SOS FAIM, ILES DE PAIX ET AUTRE TERRE

PROGRAMME COMMUN DE PROMOTION DE L'AGRICULTURE FAMILIALE DURABLE ET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE POUR UN MONDE PLUS JUSTE

Burkina Faso-Mali-Sénégal

SOS FAIM

RAPPORT FINAL (VERSION MALI)

AVRIL 2022

STÉPHANE VANCUTSEM & MAMADOU GOÏTA

COTA asbl
Rue de la Révolution 7
1000 Bruxelles
Belgique

Tél. : 0032 02 218 18 96
Fax : 0032 02 223 14 96
WWW.COTA.BE
TVA: BE0420280412
Banque: BE91 0680 7773 1076
«Registre des personnes morales de Bruxelles

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX **4**

LISTE DES PHOTOS **4**

LISTE DES ACRONYMES **5**

RESUME EXECUTIF **6**

1. INTRODUCTION **11**

1.1 CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION FINALE 11

1.2 MÉTHODOLGIES DE L'ÉVALUATION ET DÉROULEMENT DE LA MISSION 14

2. ANALYSE GLOBALE **18**

2.1 ANALYSE DES RÉSULTATS DU PROGRAMME SUIVANT LES CRITÈRES CAD (QE1) 18

2.1.1 PERTINENCE 18
2.1.2 COHÉRENCE 19
2.1.3 EFFICACITÉ 21
2.1.4 EFFICACITÉ DU DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION 33
2.1.5 EFFICIENCE 35
2.1.6 DURABILITÉ 36
2.1.7 EFFETS/IMPACTS 39
2.2 ANALYSE DES CRITÈRES TRANSVERSAUX : GENRE ET ENVIRONNEMENT (QE2) 41

3. QUESTIONS SPECIFIQUES **42**

3.1 CAEB 43

3.2 USCPCD 47

3.3 YERENYETON 49

3.4 PNPR 51

4. LEÇONS APPRISES (QE3 & QE4) **54**

5. CONCLUSION ET PRINCIPALES RECOMMANDATIONS (QE5) **55**

5.1 CONCLUSION 55

5.2 PRINCIPALES RECOMMANDATIONS 57

6. ANNEXES **62**

6.1 ANNEXE 1 : QUESTIONS ÉVALUATIVES/MATRICE 62

6.2 ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES 64

6.3 ANNEXE 3 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS 65

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 production maraîchère CAEB (2017-2020) (Source : Adapté des notes de l'équipe..... 23

LISTE DES PHOTOS

Photo 1 Focus-group avec les femmes maraîchères de Tissala (Yèrènyèton) 17

Photo 2 Une femme dans la pépinière de Tissala (Yèrènyèton) 20

Photo 3 Magasin de stockage à Kebougou (Yèrènyèton) 32

Photo 4 Focus-group avec des femmes du périmètre maraîcher de Moromoro/Nioro (CAEB)..... 37

Photo 5 Entretiens/focus-group avec les membres du Bureau et équipe technique de Yèrènyèton .. 61

LISTE DES ACRONYMES

ACNG :	Acteurs non gouvernementaux de la coopération belge
AI :	Achats institutionnels
AOPP :	Association des organisations professionnelles paysannes
BC :	Banques de céréales
CAD-MALI :	Coalition des Alternatives Africaines Dettes et Développement-Mali
CAEB :	ONG Nationale Conseil et Appui à l'Education à la Base
CNOP :	Coordination nationale des organisations paysannes
DGD :	Direction générale de la Coopération au développement et Aide humanitaire
EAF :	Exploitation agricole familiale
EF :	Exploitation familiale
ERO :	Evaluation rapide organisationnelle
Faso-Jigi :	Unions des Coopératives des producteurs de Céréales
FECOPON :	Fédération des Coopératives des Producteurs de la Zone Office du Niger
IFRIZ :	Interprofessionnelle riz
Kondo-Jigima :	Union des caisses d'épargne et de crédit Kondo-Jigima
LABOSSEM :	Laboratoire de certification des semences végétales
LOA :	Loi d'orientation agricole
MdP :	Marqueurs de progrès
OP :	Organisation paysanne
OPAM :	Office des produits agricoles du Mali
OS :	Objectif spécifique
PDSEC :	Programme de développement économique, social et culturel
PNDA :	Politique Nationale de Développement Agricole
PNPR :	Plateforme nationale des producteurs de riz du Mali
RNA :	Régénération naturelle assistée
SEXAGON :	Syndicat des Exploitants Agricoles de la Zone Office du Niger
SFD :	Système financier décentralisé
USCPCD :	Union des Sociétés Coopératives de Producteurs de Céréales de Diédougou
UT :	Unité de transformation
Yèrènyèton :	Union des Coopératives des producteurs céréaliers du cercle de Barouéli

RESUME EXECUTIF

Le présent rapport reflète le processus et les résultats de l'évaluation finale du programme commun de promotion de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale pour un monde plus juste/SIA (2017-2021) menée au Mali par une équipe de deux consultants[1], de novembre 2021 à février 2022. Cette évaluation s'insère dans le cadre d'une évaluation plus globale qui couvre trois pays de l'Afrique de l'Ouest : outre le Mali, le Sénégal et le Burkina Faso (évaluation globale menée par une équipe de quatre consultants de novembre 2021 à février 2022). Cette évaluation est commanditée par SOS Faim. Le programme à évaluer, cofinancé par la DGD, est mis en œuvre par un consortium de 3 ONG belges : SOS Faim, Iles de Paix et Autre Terre. Ce programme quinquennal a pour objectif spécifique de contribuer au renforcement des performances économiques, environnementales et sociales des acteur.trice.s de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale (AFD & ES), en particulier en agissant sur 5 axes prioritaires (changements intermédiaires ou résultats) : *R1 : Les techniques et capacités de production ; R2 : Les capacités de transformation, de commercialisation et de stockage ; R3 : L'accès à des services financiers pérennes et adaptés ; R4 : Les capacités de plaidoyer et de mobilisation citoyenne autour de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale ; R5 : Le renforcement des capacités des structures appuyées*.

Les consultants se sont basés sur les Termes de Référence de cette évaluation qui pour rappel avait pour objectifs spécifiques (1) d'analyser/apprécier les résultats du programme sur base des critères d'évaluation prédéfinis (redevabilité) ; (2) d'analyser de manière approfondie le programme sous l'angle de l'analyse de ses éventuels premiers effets, et plus spécifiquement des changements observables (liés notamment au renforcement de la capacité des acteurs) et (3) de formuler de manière participative avec les organisations partenaires les recommandations (stratégiques et opérationnelles) qui serviront de base et d'orientation pour la pérennisation des acquis et la mise en œuvre de futurs programmes/projets (dont le nouveau programme DGD 2022-2026).

Les consultants tirent les principales conclusions de l'évaluation :

- Le programme trouve toute sa légitimité par rapport au contexte du Mali et aux contraintes initialement identifiées par celui-ci (dégradation de l'environnement et des ressources naturelles, entrepreneuriat rural modeste, faible accès des ruraux aux financements, pratiques culturales néfastes pour la santé et l'environnement, difficultés d'accès à une alimentation riche/variée/équilibrée pour des populations vulnérables, problèmes de commercialisation).

- Par ailleurs, la pertinence du renforcement de la prise de conscience des producteurs et productrices des organisations partenaires du programme sur la nécessité de valoriser les pratiques agroécologiques comme alternatives aux contraintes actuelles identifiées sur les systèmes alimentaires et sur la création de la richesse est soulignée.

- De manière générale, l'efficacité du projet en termes de résultats atteints est relativement satisfaisante. Concernant le résultat 1 (production), les capacités ont été renforcées pour l'amélioration de la production (itinéraire technique, intrants de différentes natures), et ceci pour tous les partenaires. Par ailleurs, il est relevé une augmentation de la production agroécologique (adoption progressive des pratiques agroécologiques). De manière générale, l'efficacité relative au niveau d'atteinte du résultat 1 est satisfaisante.

- Le niveau d'atteinte du résultat 2 (stockage, transformation, commercialisation) est quant à lui variable d'un partenaire à l'autre. Il est relativement satisfaisant pour l'USCPCD, Yèrènyèton et

[1] Tenant compte du contexte politique, le chef de mission a appuyé à distance le consultant national.

PNPR. Il l'est moins pour CAEB, Faso-Jigi et AOPP. De manière générale, les problèmes récurrents au niveau de ce résultat sont les suivants : (1) la faible mobilisation des crédits (elle-même liée aux difficultés d'obtention de fonds de garantie) ; (2) l'instabilité du Marché ; (3) la faible part des achats institutionnels dans le volume des produits commercialisés ; (4) la faible rentabilité des unités de transformation. Toutefois, il est important de souligner que les systèmes de mise en marché collectif mis en place par plusieurs partenaires (USCPCD, Yèrènyèton, CAEB) contribuent à augmenter les revenus des producteurs/trices. A ce titre, l'amélioration de la dynamique relative à la commercialisation des semences est à souligner. Relevons enfin les capacités renforcées des organisations partenaires et de leurs membres en matière de stockage, transformation et commercialisation. Ceci constitue un acquis indiscutable.

- Pour ce qui concerne le résultat 3 (accès aux financement rural), les partenaires du programme ont tous eu des difficultés à avoir accès aux crédits. Les difficultés administratives et même judiciaires actuelles de Kondo Jigima n'ont pas permis de jouer son rôle qui est bien décrit dans la convention tripartite (avec SOS Faim et les autres partenaires). La situation à ce niveau n'a pas été concluante.

- De manière générale, concernant le résultat 4 (plaidoyer), les résultats sont partiellement atteints, variable d'un partenaire à l'autre.

- Et enfin, l'efficacité relative au niveau d'atteinte du résultat 5 (renforcement des capacités) est satisfaisante. Les organisations partenaires et leurs membres ont vu leurs capacités opérationnelles et de gestion renforcées. Au niveau de la gouvernance participative, les capacités ont été renforcées même si des efforts sont à poursuivre à ce niveau. En termes de réseautage, des initiatives sont mises en place, d'autres sont à renforcer/à impulser.

- De manière générale, l'efficience du programme est jugée satisfaisante. En particulier, son efficience organisationnelle est à souligner (réaffectations budgétaires). De façon opérationnelle, les moyens humains qui devaient être déployés pour la gestion globale de ce programme ont été mis à disposition pour permettre de mettre en œuvre les activités réalisées à hauteur de souhaits malgré les difficultés rencontrées (Covid-19, insécurité).

- Sur le plan de la durabilité de son intervention, le programme présente tout d'abord des atouts intéressants : (1) l'ancrage communautaire des organisations partenaires ; (2) le renforcement des capacités (des producteurs, des Unions et des coopératives membres) comme axe transversal (on le retrouve au niveau de chacun des partenaires) et essentiel du programme ; (3) la durabilité environnementale (pratiques agroécologiques).

- Le programme présente cependant quelques limites non négligeables en termes de durabilité : (1) la non libération des fonds de garantie (suite aux défaillances au niveau de Kondo Jigima) qui impacte sur les performances économiques des OP ; (2) de manière générale, des problèmes de confiance entre les IMF et les paysans ; (3) la faible rentabilité des unités de transformation ; (4) la faible part des achats institutionnels dans le volume des produits commercialisés.

- Quant aux effets/impacts (prévus ou imprévus) du programme, les consultants en relèvent l'un ou l'autre indéniable : (1) l'amélioration des facilités de commercialisation via la vente groupée, permettant d'augmenter les revenus des producteurs même si les résultats sont variables en fonction des aléas du Marché, des aléas de l'agriculture contractuelle et de l'évolution du contexte (Covid-19) ; (2) en particulier pour CAEB, l'approvisionnement et la commercialisation des produits céréaliers au sein des Banques de céréales villageoises a permis d'améliorer la disponibilité alimentaire au niveau du village en particulier pendant les périodes de soudure facilitant ainsi la prise en charge des activités de production dans la zone ; (3) la diversification de l'alimentation grâce aux produits maraîchers obtenus à travers les périmètres, avec des produits de plus en plus accessibles sur les marchés locaux et dans les villages (et des effets sur l'augmentation de revenus, en particulier pour la production de la pomme de terre) ; (4) de manière générale, la qualité des produits est améliorée suite aux différentes actions de renforcement des capacités menées en amont (en particulier techniques de production agroécologique).

Les consultants formulent les principales recommandations de l'évaluation :

- *Recommandations générales* (pour l'ensemble des partenaires[2]) :
    - Poursuivre le renforcement des capacités au niveau des OP/faitières : appui institutionnel/organisationnel (planification stratégique, outils de gouvernance), leadership, stockage, transformation, accès au Marché, gestion financière, etc.
    - Renforcer l'approche « entrepreneuriat » des Unions/coopératives/producteurs (planification stratégique, leadership, suivi-évaluation) et mener des actions d'alphabétisation fonctionnelle (en corrélation avec les unités économiques). Dans cette même optique, renforcer les stratégies de mobilisation des ressources propres au niveau des Unions/coopératives (location magasin de stockage, location de salle de réunion, atelier mécanique, etc.) comme conditions de base pour l'accès au financement externe.
    - Impliquer davantage les jeunes/femmes au niveau des instances en poursuivant les séances de sensibilisations et de formations (genre, leadership).
    - Mobiliser des ressources auprès des institutions financières de proximité en négociant avec l'Etat et d'autres partenaires techniques et financiers des fonds de garantie. Ces fonds de garantie sont mis à la disposition des banques et IMF pour refonder la confiance entre elles et les OP et les fidéliser pour éviter des ruptures dans le financement.
    - Améliorer l'accès au financement externe pour les Unions/coopératives en établissant des partenariats avec des Institutions de finance rurale permettant ainsi l'accès au financement de manière permanente. En parallèle, renforcer l'éducation financière auprès des producteurs membres. De manière globale, rétablir la confiance entre les deux types d'acteurs (via notamment des cadres de concertation ou encore le renforcement des capacités de gestion financière des OP).
    - L'accès durable aux marchés reste une contrainte majeure pour l'ensemble des producteurs/OP impliqués dans le programme.

[2] Valable aussi pour l'ensemble des 3 pays couverts par l'évaluation globale.

Les organisations partenaires devraient s'impliquer davantage auprès de leurs membres/partenaires dans l'appui au développement d'une stratégie de commercialisation (e-commerce, partenariat, marketing). Renforcer à travers des actions de formation, de visites d'échanges et d'autres initiatives, les capacités de négociation des OP et des ONG partenaires concernant l'agriculture contractuelle, notamment avec un personnel dédié à la promotion commerciale des produits dans les OP (marketing social, activités de commercialisation, etc.).

- L'accroissement de la synergie entre les partenaires du Programme à travers l'échange d'expériences et la collaboration. Au-delà, renforcer le partage d'expériences avec d'autres acteurs disposant d'une expertise avérée dans un domaine clé (en particulier commercialisation et transformation).

- *Recommandations spécifiques pour USCPCD* :

  - Avoir une approche plus professionnelle de fidélisation des clients dans un contexte de concurrence dans sa zone d'intervention Pour ce faire, un travail important, de mobilisation des ressources internes (à travers les cotisations et éventuellement des prélèvements lors des ventes des produits appartenant aux membres) mais aussi des ressources publiques, doit être réalisé de façon durable.
  - Mieux sensibiliser ses membres pour consolider le dispositif des achats et des ventes groupés dans une perspective d'autonomisation institutionnelle et financière des coopératives membres et de l'Union elle-même.

- *Recommandations spécifiques pour CAEB* :
  - Mieux accompagner les partenaires de terrain avec des actions de formation, des visites d'échange pour consolider leur autonomisation dans la gestion du volet commercialisation.
  - Accompagner la recherche de solutions adéquates pour l'autonomie des périmètres maraîchers en eau et continuer l'organisation des producteurs pour une meilleure mobilisation des autres partenaires techniques et financiers autour de leurs productions.

- *Recommandations spécifiques pour Yèrènyèton* :

  - Promouvoir la pisciculture dans les espaces de production végétale en vue d'une diversification des sources de revenus.
  - Promouvoir la production des champignons de consommation dans une optique de diversification de la production et des offres de produits dans la région.

- *Recommandations spécifiques pour PNPR* :

  - Poursuivre la consolidation du dispositif numérique en y intégrant la question de l'assurance récolte. Ce volet devient un axe de travail très important pour les membres de l'organisation. Il faudra s'engager à améliorer les pratiques et l'intégration des données de base dans un support numérique partagé avec ses membres.
  - Poursuivre les actions de plaidoyer avec les autres acteurs pour un meilleur aboutissement des négociations sur les achats institutionnels du riz au Mali. Un projet de texte pour l'institutionnalisation des achats institutionnels a été proposé par une plateforme multi-acteurs coordonnée par les OP faîtières.

Ce texte permettra d'engager l'Etat à acheter obligatoirement les produits alimentaires pour le stock de sécurité national mais aussi pour approvisionner les prisons, les camps militaires, les cantines scolaires etc. Il s'agira de voter des quotas pour des achats directs aux producteurs en lieu et place des importations (produits importés).

- Soutenir la promotion des jeunes et des femmes dans la production, la transformation, la conservation et la mise en marché du riz local. Ces publics-cibles ont des besoins particuliers qui doivent être intégrés dans les préoccupations de la PNPR.

- *Recommandations spécifiques pour SOS Faim* :

  - Poursuivre l'accompagnement des partenaires en vue de consolider les acquis avec un focus particulier sur les aspects de bonne gouvernance des OP/Unions (plans stratégiques, visions) mais aussi des unités économiques/unités de transformation.
  - Faciliter la libération des fonds de garantie destinés aux différentes organisations afin de créer les conditions optimales de la durabilité des dispositifs mis en place. A noter que le Mali dispose d'un fonds d'appui à l'agriculture dont une partie est destinée à mettre en place des fonds de garantie auprès des institutions financières. Le financement public dans une telle perspective est très utile pour assurer la durabilité des acquis actuels. SOS Faim pourrait renforcer le plaidoyer à ce niveau.
  - En termes d'appui auprès des partenaires, envisager un renforcement des capacités spécifique en matière de commercialisation. Dans ce cadre, mobiliser si nécessaire une expertise externe (consultance court terme ou perlée durant toute la durée du programme).
  - Appuyer les partenaires à définir des stratégies de mobilisation de ressources financières (internes et externes). Dans ce cadre, mobiliser si nécessaire une expertise externe (voir supra).
  - Encourager une approche programme de mutualisation des compétences entre partenaires (les synergies entre partenaires qui ont des savoirs faire différentiels mais complémentaires sur les thématiques du programme sont un levier pertinent pour des gains de temps et d'efficacité), au sein du Mali mais aussi de manière plus large avec les partenaires de SOS Faim au Burkina Faso et au Sénégal.

1. INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION FINALE

L'insécurité alimentaire menace aujourd'hui près de 10 millions de personnes en Afrique de l'Ouest (dont au Sénégal, Mali et Burkina Faso).

Dans ce contexte, le développement de l'agriculture familiale représente un enjeu central de lutte contre la pauvreté, mais aussi contre la faim, le chômage, l'exode rural, la pollution et le changement climatique.

L'agriculture familiale représente 90% des denrées alimentaires consommées en Afrique de l'Ouest. Elle emploie également près de 60% des actifs de l'Afrique de l'Ouest. Soit un formidable potentiel pour faire face aux perturbations extérieures et promouvoir une transition énergétique et écologique réussie. Aujourd'hui, les exploitations agricoles familiales représentent plus de trois quarts des terres agricoles d'Afrique de l'Ouest.

Cependant, ces exploitations agricoles familiales en Afrique de l'Ouest font face aux divers défis de sécurité alimentaire, d'équité sociale et de durabilité environnementale. En outre, elles sont confrontées à des contraintes structurelles d'ordre organisationnel et économique dans un contexte d'incertitude climatique. Ainsi, les organisations paysannes, avec les ONG ouest-africaines doivent, avec leurs partenaires de coopération, relever un quadruple défi : (1) garantir la disponibilité d'aliments sains produits localement ; (2) assurer un revenu digne aux paysannes et aux paysans, ainsi qu'aux autres acteurs des filières et des systèmes alimentaires locaux ; (3) répondre aux exigences de gestion durable des ressources naturelles ; (4) influencer les politiques publiques tant au niveau national qu'international.

Par ailleurs, l'accès aux intrants de qualité et produits financiers adaptés aux besoins des paysans et paysannes est généralement faible dans les pays concernés. Pour les jeunes et les femmes, l'accès au crédit afin d'acquérir les intrants et équipements de production et post récolte est plus difficile, du fait que ces personnes ne disposent pas de garantie matérielle.

L'insécurité foncière constitue un autre problème dans la sous-région ; l'accès aux terres fertiles pour la production agricole reste difficile, particulièrement pour les femmes et les jeunes. Le phénomène d'accaparement des terres est accentué par les pratiques de spéculation foncière menée par des élites.

Les femmes sont plus vulnérables et défavorisées que les hommes. Souvent, elles ne détiennent pas les facteurs de production, elles n'ont qu'un accès limité aux opportunités de crédit, d'accès à l'information et à la formation et elles sont moins alphabétisées que les hommes, sont contraintes à des mariages forcés et précoces et ne maitrisent pas en général leur maternité.

Par ailleurs, la région concernée par l'évaluation est caractérisée par des perturbations météorologiques ; les saisons agricoles sont marquées par la mise en place tardive des pluies et une fin précoce de ces dernières, et des inondations par endroits. Quelques producteurs sensibilisés sur ces effets du changement climatique arrivent à s'adapter par l'utilisation de semences améliorées appropriées à l'écourtement de la saison des pluies et l'application de bonnes pratiques agricoles. Par ailleurs, les écosystèmes sont gravement menacés par la surexploitation des ressources naturelles. En particulier, ils restent sous la menace de la prolifération des déchets (liquides, solides), la pollution et les inondations. Autant de facteurs qui sont susceptibles de détruire le milieu physique et humain environnant.

