise en œuvre du dispositif de financement des projets productif selon le manuel élaboré. En effet, l'offre de crédit devrait être ouverte à l'ensemble des banques / IMF et des autres types de crédits (fournisseur, client, leasing, etc) ;</p> <p>✓ Identifier et recenser les autres fournisseurs de crédit (fournisseur de matériels / intrants, fonds d'investissement, etc) pouvant assurer des crédits aux EAF et PME/coopérative ; développer une base de données pour capitaliser cela</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour la mise en œuvre du dispositif de financement des micro-projets, il n'est pas interdit de revoir la modalité, planifiée sous ABSD actuellement, vers une modalité « régie LuxDev », si l'on veut : <ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assurer que le manuel de procédure du dispositif est respecté ; ✓ Mettre en place rapidement la garantie au niveau du FGSP ; ✓ Décaisser rapidement la subvention pour les porteurs de projet qui sont éligibles (décision du CR S) et dont le crédit a été notifié.
4	Améliorer la stratégie de renforcement des capacités y inclus les contenus des formations en Formation Initiale Qualifiante, apprentissage et en formation continue	<ul style="list-style-type: none"> • Solliciter l'appui du Siège de LuxDev ou d'un consultant externe pour animer cette réflexion • Prendre en compte les constats, analyses et leçons apprises mentionnés dans cette évaluation • Identifier des pairs au niveau local, national, sous-régional et autres pour contribuer à ces formations <p>• Dans la réflexion à mener, il est important : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dans une logique de système de marché, de développer des outils de diagnostic et de plan de renforcement de capacité axés sur une logique « d'entreprise » (voir Modèle Porter en annexe F 11) ; surtout pour les coopératives à la base et les PME ; ✓ De distinguer le renforcement de capacité d'une structure en vue d'exécuter un programme d'activités ou en vue de renforcer les capacités d'une institution à développer ses missions régaliennes ; </p>

N°	Recommandation	Détail des activités à mettre en œuvre
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pour le renforcement de capacité et les plans de renforcement, il existe de nombreux modèles, notamment pour les organisations coopératives, dont le PAFA II pourraient s'inspirer. Pour les PME (et même les coopératives), le diagnostic et le plan de renforcement des capacités pourrait être développé autour de la chaîne de valeur de l'entreprise (voir modèle Porter en annexe) ; ✓ La bonne gouvernance et la mobilisation de ressources internes pour viser l'autonomisation financière devraient être au cœur de ce renforcement des capacités ; ✓ De viser un ancrage local au niveau des coopératives (production, transformation, commercialisation). Elles sont les premières à intervenir dans l'objectif d'un changement structurel des économies locales comme le développement des chaînes de valeur appuyées par le PAFA II. Il faudrait viser en priorité leur organisation et leur fonctionnement pour avoir un impact sur leurs membres et indirectement sur leurs familles. • Intégrer l'approche genre dans le renforcement de capacités sur la base du plan d'action genre préalablement défini ; • Concernant le contenu des formations, prévoir : <ul style="list-style-type: none"> ✓ La mise à niveau technico économique sur le lait et la pomme de terre en lien avec recommandation 1 ; ✓ Le PAFA pourrait valoriser les enseignements des analyses des systèmes de production et capitaliser les bonnes pratiques des producteurs et transformateurs, pour les intégrer au renforcement de capacités et formation des jeunes. Ces jeunes auront alors des cas pratiques à étudier (fiches technico économiques en conditions réelles, analyses de revenus leur permettant de se projeter en lien avec les facteurs de production minimum à acquérir) et pourront renforcer la crédibilité de leur projet auprès des IMF/IGF. C'est aussi un bon moyen d'identifier des maîtres de stage.
5	Réviser certains indicateurs du cadre logique (indicateurs d'impact et d'effets ainsi que les méthodes d'évaluation)	<ul style="list-style-type: none"> • Solliciter l'appui du Siège de LuxDev ou d'un consultant externe pour animer cette réflexion • Prendre en compte les constats, analyses et leçons apprises mentionnés dans cette évaluation • Réviser les indicateurs d'effet et d'impact : revenu, productivité, compétitivité, etc en appliquant des méthodes standards éprouvées (méthode des marges brutes pour les EAF, Bilan et compte de résultat simplifié pour les MPME et coopératives). • Développer une vision globale du dispositif de suivi évaluation car le PAFA II a développé la collecte de nombreuses données (notamment à travers les APO) qu'il convient de capitaliser par exemple dans une base de données centralisée ; ceci nécessite une réflexion sur comment organiser cela pour centraliser l'information et son exploitation • Également dans cette réflexion, voir comment mieux intégrer : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les indicateurs de la DDC mentionnés plus haut (aggregated reference indicator / ARI ; thematic reference indicator / TRI). ✓ Les indicateurs d'impact universels (selon la Norme CDDE (Comité des donneurs pour le développement des entreprises) • Les données actuellement recueillies par les prestataires et partenaires, doivent faire l'objet d'une assurance qualité par LuxDev afin de vérifier la véracité des informations, leurs modes de collecte, etc. ; • Sur la base des éléments définis pour mesurer la productivité et la compétitivité des deux filières PdT et Lait, définir : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les indicateurs (SMART) à suivre ; noter leur situation de référence et cible ✓ Décrire cet indicateur dans une fiche individuelle (modèle LuxDev) ✓ Bien distinguer dans la matrice de S&E, les données annuelles et les données cumulées et les % d'atteinte soit sur les cibles annuelles soit sur la cible globale ;

N°	Recommandation	Détail des activités à mettre en œuvre
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'appuyer sur un statisticien et une gestionnaire de base de données pour définir les indicateurs, les collecter, les stocker et analyser ; concevoir une base de données • Définir la méthode de calcul des revenus des EAF (nous proposons la méthodes des marges brutes (Centre d'économie rurale France) et des PME / coopérative (compte de résultat et bilans) et <ul style="list-style-type: none"> ✓ Déterminer l'échantillon à suivre selon filières, genre, zone ✓ Déterminer les éléments de revenu à suivre avant et après projet : exemple revenu global, part de la Pdt, part du Lait, etc. ; ✓ Définir un planning de suivi des indicateurs retenus

ANNEXE G

Bibliographie

Stratégie de transition pour la coopération au développement luxembourgeoise avec la République du Mali

Accord entre le gouvernement de la République du Mali et le gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg et la confédération suisse, représenté par la direction du développement et de la coopération (DDC) du département fédéral des affaires étrangères relatif au programme « MLI/026 – Programme d'appui aux filières agropastorales – phase 2 » (PAFA II)

Contrat entre la confédération suisse, représentée par le département fédéral des affaires étrangères, agissant par l'intermédiaire de la Direction de développement et de la Coopération (DDC) via le Bureau de la Coopération Suisse au Mali et Lux-Development S.A concernant l'octroi d'une contribution au projet ou aux activités : Mise en œuvre de la phase 2 du PAFA

Accord général de coopération entre le gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg et le gouvernement de la République du Mali

Programme indicatif de coopération (2015-2019) Grand-Duché de Luxembourg et République du Mali

Addendum à la stratégie de transition pour la coopération au développement luxembourgeoise avec la république du Mali 2023-2024

Document technique et financier MLI/026 Version A

Document technique et financier MLI/026 Version B

Principales modifications au DTF (version B)

Memo Rapportage 2022 APO PAFA2

Convention de délégation de fonds et de mise en œuvre entre Lux-Development et l'Observatoire national de l'emploi et de la formation (ONEF)

Convention de délégation de fonds et de mise en œuvre entre Lux-Development et l'Union Nationale des Centres de Gestion Rurale (UNCGR)

Rapport narratif intermédiaire juin 2022 UNCGR

Convention de délégation de fonds et de mise en œuvre entre Lux-Development et le Comité Régional de Concertation des Ruraux de Sikasso (CRCR)

Compte rendu du comité de pilotage n°1 PAFA II – MLI/026, 31 mars 2022

Compte rendu du comité de pilotage Extraordinaire PAFA II – MLI/026, 1^{er} juillet 2022

Compte rendu du deuxième comité de pilotage ordinaire PAFA II – MLI/026, 03 août 2022

Compte rendu du troisième comité de pilotage ordinaire PAFA II – MLI/026, 21 décembre 2022