C'est dans ce contexte que le programme commun de promotion de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale pour un monde plus juste/SIA (2017-2021) a été mis en œuvre au Burkina Faso, Mali et Sénégal.

Ce programme, cofinancé par la DGD, est mis en œuvre par un consortium de 3 ONG belges : SOS Faim, Iles de Paix et Autre Terre.

Ce programme quinquennal a pour objectif spécifique de contribuer au renforcement des performances économiques, environnementales et sociales des acteur.trice.s de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale (AFD & ES), en particulier en agissant sur 5 axes prioritaires (changements intermédiaires ou résultats) :

- ***R1*** : Les techniques et capacités de production
- ***R2*** : Les capacités de transformation, de commercialisation et de stockage
- ***R3*** : L'accès à des services financiers pérennes et adaptés
- ***R4*** : Les capacités de plaidoyer et de mobilisation citoyenne autour de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale
- ***R5*** : Le renforcement des capacités des structures appuyées

SOS Faim est une ONG belge de développement, active depuis 1964 dans la lutte contre la faim et la pauvreté en milieu rural en Afrique et en Amérique latine. Son action s'organise selon deux axes principaux : (1) renforcer les capacités des paysan.ne.s en Afrique et en Amérique latine en leur apportant une aide technique, organisationnelle et financière afin qu'ils améliorent eux-mêmes leur situation alimentaire, économique et sociale de façon durable et puissent, au final, devenir autonomes ; (2) sensibiliser et mobiliser les citoyen.ne.s belges et européen.ne.s afin d'influencer, avec les partenaires du Sud, les politiques ayant un impact sur la faim et la pauvreté dans les pays en développement. SOS Faim soutient particulièrement l'agriculture familiale via trois axes complémentaires qui se renforcent mutuellement :

(1) politique : permettre aux organisations paysannes de participer activement aux débats internationaux, nationaux et locaux sur les politiques agricoles et de les influencer
(2) financier : faciliter l'accès des populations rurales aux services financiers permettant l'achat de matériel agricole
(3) productif : soutenir la production, la transformation et la commercialisation de produits agricoles afin d'améliorer les performances agricoles des exploitations familiales

Au Mali, SOS Faim travaille avec les partenaires suivants (prioritaires pour cette évaluation) :

<u>USCPCD</u> (Union des Sociétés Coopératives de Producteurs de Céréales de Diédougou)

Située dans la commune de Diédougou (région de Koulikoro), l'Union a été créée le 10/10/2006. Elle est constituée de 7 coopératives de base et compte 2.311 membres, dont 1.046 femmes représentant un membership féminin de 45%. Elle a pour vision d'être une union rentable et équitable offrant des services de qualité à ses membres producteurs et productrices de céréales et sa mission est de promouvoir durablement la production, la transformation et la commercialisation des céréales afin d'offrir à ses clients et membres, des produits et services de qualité. Son objectif est la mise en marché collective des produits suivants de ses membres : sorgho, mil, maïs, sésame, niébé, riz paddy ainsi que les semences.

<u>Yèrènyèton</u> (Union des Coopératives des producteurs céréaliers du cercle de Barouéli)

La Coopérative multifonctionnelle Yèrènyèton, est une organisation à base communautaire qui est née grâce à l'appui du programme Malien de l'ONG Voisins Mondiaux Créée en 1986 à l'initiative des villages membres. En 2012, la Société Coopérative "Yèrènyèton" s'est érigée en l'Union des Sociétés Coopératives composée de six (06) Sociétés Coopératives de base. Elle compte de nos jours : 1.043 producteurs dont 580 femmes et 463 hommes, une équipe technique composée d'un Gestionnaire Comptable et d'un Technicien Agricole.

Le but de l'Union est d'aider les ménages membres à mieux gérer leur production agricole et à garantir la sécurité alimentaire dans leur ménage, car le peu de production obtenue est souvent bradée au moment des récoltes pour faire face aux besoins de la famille. L'une des meilleures alternatives développées par Yèrènyèton est la pratique du warrantage à travers l'amélioration de la productivité agricole et la gestion des stocks.

CAEB (ONG Nationale Conseil et Appui à l'Education à la Base)

Créée en 1994, l'ONG a comme objectifs entre autres de contribuer à l'accroissement des couches défavorisées à travers l'appui technique ou financier aux initiatives économiques génératrices de revenus, la mise en place ou la mise en relation avec des caisses d'épargne et de crédit. Ou encore le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles des groupements/associations de base, des communes par la formation et l'appui-conseil pour favoriser leur participation efficace dans les processus de planification, de mise en œuvre et de suivi/évaluation des actions de développement de leurs localités. Depuis juillet 2013, SOS Faim en partenariat avec CAEB se sont engagés dans un processus de renforcement des capacités communautaires à travers des acteurs stratégiques pour lutter contre l'insécurité alimentaire dans les cercles de Nara et Nioro du Sahel.

PNPR-M (Plateforme Nationale des Producteurs de riz du Mali)

Créée en janvier 2008, la PNPR-M a pu effectuer tout le travail de structuration nécessaire (d'abord au niveau régional puis national). A terme, la plateforme nationale des riziculteurs désire être le cadre de concertation de référence des organisations paysannes rizicoles, en s'impliquant davantage dans le processus de définition des politiques de développement du monde rural en général et de la riziculture en particulier, au plan national, sous-région et international.

L'objectif de la plateforme est d'une part d'œuvrer pour assurer aux exploitations rizicoles du Mali un revenu décent de leur activité et d'autre part d'offrir un cadre de concertation, de promotion et de renforcement des capacités des organisations membres, pour leur meilleure participation à la définition et la mise en œuvre des actions de développement durable.

Les autres partenaires (non prioritaires pour cette évaluation) de SOS Faim au Mali sont : l'AOPP-nationale (Association des Organisations Professionnelles Paysannes), Faso-Jigi (Unions des Coopératives des producteurs de Céréales), FECOPON (Fédération des Coopératives des Producteurs de la Zone Office du Niger), CAD-Mali (Coalition des Alternatives Africaines Dettes et Développement-Mali), CNOPP (Coordination Nationale des Organisations Paysannes), Kondo-Jigima (Union des caisses d'épargne et de crédit Kondo-Jigima), SEXAGON (Syndicat des Exploitants Agricoles de la Zone Office du Niger).

L'objectif global de la prestation est de mener une évaluation finale du programme quinquennal DGD SIA de SOS Faim au Mali, Burkina Faso et Sénégal (sur toute la période couverte par le programme, soit de janvier 2017 à novembre 2021). Il s'agit d'une évaluation commune entre les trois pays d'Afrique de l'Ouest où SOS Faim est actif. L'évaluation conjointe consiste en 3 évaluations individuelles (une par pays) ainsi qu'une partie commune dédiée aux synergies entre ces 3 pays et leur plus-value. Trois objectifs spécifiques étaient définis :

1) Redevabilité : (cf. TdR : « Cette évaluation doit répondre aux exigences de redevabilité vis-à-vis du bailleur financier qu'est la DGD ») : analyser/apprécier les résultats des 3 programmes de l'Afrique de l'Ouest individuellement sur base des critères CAD (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité et effets/impacts) et aussi de critères transverses (genre et environnement).

2) Apprentissage : (cf. TdR : « Cette évaluation doit permettre d'apprécier l'atteinte des résultats et d'en tirer les apprentissages pour les interventions futures des organisations concernées »): le programme devrait ainsi faire l'objet d'une analyse approfondie sous l'angle de l'analyse de ses éventuels premiers effets, et plus spécifiquement des changements observables (liés notamment au renforcement de la capacité des acteurs) et également tout ce qui concerne des changements de conditions de vie ou de comportements de la part des bénéficiaires accompagnés.

   De manière plus générale, l'évaluation devrait permettre d'expliquer ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi, et de tirer ainsi des leçons utiles et bonnes pratiques à capitaliser pour d'autres futurs programmes/projets. L'analyse comparative des programmes-pays entre eux, tel que demandé dans les TdR, participe à cet objectif d'apprentissage (mise en évidence des points communs, plus-value de la collaboration ouest-africaine et recommandations liées).

   Par ailleurs, les questions spécifiques relevées dans les TdR (voir aussi 1.2.2.) participent également à cet objectif d'apprentissage (cf. TdR : « Les questions spécifiques révèlent un intérêt pour approfondir certains sujets et/ou le travail avec certains partenaires au cours de l'évaluation »). En l'occurrence au Mali, les questions spécifiques concernent avant tout le résultat 2 (commercialisation) et le focus est mis à ce niveau sur les partenaires USCPCD/Yèrènyèton/CAEB/PNPR-M.

3) Analyse prospective/recommandations : Par ailleurs, les consultants soulignent l'un des grands enjeux de ce travail d'évaluation qui est de discuter et de formuler de manière participative avec les organisations partenaires les recommandations (stratégiques et opérationnelles) qui serviront de base et d'orientation pour la pérennisation des acquis et la mise en œuvre d'autres futurs programmes/projets (en particulier le nouveau programme DGD 2022-2026).

Cette mission a été confiée à deux experts (pour le Mali) :

- Monsieur Stéphane VANCUTSEM (chef de mission), licencié en Sciences Politiques et diplômé en Gestion du Développement, expert en évaluation de projets, appui institutionnel et organisationnel des acteurs de la société civile ainsi qu'en développement socio-économique de populations défavorisées.
- Monsieur Mamadou GOÏTA (consultant national), titulaire d'un diplôme du 3e cycle en Politique Économique et Sociale ainsi que d'un DESS en ingénierie et gestion des systèmes de formation et d'éducation, expert en développement rural, évaluation/gestion de projets, appui institutionnel et organisationnel.

1.2 METHODOLGIES DE L'EVALUATION ET DEROULEMENT DE LA MISSION

La méthode utilisée repose sur la note de cadrage (*voir aussi annexe 1 – questions évaluatives/matrice*).

Cette méthode fut assez participative et inclusive, consistant principalement à susciter puis, structurer la réflexion des différents acteurs du programme autour des questions d'évaluation. Il est important de souligner que la démarche proposée est telle que les consultants n'étaient pas là pour imposer leurs idées/analyses.

Même en tant qu'apporteurs de regards externes, ils ont amené leurs idées/analyses plutôt sous forme de questionnement que sous forme d'affirmation. Les consultants ont tenté de susciter les parties prenantes à élaborer elles-mêmes un diagnostic et des recommandations partagées. L'évaluation a fait intervenir une bonne représentativité de parties prenantes du programme, depuis les bénéficiaires finaux du programme (ménages/membres des exploitations familiales, membres des OP) jusqu'aux Autorités locales/régionales/nationales concernées, en passant par le staff des différentes organisations partenaires ainsi que d'autres interlocuteurs clés.

Dans un premier temps, une réunion de cadrage a lieu au siège de SOS Faim à Bruxelles, en présence du chef de mission et des chargés de programme. Les échanges ont d'abord porté sur les termes de référence de la mission ainsi que sur l'offre technique et méthodologique proposée par les consultants. Ces premiers échanges ont permis d'une part aux consultants de mieux cerner les enjeux de l'évaluation et d'autre part aux chargés de programme de mieux comprendre la méthodologie proposée par les consultants. Ensuite, le calendrier de mission a été discuté, en ce compris le choix définitif des partenaires locaux qui seront visités et évalués directement sur le terrain. Les consultants ont ensuite profité de cette occasion pour solliciter une documentation complète relative au programme à évaluer.

L'équipe de consultants a ensuite veillé à analyser toute la documentation nécessaire à une bonne compréhension détaillée des enjeux du travail demandé.

Ce travail préalable leur a permis de s'imprégner au maximum des données factuelles relatives aux activités et réalisations (documents de programme, rapports d'activités, conventions de partenariat, rapports DGD financier annuels, rapports moraux DGD[3], rapports d'évaluation à mi-parcours et autres évaluations, divers documents du dispositif de suivi/évaluation, rapports de mission, documents comptables, etc.[4]).

Sur base de l'analyse documentaire, les consultants ont ensuite rédigé une note de cadrage qui a précisé le contexte, les objectifs, la méthodologie d'évaluation ainsi qu'une proposition de calendrier de mission.

En amont du démarrage de la mission de terrain au Mali, un briefing a été organisé entre le consultant national et l'équipe programme (antenne locale SOS Faim) ; l'équipe projet a présenté le programme dans sa version la plus actualisée possible. Ensuite, le consultant y a présenté la note de cadrage pour discussion. Le calendrier de la mission a été affiné. Les questions logistiques relatives à la mission de terrain ont également été traitées. Des échanges se poursuivis ensuite autour des principales questions évaluatives (en particulier en lien avec le résultat 2).

En tout début de mission de terrain, un atelier de cadrage/lancement a été organisé à Bamako (antenne SOS Faim) entre le consultant national, l'équipe programme et les principales organisations partenaires (USCPCD, CAEB, Yèrènyèton et PNPR). Le consultant national a présenté la note de cadrage pour discussion. Les parties prenantes ont profité de cette occasion pour exprimer leurs attentes par rapport à ce travail. Par ailleurs, le calendrier de la mission a été affiné et définitivement validé. L'un des effets recherchés de cet atelier de cadrage/démarrage était de susciter la pleine participation des organisations partenaires dans ce travail d'évaluation et ce, dès le début de la mission d'évaluation.

Cet exercice a permis aux participants de valider (ou non) les hypothèses de travail, de prioriser ce qui leur semble important, de faire valoir éventuellement leurs propres préoccupations ou enjeux et permettre ainsi dans la suite de l'exercice, une meilleure appropriation des analyses et recommandations par chacune des parties.

3 Lessons learn, cadres logiques et Score card de performance annuels (indicateurs de résultats et marqueurs de progrès).

4 Voir annexe 3 – liste des documents consultés.

Tout au long de la mission de terrain, des entretiens individuels et/ou de focus-group ont été menés : des interviews informelles et formelles articulées autour de guides d'entretien (qui se sont inspirées de la matrice d'évaluation) ou questionnaires ouverts ou semi-directifs, ont été réalisées, en favorisant le dialogue et le recueil de témoignages. Les consultants ont veillé à combiner dans la mesure du possible des entretiens individuels avec des focus-groups.

Lors de chaque visite auprès des partenaires et des membres bénéficiaires, le consultant national a bien pris le temps d'observer : (1) le siège des organisations partenaires ; (2) les infrastructures réalisées dans le cadre du programme ; (3) les zones de vie des ménages/ exploitations familiales/membres d'OP bénéficiaires.

Des méthodes participatives d'évaluation, comme celle du « changement le plus significatif » (« Most Significant Change ») a été appliquée partiellement lors des entretiens individuels et/ou focus-group avec les différentes parties prenantes rencontrées (en particulier avec les producteurs/trices). Plus précisément, l'une ou l'autre question ont été formulées en s'inspirant de la méthode du changement le plus significatif : « quels sont les changements les plus significatifs intervenus dans votre vie ces 5 dernières années ? Positifs et/ou négatifs, voire inattendus, indépendant/indirectement et/ou directement lié au programme ».

De manière générale, les avantages de cette méthode sont les suivants : (1) permet d'offrir des « illustrations » (récits de vie) du processus de changement ; (2) met en évidence différentes interprétations de la réalité ; (3) permet d'identifier des changements inattendus ; (4) incite à une meilleure compréhension par les bénéficiaires des changements organisationnels ; (5) permet de susciter le débat entre les acteurs ; (6) permet de « peser » l'importance des différents effets mentionnés dans la discussion. En outre, cette méthode permet de mettre en avant des changements pas forcément liés directement au programme mais qui permettent d'avoir une vision plus globale des changements contextuels et permettant ainsi de mieux cerner la contribution du projet aux changements produits et/ou attendus. Cette méthode se focalise davantage sur l'évaluation qualitative des projets. Cette méthode a notamment permis aux consultants de valoriser quelques effets/impacts positifs et significatifs du projet (*voir 2.1.7 Effets/impacts*).

Au terme de la phase terrain, un atelier de restitution/d'apprentissage a été organisé. Ont participé à cet atelier quasi les mêmes acteurs que ceux présents lors de l'atelier de lancement (avec l'appui à distance du chef de mission). Cette rencontre s'est tenue sur une demi-journée. Dans un premier temps, les consultants ont restitué les premières conclusions de l'évaluation en mettant l'accent sur les principaux constats (points forts, points faibles). Ces conclusions ont ensuite été débattues entre les parties prenantes, afin d'affiner/corriger/compléter l'un ou l'autre enseignement. Dans un second temps, l'une ou l'autre recommandation a été approfondie collectivement. A noter que les consultants ont rédigé un aide-mémoire (sous forme de présentation Power Point), qui a servi de support de travail pour l'animation de cet atelier.

La mission de terrain s'est déroulée au Mali selon le schéma suivant :

Date	Activité
30/11/21	Atelier de cadrage (Bamako)
Du 01 au 19/12/21 - Phase1 de collecte de données	
01 & 02/12/21	Entretiens préliminaires avec quelques responsables et visites de réalisations (Unions)
02/12/21	Voyage sur Fana
03/12/21	Visites de réalisation et entretiens avec les membres du bureau de l'Union (USCPCD). Entretiens avec quelques producteurs, membres des coopératives Soir : voyage pour Ségou
04 & 05/12/21	Voyage sur Tissala, entretien avec les producteurs, visites de réalisation (Yèrènyèton). (nuit à Ségou et retour le lendemain à Tissala pour la suite)
06/12/21	Retour à Bamako
07/12/21	Entretiens avec le chargé de programme SOS Faim et entretien avec les responsables CAEB à Bamako
19/12	Voyage sur Nioro (CAEB)
20/12/21	Rencontre introductive avec l'équipe du projet ; entretien avec le préfet et son adjoint ; entretien avec le chef du service agriculture de Nioro ; voyage sur Tinby et entretien avec Maire de la commune et son équipe ; voyage sur le village de Moromoro (commune de Sinby) et entretiens avec les femmes du périmètre maraîcher et avec les membres des autres coopératives ; entretien avec les autorités locales ; retour sur Nioro et visites d'infrastructures en cours de route
21/12/21	Débriefing avec l'équipe CAEB ; retour sur Bamako
Du 24 au 27/01/22 – Phase 2 de collecte de données	
24/01/22	Entretiens avec le Directeur National de l'Agriculture et le responsable du service partenariat avec les OP et ONG
25/01/22	Entretien avec deux conseillers techniques du Ministère du développement rural
27/01/22	Entretien avec le coordonnateur du PNPR et entretien téléphonique avec le président et Secrétaire général du PNPR ; entretien avec le coordonnateur de la CNOP ; entretien avec le Directeur de l'UNCPM (Union Nationale des Coopératives des Planteurs et Maraîchers du Mali) et son chargé de programme ; entretien avec le chargé de programme de SOS Faim (antenne locale)
18/02/22	Atelier de restitution (Bamako)

Remarque : la mission de terrain du chef de mission a été annulée suite aux décisions prises par la Cédéao, notamment la fermeture des frontières aériennes. Seul donc le consultant national a mené la phase 2 de collecte de données. Il a été appuyé à distance par le chef de mission (de même pour l'atelier de restitution).

Appréciation générale & remerciements

La mission s'est déroulée de manière très satisfaisante, avec une bonne disponibilité de l'équipe programme (antenne locale SOS Faim) ainsi que des différentes organisations partenaires. Les consultants souhaitent remercier toutes les personnes (en particulier les producteurs/trices rencontré(e)s) et institutions qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à ce bon déroulement général de la mission.

Photo 1 Focus-group avec les femmes maraîchères de Tissala (Yèrènyèton)

2. ANALYSE GLOBALE

2.1 ANALYSE DES RESULTATS DU PROGRAMME SUIVANT LES CRITERES CAD (QE1)

2.1.1 PERTINENCE

La pertinence du programme est très élevée

- Le programme trouve toute sa légitimité par rapport au contexte du Mali et aux contraintes initialement identifiées par celui-ci : dégradation de l'environnement et des ressources naturelles, entrepreneuriat rural modeste, faible accès des ruraux aux financements, pratiques culturales néfastes pour la santé et l'environnement, difficultés d'accès à une alimentation riche/variée/équilibrée pour des populations vulnérables, problèmes de commercialisation.
- La crise sanitaire (pandémie de Covid-19) et le contexte d'insécurité ont renforcé la pertinence des systèmes alimentaires durables (renforcement de la résilience, circuit court, dissémination de bonnes pratiques, etc.).
- Pertinence de l'approche globale intégrée : en vue de dégager un surplus de production au sein des exploitations familiales, il est mis en œuvre des actions de renforcement de capacité en bonnes pratiques agricoles (utilisation d'intrants de qualité, pratique de l'agroécologie, utilisation raisonnée d'intrants chimiques, production de fertilisants organiques, etc.), et la subvention d'intrants et de petits matériels notamment en faveur des femmes. Le programme a contribué à développer des actions de formation pour des productrices et producteurs dont certains n'avaient pas eu l'opportunité d'apprendre des techniques de production améliorée ou d'accéder à des infrastructures de production telles qu'existantes de nos jours.
- Le programme était en adéquation avec les besoins des communautés notamment des producteurs et productrices et, au vu du contexte des changements climatiques et de la valorisation des connaissances endogènes notamment en agroécologie. En particulier sur ce dernier point, la pertinence du renforcement de la prise de conscience des producteurs et productrices des organisations partenaires du programme sur la nécessité de valoriser les pratiques agroécologiques comme alternatives aux contraintes actuelles identifiées sur les systèmes alimentaires et sur la création de la richesse est soulignée.
- L'inclusion socio-économique des femmes en priorité et leur responsabilisation dans les dynamiques de formation, de création d'opportunités d'auto-emplois et de promotion des activités agroécologiques mais aussi d'autres activités économiques, sociales et culturelles.
- Le programme a choisi d'intervenir dans deux régions au Mali et sur le plan national à travers le PNPR. Selon les différents programmes nationaux, ces zones sont considérées comme prioritaires de par le niveau de dégradation des ressources productives et de la pauvreté rurale.
- Le programme a été formulé de manière pertinente, c'est-à-dire qu'il y a cohérence entre la problématique identifiée et les objectifs ainsi qu'entre les résultats. Il existe une belle complémentarité entre les différents volets du programme (appui à la production, appui au stockage/transformation/commercialisation, accès au financement rural, plaidoyer, renforcement des capacités) dans le but d'atteindre un maximum d'impact.