Manuel des procédures de financement des projets productifs d'initiatives privées individuelle ou collectives par les Conseils régionaux de Ségou et de Sikasso pour le soutien aux chaînes de valeurs et à l'insertion des jeunes dans les filières d'opportunité d'emplois

Procédures de financement des projets productifs PAFA – phase 2

Matrice de suivi-évaluation du PAFA II

Outils suivi et fiche actions transversales

Plan opérationnel (PO) 2021 PAFA II (MLI026) – Version révisée, juillet 2021

Plan opérationnel ABSD du conseil régional de Sikasso 2022-2023-2024 PAFA II MLI/026

Budget Programmation opérationnelle du conseil régional de Sikasso – ABSD 2023

Plan opérationnel annuel N°2 01/01/2022 – 31/12/2022 PAFA2 MLI/026

Plan opérationnel annuel N°3 01/01/2023 – 31/12/2023 PAFA2 MLI/026 – version actualisée, février 2023

Rapport provision sur l'Enquête de référence de l'indicateur « taux de croissance de l'emploi dans les maillons des deux chaînes de valeurs lait local et pomme de terre » dans la région de Sikasso (Programme MLI/026), octobre 2022

Rapport final de l'Etude participative sur la place des femmes et les rapports de genre dans les filières lait local et pomme de terre dans la région de Sikasso, février 2022

Rapport financier de la période du 1^{er} janvier 2023 au 27 avril 2023 – PAFA II MLI/026

Situation des engagements au 27 avril 2023

Fiche emploi métier : collecteur de lait

Fiche emploi métier : transformateur de lait, novembre 2021

Programme de formation : collecteur de lait, octobre 2021

Programme de formation : transformation de lait, décembre 2021

Rapport AST Transformateur de lait du 26 au 27 octobre 2021

Rapport AST Collecteur de lait

Rapport formation Agroécologie paysanne à l'endroit des producteurs de pomme de terre membres de la FERPTS session 2 Sikasso (USPPS) – période du 23 au 26 Novembre 2021

Rapport formation continue sur les techniques de stockage, de conditionnement et de conservation de la pomme de terre de consommation à l'endroit des producteurs membres de la Fédération Régionale des producteurs de Pomme de terre de Sikasso (FERPTS) – Site de Fonfana - Période du 18 au 21 mai 2022

Cahier du participant – Techniques d'élaboration des plans d'affaires simplifiés, formation des membres de la FERPTS et de la ferlait - Décembre 2022

Rapport Session 1 plan affaires FERPTS - Décembre 2022

Rapport Session 2 plan affaires FERLAIT - Décembre 2022

Rapport Session 3 Plan affaires FERPTS - Décembre 2022

Rapport Session 4 Plan affaires FERLAIT - Décembre 2022

Rapport Session 5 Plan affaires FERPTS - Décembre 2022

Rapport Session 6 Plan affaires FERPTS - Décembre 2022

Rapport de formation continue en itinéraire technique de production de pomme de terre de consommation à l'endroit de certains producteurs membres de FERPTS – Site de Zangaradougou – Période du 09 au 12 février 2022

Rapport formation continue sur les techniques de stockage, de conditionnement et de conservation de la pomme de terre de consommation à l'endroit des producteurs membres de la Fédération Régionale des producteurs de Pomme de terre de Sikasso (FERPTS) – site de Niazedougou – Période du 18 au 21 mai 2022

Rapport de formation techniques de formulation, rationnement et distribution des aliments à l'endroit des membres de la FERLAIT

Rapport de formation OHADA Doumanaba

Rapport de formation OHADA Kafouziéla

Rapport de formation OHADA Kolondièba

Rapport formation vie coopérative Niangassoba

Rapport formation OHADA Niangassoba

Rapport de formation continu sur les itinéraires techniques de transformation du lait local (session2)

Rapport de formation sur les techniques de production de fourrages à l'endroit des membres de la FERLAIT - Session de Sikasso – Période du 30 Octobre au 03 Novembre 2022

Rapport formation Conservation PDT Doumanaba, du 05 au 08 mai 2022

Rapport formation conservation PDT Niazedougou, du 18 au 21 mai 2022

Rapport formation Conservation PDT Vamarabougou, du 02 au 05 juillet 2022

Rapport formation Conservation Pomme terre Sikasso, du 25 au 28 juin 2022

Rapport formation rationnement aliments Kadiolo, du 05 au 09 novembre 2022

Rapport formation rationnement aliments Sikasso, du 29 octobre au 02 novembre 2022

Rapport formation transformation lait local, du 28 juin au 02 juillet 2022

Rapport formation transformation pomme terre, du 28 juin au 02 juillet 2022

Rapport du premier semestre 2021 – Phase de démarrage et Perspectives du 2ème semestre 2021 – PAFA II

Rapport du premier semestre 2022 – 1^{er} janvier 2022 – 30 juin 2022

Rapport d'autoévaluation de la CDFMO CRCR VP

Rapport d'autoévaluation de la CDFMO CRIPT VP

Rapport d'autoévaluation de la CDFMO-FERLAIT

Rapport d'autoévaluation de la CDFMO- UNCGR VP

Rapport de la réunion N°1 du comité technique du PAFA II, mars 2022

Rapport de la réunion N°2 du comité technique du PAFA II, juin 2022

Rapport de la réunion N°3 du comité technique du PAFA II, novembre 2022

Rapport d'avancement annuel 2021

Rapport d'avancement annuel 2022

Rapport final de l'enquête pour la détermination des valeurs de référence de quatre indicateurs du programme MLI/026 : PAFA II

Rapport final de l'enquête pour la détermination des valeurs atteintes en 2022 des indicateurs ciblés du PAFA II

Rapport de mission DNSSA

Rapport final de l'étude de l'offre de services et plans d'amélioration

Rapport de l'étude de faisabilité pour la mise en place d'un centre de service à Kolondieba

Rapport d'élaboration d'une stratégie d'appui à l'élevage laitier agro-pastoral en milieu rural

Note de Capitalisation de l'expérience de multiplication des semences de pomme de terre à partir des vitro plants

Stratégie de valorisation des 12 aménagements hydroagricoles réalisés par le conseil régional de Sikasso dans le cadre du PAFA I

Rapport final des activités de la campagne 2021-22 et préparation 2022-23

Contacts des principales parties prenantes du PAFA II

Le style Luxdev

Modèle de rapport d'évaluation intermédiaire/final

Modèle de facture

Guide de la politique d'évaluation interne de LuxDev

ANNEXE SPECIALE : Analyse du contexte et de l'impact du COVID-19

Base données formation continue

Base de données Apprentissage rénové cohorte 2022

Contact équipe PAFA2

Liste et contacts des animateurs CRIPT

Liste et contacts des animateurs FERLAIT

Liste des producteurs (Eleveurs et agroéleveurs)

Liste des transformatrices appuyées

Répertoire des producteurs de pomme de terre appuyés sur les sites d'Aménagement hydroagricoles (AHA)

Répertoire des transformateurs de pomme de terre appuyés

Contacts des principales parties prenantes PAFA2

Base données des producteurs de lait appuyés

Répertoire des coopératives de pomme terre appuyées

Note de capitalisation du PAFA 1 (2016-2020) – Les acquis sur les filières

Rapport final du PAFA 1

Matrice de suivi-évaluation du PAFA II

Code de financement des projets productifs dans la filière pomme de terre

Contacts de l'équipe PAFA II

Note d'orientation technique de l'appui au secteur privé

Rapport financier de la période du 01/01/2023 au 30/04/2023

Rapport de réunion du comité de formulation

Rapport d'évaluation intermédiaire du PAFA

Convention de financement N°MLI/021 – 21 2711 Avenant N°1

Convention de financement N°MLI/021 – 21 2711

Convention de délégation de fonds et de mise en œuvre du PAFA II entre Luxdev et le CRIPT

Rapport narratif intermédiaire du CRIPT de Sikasso de la période d'octobre 2021 à janvier 2022

Rapport narratif intermédiaire du CRIPT de Sikasso de la période de septembre 2021 à mars 2022

Rapport narratif intermédiaire du CRIPT de Sikasso de la période de septembre 2021 à mars 2022

Rapport narratif intermédiaire du CRIPT de Sikasso de la période d'avril à juillet 2022

Convention de délégation de fonds et de mise en œuvre du PAFA II entre Luxdev et le FERLAIT