- La mise en place d'un dispositif de suivi orienté changements (avec les marqueurs de progrès) est très pertinent dans le cadre d'un programme comme celui-ci qui suscite des changements de comportements (en particulier au niveau des producteurs membres des coopératives/Unions).

2.1.2 COHÉRENCE

La cohérence du programme est satisfaisante

Cohérence par rapport à la stratégie nationale (alignement)

Le programme est en parfaite cohérence avec les politiques publiques du Mali.

- Ses objectifs d'amélioration de la transition agroécologique et d'augmentation des revenus des bénéficiaires cadrent parfaitement avec la politique de développement durable du pays consignée dans la Loi d'Orientation Agricole (LOA) et la Politique Nationale de Développement Agricole (PNDA).
- Sous un autre angle, les activités du programme contribuent largement à l'atteinte des objectifs nationaux en matière de promotion des activités génératrices de revenus surtout pour les femmes et les jeunes.
- Les activités du programme contribuent aussi à prendre en charge en partie certains objectifs de la stratégie nationale notamment dans sa dimension d'implication des Exploitations Agricoles (EA) en particulier et des populations en général dans les actions de développement.
- La cohérence du programme se situe aussi dans sa contribution au développement de la qualité des ressources humaines notamment sous la forme d'un accompagnement de proximité approprié en matière de formation. Les différentes actions de formation initiées dans le cadre du programme répondent parfaitement aux orientations de la politique nationale de formation professionnelle agricole en cours de validation en Conseil des ministres.
- Le programme est en parfaite adéquation avec la stratégie régionale d'appui aux productrices et producteurs, surtout en matière de vulgarisation des techniques et technologies appropriées. La valorisation des pratiques locales et leur mise à l'échelle (même au niveau des Cercles), le renforcement des capacités des acteurs majeurs notamment les exploitants agricoles sont entre autres certaines des options qui ont fait l'objet de partenariats divers et diversifiés.

Par ailleurs, le programme est en cohérence avec les priorités des différents partenariats développés, notamment celui avec la CNOP, l'AOPP et la PNPR en tant que faîtières paysannes à différents niveaux. Celles-ci auront ainsi la responsabilité de poursuivre les acquis du programme avec les partenaires locaux.

Cohérence par rapport aux autres programmes de coopération intervenant dans le même secteur (harmonisation)

- Le programme est cohérent par rapport aux objectifs de la coopération belge au Mali. En particulier concernant les axes complémentaires belge au Mali, relevons les cohérences suivantes : (1) approche territoriale centrée sur la région de Koulikoro et renforcement de l'économie : le programme intervient dans cette région et les interventions visent à renforcer le secteur agricole ; (2) le renforcement de la résilience des populations : les interventions en lien avec l'augmentation des productions agricoles alimentaires, via l'utilisation de techniques agroécologiques, et la mise en place de réseaux de stockage alimentaire visent à renforcer la résilience des groupes-cibles ;

  (3) une approche centrée sur les droits humains : interventions centrées sur la problématique des droits des femmes et sur leur participation accrue à la vie publique locale et au développement.

- Il est bon de souligner que SOS Faim développe des synergies avec d'autres acteurs de la coopération au développement, ce qui permet en général de mutualiser les efforts. Nous relevons les suivantes :
    - SOSF/Rikolto : appui à la PNPR dans son plaidoyer pour favoriser les achats institutionnels de riz auprès des producteurs locaux
    - SOSF-OXFAM : accompagner la CAD-Mali dans ses initiatives de plaidoyer en faveur des exploitations agricoles familiales (EAF) et dans le contrôle citoyen du budget agricole de l'Etat
    - SOSF-OXFAM : appui à la CNOP pour la construction d'un argumentaire de plaidoyer en faveur des EAF
    - SOSF/OXFAM : appui au SEXAGON dans son plaidoyer foncier "Paysans investisseurs" et promotion genre
- De même, chaque partenaire à son niveau développe des synergies avec d'autres acteurs de la coopération au développement. Parmi celles-ci, relevons les suivantes :
    - CAEB : la formation des membres de la coopérative Jama jigi en techniques d'agroécologie paysanne (compostage, régénération naturelle assistée, Zaï et demi-lune) en synergie avec l'ONG GRDR (et le Sous-secteur d'agriculture de Sandaré)
    - Yèrènyèton : en partenariat avec l'Association voûte nubienne (AVN), construction de cases de conservation de la pomme de terre et les maisons témoin des membres de l'Union
- Avec les autres ONG du consortium, les synergies ont manqué : celles-ci n'étaient pas vraiment budgétisées chez les partenaires, ceci pouvant expliquer cela. Relevons tout de même quelques actions :
    - SOSF/Autre Terre : partage d'information/formation partagées/rencontres d'échanges entre ACNG belges et partenaires (rencontres SIA à Bruxelles, participation des partenaires maliens d'Autre Terre aux rencontres de synergie "SIA" au Burkina Faso) ; promotion de l'agroécologie au niveau national et sous-régional (plaidoyer et soutien aux plateformes de concertation actives en agroécologie)

Photo 2 Une femme dans la pépinière de Tissala (Yèrènyèton)

2.1.3 EFFICACITÉ

De manière générale, l'efficacité du programme en termes de résultats atteints est relativement satisfaisante

L'efficacité du programme permet de mesurer si les objectifs de celui-ci ont été atteints, compte tenu de leur importance relative. Nous analysons/apprécions ici de manière croisée l'atteinte des indicateurs de résultats tel que définis dans les rapports d'activités et surtout l'atteinte des indicateurs relatifs à l'OS1 (marqueurs de progrès/MdP) : « *Les performances économiques, environnementales et sociales des acteurs de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale (AFD & ES) sont renforcées* ». Remarque : l'analyse des indicateurs de résultats et des MdP se limitera jusqu'à 2020 car les chiffres relatifs à 2021 étaient en cours de collecte au moment de l'évaluation (février 2022).

Résultats atteints du R1 ("Les producteurs ont adopté des techniques de production durables et ont renforcé la gestion de leur activité") – USCPCD, *Yèrènyèton, CAEB (+ Faso-Jigi, FECOPON, CNOP, SEXAGON, AOPP)*

Indicateurs de résultat pour le R1 : 1.1 Nombre de producteurs (H/F) ayant adopté ou ayant consolidé leur maîtrise d'une ou de plusieurs techniques de production durable et efficiente ; 1.2 Nombre de producteurs (H/F) ayant adopté ou ayant consolidé leur maîtrise des outils de gestion ; 1.3 Nombre de producteurs (H/F) qui se sont intégrés ou renforcé leur intégration dans des dynamiques collectives de production

Indicateurs de résultat pour l'OS1 : 1. Evolution du score de performance économique des acteurs de l'AFD & ES bénéficiaires du programme ; 2. Evolution du score de performance environnementale des acteurs de l'AFD & ES bénéficiaires du programme

Pour tous les partenaires, les capacités ont été renforcées pour l'amélioration de la production (itinéraire technique, intrants de différentes natures). Par ailleurs, il est relevé une augmentation de la production agroécologique (adoption progressive des pratiques agroécologiques). De manière générale, l'efficacité relative au niveau d'atteinte du résultat 1 est satisfaisante.

USCPCD :

- R1.2 : visait une cible de 1.761 personnes (dont 490 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 2.226 personnes (dont 1.203 femmes), soit un taux de réalisation de 126%. Cet indicateur est très satisfaisant et est le reflet des différentes actions de renforcement des capacités à ce niveau ; R1.3 : visait une cible de 2.697 personnes (dont 1.142 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 1.514 personnes (dont 683 femmes), soit un taux de réalisation de 56%. Le niveau d'atteinte de ce dernier indicateur n'est pas satisfaisant. Des efforts sont à entreprendre pour renforcer les dynamiques collectives de production.

- Performances environnementales (MdP 2.1/nombre de producteurs formés qui appliquent les techniques de compostage) : la baseline était de 7. Les scores de performance ont ensuite évolué de 22 en l'an 1 à 97 en l'an 4 (cumul des producteurs formés sur les 4 années), avec une cible finale atteinte à 100%.

- Commentaires : soulignons les nombreuses formations reçues liées à la production (ex. : techniques de production d'échalotte, production de semences, bonnes techniques agricoles, compostage).

Yèrènyèton :

- R1.1 : visait une cible de 974 personnes (dont 207 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 1.582 personnes (dont 728 femmes), soit un taux de réalisation de 162% ; R1.2 : visait une cible de 162 personnes (dont 13 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 440 personnes (dont 46 femmes), soit un taux de réalisation de 272% ; R1.3 : visait une cible de 1.067 personnes (dont 443 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 1.964 personnes (dont 1.304 femmes), soit un taux de réalisation de 184%. Ces 3 indicateurs en lien avec le résultat 1 sont très positifs.
- Performances économiques : MdP 1.1/renforcement à l'hectare du mil ; MdP 1.2/renforcement à l'hectare du sorgho : pour le mil, la baseline était de 1.015 kg/ha. Les scores ont ensuite évolué de 1.340 kg/ha en l'an 1 à 1.300 en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 104%. En particulier pour 2020, la pluviométrie a été abondante dans le Cercle de Barouèli par rapport aux années précédentes (922mm en 33 jours). De manière générale, ces bons résultats s'expliquent par l'utilisation de semences améliorées, du compost et de la fumure organique. Pour le sorgho, la baseline était de 1.100 kg/ha. Les scores ont ensuite évolué de 1.394 kg/ha en l'an 1 à 1.550 kg/ha en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 109%. Idem concernant la pluviométrie (2020) + utilisation du compost et du Fertinova.
- Performances environnementales (MdP 2.1/pourcentage de femmes formées qui utilisent la fumure organique) : la baseline était de 0. Les scores ont ensuite évolué de 67 en l'an 1 à 304 en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 214%. A l'instars des deux Coopératives féminines de Tissala, les femmes des autres Coopératives membres de l'Union s'intéressent de plus en plus au maraîchage. Les productrices sont encadrées par l'Union à l'utilisation et à la réalisation du compost et ou l'engrais organique et les bio pesticide.
- Commentaires : (1) soulignons l'appui à la production semencière : un total de 20 producteurs (dont 5 femmes) sont déclarés producteurs semenciers. Les semences certifiées sont du mil (trognon), du sorgho (diakunbe), du sésame (S42), du maïs (sotubaka), du niébé (wilibali) et du gombo (keleya) ; (2) soulignons les nombreuses formations reçues au niveau de la production (ex. : techniques de récolte, techniques de reboisement).

CAEB :

- R1.1 : visait une cible de 5.957 personnes (dont 3.238 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 7.935 personnes (dont 5.418 femmes), soit un taux de réalisation de 133%, R1.2 : visait une cible de 152 personnes (dont 76 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 306 personnes (dont 153 femmes), soit un taux de réalisation de 201% ; R1.3 : visait une cible de 10.288 personnes (dont 7.985 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 15.565 personnes (dont 12.201 femmes), soit un taux de réalisation de 151%. Ces 3 indicateurs en lien avec le résultat 1 sont très positifs.
- Performances économiques : MdP 1.3/rendement à l'hectare de la production de mil : la baseline était de 765 kg/ha. Les scores ont ensuite évolué de 765 kg/ha en l'an 1 à 667 kg/ha en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 83%. Le mil est moins exigeant mais il donne de plus faibles rendements que le sorgho et le maïs. Le rendement est multifactoriel (sols, pluviométrie, technique culturales, période de récolte, etc.) ; MdP 1.4/moyenne des revenus tirés des périmètres maraîchers par personne travaillant sur les périmètres maraîchers : la baseline était de 1.691 FCFA. Les scores ont évolué de 1.691 FCFA en l'an 1 à 14.770 FCFA en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 248% !
  Au niveau du suivi de la production maraîchère, 22 périmètres maraîchers sont exploités sur une superficie utile de 14,41 Ha en échalote, oignon, gombo et pomme de terre.
  Cette exploitation est menée par 3.370 producteurs dont une grosse majorité de femmes (seulement 51 hommes).

Spéculation	Superficie exploitée (m²) moyenne de 4 ans	Cumul de production de 4 ans (kg)	Rendement moyen/ha sur 4 ans	Cumul de revenus de 4 ans (FCFA)
Echalote	86 529	517 181	15 484	105 895 912
Oignon	36 015	216 599	16 070	56 763 548
Pomme de terre	10 938	83 597	14 853	27 937 591
Gombo	10 635	13 511	9 442	4 930 895
TOTAL	144 117			195 527 946

Tableau 1 production maraîchère CAEB (2017-2020) (Source : Adapté des notes de l'équipe du programme)

- Performances environnementales (MdP 2.2/pourcentage de producteur/trices formé(e)s appliquant une ou plusieurs techniques d'amélioration de la productivité des sols/agroécologiques) : la baseline était de 36%. Les scores ont ensuite évolué de 36% en l'an 1 à 69% en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 153%. Ces très bons chiffres sont le reflet de la conscientisation croissante des producteurs aux techniques de production agroécologiques.
- Commentaires : (1) soulignons aussi la création d'espaces agroécologiques selon une approche intégrée de mobilisation, d'organisation, de renforcement des capacités des communautés et plus spécialement les producteurs végétaux[5]. Ainsi, de nombreuses séances de reboisement ont eu lieu sans oublier la mise en place de comités communaux de gestion de ces espaces ou encore l'élaboration des accords de gestion durable de ces espaces ; (2) des champs écoles/champs collectifs de maraichage ou de cultures vivrières ont été mis en place dans le cadre du programme. Par exemple, en 2020, 637 producteurs volontaires ont été identifiés pour constituer 25 champs écoles de maraichage et de cultures pluviales au niveau des 5 communes d'intervention. Toujours la même année, 57 champs collectifs de maraichage et de cultures vivrières ont été identifiés et suivis par 6.317 producteurs dont 4.073 femmes dans les 5 communes d'intervention. L'introduction des champs écoles de cultures pluviales et le renforcement de l'exploitation des champs collectifs des OP ont constitué des innovations selon les acteurs rencontrés ; (3) un noyau de 21 producteurs semenciers dont 6 femmes ont été formés sur les techniques de production semencière. Après la première campagne de production (2018), le noyau de semenciers a été formalisé en société coopérative[6] (SITON). 4 semences sont certifiées conformes (maïs/Brico, sorgho/Seguifa, niébé/Korobalen, arachide) ; (4) relevons enfin les nombreuses formations reçues en cours de programme et liées à la production (ex. : accompagnement des producteurs : dans le suivi et le respect de l'itinéraire technique des cultures céréalières et maraîchères, dans la production et l'utilisation de la fumure organique/compost, dans la réalisation/entretien/suivi des jardins hors-sol, appui réhabilitation des périmètres maraîchers).

[5] Sept villages ont été retenus pour constituer l'espace Agro écologique. Il s'agit de : Simby (Moromoro, Simby, Daminankaré, Kofoulabé); Yéréré (Kamané, Nomo Yéréré, Korkodjo).

[6] L'objectif est de : (1) couvrir les besoins en semences : qualité/quantité des producteurs du cercle de Nioro du Sahel ; (2) augmenter le revenu des producteurs à travers la production et la commercialisation des semences ; (3) renforcer les capacités techniques des producteurs semenciers.

Faso-Jigi :

- R1.1 : visait une cible de 2.320 personnes (dont 1.370 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 2.729 personnes (dont 1.534 femmes), soit un taux de réalisation de 118% ; R1.2 : visait une cible de 305 personnes. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 703 personnes (dont 353 femmes), soit un taux de réalisation de 230% ; R1.3 : visait une cible de 11.550 personnes (dont 5.100 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 7.677 personnes (dont 4.728 femmes), soit un taux de réalisation de 66%. Seul ce dernier indicateur n'est pas satisfaisant et des efforts sont à entreprendre pour renforcer les dynamiques collectives de production.
- Performances économiques : MdP 1.5/volume de niébé commercialisés : la cible finale est atteinte à 99,5% ; au niveau OP – MdP 1.1/rendement à l'hectare du riz ; MdP 1.2/rendement à l'hectare du mil ; MdP 1.3/rendement à l'hectare du sorgho ; MdP 1.4/rendement à l'hectare du niébé : pour 2020, les scores par rapport à la cible finale varient de -32% (niébé) à 131% (mil) en passant par le riz (46%) et le sorgho (120%). En particulier pour le niébé, la baisse des rendements est due aux inondations rendant difficiles les entretiens des cultures et les traitements phytosanitaires. Les très bons chiffres du mil et du sorgho s'expliquent par l'utilisation des variétés améliorées de semences et l'utilisation de la fumure organique.
- Performances environnementales (MdP 2.1/taux de producteurs qui appliquent la fumure organique ; MdP 2.2/taux de semences certifiées) : pour 2020, le score par rapport à la cible finale varie de 32% (MdP 2.2) à 104% (MdP 2.1). Les faibles scores du MdP 2.2 sont dus à une négligence de certains producteurs dans le traitement post récolte des semences (ces rejets sont fondamentalement dus aux impuretés/négligence dans les tris ; au niveau OP – MdP 2.1/quantité de fumure organique utilisée par hectare par les producteurs formés : pour 2020, le score par rapport à la cible finale n'est que de 44%. Les producteurs n'ont pas suffisamment de matière première pour produire des quantités importantes de fumures organiques.

AOPP :

- Performances économiques : MdP 1.3/quantités de semences certifiées produites : pour 2020, le score par rapport à la cible finale n'est que de -4%.

SEXAGON :

- R1.1 : visait une cible de 3.100 personnes (dont 1.150 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 1.733 personnes (dont 691 femmes), soit un taux de réalisation de 56%. Ces résultats ne sont pas satisfaisants.
- Performances économiques : MdP 2.1/nombre de producteurs qui appliquent les techniques de SRI : pour 2020, le score par rapport à la cible finale est de 70%. Le nombre d'exploitants pratiquant le SRI augmente difficilement. La plupart ont trouvé le repiquage assez pénible et lent.

De manière générale à l'ensemble des partenaires, quelques difficultés sont relevées au niveau de la production : divagation des animaux, question foncière ou encore approvisionnement en eau.

Ces points sont repris dans le chapitre durabilité.

Résultats atteints du R2 (« Les producteurs, OP et entreprises sociales ont renforcé leurs capacités de transformation, de commercialisation et de stockage ») – *USCPCD, Yèrènyèton, CAEB (+ Faso Jigi, FECOPON, CNOP, SEXAGON, AOPP*

Indicateurs de résultat pour le R2 : 2.1 Nombre de producteurs (H/F), OP et entreprises sociales ayant renforcé leurs capacités en matière de transformation, commercialisation ou stockage ; 2.2 Nombre de producteurs (H/F), OP et entreprises sociales ayant renforcé leurs moyens de transformation, commercialisation ou stockage

Indicateurs de résultat pour l'OS1 : voir supra

Remarques : (1) le chapitre 2.3 (Questions spécifiques) reviendra plus en détail sur les conclusions relatives au R2 ; (2) pour rendre en charge une partie des difficultés liées à la commercialisation des semences notamment céréalières, SOS Faim a contribué à la mise en place d'une plateforme qui favorise le lien entre les producteurs de semences céréalières et les acheteurs. Cette option a contribué à améliorer les niveaux de vente mais aussi la qualité des semences vendues. La réaction de confiance est en train de se consolider à ce niveau selon l'équipe de SOS Faim.

Le niveau d'atteinte de ce résultat 2 est variable d'un partenaire à l'autre. Il est relativement satisfaisant pour l'USCPCD, Yèrènyèton et PNPR. Il l'est moins pour CAEB, Faso-Jigi et AOPP. De manière générale, les problèmes récurrents au niveau de ce résultat sont les suivants : (1) la faible mobilisation des crédits (elle-même liée aux difficultés d'obtention de fonds de garantie) ; (2) l'instabilité du Marché ; (3) la faible part des achats institutionnels dans le volume des produits commercialisés ; (4) la faible rentabilité des unités de transformation. Toutefois, il est important de souligner que les systèmes de mise en marché collectif mis en place par plusieurs partenaires (USCPCD, Yèrènyèton, CAEB) contribuent à augmenter les revenus des producteurs/trices (voir 2.3 questions spécifiques). A ce titre, l'amélioration de la dynamique relative à la commercialisation des semences est à souligner. Relevons enfin les capacités renforcées des organisations partenaires et de leurs membres en matière de stockage, transformation et commercialisation. Ceci constitue un acquis indiscutable.

USCPCD :

- *R2.1* : visait une cible de 1.800 personnes (dont 1.730 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 1.991 personnes (dont 1.959 femmes), soit un taux de réalisation de 111% ; *R2.2* : visait une cible de 4.600 personnes (dont 2.800 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 4.530 personnes (dont 2.422 femmes), soit un taux de réalisation de 98%. Ces résultats sont positifs (voir infra - commentaires liés aux MdP).
- *Performances économiques* : MdP 1.1/volume des produits commercialisés (sorgho, maïs, mil) : la baseline était de 1.680 T. Les scores ont ensuite évolué de 1.820 T en l'an 1 à 1.830 T en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 74%. Ces résultats sont satisfaisants même si la faible mobilisation des crédits a joué sur les quantités commercialisées. L'accès aux crédits reste en effet difficile considérant l'absence de fonds de garantie ; MdP 1.2/volume des semences commercialisés par l'USCPCD (mil, sorgho, maïs, riz pluvial) : la baseline était de 60 T. Les scores ont ensuite évolué de 87,9 T en l'an 1 à 84,05 T en l'an 4 (avec un maximum de 113,5 T en l'an 3), avec une cible finale atteinte à 68%. Les scores ont donc bien évolué les 3 premières années. La régression en l'an 4 s'explique par l'inondation des champs semenciers dans la zone ; MdP 1.3/volume de champignons commercialisés : les scores ont évolué de 11,4 kg en l'an 2 à 84 kg en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 87% ; MdP 1.4/volume de niébé commercialisé : la baseline était de 100 T.
  Les scores ont évolué de 67 T en l'an 1 à 120 T en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 75%.