Rapport narratif de la FERLAIT de la période du 1^{er} mars au 30 novembre 2022

Rapport narratif intermédiaire de la FERLAIT de la période de septembre 2021 à février 2022

Convention de mise en œuvre CMO N°MLI/026. 21 2697 FERPTS entre Luxdev et la FERPTS

Convention de délégation de fonds et de mise en œuvre du PAFA II entre Luxdev et l'APEJ

Rapport narratif CDFMO N° MLI/026.21 2699 – APEJ premier semestre (d'octobre 2021 à février 2022)

Rapport narratif intermédiaire CDFMO INIFORP de septembre 2021 à novembre 2022

Rapport narratif intermédiaire CDFMO N° MLI/026.21 2685 de septembre 2021 à janvier 2022

Convention de délégation de fonds et de mise en œuvre du PAFA II entre Luxdev et l'INIFORP

Convention de délégation de fonds et de mise en œuvre du PAFA II entre Luxdev et l'ONEF au 30 novembre 2022

Convention de délégation de fonds et de mise en œuvre du PAFA II entre Luxdev et l'ONEF de septembre 2021 à janvier 2022

Convention de délégation de fonds et de mise en œuvre du PAFA II entre Luxdev et l'ONEF

Convention de délégation de fonds et de mise en œuvre du PAFA II entre Luxdev et l'UNCGR

Rapport narratif intermédiaire de l'UNCGR juin 2022

Rapport narratif intermédiaire N°MLI026 – 21 2696 - CRCR d'octobre 2021 à mai 2022

Convention de délégation de fonds et de mise en œuvre du PAFA II entre Luxdev et le CRCR

Rapport narratif intermédiaire N°MLI026 – 21 2696 - CRCR de mai 2021 à novembre 2022

Fiche technico-économique pour la culture de la pomme de terre – Région de Maradi

Fiche technico-économique pour la culture de la pomme de terre – Région de Tillabéri

Convention d'exécution MLI/021 - 21 2683 entre LuxDev et Appui au développement autonome, ADA ASBL

Rapport de mission d'assistance technique de ADA dans le cadre des programmes de LuxDev Mali – 15 Nov 2021- Partie 1 - Revue des mécanismes financiers actuels

Rapport de mission d'assistance technique de ADA dans le cadre des programmes de LuxDev Mali – 29 Avril 2022- Partie 2 – Transition vers un système harmonisé de financement

Guide pratique de la culture de pomme de terre en Afrique de l'Ouest

Note pour la mise en place d'un dispositif de garantie commun au programme de LuxDev Mali

Rapport narratif 2021 – 08 Juin 2021

Evaluation intermédiaire du PAFA à Sikasso

100 Fiches techniques, guides et outils disponible sur le site du RECA

Cahier du participant de la formation des membres des réseaux des centres de collecte de lait des régions de Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou et Mopti

Cahier du participant formation pour le renforcement des capacités des agents de vulgarisation en techniques d'embouche et en rationnement dans les régions de Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou et Mopti

Cahier du participant Vulgarisation de la fauche et la conservation des fourrages naturels dans les régions de Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou et Mopti

Document de référence pour la construction d'un centre de collecte de lait ou d'une laiterie au Mali, décembre 2015

Note technique de présentation de l'unité laitière « IKA NONO » de Sikasso au Ministre de l'élevage et de la pêche, janvier 2019

Stratégie de valorisation du lait cru local au Mali, octobre 2008

Convention de partenariat entre le conseil régional de Sikasso et la BNDA

Articles phares publiés

Lien articles phares.docx

Sensibilisation des acteurs agricoles pour l'accès des femmes aux terres

<https://luxdev.lu/fr/news/show/2023-02-15>

Promotion des activités génératrices de revenus au profit des jeunes femmes

<https://luxdev.lu/fr/news/show/2022-10-14>

Amélioration des services fournis par les centres de service aux éleveurs

<https://luxdev.lu/fr/news/show/2022-05-10>

Mobilisation réussie pour la participation des femmes aux actions de formation continue à Sikasso

<https://luxdev.lu/fr/news/show/2022-04-12>

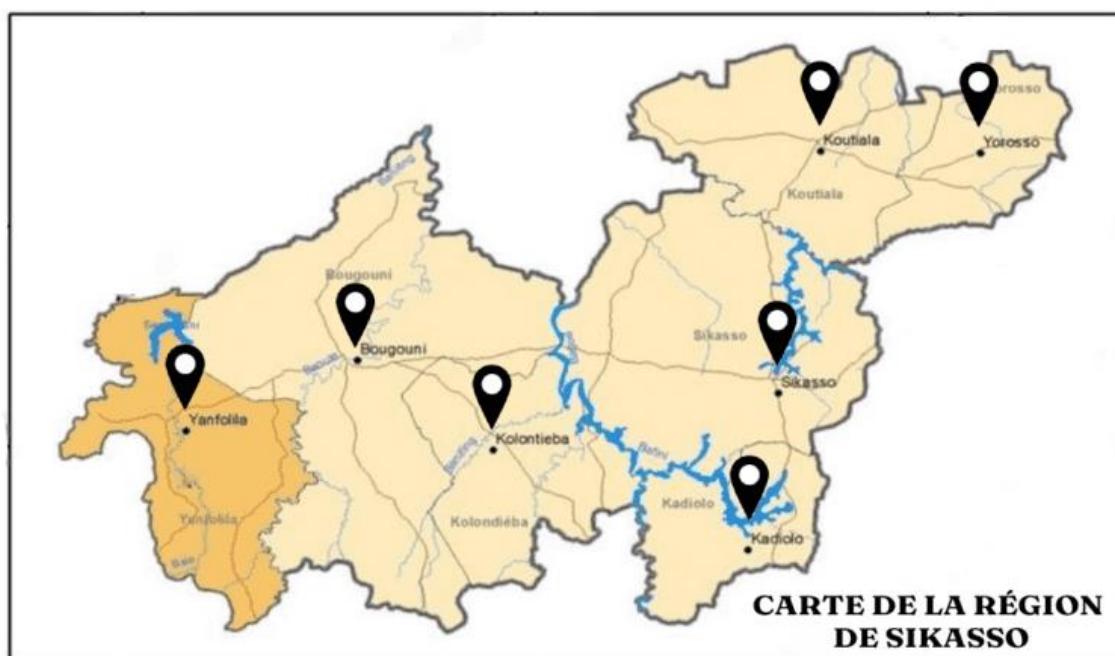
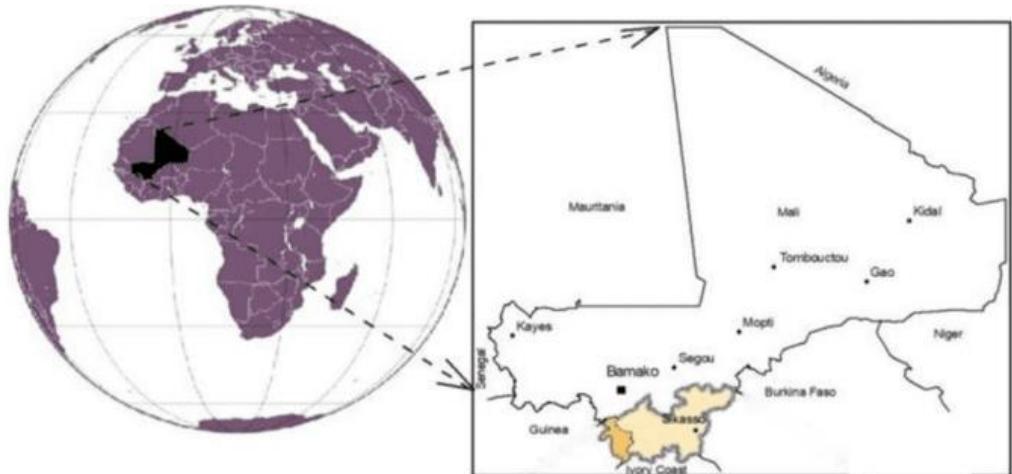
Les producteurs de pomme de terre de la région de Sikasso à l'école de l'agroécologie

<https://luxdev.lu/fr/news/show/2022-01-28>

Ateliers d'analyse de la situation de travail

<https://luxdev.lu/fr/news/show/2022-01-13>

ANNEXE H
Cartes géographiques





ANNEXE I
Reportage photographique

Voir fichier joint