Ces résultats restent satisfaisants même si là aussi, la faible mobilisation des crédits a joué sur les quantités commercialisées à la période des collectes (*voir supra*).

- Commentaires : de nombreuses formations ont été reçues en cours de programme (techniques de conservation d'échalotte, techniques de conservation des semences, marketing et labellisation des semences, techniques de fixation du prix).

Yèrènyèton :

- *R2.1 :* visait une cible de 750 personnes (dont 320 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 760 personnes (dont 242 femmes), soit un taux de réalisation de 101% ; *R2.2* : visait une cible de 750 personnes (dont 320 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 609 personnes (dont 233 femmes), soit un taux de réalisation de 81%. Ces résultats sont satisfaisants (voir liens avec les MdP).
- *Performances économiques : MdP 1.3/revenus de l'Union :* la baseline était de 7.500.000 FCFA. Les scores ont ensuite évolué de 12.083.620 FCFA en l'an 1 à 6.586.779 FCFA en l'an 4, avec une cible finale atteinte à seulement 46%. Les résultats positifs atteints les 2 premières années l'ont été grâce à la diversité des activités génératrices de revenus : le warrantage, la vente groupée, la vente des semences, la vente des produits maraichers, les prestations des batteuses et la confection des buses de puits. Pour les 2 dernières années, les revenus de l'Union ont diminué drastiquement et s'expliquent par : (1) un accès difficile aux différents types de crédits, (2) la vente à perte de stocks (car les prix des céréales ont dégringolé juste après les achats), (3) l'absence de marchés institutionnels ; *MdP 1.4/% d'augmentation des volumes des ventes de la tomate et de l'échalote* : la baseline était de 0%. Les scores ont ensuite évolué de 5% en l'an 1 à 23% en l'an 4 (avec un maximum de 33% en l'an 3), avec une cible finale atteinte à 96%. Ces résultats sont très satisfaisants.
- Commentaires : de nombreuses formations ont été reçues en cours de programme (ex. : techniques de conservation et de commercialisation de l'échalotte).

CAEB :

- *R2.1* : visait une cible de 2.459 personnes (dont 1.509 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 2.439 personnes (dont 1.193 femmes), soit un taux de réalisation de 99% ; *R2.2* : visait une cible de 2.459 personnes (dont 1.509 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 1.217 personnes (dont 1.193 femmes), soit un taux de réalisation de 49%. Ce dernier indicateur n'est pas satisfaisant (voir explications avec les MdP, notamment au niveau des UT).
- *Performances économiques : MdP 1.*1/*les bénéfices annuels générés par les UT bénéficiaires*[7] *:* la baseline était de 356.000 FCFA. Les scores ont ensuite évolué de 356.000 FCFA en l'an 1 à 200.000 FCFA en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 32%. En réalité seule l'UT biopesticide de Simby est fonctionnelle. Les UT agro-alimentaires ne sont pas rentables, la perte de poids dans la transformation est trop élevée par rapport à la valeur ajoutée de la transformation ; *MdP 1.2/bénéfices réalisés par les banques de céréales* : la baseline était de 457.440 FCFA. Les scores ont ensuite évolué de 457.440 FCFA en l'an 1 à -239.850 FCFA en l'an 4. Les banques de céréales (BC) ne sont clairement pas économiquement rentables. Les stratégies mises en place ont plutôt facilité le remboursement.

Il s'agit de : (1) l'anticipation de la commercialisation qui commence dès que les céréales sont obtenues ; (2) la rotation qui permet de générer des intérêts ; (3) la durée du prêt de 6 mois qui

[7] 6 unités de transformation agro-alimentaire ont été mises en place et équipées ainsi qu'1 unité de transformation de graines et feuilles de Neem en Bio pesticide.

est revue pour 9 mois ; (3) la diversification qui a permis l'introduction de denrées autre que les céréales sèches (farine, arachide).

- *Performances environnementales (*MdP 2.1/quantités de biopesticide vendues par l'UT) : la baseline était de 200 kg. Les scores ont ensuite évolué de 200 kg en l'an 1 à 591 kg en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 123%.
- Performances sociales (MdP 3.1/volumes de céréales vendus par les BC) : les scores ont évolué de 116 T en l'an 3 à 163 T en l'an 4.
- Commentaires : de nombreuses formations ont été reçues en cours de programme (utilisation des produits bio pesticide, techniques de stockage dans les BC, dynamique de vente groupée).

PNPR :

- Performances économiques : MdP 1.1/quantités de riz commercialisées et effectivement livrées dans le cadre de contrats d'achat favorisés par la PNPR : la baseline était de 5.864 T (4.664 T pour les AI[8] ; 1.200 T pour les autres). Les scores ont évolué de 300 T en l'an 1 (AI) à 6.927 T en l'an 4 (3.027 T pour les AI ; 3.900 T pour les autres), avec une cible finale atteinte à 71%.

Faso-Jigi :

- R2.1 : visait une cible de 3.850 personnes (dont 1.700 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 2.559 personnes (dont 1.576 femmes), soit un taux de réalisation de 66% ; R2.2 : visait une cible de 5.463 personnes (dont 2.063 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 5.118 personnes (dont 3.152 femmes), soit un taux de réalisation de 94%.
- Performances économiques (MdP 1.1/volume des semences de niébé commercialisés ; MdP 1.2/volume d'échalote commercialisé ; MdP 1.3/volume des semences de riz commercialisés ; MdP 1.4/volume des semences des céréales sèches commercialisés) : pour 2020, les scores sont assez faibles, variant de -7% (échalote) à 30% (riz) ; au niveau OP – MdP 1.5/le taux de perte de l'échalote : pour 2020, le score par rapport à la cible finale n'est que de 36%.

AOPP :

- R2.1 : visait une cible de 825 personnes (dont 75 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 263 personnes (dont 76 femmes), soit un taux de réalisation de 32% ; R2.2 : visait une cible de 825 personnes (dont 75 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 358 personnes (dont 24 femmes), soit un taux de réalisation de 43%. Ces résultats ne sont pas satisfaisants.
- Performances économiques : MdP 1.1/volume de semences certifiées vendues : pour 2020, le score par rapport à la cible finale n'est que de -3% ; MdP 1.4/bénéfices moyens par kg générés par les coopératives semencières via la vente de semences certifiées : pour 2020, le score par rapport à la cible finale est de 90%.
- Performances sociales (MdP 3.3/création et renforcement d'unions régionales et d'une faitière nationale de coopératives semencières ; MdP 3.4/nombre de coopératives semencières impliquées dans les unions régionales de coopératives semencières ; MdP 3.5/fonctionnement des unions semencières régionales de Ségou, Koulikoro et Sikasso) : pour 2020, les scores par rapport à la cible finale varient de 40% (MdP 3.5) à 188% (MdP 3.4) en passant par 100% (MdP 3.3).

[8] Achats institutionnels.

Résultats atteints du R3 (« Les producteurs, OP et entreprises sociales ont accès à des services financiers pérennes et adaptés à leurs besoins ») – *(Kondo Jigima)*

Indicateurs de résultat pour le R3 : 3.1 En-cours de crédit mis à disposition des acteurs de l'ADF & ES ; 3.2 Encours épargne ; 3.2 Nombre d'OP ayant accès au crédit ; 3.4 Nombre de producteurs H/F sociétaires et épargnants ayant accès au crédit

Indicateurs de résultat pour l'OS1 : voir supra

Pour ce qui concerne Kondo Jigima, ses difficultés administratives et même judiciaires actuelles9 n'ont pas permis de jouer son rôle qui est bien décrit dans la convention tripartite (voir remarque ci-dessous). La situation à ce niveau n'a pas été concluante. La défaillance du dispositif est apparue en cours de mise en œuvre du programme. En conclusion, les partenaires du programme ont tous eu des difficultés à avoir accès aux crédits. Des dispositions sont en train d'être prises pour palier à l'insuffisance.

Remarque : SOS Faim dispose d'un fond flexible qui peut être mobilisé ou sollicité par les partenaires pour deux choses essentiellement : (i) fonds de garantie et (ii) ligne de crédit. Les deux formes ont été utilisées. Pour les fonds de garantie, l'option est généralement faite avec la Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA) pour le financement des partenaires à travers des prêts. A ce titre, les engagements sont tripartites (SOS Faim, Banque et partenaires). Avec le mode opératoire de la BNDA, les périodes mises à disposition des fonds alloués ont constitué des problèmes (avec de grands décalages entre les périodes des besoins et le temps de mise à disposition des ressources). Cette situation indépendante de SOS Faim a constitué un handicap dans la mise en œuvre de certaines activités des partenaires.

Kondo Jigima :

- R3.1 : visait une cible de 555.248.711,7 FCFA. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 318.839.360 FCFA, soit un taux de réalisation de 54% ; R3.2 : visait une cible de 515.939.311,8 FCFA. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 400.445.080 FCFA, soit un taux de réalisation de 78% ; R3.3 : visait une cible de 844. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 248, soit un taux de réalisation de 29% ; R3.4 : visait une cible de 81.163. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 61.217, soit un taux de réalisation de 75%.
- Performances économiques (MdP 1.1/autonomie opérationnelle dans les zones du programme ; MdP 1.2/encours de crédit mis à disposition des acteurs de l'ADF & ES par le programme ; MdP 1.3/nombre d'OP/ES ayant accès au crédit) : pour 2020, les scores par rapport à la cible finale sont bons, variant de 81% (MdP 1.1) à 105% (MdP 1.3).
- Performances sociales (MdP 3.1/nombre de femmes ayant accès au crédit dans le portefeuille ; MdP 3.2/nombre de jeunes ayant accès au crédit) : pour 2020, le score moyen par rapport à la cible finale est de 79%. Ces résultats sont satisfaisants.

Résultats atteints du R4 (« Les autorités publiques, OSC et citoyens sont sensibilisés, prennent en compte et se mobilisent en faveur de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale ») – *PNPR (+ SEXAGON, CAD-Mali, CNOP,*

Indicateurs de résultat pour le R4 : 4.1 Nombre d'initiatives prises par les autorités publiques en faveur de l'AFD & ES ; 4.2 Nombre d'interpellations et de propositions faites par les acteurs organisés de la société civile en faveur de l'AFD & ES ; 4.3 Nombre de citoyens sensibilisés en faveur de l'AFD & ES

Indicateurs de résultat pour l'OS1 (voir supra)

9 L'institution est sous administration provisoire (l'Etat n'a pas totalement financé le plan de redressement).

Remarque : sur base des termes de référence de la présente évaluation, les évaluateurs ne se sont pas focalisés sur ce résultat et renvoient le lecteur au rapport d'évaluation intermédiaire des interventions relatives au plaidoyer et à l'observatoire des exploitations familiales, des partenaires de SOS Faim en Afrique de l'Ouest[10].

De manière générale, les résultats sont partiellement atteints, variable d'un partenaire à l'autre.

CAEB :

- *Performances sociales* (MdP 3.2/nombre de PDSEC[11] qui prennent en compte les activités de sécurité alimentaire et de résilience) : la baseline était de 0. Les scores ont ensuite évolué de 4 en l'an 2 à 5 en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 125%. Le PDSEC est un document de référence pour le développement de la commune. La mise en œuvre des activités du PDESC est souvent confrontée à l'absence de ressources financières, d'où souvent l'appui des PTF.

PNPR :

- R4.1 : visait une cible de 2. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 2, soit un taux de réalisation de 100% ; R4.2 : visait une cible de 3. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 2, soit un taux de réalisation de 67% ; R4.3 : visait une cible de 100.000. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 69.390, soit un taux de réalisation de 69%.

Performances sociales : MdP 3.1/nombre d'actions de plaidoyer en faveur des riziculteurs/trices familiaux : la baseline était de 1. Les scores ont ensuite évolué de 3 en l'an 1 à 5 en l'an 4 (cumul du nombre d'actions menées), avec une cible finale atteinte à 100%[12] ; MdP 3.2/fonctionnement du cadre de concertation entre l'interprofessionnelle riz (IFRIZ) et les autorités publiques : le résultat est atteint (tenues de réunions, prise d'engagements formels, concrétisation d'engagements pris[13]).

Faso-Jigi :

- *Performances sociales* (MdP 3.2/nombre de femmes dans Faso-Jigi) : pour 2020, le score par rapport à la cible finale n'est que de 15%.

AOPP :

- *Performances sociales* (MdP 3.1/fonctionnement du comité de pilotage du cadre de concertation entre les différents acteurs de la filière semencière ; MdP 3.2/organisation-structuration des coopératives semencières et plaidoyer en faveur de la filière) : fonctionnement variable pour le MdP 3.1 ; pour le MdP 3.2, les trois faitières régionales de Ségou, de Sikasso et de Koulikoro ainsi que la faitière nationale ont été mises en place. Les responsables de leurs organes de gestion et de contrôle ont été formés à la gestion administrative et financière des Sociétés Coopératives.

---

10 Rédigé en juillet 2021 par Ambroise Mazal.

11 Programme de développement économique, social, et culturel.

12 En détails, les actions de plaidoyer ont porté sur: (i) Réalisation d'un débat télévisé (ORTM) sur la valorisation du riz malien enjeux et défis ; (ii) Organisation de la CARAVANE PAYSANNE pour le recensement des préoccupations de la base et échanges et Adresse des résolutions de la caravane aux décideurs lors de la Journée Nationale du Riz; (iii) Interpellation du Ministère de l'Agriculture pour l'intégration de l'IFRIZ dans le comité de pilotage du programme National SRI avec comme bras opérationnel PNPR-M; (iv) Interpellation du Ministère de l'Agriculture pour l'intégration des interprofession Riz et Maïs dans le comité de gestion et de distribution des intrants subventionnés par l'Etat sur toute l'étendue du territoire du Mali a abouti à prise de la décision N°00631/MA-SG-DNA du 17 juin 2020 du Ministre de l'Agriculture du Mali ; (v) Interpellation du gouvernement pour la prise en compte du riz local dans les achats institutionnel en réponse au COVID-19 qui a abouti à la signature d'un contrat de 4 000 tonnes de riz local entre IFRIZ et OPAM dont 3027 tonnes livrées.

13 Par exemple en 2020, des engagements ont été pris par les autorités qui ont abouti aux décisions suivantes : (1) Intégration des deux interprofessions dans le comité de gestion et de distribution des intrants subventionnées ; (2) Intégration de l'IFRIZ dans le COPILO du PN-SRI ; (3) Achat de 3.027 tonnes par l'IFRIZ auprès des membres de l'IFRIZ.

CAD-Mali :

- R4.1 : visait une cible de 30. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 52, soit un taux de réalisation de 173% ; R4.2 : visait une cible de 35. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 29, soit un taux de réalisation de 83% ; R4.3 : visait une cible de 3.000. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 709, soit un taux de réalisation de 24%.
- *Performances sociales* (MdP 3.1/nombre d'études-analyses réalisées ; MdP 3.2/nombre d'actions d'interpellations envers les autorités concernées au niveau national, régional et communal ; MdP 3.3/nombre d'initiatives de dissémination des résultats d'études ; MdP 3.4/niveau de mobilisation citoyenne des paysans de Koulikoro et Ségou ; MdP 3.5/niveau d'adhésion de la cible politique au plaidoyer citoyen en faveur de l'amélioration des conditions d'existence des paysans dans les 15 communes de Koulikoro et Ségou) : pour 2020, le score moyen par rapport à la cible finale est de 75%. Les résultats sont donc globalement satisfaisants. Les activités de mobilisation, de plaidoyer/lobbying et d'interpellation menées au cours de la période par la CAD-Mali ont été de qualité au regard de la réalisation de l'objectif spécifique : il s'agit notamment de l'interpellation des élus du Conseil Régional de Koulikoro et élus communaux pour l'accès aux intrants et équipements agricoles, aux différentes sources de financement du secteur Agricole, au foncier agricole.

CNOP :

- R4.1 : visait une cible de 5. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 2, soit un taux de réalisation de 40% ; R4.2 : visait une cible de 8. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 3, soit un taux de réalisation de 37%.
- *Performances environnementales* (MdP 2.3/nombre de rencontres biannuelles de la plateforme agroécologie paysanne ; MdP 2.4/fonctionnement de la plateforme de concertation nationale sur l'agroécologie paysanne) : les résultats sont positifs (80 et 83% par rapport à la cible finale en 2020).
- *Performances sociales* (MdP 3.2/nombre d'actions de plaidoyer en faveur des EAF[14] ; MdP 3.3/impact des actions de plaidoyer en faveur des EAF) : pour 2020, le score par rapport à la cible finale est de 80% pour le MdP 3.2 et de 67% pour le MdP 3.3.

SEXAGON :

- R4.1 : visait une cible de 20. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 19, soit un taux de réalisation de 95% ; R4.2 : visait une cible de 10. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 12, soit un taux de réalisation de 120%.
- *Performances économiques* (MdP 1.4/% de nouvelles adhésions au syndicat) : score par rapport à la cible finale en progression de 6 à 54% entre 2017 et 2019. Pour 2020, le score par rapport à la cible finale n'est que de -16%. Pas de nouvelle adhésion en l'an 2020, l'accent a été mis sur le renouvellement des instances.
- *Performances sociales* (MdP 3.1/proportion de jeunes dans les instances de décision des 7 sections de SEXAGON ; MdP 3.2/proportion de femmes dans les instances de décision ; MdP 3.3/plaidoyer en faveur de politiques agricoles au bénéfice des EF ; MdP 3.4/mise en place et dynamisme des comités de jeunes et de femmes à la base) : pour 2020, le score moyen par rapport à la cible finale n'est que de 52%.

[14] Exploitations agricoles familiales.

Résultats atteints du R5 (« Les capacités des acteurs organisés de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale sont renforcées ») – *USCPCD, CAEB, Yèrènyèton (+ AOPP, FECOPON, CAD-Mali, Faso Jigi, SEXAGON)*
Indicateurs de résultat : 5.1 Nombre d'acteurs renforcés au niveau de leur gouvernance participative ; 5.2 Nombre d'acteurs renforcés au niveau de leurs capacités opérationnelles et de gestion ; 5.3 Nombre d'initiatives réalisées en réseau par les acteurs
Indicateurs de résultat pour l'OS1 (voir supra)

De manière générale, l'efficacité relative au niveau d'atteinte de ce résultat est satisfaisante. Les organisations partenaires et leurs membres ont vu leurs capacités opérationnelles et de gestion renforcées. Au niveau de la gouvernance participative, les capacités ont été renforcées même si des efforts sont à poursuivre à ce niveau. En termes de réseautage, des initiatives sont mises en place, d'autres sont à renforcer/à impulser

USCPCD :

- R5.3 : visait une cible de 16. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 15, soit un taux de réalisation de 94%.
- *Performances sociales* : MdP 3.1/nombre des coopératives de femmes créées et intégrées dans l'USCPCD : la baseline était de 0. Les scores ont ensuite évolué de 2 en l'an 1 à 7 en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 87%. Ces résultats sont satisfaisants ; MdP 3.2/score moyen de capacités organisationnelles des 7 capacités de base de l'USCPCD : les scores par rapport à la cible finale ont évolué de 0% en l'an 1 à 73% en l'an 4. Cette évolution semble positive et est le reflet des différentes formations reçues en cours de programme (vie coopérative, gestion administrative et financière, etc.). Remarque : ces scores se basent sur des évaluations annuelles dont les consultants n'ont pas eu connaissance.
- Commentaires : outres les nombreuses formations reçues, relevons aussi la construction d'infrastructures (ex. : construction d'une case de stockage et de conservation de l'échalote et salle de réunion - en voute nubienne).

Yèrènyèton :

- R5.1 : visait une cible de 5. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 17, soit un taux de réalisation de 340% ; R5.2 : visait une cible de 60. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 56, soit un taux de réalisation de 93% ; R5.3 : visait une cible de 13. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 12, soit un taux de réalisation de 92%. Voir explications MdP
- *Performances sociales* : MdP 3.1/nombre de coopératives en conformité avec les normes OHADA : la baseline était de 0. Au final, en 2020, toutes les coopératives de base plus l'Union ont leur immatriculation sauf une qui a leur dossier en circuit de formalisation. En plus de ces coopératives, trois coopératives de base (deux féminines et une mixte) ont formulé et déposé leurs demandes d'adhésion à l'Union ; MdP 3.2/score moyen de capacités organisationnelles des 6 coopératives de base : les scores moyens par rapport à la cible finale ont évolué de 25% en l'an 2 à 84% en l'an 4. Cette évolution semble positive et est le reflet des différentes formations reçues en cours de programme (vie coopérative, gestion administrative et financière, etc.). Remarque : ces scores se basent sur les fiches ERO[15] dont les consultants n'ont pas eu connaissance.

[15] Les fiches ERO (Evaluation rapide organisationnelle) évalue les capacités organisationnelles des coopératives sur base d'une série de critères afférents à i. la gouvernance de la structure (SRI, mode d'élection des membres du comité de gestion, tenue des réunion, limitation de la durée des mandats...), ii. la gestion saine de la structure (tenue des PV, des cahiers de comptes, mobilisation financière auprès des membres, plan d'activités...), et iii. la participation des membres aux activités de la coopérative.

- Commentaires : outre les différentes formations reçues en cours de programme, relevons également la construction d'infrastructures (ex. : salle de réunion au siège, magasin de warrantage de céréales, équipements périmètres maraîchers).

Photo 3 Magasin de stockage à Kebougou (Yèrènyèton)

CAEB :

- R5.1 : visait une cible de 131. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 131, soit un taux de réalisation de 100% ; R5.2 : idem.
- *Performances sociales* (MdP 3.3/moyenne des scores de capacité de gouvernance interne des OP) : les scores moyens par rapport à la cible finale ont évolué de 6% en l'an 2 à 89% en l'an 4. Cette évolution semble positive et est le reflet des différentes formations reçues en cours de programme (comptabilité, gestion administrative et financière, gestion et suivi des productions, tenue des réunions statutaires, rôles et responsabilités des membres, tenue des outils de gestion, élaboration de comptes d'exploitation, etc.). Remarque : ces scores se basent sur les fiches ERO dont les consultants n'ont pas eu connaissance.
- Commentaires : outre les nombreuses formations reçues, relevons aussi la construction d'infrastructures (ex. : construction du siège de la fédération des BV, équipements unités de transformation).

PNPR :

- R5.2 : visait une cible de 100. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 420, soit un taux de réalisation de 420% ; R5.3 : visait une cible de 4. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 4, soit un taux de réalisation de 100%.
- *Performances économiques* : MdP 1.2/montant des prélèvements sur les achats institutionnels : les scores sont incomplets et difficiles à interpréter dans la mesure où les ventes ne sont pas faites par année civile mais par campagne agricole.

AOPP :

- R5.1 : visait une cible de 4. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 4, soit un taux de réalisation de 100% ; R5.2 : visait une cible de 6. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 4, soit un taux de réalisation de 67% ; R5.3 : visait une cible de 4. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 3, soit un taux de réalisation de 75%.

- *Performances économiques* (MdP 1.2/% des frais de fonctionnement de la plateforme pris en charge par AOPP via les contributions des coopératives semencières) : la plateforme n'est pas encore utilisée. Elle a connu un retard dans son opérationnalisation pour satisfaire l'objectif de mise en relation entre l'offre et la demande ce qui a retardé la diffusion de son existence.

SEXAGON :

- R5.3 : visait une cible de 33. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 30, soit un taux de réalisation de 91%.
- Performances économiques (MdP 1.1/paiement des cotisations par les sections de SEXAGON ; MdP 1.2/% des membres ayant acheté leur carte de membre de SEXAGON ; MdP 1.3/paiement des sacs de riz par section) : en 2019, les scores par rapport à la cible intermédiaire étaient très bons, variant de 100% (MdP 1.1) à 241% (MdP 1.3). Pour 2020, la Covid-19 a quelque peu impacté les scores, ainsi que le faible rendement du riz (MdP 1.3).

CNOPP :

- R5.3 : visait une cible de 20. La valeur atteinte de la cible en 2020 a été de 12, soit un taux de réalisation de 60%.
- *Performances environnementales* (MdP 2.1/rencontres de renforcement du dispositif de formation en agroécologie ; MdP 2.2/nombre de producteurs/trices formés par les relais paysans de la CNOP) : pour 2020, le score par rapport à la cible finale est très positif pour MdP 2.2 (306%) et peu satisfaisant pour MdP 2.1 (59%). Ces derniers chiffres s'expliquent entre autres par l'impact de la Covid-19
- *Performances sociales* (MdP 3.1/nombre de publications à destination des acteurs du monde rural) : pour 2020, le score par rapport à la cible finale est de 140% (total de 8 publications sur 5 prévues).

2.1.4 EFFICACITE DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION

Le suivi rapproché est assuré par les équipes locales de gestion du programme dans les organisations partenaires respectives. Elles sont chargées de collecter les informations liées au suivi indicateurs pour rendre compte à travers les rapports de différentes natures (semestriels à usage interne et annuels pour le suivi-évaluation des performances au niveau projet). C'est cette même équipe qui s'occupe de la gestion des exercices d'auto-évaluation qui sont fréquemment organisés pour mesurer les parcours, identifier les défis à relever et faire des planifications qui permettent de corriger les lacunes. Chaque organisation partenaire a mis en place son dispositif. Si certaines organisations ont recruté des équipes spécifiques pour la gestion de leurs activités du programme (cas CAEB à Nioro), d'autres ont utilisé en priorité le personnel existant pour assurer la mise en œuvre des composantes du programme (Yèrènyèton et USCPCD par exemple).

Pour ce qui concerne le niveau de l'équipe locale de SOS-Faim au Mali, elle a en son sein un chargé de suivi-évaluation qui a la responsabilité d'accompagner de façon régulière les équipes des organisations partenaires du programme. Cette personne assure les liens entre les partenaires de mise en œuvre, l'équipe locale de SOS Faim et l'équipe centrale de l'organisation à Bruxelles. Elle assure aussi le renforcement des capacités des acteurs locaux et de leur dispositif.

Le dernier niveau de suivi est celui de l'équipe du siège de SOS Faim qui s'organise 4 fois par an (sauf pour des cas de force majeure) pour s'assurer de l'alimentation de la base de données des indicateurs de performance du programme (marqueurs de progrès/MdP) mais aussi de l'implication des partenaires dans la réalisation des objectifs à atteindre.

Il existe donc un dispositif intégré de suivi-évaluation impliquant tous les 4 partenaires au Mali. Ce dispositif de suivi-évaluation en cascade est structuré autour des indicateurs de performance identifiés pour chaque partenaire (MdP), les indicateurs de résultat du cadre logique du programme et les indicateurs internes d'auto-évaluation des partenaires. Ces différents éléments du dispositif devant permettre de mesurer les progrès réalisés de façon efficiente et efficace. Cette approche a permis de renforcer la participation des autres acteurs dans l'organisation des missions conjointes de suivi sur le terrain notamment avec les interventions des partenaires de mise en œuvre 4 fois dans l'année. Ces missions sont organisées par l'équipe centrale de SOS Faim à partir de Bruxelles.

Pour ce qui concerne la mise en place des ressources pour la réalisation des activités, la demande de fonds au niveau de l'équipe de SOS Faim se fait sur la base de plans de travail approuvés conjointement et soumis à SOS-Faim. Les décaissements sont donc opérés par ce canal au niveau de chaque partenaire qui s'occupe de la gestion.

Sur présentation des rapports narratifs et financiers de la période, une nouvelle planification pour la période suivante est réalisée afin d'assurer la continuité des activités du programme. Cette pratique visible à travers les rapports et l'expérience de SOS-Faim n'a pas connu de difficultés majeures selon les interlocuteurs.

SOS faim organise des missions de terrain de suivi au Mali. Chaque année il y a un bilan annuel qui est présenté en AG pour les OP et devant les instances légales pour CAEB.

Des personnes ressources sont aussi intervenues en appuyant les équipes des partenaires du programme, dans la mise en œuvre de certaines activités. Chaque action menée dans ce cadre a fait l'objet de Termes de référence et d'un contrat de prestation.

En plus des outils cités ci-dessus, il y a à l'interne des outils d'évaluation de SOS faim par les partenaires. Cet outil est appelé outils d'évaluation du partenariat. Il s'agit pour les partenaires d'évaluer les relations avec SOS Faim et cela de façon anonyme.

Voici enfin <u>quelques éléments d'appréciation</u> sur le dispositif de suivi :

- De manière générale, la flexibilité de l'approche d'appui/d'accompagnement de SOS Faim est relevée par l'ensemble des partenaires. Cette flexibilité se manifeste entre autres par le fait que le programme SIA a été conçu sur base des programmes de chaque partenaire.
- Les consultants soulignent la pertinence de l'utilisation de grilles de "marqueurs de progrès" permettant d'observer l'évolution des performances des partenaires dans les trois dimensions de la durabilité (dimension économique, environnementale et sociale). L'atteinte de l'OS est ainsi appréciée à travers cet outil. Chaque partenaire a lui-même défini ses propres marqueurs de progrès en fonction des ambitions réalistes du programme. Cependant, les consultants formulent les remarques suivantes :
    - La plus-value d'un tel outil est précisément qu'il soit totalement approprié par chaque partenaire. Or, d'après nos échanges, il apparaît que ce ne soit pas le cas ; l'outil est piloté par le siège à Bruxelles et ce quand bien même les partenaires aient participé à la définition de leurs marqueurs de progrès.

Les tableaux sont certes remplis annuellement par les partenaires mais pour une meilleure appropriation de l'outil par ceux-ci, d'autres dispositions auraient pu être prises : (1) organiser plusieurs ateliers participatifs permettant de travailler collectivement et régulièrement sur l'appréciation de l'atteinte de ces indicateurs (voire aussi l'actualisation/redéfinition de ces indicateurs) ; (2) mettre en place des outils concrets (comme par exemple un journal de suivi des marqueurs de progrès) et qui aurait pu être rempli à fréquence régulière par les différentes parties prenantes et enfin (3) intégrer au sein des rapports d'activités des partenaires un chapitre spécifique sur l'évolution des marqueurs de progrès. Ceci devant permettre d'établir plus de liens entre ces marqueurs et les indicateurs de résultat propres à chaque partenaire (sur base de leur cadre logique).

- Les marqueurs de progrès tels que définis par les partenaires restent majoritairement des indicateurs de résultat. L'outil est donc insuffisamment orienté changements et d'autres indicateurs auraient pu être définis dans ce sens. Voici à titre indicatif quelques exemples : « les invitations des Unions par les Autorités locales sont de plus en plus nombreuses (dans les réunions et cadres de concertation ») » (en lien avec le plaidoyer, le renforcement des capacités et la commercialisation) ; « nombre et niveau de qualité des services offerts par les Unions à leurs coopératives membres » ; « degré d'implication des Unions/coopératives dans des dynamiques locales/régionales/nationales », « nombre et niveau de qualité d'initiatives concrètes prises par les Unions/coopératives en faveur du genre/en faveur des jeunes », « initiatives concrètes prises par les Unions/coopératives en termes d'autonomisation », etc.

2.1.5 EFFICIENCE

De manière générale, l'efficience du programme est jugée satisfaisante

L'efficience permet de mesurer si les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe, avec une bonne répartition et que l'action présente dès lors un bon rapport qualité/coût.

Remarque : vu le manque de temps et le focus sur les questions spécifiques, les consultants n'ont pas analysé de manière approfondie les rapports financiers. De ce fait, leur analyse concernant l'efficience du programme ne peut qu'être incomplète.

Cependant, nous formulons ci-après quelques enseignements généraux et spécifiques.

- Il est difficile dans le contexte économique actuel du Mali d'obtenir les mêmes résultats à moindres coûts. Cela démontre que les moyens humains, matériels, financiers et organisationnels utilisés sont à la hauteur des résultats obtenus. Cependant, il serait judicieux d'accroitre le coût de fonctionnement d'un tel programme à l'avenir afin de prendre en compte les aspects de suivi plus rapproché et d'accompagnement de certains des bénéficiaires locaux et des structures d'appui. Une mobilisation des ressources internes est nécessaire pour éviter une rupture du suivi et de la gestion des connaissances.
- Le programme (à travers l'action de ses partenaires) a fait preuve d'une adaptabilité certaine à plusieurs reprises (efficience organisationnelle) : (1) *USCPCD* : une modification budgétaire a été opérée pour permettre l'aménagement du périmètre maraicher ; (2) *Yèrènyèton* : un réaménagement budgétaire a été apporté en vue de prendre en charge la réalisation du périmètre maraîcher et la construction de salle de réunion ; (3) *CAEB* : une réaffectation budgétaire de moyens destinés à des unités de transformation agro-alimentaires vers l'aménagement de parcelles maraîchères a été initiée. Pour toucher un plus grand nombre de bénéficiaires féminins,

l'organisation de petite parcelles maraîchères au sein d'un grand périmètre aménagé se prête davantage à cet objectif.

- Malgré les efforts consentis sur le terrain, certains acteurs rencontrés ont signalé l'insuffisance des ressources pour accompagner la protection des périmètres maraîchers particulièrement et d'investir plus sur les questions d'organisation des marchés des produits et de la diversification des productions notamment maraîchères.
- Concernant le partenaire Faso Jigi, le budget a été profondément revu pour financer la restitution des audits et pour réserver une part pour le financement du plan de redressement suite aux problèmes de gouvernance. De manière générale, les problèmes de gouvernance ont retardé le déroulement de beaucoup d'activités ou ont limité leur efficience (la campagne de commercialisation des céréales et des semences).
- Des activités ont été retardées ou annulées tenant compte des contextes d'insécurité et/ou de Covid-19 (en particulier la réalisation des activités de suivi dans certains villages).
- De façon opérationnelle, les moyens humains qui devaient être déployés pour la gestion globale de ce programme ont été mis à disposition pour permettre de mettre en œuvre les activités réalisées à hauteur de souhaits malgré les difficultés rencontrées (Covid-19, insécurité).

2.1.6 DURABILITÉ

De manière générale, le programme a un vrai potentiel de durabilité mais celle-ci doit être renforcée

La durabilité permet d'apprécier les bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Il s'agit de la probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme.

Sur le plan de la durabilité de son intervention, le programme présente d'une part des atouts très intéressants mais aussi quelques limites auxquelles il sera important d'être attentif en perspective du nouveau programme DGD 2022-2026.

Soulignons d'abord les atouts suivants à la durabilité du dispositif :

- Le choix des partenaires d'exécution du programme, composés exclusivement de producteurs et productrices et leurs organisations, ayant un ancrage communautaire et de solides expériences dans la mise en œuvre des activités de protection de l'environnement, de promotion des activités génératrices de revenus et de production des ressources alimentaires de différentes natures, constitue un fondement de la durabilité du programme.
- Le renforcement des capacités (des producteurs, des Unions et des coopératives membres) en général est un axe transversal (on le retrouve au niveau de chacun des partenaires) et essentiel du programme. Toute action de renforcement des capacités est en soi gage de pérennisation des acquis.
  L'un des plus grands apports de ce programme est sans conteste le changement des mentalités des acteurs et actrices sur les innovations, les savoirs paysans, les techniques et technologies de la transition agroécologique et ses approches. A cet effet, beaucoup de bénéficiaires sont motivés et parviennent progressivement à consolider le niveau de mise en œuvre des actions en cours. Cette situation augure de bonnes perspectives dans les zones d'intervention du programme.
- La plupart des personnes formées sont des membres actifs des structures des OP. Les délibérations des sessions de formation ont montré d'ailleurs que la grande majorité des personnes formées ont une bonne maîtrise des connaissances acquises et ont pris conscience qu'elles peuvent devenir des agents de changement de leurs localités en s'appuyant sur l'approche du programme.
- La durabilité politique du programme est appréciable également. En effet, toutes les organisations partenaires et les communautés de base qu'elles appuient, collaborent à des degrés divers avec

les autorités locales et services techniques. Par exemple, avec *CAEB*, plusieurs activités de renforcement des capacités ont été menées en partenariat avec les services techniques du Ministère de l'Agriculture : l'appui à la production des semences, les aménagements de terres, la production d'intrants organiques, l'appui avec des équipements et des petits matériels ou encore l'accompagnement des techniques de RNA[16]. Le projet jouit d'une bonne perception de l'ensemble des acteurs.

- Les différents investissements matériels, en particulier les magasins de stockage et les unités de transformation constituent un autre facteur de durabilité de l'intervention du programme.
- La durabilité environnementale est un des axes majeurs du programme. Toutes les organisations partenaires mettent en avant des méthodes de production durables et organiques dans l'agriculture avec le but d'apporter une contribution clé à la stabilité écologique dans la zone d'intervention. En particulier, les bonnes pratiques agricoles de l'agroécologie sont de plus en plus utilisées par les producteurs/trices (compost, RNA, zaï, cordon pierreux, reboisement, etc.). En effet, les expériences accumulées par les partenaires du programme confirment le fait que l'amorce de la transition agroécologique et notamment as sa dimension « accès aux marchés » est une réalité dans les localités de mise en œuvre des actions[17].
- De manière générale à l'ensemble des partenaires, la prise en compte des jeunes et des femmes assure l'inclusion et le renouvellement de la base ; par ailleurs, la jeunesse est ouverte aux nouvelles idées dans le domaine de la production agricole et la commercialisation : adaptation au changement climatique, prise en compte de la digitalisation, acceptation d'une plus grande responsabilisation de la femme.

Photo 4 Focus-group avec des femmes du périmètre maraîcher de Moromoro/Nioro (CAEB)

Le programme présente cependant quelques limites non négligeables en termes de durabilité :

16 Régénération naturelle assistée.

17 Il sera judicieux de mettre en place un dispositif plus explicite pour mesurer l'évolution des 10 index de la transition agroécologique tels que définis par la FAO et d'autres acteurs internationaux à savoir : (i) Diversité biologique ; (ii) Synergie ; (iii) Efficience ; (iv) Recyclage ; (v) Résilience ; (vi) Culture et traditions alimentaires ; (vii) Cocréation de valeur ; (viii) Valeurs humaines et sociales ; (ix) Economie circulaire et solidarité et (x) Gouvernance et responsabilité.
En faisant, une observation rapide des résultats obtenus par le programme, nous pouvons affirmer que l'ensemble des dix index a été soit consolidé, soit déclenché au niveau des 4 partenaires de base. Ainsi, les index relatifs à la diversité biologique, au recyclage, à la résilience, à la culture et traditions alimentaires, aux valeurs humaines et sociales, à l'économie circulaire et solidarité et la gouvernance et responsabilité ont été consolidés. Quant aux index synergie, efficience, cocréation de valeur, les actions menées ont permis de les amorcer ou de prendre conscience de leur nécessité. Les actions futures doivent mieux raffiner cette analyse afin de les utiliser comme référentiels d'évaluation ou de profilage.

- La non libération des fonds de garantie suite aux défaillances au niveau de Kondo Jigima impacte sur les performances économiques des OP.
- De manière générale, des problèmes de confiance entre les institutions financières classiques/les systèmes financiers décentralisés (SFD) et les paysans avec des conditions d'accès aux crédits de plus en plus compliquées et difficiles. A noter que ces problèmes de confiance sont dans les 2 sens : (1) d'une part les SFD n'inspirent pas la confiance en ne proposant pas de crédits suffisamment adaptés aux OP (avec des taux d'intérêt élevés[18], des durées de crédit de plus en plus courte[19], sans oublier l'existence de taux de risque[20]) ; (2) d'autre part le fait que les OP n'arrivent pas à obtenir des fonds de garantie propres malgré les nombreux appuis reçus ces dernières années n'inspire pas la confiance des SFD.
- Plusieurs facteurs internes et externes impactent sur la commercialisation des semences : défaillance du système de contrôle de LABOSSEM (manque de suivi/encadrement), importation des semences notamment maraichères.
- La durabilité des unités de transformation est posée ; les coûts de production sont élevés d'où une faible rentabilité[21].
- La faible part des achats institutionnels dans le volume des produits commercialisés.
- Le contexte sécuritaire impacte la bonne évolution des activités au niveau de ***CAEB*** avec par exemple le coût élevé de la manutention et du transport du fait de la centralisation des infrastructures de stockage.
- L'analphabétisme des producteurs/trices constitue un sérieux obstacle à la durabilité des actions et en particulier au niveau des unités de transformation. Un appui en alphabétisation fonctionnelle des membres de ces unités est souhaité.
- Il est aussi important de signaler que malgré les nombreux résultats obtenus, il n'existe pas encore une stratégie claire d'influence politique et de mise à l'échelle des acquis sur la consolidation de la transition agroécologique (principes, approches, processus, contenu, etc.) en dehors des initiatives de la PNPR. L'appropriation et la durabilité des techniques et technologies de la transition agroécologique dépendra beaucoup de la réussite de la stratégie d'influence des politiques publiques. Pour ce faire, il va falloir réfléchir sur une stratégie systématique et structurée d'engagement avec les différents groupes de parties prenantes (décideurs, instituts de formation, ONG, instituts de recherche, services techniques de l'état, etc.) qui va au-delà des quelques activités ponctuelles pour changer les politiques et les pratiques à commencer par le niveau régional. SOS Faim au Mali est rompu à ce genre d'exercice et pourra soutenir des initiatives dans l'avenir.
- La contrepartie financière des organisations partenaires de SOS Faim dans le cadre du programme DGD 2017-2021 semble peu visible (alors même que les conventions de partenariat mentionnaient cette contrepartie).
- Malgré les nombreuses activités de renforcement des capacités qui ont été menées dans le cadre du programme, celles en lien avec l'appui organisationnel des Unions (bonne gouvernance, leadership, gestion) sont clairement à renforcer.
- Sur le volet production, les difficultés suivantes sont soulignées :

    - La divagation des animaux a été une contrainte majeure pour la gestion des périmètres maraîchers. En effet, sur tous les sites visités, les animaux constituent de véritables prédateurs

[18] Par exemple 12% à la BNDA.
[19] De 12 à 9 mois.
[20] 4 à 5%.
[21] La rentabilité dépend en réalité aussi du produit, de la période de vente et du client.

pour les productions des femmes. Cette difficulté est à l'origine de la non diversification des productions et la non extension des zones de production. Les mesures qui ont été prises dans certains cas n'ont pas pu donner les résultats escomptés. Les réflexions continuent pour trouver des solutions durables à la protection des périmètres maraîchers.

- Les bacs construits dans les différents périmètres n'ont pas comblé les attentes des maraîchères. Très peu de bacs dans certains cas, éloignés dans d'autres etc. Les réflexions sont en cours pour remédier aux lacunes constatées.

- La question foncière, même si elle n'est pas bien abordée très souvent par les acteurs constitue un futur défi technique et social à relever. En effet, certains périmètres maraîchers des femmes et certains investissements collectifs n'ont pas de statut foncier clair. Dans la grande majorité des cas, ces périmètres sont des champs qui appartiennent à différentes personnes qui les exploitent pendant la période hivernale. Les femmes sont autorisées à les exploiter pendant la période de contre-saison. Cette situation constitue une insécurité et ne favorise pas les investissements structurants sur ces parcelles. Les femmes n'ont aucune garantie de pouvoir préserver leurs investissements sur ces terres propices à la production maraîchère.

  En plus, en cas de décalage des saisons ou de prolongation à cause des variations et des changements climatiques, la production maraîchère des femmes risque d'être compromise. Il est dès lors important de prendre des mesures idoines en menant des réflexions de fond pour la sécurisation foncière de tous les espaces de production des femmes.

- En plus de ces contraintes techniques, la question sur le plan pratique, de l'alimentation en énergie solaire des puits maraîchers pour faciliter l'exhaure de l'eau reste d'actualité. En effet, avec tout le potentiel solaire des zones, il sera bien indiqué de mette en place au niveau de tous les périmètres des pompes solaires pour puiser de l'eau. L'approvisionnement en eau s'avère difficile limitant certaines superficies. Cependant, il existe des moyens simples pour trouver une source d'énergie renouvelable comme le solaire. La plupart des périmètres visitées les utilisent mais la quantité reste insuffisante pour combler les attentes.

2.1.7 EFFETS/IMPACTS

<u>Les effets/impacts (prévus/imprévus) du programme sont significatifs</u>

Les consultants relèvent l'un ou l'autre effet/impact indéniable[22] :

- En matière de renforcement organisationnel/institutionnel des Unions/coopératives, les effets/impacts du programme sont très intéressants :
  - L'augmentation du nombre de services aux membres favorisant l'amélioration de leurs revenus et par là-même l'amélioration de leurs conditions de vie. Ceci est valable pour les 3 partenaires (USCPCD, Yèrènyèton, CAEB). Plusieurs témoignages issus du terrain nous révèlent que cette amélioration des revenus a comme effets une meilleure prise en charge des frais scolaires des enfants, des soins médicaux de la famille et de manière plus générale l'amélioration du niveau de vie des membres de la famille.

[22] Majoritairement issus des échanges avec les bénéficiaires (membres des Unions/coopératives).

D'autres témoignages de jeunes filles rencontrées[23] soulignent même une réduction de l'exode des jeunes femmes vers les villes (jadis candidates au départ) du fait qu'elles se stabilisent avec l'activité de maraîchage.

- De nouvelles opportunités d'employabilité des personnes formées ont été créées et certaines personnes accompagnées sont sollicitées par d'autres acteurs pour améliorer leurs pratiques.
- L'amélioration de la responsabilisation des jeunes et des femmes au sein des instances des Unions/coopératives (pour les 3 partenaires). *Voir aussi 2.2.1 Genre*
- Au niveau de la production, soulignons une plus grande disponibilité de semences certifiées en début de campagne agricole.
- L'amélioration des facilités de commercialisation via la vente groupée, permettant d'augmenter les revenus des producteurs même si les résultats sont variables en fonction des aléas du Marché, des aléas de l'agriculture contractuelle et de l'évolution du contexte (Covid-19). Ceci est valable pour les 3 partenaires.

- En particulier pour ***CAEB***, l'approvisionnement et la commercialisation des produits céréaliers au sein des Banques de céréales villageoises a permis d'améliorer la disponibilité alimentaire au niveau du village en particulier pendant les périodes de soudure facilitant ainsi la prise en charge des activités de production dans la zone.
- A travers les actions mises en œuvre dans le cadre du programme, la notoriété des organisations partenaires est accrue (pour les 3 partenaires).
- Un autre aspect important est la diversification de l'alimentation. En effet, grâce aux produits maraîchers obtenus à travers les périmètres, l'alimentation est en train de se diversifier progressivement et les produits sont de plus en plus accessibles sur les marchés locaux et dans les villages affirment certaines femmes bénéficiaires. De fortes innovations dans ce domaine sont la production de la pomme de terre qui commence à prendre de l'ampleur chez les 3 partenaires avec des effets sur l'augmentation des revenus. En effet, la pomme de terre est une culture rentable, il existe un marché potentiel dans les foires hebdomadaires et dans les marchés des grandes villes. En particulier, la pomme de terre produite par la Coopérative ***Yèrènyèton*** a été beaucoup appréciée par les acheteurs et les consommateurs à travers son goût car elle a été produite sur la base de l'engrais organique (fumure organique, compost et Fertinova).
- De manière générale, la qualité des produits est améliorée suite aux différentes actions de renforcement des capacités menées en amont (en particulier techniques de production agroécologique).
- Le renforcement de la cohésion sociale au sein des Unions/coopératives/producteurs : les acteurs qui travaillent ensemble sont au courant des problèmes des uns des autres. Ils échangent et trouvent des solutions ensemble. Ils participent ensemble aux évènements sociaux et s'entraident lors de différents travaux. Par exemple, certains acteurs affirment que le programme a permis de créer plus d'empathie entre les maris et leurs épouses notamment pour l'entretien et le suivi des périmètres maraîchers. Les couples travaillent ensemble et les maris reconnaissent mieux les efforts fournis par leurs épouses.
- Le programme, à travers des actions de sensibilisation, de formation, d'éducation, de visites d'échange et d'accompagnement, a permis de vulgariser certaines connaissances endogènes et des techniques et technologies désormais mieux connues et partagées.
- D'autres effets/impacts significatifs sont relevés ici ou là :

[23] Dans la zone d'intervention de CAEB.

- Dans la zone d'intervention de ***CAEB***, l'organisation des productrices de la commune rurale de Sandaré par la mise en place d'un système de fonds revolving en semences maraichères a permis aux groupements féminins d'avoir une autonomie dans l'acquisition des semences de pomme de terre. Cette expérience constitue un cas à vulgariser car il indique bien qu'une meilleure organisation des producteurs permet de créer la confiance avec les autres acteurs et la diversification de la production doit être bâtie sur la sécurité semencière en termes d'approvisionnement et de moyens disponibles pour son acquisition.

2.2 ANALYSE DES CRITERES TRANSVERSAUX : GENRE ET ENVIRONNEMENT (QE2)

Concernant l'analyse des axes transversaux (genre, environnement), ceux-ci s'avèrent satisfaisants

2.2.1 GENRE

- Plus grande intégration/responsabilisation des femmes aux différents niveaux (pour les 3 partenaires) : production, commercialisation, institutionnel et de gouvernance. Les constats observés sur le terrain indiquent bien non seulement une augmentation relative du nombre de femmes responsables mais aussi la qualité de leur leadership dans les réunions.
  - ***CAEB*** : relevons la sensibilisation des hommes sur l'importance de la présence des femmes aux postes de responsabilité des organisations paysannes (BC[24], OP). Soulignons qu'en 2019, dans le cadre de la dynamique de viabilisation de l'activité des BC, on note le renouvellement des membres de la Fédération avec l'entrée des femmes dans le bureau aux postes de présidente et vice-présidente. Par ailleurs, l'incitation des femmes à briguer les postes au sein des COGES[25] des OP est courante (au niveau du maraîchage, les OP sont constituées à 96% de femmes et au niveau des céréales à 25%).
  - ***Yèrènyèton*** : les femmes sont dans les instances de décisions à hauteur de 30% au niveau de l'Union et des coopératives de base. Les subventions obtenues dans le cadre du maraichage et de la transformation sont exclusivement données aux femmes ainsi que les formations spécifiquement destinées aux femmes maraichères et transformatrices. Les femmes sont beaucoup impliquées dans les activités du warrantage (leur nombre dépasse celui des hommes).

- De manière générale, la réalisation d'activités économiques, source de revenus a permis à des femmes de répondre à des besoins de la famille, ce qui a contribué à améliorer leur image au sein du ménage et leur donner une plus grande confiance en soi (*voir effets/impacts*).
- Notons que la ***PNPR*** a un document de stratégie d'inclusion des jeunes et des femmes dans toutes ses activités et prises de décision. La preuve de la mise en œuvre de cet esprit est : (1) la caravane paysanne (élus jeunes et femmes) ; (2) l'opération d'achat institutionnel avec l'implication des OP féminines ; (3) la réalisation d'un projet spécifique de formation et diffusion du SRI+bio intrants dans les zones bas-fonds et pluviale au profit des femmes et jeunes riziculteurs/trices.
- Le dispositif de suivi prend en compte le genre avec d'une part des indicateurs de résultat désagrégés par sexe et d'autre part des marqueurs de progrès spécifiques au genre (ex. : « nombre de coopératives de femmes intégrées dans l'union »).

Malgré toutes ces avancées, des efforts sont à poursuivre pour impliquer davantage les femmes au niveau des instances, en renforçant notamment les séances de sensibilisations et de formations (genre, leadership).

[24] Banques de céréales.
[25] Comités de gestion.

2.2.2 ENVIRONNEMENT

- L'environnement est un des axes majeurs du programme qui est par ailleurs bien pris en compte dans le dispositif de suivi-évaluation, d'une part au niveau de l'indicateur de résultat R 1.1 et d'autre part au niveau des marqueurs de progrès liés aux performances environnementales.

- Des techniques de production durables/pratiques agroécologiques sont appliquées chez chacun des 3 partenaires : récupération des sols (cordons pierreux, reboisement, zaï, demi-lune, etc.), fertilisation des sols par l'utilisation du compost/fumure organique, utilisation de pesticides bio (poudre de neem, ail), etc.

- Relevons d'autres éléments significatifs en lien avec la protection de l'environnement avec l'exemple de ***CAEB*** où des femmes ont été appuyées en foyers améliorés, dont l'utilisation aura un impact positif sur l'environnement. Voir également le cas de **Yèrènyèton** avec la construction de cases en voûte nubienne.

3. QUESTIONS SPECIFIQUES

R2 : concernant USCPCD/YERENYETON/CAEB (et PNPR pour le volet achats institutionnels), comment le volet "commercialisation groupée" a amélioré la situation financière des membres des OP mais également l'autonomie financière des structures et/ou de leur faîtière (Unions de coopératives et/ou fédération)

Pour chacun des 3 principaux partenaires (CAEB, USCPCD et Yèrènyèton), nous traiterons cette question spécifique suivant le schéma suivant : (1) présentation du dispositif de « commercialisation groupée » ; (2) rappel des résultats prévus et atteints dans le cadre du programme (cf. R2) ; (3) bénéfices tirés par les producteurs, coopératives et/ou Union ; (4) difficultés rencontrées et améliorations apportées.

Nous clôturerons ce chapitre par une analyse spécifique du volet « achats institutionnels » relatif à la PNPR.

Remarques préliminaires :

- Il est difficile pour les consultants d'apprécier dans quelle mesure les revenus des producteurs ont augmenté car aucun indicateur n'a été défini pour cela. Au niveau des Unions, seul ***Yèrènyèton*** a défini un indicateur relatif à ses revenus (*MdP 1.3*). Il est juste important de signaler que les activités de contre-saison (notamment le maraîchage) constituent de nos jours environ 45% du revenu annuel moyen en milieu rural au Mali. Il se trouve que l'accompagnement de SOS Faim est en grande partie liée à ces activités créatrices d'emplois et de revenus. Il est toutefois recommandé pour les appuis futurs de mettre en place un véritable dispositif d'évaluation des revenus individuels.

- Notons enfin qu'en plus des revenus issus de la vente directe des produits, l'***USCPCD*** et ***Yèrènyèton*** rétrocèdent une ristourne aux membres ayant effectué des opérations de vente aux coopératives ou à leurs unions (ceci bien sûr uniquement après des opérations commerciales fructueuses). Ces ristournes varient entre 10% et 30% selon les années et les volumes commercialisés.

3.1 CAEB

Présentation du dispositif de commercialisation

Le dispositif de commercialisation mis en place au niveau de CAEB est un modèle systématiquement de décentralisation intégrée au sein de chaque coopérative soutenue. En effet, les différentes coopératives qui forment des Unions au niveau des communes ou des préfectures mettent les moyens ensemble à l'échelon supérieur pour les achats et les ventes groupés.

Pour ce qui concerne l'achat groupé et la vente des semences de certains produits maraîchers, les Unions au niveau des cercles (préfectures) ont pu adhérer à l'Union régionale des producteurs de semences basée à Kayes (niveau régional avec le découpage administratif d'avant la création de nouvelles régions).

Concernant les semences, la dynamique d'achats et de ventes groupés repose sur les grandes étapes suivantes[26] :

- La tenue des Assemblées Générales d'estimation des besoins en semence maraichères et céréalières pour discuter de l'ensemble du contour ;
- L'achat groupé de semences de contre-saison et d'autres types de semences ;
- La mise en relation avec les fournisseurs d'intrants[27] ;
- L'achat des semences selon les besoins exprimés ;
- La vente des produits et le suivi.

Parallèlement au modèle décentralisé de coopératives/Unions, il existe des banques de céréales villageoises/BC (24), qui disposent de comités de gestion, d'outils de gestion et ont constitué 5 Unions au niveau communal qui à leur tour ont constitué la Fédération des banques céréales de Nioro au niveau cercle.

Et enfin, pour valoriser les productions agricoles périssables, plus spécifiquement les produits maraichers, d'une part 6 unités de transformation agroalimentaire ont été mises en place et équipées et d'autre part 1 unité de transformation de Neem en Bio pesticide a été construite et équipée. Chacune des 7 unités dispose d'un comité de gestion formé sur ses rôles et responsabilités dans la gestion de leur organisation.

Rappel des résultats prévus et atteints dans le cadre du programme (cf. R2)

A travers une telle dynamique, les résultats suivants ont été atteints grâce à l'accompagnement du programme pour ce qui concerne les semences :

- Activités menées par 1.895 producteurs dont 955 femmes.
- Maîtrise des techniques d'estimation des besoins de semences maraichères par les individus et les groupes.
- Maîtrise des techniques d'achat groupé des semences et de la négociation avec les vendeurs.
- Achat de semences maraichères pour un montant de 11.719.600 FCFA au profit de 22 OPM[28] dont Sandaré (6), Koréra Koré (4), NTR (5), Yéréré (3) et Simby (4).
- Vente groupée d'échalote, oignon, céréales pour un montant de 18.764.668 FCFA au profit des 22 OPM et 24 OPC[29].

---

26 Achat de semences céréalières pour renouveler le type de semences ; achat et revente de semences maraîchères.

27 Notamment Faso Kaba, Garry, MPC, Global Solution et Mali semences.

28 Organisation de production maraîchère.

29 Organisation de production céréalière.

Ces différentes sommes représentent des montants importants dans le contexte de la zone d'intervention du programme. Elles sont le symbole d'une amélioration de la dynamique de commercialisation des semences (céréalières et maraîchères) dans un contexte de crise dont fait face l'ensemble de la région depuis un peu plus de cinq ans.

Sur les autres aspects de la commercialisation des produits agricoles, pour rappel, quatre marqueurs de progrès sont utilisés ici pour apprécier les résultats prévus et atteints :

- *Performances économiques : MdP 1.*1/*les bénéfices annuels générés par les UT bénéficiaires :* la baseline était de 356.000 FCFA. Les scores ont ensuite évolué de 356.000 FCFA en l'an 1 à 200.000 FCFA en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 32%. En réalité seule l'UT biopesticide de Simby est fonctionnelle. Suite aux faibles revenus générés, une étude a été réalisée pour suivre la rentabilité économique des unités de transformation agroalimentaire. De cette étude il ressort que le coût de production qui varie entre 2.000 à 2.500 FCFA est supérieur au prix de vente de 1.500 FCFA compromettant la rentabilité financière de cette activité malgré ses effets sur la promotion de l'approche agroécologique. Les raisons évoquées sont relatives à la faiblesse de la maîtrise des coûts de production avec une quantité relativement réduite, à la subvention d'autres types d'intrants (notamment chimiques) et qui limitent les prix des intrants organiques, la taille réduite du marché de produits transformés ne permettant pas de créer la concurrence nécessaire pour négocier les prix. À ces difficultés s'ajoutent la mauvaise conservation des produits transformés, le faible niveau de connaissance des techniques de transformation et de conservation des produits. Il a été jugé nécessaire de sursoir à l'accompagnement des unités agroalimentaires et d'appuyer l'unité de fabrique de produits bio pesticide à base de Neem. Concernant l'UT bio, elle a généré un montant total de 1.540.500 F CFA comme résultat de vente des différents produits. Ce résultat a été obtenu grâce aux contacts pris avec des organisations paysannes venant d'autres localités lors des différentes rencontres inter-paysannes. L'équipe du programme contribue aussi à faire connaître les produits lors des différentes missions en dehors des zones de production. La voie utilisée privilégie l'approche « paysans à paysans » pour mieux faire connaître les produits bio qui commencent à prendre de l'ampleur dans le dispositif de production agroécologique dans la région. La prise de conscience des différents acteurs sur la nécessité de contribuer à la transition agroécologique constitue une bonne perspective pour ce genre d'actions dans la zone.
- *MdP 1.2/bénéfices réalisés par les banques de céréales* : la baseline était de 457.440 FCFA. Les scores ont ensuite évolué de 457.440 FCFA en l'an 1 à -239.850 FCFA en l'an 4. Les BC ne sont clairement pas économiquement rentables. Selon les interlocuteurs rencontrés lors de la mission, si la viabilité sociale des BC est en train d'être réalisée, celle économique ou financière est loin d'être acquise, malgré la réduction des pertes et l'augmentation des rotations des stocks. La rentabilité financière des différentes opérations n'est pas stabilisée. Ces opérations sont menées à la satisfaction des besoins des membres mais la rentabilité financière se pose s'il faut ajouter la main d'œuvre et d'autres charges de structure par exemple. Autant les membres individuels reconnaissent vendre leurs produits avec un bénéfice, autant l'organisation éprouve des difficultés à se faire des bénéfices lors des opérations de revente des produits. Les stratégies mises en place ont plutôt facilité le remboursement[30].

[30] Avant le début du programme qui fait l'objet de la présente évaluation, les coopératives et CAEB avaient des difficultés à recouvrer les prêts KONDO contractés. Cette situation était à l'origine du non-approvisionnement des Unions de BCV en 2018. Des efforts consentis par les différents acteurs avec l'appui de l'équipe du projet ont permis de recouvrer le prêt Kondo 2017-2018 à hauteur de 34.020.045 FCFA sur 35.77.500 FCFA, soit un taux de recouvrement de 96 %. Cet acte important a permis de redynamiser les actions des BCV avec l'octroi des prêts d'un montant de 6.757.000 FCFA aux unions solvables de Simby et Yéréré (équivalent à 27 Tonnes de céréales totalement remboursé) et ayant entrainé une dynamique d'auto-approvisionnement de 48,5 Tonnes de céréales. En 2020, la Fédération redynamisée a contracté un

- *Performances environnementales (*MdP 2.1/quantités de biopesticide vendues par l'UT) : la baseline était de 200 kg. Les scores ont ensuite évolué de 200 kg en l'an 1 à 591 kg en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 123%.
- Performances sociales (MdP 3.1/volumes de céréales vendus par les BC) : les scores ont évolué de 116 T en l'an 3 à 163 T en l'an 4.

Bénéfices tirés par les producteurs, coopératives membres, BC :

Les bénéfices tirés de la commercialisation des produits par les habitants des villages, les BC et les coopératives sont présentés ci-après :

- Au niveau des BC :
  - L'approvisionnement et la commercialisation des produits vivriers au sein des BC a permis d'améliorer la disponibilité alimentaire au niveau du village. Les activités des BC ont permis d'approvisionner en période de soudure 2.188 ménages dont 159 ménages dirigés par des femmes, avec 303,65 tonnes de céréales y compris la rotation.
  - Les 24 BC disposent d'un comité de gestion, des outils de gestion ont été renforcés.
  - L'accompagnement du programme a aussi permis la construction et l'équipement du siège de la Fédération des BC de Nioro à Boulou Rangabè.

- Au niveau de l'UT bio :
  - Construction et équipements (presses hydrauliques, décortiqueuse de grains de Neem, etc.).
  - Les membres de l'UT ont été formés sur les techniques d'extraction de l'huile de neem et la maintenance de l'équipement. Par ailleurs, les gestionnaires de l'UT ont été formés sur la gestion administrative, financière et comptable des unités de transformation.

- Au niveau des coopératives de maraîchage/céréales :
  - Les capacités de stockage, de l'achat et de la vente groupée sont renforcées au niveau des coopératives contribuant à une amélioration des revenus individuels et surtout à une meilleure organisation des investissements dans les systèmes de production.

Difficultés rencontrées

- La difficulté d'accès aux fonds de garantie pour avoir des crédits à des taux préférentiels pour contribuer à améliorer la commercialisation des produits.
- La faiblesse de l'organisation des coopératives due à leur relative jeunesse, ce qui ne favorise pas les prises de risques sur le volet commercialisation.

prêt d'un montant de 15.760.000 FCFA au niveau de Kondo Jigima pour approvisionner les BCV avec 74 Tonnes de céréales. Ce prêt KONDO a été remboursé intégralement (100%) redonnant confiance aux différents partenaires en présence. En 2021, les BCV n'ont pas été approvisionnées à cause de l'annulation du prêt kondo dû aux changements des conditions de prêt à la veille de l'approvisionnement. Compte tenu de toutes ces conditions, les BCV ont procédé à l'auto approvisionnement de 53 tonnes de céréales dont 49,5 Tonnes de sorgho et 3,5 Tonnes de riz. La fédération disposait de 33 sacs d'arachide non décortiqué. Les activités des BCV ont permis d'approvisionner en période de soudure 2.188 ménages dont 159 ménages dirigés par des femmes avec 303,65 tonnes de céréales y compris la rotation.

- Pour le volet commercialisation des semences, la difficulté majeure reste liée aux dons de semences que l'Etat fait aux producteurs et qui ont des impacts sur la vente des semences achetées par les coopératives. Il s'agit de la dotation en semences subventionnées par l'Etat et distribuées à travers les services techniques de l'agriculture souvent non prévues mais qui arrivent de plus en plus. Elles sont cédées gratuitement aux producteurs au même moment où les semences achetées et revendues par les coopératives et/ou les OP faîtières arrivent sur les marchés pour être cédées à prix coûtant ou avec bénéfices. En effet, du fait que l'Etat subventionne les prix des semences de pomme de terre par exemple, les responsables des coopératives font face à leurs propres services techniques chargés de distribuer gratuitement ces semences données par l'Etat central selon un système de quota. Il est dès lors difficile de convaincre ses membres d'acheter à la même période des semences achetées à travers le marché.
- Notons enfin les difficultés suivantes : (1) difficultés dans la récupération des fonds de la vente des produits à des acheteurs indélicats ; (2) l'insécurité grandissante dans le cercle de Nioro qui a ralenti certaines activités de regroupement notamment la tenue de certains marchés, sans oublier également le coût élevé de la manutention et du transport du fait de la centralisation des infrastructures de stockage.

Améliorations apportées

Quelques mesures ont été prises pour palier à des insuffisances :

- La stratégie d'approvisionnement des Banques de céréales : l'accent est mis sur l'approvisionnement à travers les producteurs locaux. Quatre voies sont utilisées pour cet approvisionnement : (i) La vente directe à la BC ; (ii) la cotisation individuelle en nature à la banque ; (iii) la cotisation des OP membres de la BC en nature et (iv) l'achat direct à des tierces personnes.

- La stratégie d'autonomisation des Banques de céréales : l'autonomisation des BC est en train de se bâtir autour : (1) de l'exploitation de champs collectifs des membres des BC ; (2) de la mise à la disposition de la Fédération des BC d'un fonds de roulement à travers une cotisation spéciale des Unions (1.000.000 FCFA par Union) ; (3) du paiement régulier des cotisations ordinaires ; (4) du renforcement de la gouvernance au niveau des BC.

- Concernant le problème de dotation en semences subventionnées par l'Etat, certaines coopératives ont trouvé la formule de vendre à « prix social » (en partie subventionnée) pour palier en partie à cette insuffisance. Il s'agit de céder le produit à prix coûtant et d'y mettre un prix à la portée de l'acheteur. Les ressources acquises à travers ces opérations contribuent à alimenter les caisses et à prendre en charge certaines dépenses de fonctionnement ou de renforcement des capacités.

En conclusion, il est important de travailler pour une meilleure intégration de la commercialisation à la production et à la consommation. Il s'agit particulièrement de planifier les productions en tenant compte des besoins et des habitudes de consommation mais aussi des produits demandés et les évolutions possibles de leurs prix sur les marchés existants. Des efforts doivent être déployés à ce titre notamment en matière de formations sur les études de marchés, la recherche de clients et la planification stratégique pour avoir des résultats probants en la matière.

3.2 USCPCD

Présentation du dispositif de commercialisation :

Le dispositif de commercialisation de l'Union appelé « JEKAFERE » est basé sur le mécanisme suivant :

- L'achat groupé des produits aux membres après une série de formations sur le modèle et les principes. Il s'agit de mettre ensemble les petites quantités de surplus des membres pour avoir un tonnage plus important de produits ;
- Le stockage des produits pour une meilleure conservation ;
- La fixation des prix en fonction de l'évolution des marchés et des périodes de vente ;
- La vente des produits à différents clients à l'intérieur et à l'extérieur de la zone d'intervention.

Une animatrice endogène a été recrutée afin d'apporter des appuis techniques aux membres. La production biologique, très demandée actuellement dans la région avec l'utilisation des intrants organiques, constitue la priorité des membres suite à l'appui du programme pour avoir des marchés plus rémunérateurs à l'intérieur et à l'extérieur de la zone d'intervention.

Les marchés de l'Union sont constitués par les grossistes, les industriels et unités de transformation, les marchés institutionnels[31] et humanitaires, les marchés de consommations urbaine, les marchés d'exportation, les marchés des semences[32]. A l'intérieur, l'USCPCD est en relation avec des gros commerçants[33] qui ont la capacité d'acheter près de 40% des produits grains de l'organisation. A l'extérieur, le partenariat est développé avec l'Association des commerçants du Niger, l'association des commerçants céréaliers du Burkina Faso, qui par expérience achètent près de 25% des produits stockés de l'Union.

Il est important de signaler le fait que la concurrence existe et l'Union en est consciente. Elle a intégré cette question dans son plan stratégique pour pouvoir la prendre en charge. Ce sont l'ensemble des OP qui opèrent dans la commercialisation des céréales dans la zone, ainsi que les commerçants grossistes et demi-grossistes et les producteurs individuels. Toutefois, il faudra bien noter que dans certains cas, les commerçants constituent des partenaires privilégiés compte tenu de leur bonne connaissance du marché. Le marché est libre.

Notons que la position des céréales comme productions vivrières accentue la caractéristique d'instabilité des prix qui vont dépendre de la saison des pluies, d'une bonne capacité de stockage des acteurs ainsi que d'une observation pointue du marché. Le marché étant libre et compte tenu de toutes ces considérations, l'obtention de meilleur prix sur le marché dépend de la capacité de négociation de tout un chacun.

Rappel des résultats prévus et atteints dans le cadre du programme (cf. R2) :

Pour rappel, quatre marqueurs de progrès sont utilisés ici pour apprécier les résultats prévus et atteints dans la commercialisation des produits agricoles. Ce sont :

---

31 A l'intérieur, l'union travaille avec le PAM, l'OPAM et la Croix Rouge Internationale (CICR) qui peuvent prendre 20% des produits. A l'extérieur, c'est la CEDEAO à travers l'agence régionale de l'agriculture (ARAA) qui a un potentiel d'achat de 5% des grains de l'union qui commence à s'intéresser à l'OP.

32 A l'extérieur du Mali, l'USCPCD collabore avec SEDAB- SARL (Sahélienne d'Entreprise de Distribution et d'Agro- Business) et Africa Distribution SARL tous au Sénégal, qui peuvent acheter jusqu'à 30% des semences (riz nerica 4) de l'union. A l'intérieur du pays, l'union travaille avec l'Association des semenciers du Mali (ASSEMA) qui enlève jusqu'à 70% des semences de l'USCPCD.

33 Tel que Mama KONE.

- *MdP 1.1/volume des produits commercialisés (sorgho, maïs, mil) :* la baseline était de 1.680 T. Les scores ont ensuite évolué de 1.820 T en l'an 1 à 1.830 T en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 74%. Ces résultats sont satisfaisants même si la faible mobilisation des crédits a joué sur les quantités commercialisées. L'accès aux crédits reste en effet difficile considérant l'absence de fonds de garantie (*voir infra*).
- *MdP 1.2/volume des semences commercialisés par l'USCPCD (mil, sorgho, maïs, riz pluvial)* : la baseline était de 60 T. Les scores ont ensuite évolué de 87,9 T en l'an 1 à 84,05 T en l'an 4 (avec un maximum de 113,5 T en l'an 3), avec une cible finale atteinte à 68%. Les scores ont donc bien évolué les 3 premières années. La régression en l'an 4 s'explique par l'inondation des champs semenciers dans la zone.
- *MdP 1.3/volume de champignons commercialisés* : les scores ont évolué de 11,4 kg en l'an 2 à 84 kg en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 87%.
- *MdP 1.4/volume de niébé commercialisé* : la baseline était de 100 T. Les scores ont évolué de 67 T en l'an 1 à 120 T en l'an 4, avec une cible finale atteinte à 75%. Ces résultats restent satisfaisants même si là aussi, la faible mobilisation des crédits a joué sur les quantités commercialisées à la période des collectes.

Bénéfices tirés par les producteurs, coopératives membres et l'Union :

- Les bénéfices tirés de la commercialisation des produits par les producteurs, les OP et l'Union sont présentés ci-après :
- Renforcement des capacités des membres à tous les niveaux : techniques de recherche de fournisseurs, contrôle de qualité, commercialisation, stockage agroécologique, production, etc.
- Cette dynamique basée sur l'approche de « Prix partagé » ou prix concerté après l'Assemblée générale, a permis d'avoir des marchés communs afin d'avoir plus d'opportunités de vente mais aussi d'apprentissage collectif. Elle a aussi permis de faire des ventes sans s'endetter et de se former sur différentes techniques de négociation mais aussi de production et de gestion des ressources.
- Revenus en hausse chez les producteurs (même si pour rappel, aucun indicateur n'a été défini à ce niveau). Comme le dit une femme membre d'une coopérative, *« Nous avons augmenté nos revenus mais il est difficile de chiffrer. Ce que nous savons, chaque année les gains augmentent quand vous fournissez plus d'efforts »*[34]. Rappelons qu'en plus des revenus issus de la vente directe des produits, l'USCPCD rétrocède une ristourne aux membres ayant effectué des opérations de vente aux coopératives ou à l'union (ceci bien sûr uniquement après des opérations commerciales fructueuses). Ces ristournes varient entre 10% et 30% selon les années et les volumes commercialisés.
- Au niveau de l'USCPCD, bonne capacité de financement des opérations de production et de la commercialisation de ses membres (avec un potentiel mobilisable de 65.000.000 FCFA en moyenne pendant les trois dernières années).
- Volume important de commercialisation (voir résultats atteints).
- Diversification des produits ayant permis l'accroissement du volume des produits commercialisés et des revenus (pomme de terre, champignons comestibles, etc.).
- Amélioration de la qualité des produits mis sur le marché du fait de la promotion de l'agroécologie.

---

[34] Autre témoignage (Ayira Mallé, productrice et membre du bureau) : « *La question de marché des produit bio est difficile. Il faut travailler pour y faire face. Une réflexion doit être faite pour mieux organiser le marché. La difficulté de commercialisation des produits est souvent liée à la quantité produite qui peut être grande. Malgré toutes ces difficultés, nous gagnons beaucoup comparer à ce qu'il y avait avant. Certains d'entre nous peuvent gagner plus d'un million à partir de la vente groupée et les autres types e ventes que nous avons. Nos revenus augmentent mais les dépenses de la famille ne nous permettent pas d'économiser beaucoup. Cela viendra petit à petit* ».

- Concernant les semences, le système de vente-rachat peut aussi permettre aux producteurs de se faire des économies (producteur qui rachète à un prix plus bas que celui de la vente).

Difficultés rencontrées :

- Difficultés d'accès aux crédits des institutions financières classiques mais aussi des systèmes de financement décentralisés pour mieux développer le volet « commercialisation des produits agricoles ». Cette situation a été à l'origine dans certaines situations de ne plus faire recours aux crédits extérieurs et de se contenter des fonds propres disponibles pour l'achat groupé et la vente.
- L'Union ne dispose pas de suffisamment de fonds propres de garantie pour le moment et celui prévu dans le cadre du programme n'a pas pu être mis en place (*voir efficacité/R3*). Cette situation selon les responsables de l'Union a constitué l'une des faiblesses du programme.

Améliorations apportées :

- L'Union est en train de redéfinir sa stratégie pour mieux renforcer les achats institutionnels en démarchant les organisations internationales et l'Etat. Un accent est mis sur la participation à différentes foires agricoles. Des actions sont en train de voir le jour avec d'autres organisations pour contribuer aux changements de politiques et de pratiques nécessaires en vue d'une amélioration du dispositif mis en place[35].
- D'autres mesures non moins importantes sont prises ou mises en œuvre, notamment la mobilisation d'un montant de 50 millions FCFA pour assurer le fonds de garantie propre.

3.3 YERENYETON

Présentation du dispositif de commercialisation :

Le dispositif des achats/vente groupé s'organisent autour des neuf actions majeures suivantes chaque année :

1. Réunion d'organisation de l'achat/vente groupée (désignation des personnes avec la mise en place du comité d'achat des céréales et la planification de l'activité) ;
2. Montage du dossier de prêt ;
3. Obtention du prêt auprès d'une institution financière (banques commerciales, institutions de financement décentralisé, autres) ;
4. Achat de céréales (sésame, mil, sorgho et maïs) par le comité. L'argent est donné en fonction de la capacité d'achat aux membres et aux OP par le comité en passant par le Trésorier de l'Union ;
5. Le Comité de surveillance et le comptable vérifient et redressent le cahier des stocks régulièrement ;
6. Recherche des clients pour la vente des produits ;
7. Contrat de vente ;
8. Réalisation des ventes et remboursement du prêt ;
9. Bilan de l'activité pour en tirer les leçons majeures.

Il faut signaler que pendant les 5 ans du programme, l'Union n'a pas reçu de prêt à hauteur de souhait à cause du fait entre autres que les fonds de garantie permettant aux institutions financières d'élargir

[35] Réactivation des dispositifs d'achats institutionnels ou autres existants notamment avec le PAM, la Croix Rouge, Tatan Céréales, Moulin du Sahel, Sodoufou qui étaient les principaux acheteurs.

le montant des prêts n'ont pas été débloqués pendant cette période (voir mêmes problèmes rencontrés chez les autres partenaires, voir remarque préliminaire et voir infra).

Rappel des résultats prévus et atteints dans le cadre du programme (cf. R2) :

Deux marqueurs de progrès sont utilisés ici pour apprécier les résultats prévus et atteints dans la commercialisation des produits agricoles. Ce sont :

- *MdP 1.3/revenus de l'Union :* la baseline était de 7.500.000 FCFA. Les scores ont ensuite évolué de 12.083.620 FCFA en l'an 1 à 6.586.779 FCFA en l'an 4, avec une cible finale atteinte à seulement 46%. Les résultats positifs atteints les 2 premières années l'ont été grâce à la diversité des activités génératrices de revenus : le warrantage, la vente groupée, la vente des semences, la vente des produits maraichers, les prestations des batteuses et la confection des buses de puits. Pour les 2 dernières années, les revenus de l'Union ont diminué drastiquement et cela s'explique par : (1) un accès difficile aux différents types de crédits, (2) la vente à perte de stocks (car les prix des céréales ont dégringolé juste après les achats), (3) l'absence de marchés institutionnels. En effet, l'obtention du marché institutionnel est devenue compliquée. La quantité de produits demandés à travers Le marché institutionnel est insuffisant et il n'est pas à la portée des OP à cause des conditions de vente exigeant le préfinancement de l'OP et le paiement est différé par l'Etat. Pour ces raisons, les OP négocient avec des commerçants grossistes fidèles pour la commercialisation des céréales.
- *MdP 1.4/% d'augmentation des volumes des ventes de la tomate et de l'échalote* : la baseline était de 0%. Les scores ont ensuite évolué de 5% en l'an 1 à 23% en l'an 4 (avec un maximum de 33% en l'an 3), avec une cible finale atteinte à 96%. Ces résultats sont très satisfaisants.

Bénéfices tirés par les producteurs, coopératives membres et l'Union :

Les bénéfices tirés de la commercialisation des produits par les producteurs, les OP et l'Union sont présentés ci-après :

- Renforcement des capacités des membres à tous les niveaux : techniques de production, appui institutionnel (gouvernance), approche entrepreneuriat (planification participative/compte d'exploitation, cahiers de gestion), commercialisation (ventes groupées, marketing, recherche de clients, partages d'expériences), etc.
- Revenus en hausse chez les producteurs (même si pour rappel, aucun indicateur n'a été défini à ce niveau).
  Rappelons qu'en plus des revenus issus de la vente directe des produits, Yèrènyèton rétrocède une ristourne aux membres ayant effectué des opérations de vente aux coopératives ou à l'union (ceci bien sûr uniquement après des opérations commerciales fructueuses). Ces ristournes varient entre 10% et 30% selon les années et les volumes commercialisés.
- L'introduction de la culture de pomme de terre dans les périmètres maraîchers de l'Union Yèrènyèton de Tissala a contribué à améliorer le revenu des productrices. Les pommes de terre récoltées ont été facilement écoulées dans les foires hebdomadaires de Tissala, de N'Gassola et sur les sites maraîchers de l'Union. Par ailleurs, les pommes de terre produites ont été apprécies par les consommateurs à travers son goût car elles ont été produites uniquement avec des intrants biologiques notamment de la fumure organique, du compost et du Fertinova. La pomme de terre s'est donc créé son marché surtout au niveau local et les producteurs sont relativement motivés à produire plus pour satisfaire aux besoins du marché existant avant d'aller vers d'autres marchés avec les surplus.

Difficultés rencontrées :

- La faiblesse du suivi de LABOSSEM (laboratoire de certification des semences végétales) pour les semences, ce qui sape dès fois les efforts des producteurs au moment de la certification[36]. Il faut signaler que cette structure de l'Etat est payée par les producteurs de semence pour faire le contrôle de toute la chaine de production (en amont et en aval). Ce contrôle consiste entre autres à préparer le terrain, à suivre l'environnement de la production jusqu'à la récolte. Malheureusement, dans la plupart des cas, malgré les paiements effectués, le suivi n'est pas fait en amont. A la récolte, le test de certification déclasse souvent des semences car le suivi n'a pas été fait. Cette situation crée des frustrations chez les producteurs de semences qui s'investissent beaucoup pour assurer la production.
- Certains acheteurs viennent acheter une partie de la production de semences et reçoivent la copie du document de certification fourni par le LABOSSEM. C'est avec ce même document que ces acheteurs/vendeurs vont chercher d'autres semences non certifiées pour les revendre sur les marchés de semences causant des préjudices sérieux aux véritables producteurs de semences. Il s'agit d'une fraude qui a des impacts sur les ventes de semences produites au Mali.
- Le marché de semences est souvent faible et les producteurs vendent souvent au même prix que les produits de consommation.
- L'Union ne dispose pas d'assez de fonds propres pour anticiper les activités d'achat et de warrantage au moment où les prix sont les plus bas. Les besoins en termes de disponibilité de ressources financières lors des périodes d'achat des céréales surtout avec les membres ne sont pas satisfaits. L'organisation n'arrive donc pas à fidéliser ses clients en les payant au moment d'enlever les produits. Les besoins financiers urgents après les récoltes les motivent à aller vendre leurs productions sur d'autres marchés pour être payé immédiatement après les opérations.
- Voir aussi les problèmes de fonds de garantie (CAEB, USCPCD).

Améliorations apportées :

- La diversification des produits cultivés mis sur le marché et la diversification de la clientèle pour les produits agricoles. L'organisation travaille pour l'installation de périmètres maraîchers additionnels et veut encourager la transformation artisanale ou semi-industrielle des produits surtout par les femmes pour y apporter de la valeur-ajoutée.
- Une autre mesure non moins importante concerne la négociation d'un fonds de garantie pour les IMF plus importantes afin d'assurer l'extension des acquis obtenus à travers les différents partenariats. A ce titre, la sensibilisation des membres constitue le cheval de bataille de l'OP.

3.4 PNPR

Le dispositif d'achat institutionnel :

Le processus d'achat d'institutionnel, initié depuis quelques années, a connu des difficultés dans son fonctionnement. Les subventions pour l'achat du riz local, à l'Etat par les partenaires financiers, sont utilisées par les structures en charge de l'achat institutionnel pour payer le riz importé ou à d'autres fins. Ce mode de gestion a posé des problèmes d'écoulement des produits pour les producteurs, encore plus pour ceux qui ont des excédents céréaliers.

A ces problèmes s'ajoutent ceux liés à l'organisation interne des producteurs. Il s'agit de la réticence des producteurs à payer leur cotisation pour pérenniser les opérations d'achat institutionnel.

[36] « En plus quand vous amenez au labo, ils exigent l'argent pour mener leurs activités » (un membre du bureau de Yèrènyèton).

La problématique a été formulée comme suit pour mener une campagne de plaidoyer *« Dans un contexte caractérisé par la mauvaise gestion, le manque de volonté politique, par des problèmes de relation de confiance à plusieurs niveaux comment résoudre ces problèmes et réussir le processus d'achat institutionnel et son institutionnalisation afin de faire de la riziculture une activité génératrice de revenus durables pour les producteurs du riz et le Mali une vitrine en Afrique ».*

Un plan de plaidoyer a été initié en 2018 avec l'ensemble des acteurs de la filière sous l'égide de l'Interprofession riz (IFRIZ) dont la PNPR est l'un des acteurs. Ce plan comporte trois axes : (i) relance de l'opérationnalisation de l'achat institutionnel ; (ii) institutionnalisation de l'achat institutionnel ; (iii) financement durable de l'achat institutionnel.

Ce plan d'urgence de plaidoyer mis en place devrait :

- Aboutir à la mise en place d'un groupe de plaidoyer parlementaire et de les outiller pour qu'ils puissent mieux défendre le dossier ;
- Permettre de plaider pour le retrait de l'achat du riz à la DGMP (Direction Générale des marchés Publiques) ;
- Aider à prendre en compte les expériences menées au Sénégal[37] et au Burkina Faso[38] ;
- Analyser les capacités d'offres des producteurs.

Acquis/résultats :

Plusieurs actions ont été menées dès lors avec l'accompagnement de certains partenaires dont SOS Faim.

Les achats institutionnels du riz local, pour constituer le stock national de la sécurité alimentaire auprès des OP (les petits producteurs), ont permis aux producteurs et productrices de vendre 12.880 tonnes de riz à l'Office des Produits Agricoles du Mali (OPAM) pour un montant cumulé estimé à 5.233.780.550 FCFA (7.978.847 euros).

Pour ce qui concerne les autres transactions commerciales entre les entreprises privés et les OP, ainsi que celles facilitées par l'interprofession, elles se sont élevées à 5.400 tonnes de riz pour un montant cumulé de 1.782.000.000 FCFA (2.720.610 euros). Aussi, un mécanisme de prélèvement sur les transactions entre les OP et OPAM, a été instauré en faveur de l'IFRIZ-M. Ce mécanisme de prélèvement, qui a déjà permis à l'IFRIZ-M d'effectuer des prélèvements depuis 2 ans sur les contrats d'achat institutionnel du riz local, garantira, à long-terme, l'autonomisation de l'IFRIZ-M par rapport aux appuis extérieurs pour son fonctionnement. Malgré ces acquis importants, l'adhésion de tous les grands privés (commerçants de riz et transformateurs) à l'interprofession, en vue d'avoir plus de relations d'affaires inclusives et durables qui émergent entre les acteurs de la filière riz au sein de l'IFRIZ, reste un défi à relever. De même, l'inclusion des femmes et des jeunes dans les chaînes de valeur ajoutée reste un défi.

Pour ce qui concerne la PNPR seule en tant que membre de l'IFRIZ, Il faut signaler que la convention quinquennale (2017- 2021) de partenariat, signée entre PNPR et SOS Faim sur le financement DGD, s'articule essentiellement autour de 2 axes :

[37] Pour tout achat de riz importé, la même quantité doit être payée pour le riz local.

[38] Interdiction des exonérations sur le riz importé.

- La mise en place d'un dispositif sur le stock paysan ;
- L'appui à la mise en marché des stocks de riz des OP membres de la PNPR à travers une offre structurée de riz pour des contrats institutionnels et autres.

Voici les différents résultats atteints via l'appui du programme avec SOS Faim :

- Un dispositif de collecte des données sur les stocks paysans de riz avec application mobile via l'application ODKCollect a été mis en place et il est fonctionnel.
- Le dispositif de suivi des EAF qui constitue un axe important du partenariat a été mis sur une plateforme consultable en ligne. Cette option est une contribution relativement importante dans la socialisation des informations collectées.
- Le programme a permis de mieux renforcer le cadre institutionnel et organisationnel de la PNPR à travers des formations de différentes natures et l'accompagnement des élus et techniciens dans l'exercice de leurs fonctions.
- L'institutionnalisation de la caravane paysanne d'information et d'échange sur les enjeux et défis du développement de la riziculture dans les bassins de production de riz du Mali est devenue une réalité. Cette caravane, qui est généralement organisée en prélude aux journées du riz, est une opportunité importante pour développer les relations de collaboration entre les producteurs et les autres acteurs mais aussi et surtout pour améliorer les démarches et espaces d'apprentissage mutuel.
- Pour la mise en marché du riz des OP membres de la PNPR-M, la période a enregistré l'organisation de l'atelier bilan de l'opération d'achat institutionnel de 3.027 tonnes de riz blanc par l'OPAM en réponse à la Covid-19.
- Relevons d'autres acquis : (1) la promotion de SRI+ bio intrant a été soutenue (avec par exemple en 2021 l'appui à 12 localités pour 20 producteurs/trices volontaires dans les systèmes bas-fonds et pluvial).
  Ces actions ont largement contribué à faire connaître cette technique et les technologies qui l'accompagnent ; (2) d'autres initiatives comme celle relative à l'initiation à la mécanisation des opérations de semis en système bas-fonds et pluvial (à travers l'introduction de semoirs de 2 rangs attelés au profit des OP) ont été très bénéfiques pour les promoteurs.
- Le programme a contribué au renforcement de la légitimité de la PNPR-M à travers son invitation à tous les grands espaces d'échanges relatifs à la filière riz au Mali. Les membres élus et les cadres techniques sont très contents d'une telle visibilité de leur organisation.
- Et enfin, de manière plus globale, le programme a aussi contribué avec d'autres acteurs au renforcement des actions d'influence pour la formalisation des achats institutionnels du riz local au Mali. La dynamique est en cours mais des pas importants ont été faits pour influencer les décideurs.

Contraintes/limites/difficultés :

- L'absence de compétences internes à la PNPR-M chargées de la base de données, des questions de traitement et d'analyse des données est un handicap pour la diligence du processus de rapportage et de diffusion des informations sur les stocks.
- Les différentes crises qui ont secoué le Mali et l'instabilité institutionnelle liée (avec les nombreux changements dans la configuration du ministère en charge de l'agriculture et les changements des interlocuteurs) ont ralenti l'aboutissement des actions de plaidoyer pour l'institutionnalisation des achats institutionnels.

Des recommandations sont formulées en 3.2 (notamment celles pour faire face à ces contraintes).

4. LEÇONS APPRISES (QE3 & QE4)

Les consultants tirent ici les principales leçons de l'observation des résultats du programme (en particulier sur le volet commercialisation).

- Un dispositif de commercialisation ne peut être développé dans une organisation que si les conditions d'accès aux financements nécessaires sont réunies et cela de façon durable. La question des fonds de garantie incluant en priorité les fonds propres de l'organisation et leur constante évolution constitue un élément fondamental de succès. Cette leçon concerne essentiellement *Yèrènyèton* et l'*USCPCD* qui sont des organisations paysannes partenaires du programme.
- Les préalables à une commercialisation améliorée sont : (1) les capacités renforcées pour l'amélioration de la productivité (itinéraire technique, intrants) ; (2) les capacités renforcées dans les domaines du post récolte (infrastructures de stockage/conservation, nettoyage) ; (3) les capacités renforcées en termes d'organisation des acteurs et de la collecte (renforcement organisationnel/institutionnel).
- Les achats institutionnels constituent une base forte des dispositifs mis en place, notamment pour la commercialisation des céréales dans un contexte d'inorganisation des marchés et de fidélisation des clients peu constants selon les campagnes (sans engagements formels en termes de contrats). En effet, les quantités en jeu dans le cadre des achats institutionnels et les prix plus ou moins garantis aux producteurs constituent de véritables éléments de motivation pour améliorer non seulement la qualité des produits mais aussi les revenus des producteurs ainsi que la consolidation institutionnelle des organisations porteuses (cas des quatre principaux partenaires du programme incluant la PNPR).
- La diversification des produits, avec le renforcement des capacités des acteurs de façon constante, permet de mieux améliorer le dispositif et le mécanisme de commercialisation des produits agricoles dans une organisation. En effet, l'introduction de la culture de pomme de terre ou son renforcement dans l'ensemble des zones d'intervention du programme a boosté de manière significative (selon les différents acteurs rencontrés) la commercialisation des produits et l'augmentation relative des revenus individuels et collectifs. Dans le cas spécifique du programme, le fait de promouvoir une production agroécologique a constitué un autre élément de motivation des membres des coopératives, notamment les femmes et les jeunes, à mieux s'investir dans la production, la transformation et la commercialisation de la pomme de terre.
- En particulier dans la zone d'intervention de *CAEB*, l'organisation des productrices de la commune rurale de Sandaré, par la mise en place d'un système de fonds revolving en semences maraichères, a permis aux groupements féminins d'avoir une autonomie dans l'acquisition des semences de pomme de terre. Cette expérience constitue un cas à vulgariser car il indique bien qu'une meilleure organisation des producteurs permet de créer la confiance avec les autres acteurs et la diversification de la production doit être bâtie sur la sécurité semencière en termes d'approvisionnement et de moyens disponibles pour son acquisition.

Photo 5 – périmètre maraîcher équipé de Moromoro

5. CONCLUSION ET PRINCIPALES RECOMMANDATIONS (QE5)

5.1 CONCLUSION

Le volet « SOS Faim Mali » du programme commun de promotion de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale pour un monde plus juste/SIA, sur la période 2017-2021, cofinancé par la DGD, trouve toute sa légitimité par rapport au contexte du Mali et aux contraintes initialement identifiées par celui-ci (dégradation de l'environnement et des ressources naturelles, entrepreneuriat rural modeste, faible accès des ruraux aux financements, pratiques culturales néfastes pour la santé et l'environnement, difficultés d'accès à une alimentation riche/variée/équilibrée pour des populations vulnérables, problèmes de commercialisation). Par ailleurs, la pertinence du renforcement de la prise de conscience des producteurs et productrices des organisations partenaires du programme sur la nécessité de valoriser les pratiques agroécologiques comme alternatives aux contraintes actuelles identifiées sur les systèmes alimentaires et sur la création de la richesse est soulignée.

De manière générale, l'efficacité du projet en termes de résultats atteints est relativement satisfaisante. Concernant le résultat 1 (production), les capacités ont été renforcées pour l'amélioration de la production (itinéraire technique, intrants de différentes natures), et ceci pour tous les partenaires. Par ailleurs, il est relevé une augmentation de la production agroécologique (adoption progressive des pratiques agroécologiques). De manière générale, l'efficacité relative au niveau d'atteinte du résultat 1 est satisfaisante.

Le niveau d'atteinte du résultat 2 (stockage, transformation, commercialisation) est quant à lui variable d'un partenaire à l'autre. Il est relativement satisfaisant pour l'USCPCD, Yèrènyèton et PNPR. Il l'est moins pour CAEB, Faso-Jigi et AOPP. De manière générale, les problèmes récurrents au niveau de ce résultat sont les suivants : (1) la faible mobilisation des crédits (elle-même liée aux difficultés d'obtention de fonds de garantie) ; (2) l'instabilité du Marché ; (3) la faible part des achats institutionnels dans le volume des produits commercialisés ; (4) la faible rentabilité des unités de transformation. Toutefois, il est important de souligner que les systèmes de mise en marché collectif mis en place par plusieurs partenaires (USCPCD, Yèrènyèton, CAEB) contribuent à augmenter les revenus des producteurs/trices. A ce titre, l'amélioration de la dynamique relative à la commercialisation des semences est à souligner. Relevons enfin les capacités renforcées des organisations partenaires et de leurs membres en matière de stockage, transformation et commercialisation. Ceci constitue un acquis indiscutable.

Pour ce qui concerne le résultat 3 (accès aux financement rural), les partenaires du programme ont tous eu des difficultés à avoir accès aux crédits. Les difficultés administratives et même judiciaires actuelles de Kondo Jigima n'ont pas permis de jouer son rôle qui est bien décrit dans la convention tripartite (avec SOS Faim et les autres partenaires). La situation à ce niveau n'a pas été concluante.

De manière générale, concernant le résultat 4 (plaidoyer), les résultats sont partiellement atteints, variable d'un partenaire à l'autre. Et enfin, l'efficacité relative au niveau d'atteinte du résultat 5 (renforcement des capacités) est satisfaisante. Les organisations partenaires et leurs membres ont vu leurs capacités opérationnelles et de gestion renforcées. Au niveau de la gouvernance participative, les capacités ont été renforcées même si des efforts sont à poursuivre à ce niveau. En termes de réseautage, des initiatives sont mises en place, d'autres sont à renforcer/à impulser.

De manière générale, l'efficience du programme est jugée satisfaisante. En particulier, son efficience organisationnelle est à souligner (réaffectations budgétaires). De façon opérationnelle, les moyens humains qui devaient être déployés pour la gestion globale de ce programme ont été mis à disposition pour permettre de mettre en œuvre les activités réalisées à hauteur de souhaits malgré les difficultés rencontrées (Covid-19, insécurité).

Sur le plan de la durabilité de son intervention, le programme présente tout d'abord des atouts intéressants : (1) l'ancrage communautaire des organisations partenaires ; (2) le renforcement des capacités (des producteurs, des Unions et des coopératives membres) comme axe transversal (on le retrouve au niveau de chacun des partenaires) et essentiel du programme ; (3) la durabilité environnementale (pratiques agroécologiques).

Le programme présente cependant quelques limites non négligeables en termes de durabilité : (1) la non libération des fonds de garantie (suite aux défaillances au niveau de Kondo Jigima) qui impacte sur les performances économiques des OP ; (2) de manière générale, des problèmes de confiance entre les IMF et les paysans ; (3) la faible rentabilité des unités de transformation ; (4) la faible part des achats institutionnels dans le volume des produits commercialisés.

Quant aux effets/impacts (prévus ou imprévus) du programme, les consultants en relèvent l'un ou l'autre indéniable : (1) l'amélioration des facilités de commercialisation via la vente groupée, permettant d'augmenter les revenus des producteurs même si les résultats sont variables en fonction des aléas du Marché, des aléas de l'agriculture contractuelle et de l'évolution du contexte (Covid-19) ; (2) en particulier pour CAEB, l'approvisionnement et la commercialisation des produits céréaliers au sein des Banques de céréales villageoises a permis d'améliorer la disponibilité alimentaire au niveau du village en particulier pendant les périodes de soudure facilitant ainsi la prise en charge des activités de production dans la zone ; (3) la diversification de l'alimentation grâce aux produits maraîchers obtenus à travers les périmètres, avec des produits de plus en plus accessibles sur les marchés locaux et dans les villages (et des effets sur l'augmentation de revenus, en particulier pour la production de la pomme de terre) ; (4) de manière générale, la qualité des produits est améliorée suite aux différentes actions de renforcement des capacités menées en amont (en particulier techniques de production agroécologique).

5.2 PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

5.2.1 RECOMMANDATIONS GENERALES (POUR L'ENSEMBLE DES PARTENAIRES)

- Poursuivre le renforcement des capacités au niveau des Unions/coopératives/groupements : appui institutionnel/organisationnel (planification stratégique, outils de gouvernance), leadership, stockage, transformation, gestion financière, etc.
- Renforcer à travers des actions de formation, de visites d'échanges et d'autres initiatives, les capacités de négociation des OP et des ONG partenaires concernant les marchés institutionnels, notamment avec un personnel dédié à la promotion commerciale des produits dans les OP (marketing social, activités de commercialisation, etc.).
- Mobiliser des ressources auprès des institutions financières de proximité en négociant avec l'Etat et d'autres partenaires techniques et financiers des fonds de garantie. Ces fonds de garantie sont mis à la disposition des banques et IMF pour refonder la confiance entre elles et les OP et les fidéliser pour éviter des ruptures dans le financement.
- La nécessité d'obtenir les crédits à bonne date afin de bien anticiper les dispositifs d'achats/ventes.
- Renforcer les stratégies de mobilisation des ressources propres au niveau des Unions/coopératives (location magasin de stockage, location de salle de réunion, atelier mécanique, prélèvements par les Unions des marges bénéficiaires des ventes des coopératives à la base, etc.) comme conditions de base pour l'accès au financement externe.
- Consolider le dispositif de l'assurance récolte auquel les membres des différentes OP partenaires souscrivent sous la forme d'expérimentation et évoluer vers de véritables dispositifs d'assurance agricole prenant en compte l'amont et l'aval de la production. Il faut signaler que l'assurance récolte ne concerne que la récolte tandis que l'assurance agricole va au-delà. Elle s'intéresse aussi à la question des marchés (en aval) et d'autres éléments de sécurité sociale des producteurs et productrices.
- Renforcer l'approche « entrepreneuriat » des Unions/OP (planification stratégique, leadership, suivi-évaluation) et mener des actions d'alphabétisation fonctionnelle (en corrélation avec les activités agricoles et d'entrepreneuriat).
- Encourager une meilleure transformation artisanale et semi-industrielle des produits en vue d'ajouter de la valeur et de créer des emplois durables, notamment pour les produits maraîchers qui sont très saisonniers et périssables. L'accès aux financements publics mais aussi aux crédits octroyés par les institutions financières pour des investissements pourra aider à une amélioration des unités de transformation qui deviennent de plus en plus des actrices majeures sur les marchés.
- Impliquer davantage les jeunes/femmes au niveau des instances en poursuivant les séances de sensibilisations et de formations (genre, leadership).
- L'accroissement de la synergie entre les partenaires du Programme (en particulier entre CAEB, Yèrènyèton, USCPCD) à travers l'échange d'expériences et la collaboration dans la commercialisation des produits agricoles. Au-delà, renforcer le partage d'expériences avec d'autres acteurs disposant d'une expertise avérée dans un domaine clé (commercialisation, transformation).
- La recherche de la diversification des produits pour une meilleure conquête des marchés de produits agricoles à l'intérieur et à l'extérieur du pays. L'introduction de la culture de la pomme de terre et des champignons comestibles dans les périmètres maraîchers des trois partenaires de terrain a montré à suffisance la nécessité de diversifier les produits à mettre sur le marché. Ces produits constituent de nouvelles opportunités d'augmentation des revenus.

  De manière générale, il est important de travailler pour une meilleure intégration de la commercialisation à la production et à la consommation. Il s'agit particulièrement de faire la

planification des productions en tenant compte des besoins et des habitudes de consommation mais aussi des produits demandés et les évolutions possibles de leurs prix sur les marchés existants. Des efforts doivent être déployés à ce titre notamment en matière de formation sur les études de marchés, la recherche de clients et la planification stratégique pour avoir des résultats probants en la matière.

- Renforcer les collaborations avec les collectivités territoriales qui sont des acteurs majeurs de la gestion des marchés et des investissements sur les infrastructures marchandes, afin d'assurer une meilleure organisation des marchés territoriaux dans lesquels interviennent les OP et leurs membres.
- Mener des réflexions approfondies avec le OP pour le financement et/ou la subvention justifiée de la certification des semences produites au niveau de LABOSSEM en vue d'assurer la durabilité du dispositif et du mécanisme d'achat et de vente groupée des semences. Des actions sont en cours actuellement au sein de la Coordination Nationale des Organisations Paysannes (CNOP) pour prendre en charge la question cruciale de la certification gratuite des semences paysannes. Les partenaires du programme peuvent se joindre à cette dynamique nationale pour l'amplifier au niveau des deux régions.

5.2.2 RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES POUR USCPCD

- Consolider le dispositif de mobilisation des fonds de garantie en vue d'assurer une autonomisation financière de l'Union.
- Renforcer l'éducation financière et les capacités de négociation des membres pour favoriser une meilleure implication des systèmes de financement décentralisés dans la réalisation des ambitions exprimées dans le plan stratégique de l'Union en particulier sur sa dimension commercialisation des produits agricoles.
- Avoir une approche plus professionnelle de fidélisation des clients dans un contexte de concurrence dans sa zone d'intervention Pour ce faire, un travail important, de mobilisation des ressources internes (à travers les cotisations et éventuellement des prélèvements lors des ventes des produits appartenant aux membres) mais aussi des ressources publiques[39], doit être réalisé de façon durable.
- Mieux sensibiliser ses membres pour consolider le dispositif des achats et des ventes groupés dans une perspective d'autonomisation institutionnelle et financière des coopératives membres et de l'Union elle-même.

5.2.3 RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES POUR CAEB

- Mieux accompagner les partenaires de terrain avec des actions de formation, des visites d'échange pour consolider leur autonomisation dans la gestion du volet commercialisation.
- Accompagner la recherche de solutions adéquates pour l'autonomie des périmètres maraîchers en eau et continuer l'organisation des producteurs pour une meilleure mobilisation des autres partenaires techniques et financiers autour de leurs productions. En effet, la question de la mobilisation de l'eau dans les périmètres maraîchers dans la zone de Nioro est une évidence du fait qu'elle appartient à la zone sahélienne.

  L'engouement créé par le programme avec la redynamisation des périmètres maraîchers existants, la mise en place de nouveaux espaces de production, la promotion de nouveaux produits comme la pomme de terre, doit constituer une source de motivation pour mobiliser des ressources

[39] Voir par exemple le Fonds National de l'Agriculture (FNA), en particulier son volet commercialisation.

additionnelles afin de faire face aux contraintes actuelles dont l'une des plus importantes reste la disponibilité constante de l'eau sur les périmètres.

5.2.4 RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES POUR YERENYETON

- Poursuivre les efforts de mobilisation des ressources pour la constitution d'un fonds de garantie propre plus conséquent pouvant assurer la durabilité des acquis.
- Consolider les initiatives de transformation artisanale et semi-industrielle des produits agricoles en vue d'élargir l'assiette de la clientèle et des opportunités (fonds de roulement, équipements).
- Promouvoir la pisciculture dans les espaces de production végétale en vue d'une diversification des sources de revenus.
- Promouvoir la production des champignons de consommation dans une optique de diversification de la production et des offres de produits dans la région.
- Mener des actions de plaidoyer notamment avec les OP faîtières et leurs alliés dans l'objectif de réduire les coûts des prêts octroyés par la BNDA et les autres banques intervenant dans la région de Ségou.
- Promouvoir les semences paysannes en vue d'améliorer leur accessibilité et de réduire les coûts de production.

5.2.5 RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES POUR PNPR

- Poursuivre la consolidation du dispositif numérique en y intégrant la question de l'assurance récolte. Ce volet devient un axe de travail très important pour les membres de l'organisation. Il faudra s'engager à améliorer les pratiques et l'intégration des données de base dans un support numérique partagé avec ses membres.
- La PNPR doit continuer à renforcer les capacités des membres de la plateforme pour un meilleur usage des données dans les bassins de production.
- Poursuivre les actions de plaidoyer avec les autres acteurs pour un meilleur aboutissement des négociations sur les achats institutionnels du riz au Mali. Un projet de texte pour l'institutionnalisation des achats institutionnels a été proposé par une plateforme multi-acteurs coordonnée par les OP faîtières. Ce texte permettra d'engager l'Etat à acheter obligatoirement les produits alimentaires pour le stock de sécurité national mais aussi pour approvisionner les prisons, les camps militaires, les cantines scolaires etc. Il s'agira de voter des quotas pour des achats directs aux producteurs en lieu et place des importations (produits importés).
- Consolider les acquis concernant la promotion des approches et pratiques agroécologiques dans la production, la transformation, la conservation et la mise en marché du riz local. Une telle option permettra de mieux contribuer à la transition agroécologique au Mali avec une approche multi-acteurs.
- Soutenir la promotion des jeunes et des femmes dans la production, la transformation, la conservation et la mise en marché du riz local. Ces publics-cibles ont des besoins particuliers qui doivent être intégrés dans les préoccupations de la PNPR.

5.2.6 RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES POUR SOS FAIM

- Poursuivre l'accompagnement des partenaires en vue de consolider les acquis avec un focus particulier sur les aspects de bonne gouvernance des OP/Unions (plans stratégiques, visions) mais aussi des unités économiques/unités de transformation.
- Faciliter la libération des fonds de garantie destinés aux différentes organisations afin de créer les conditions optimales de la durabilité des dispositifs mis en place. A noter que le Mali dispose d'un fonds d'appui à l'agriculture dont une partie est destinée à mettre en place des fonds de garantie auprès des institutions financières. Le financement public dans une telle perspective est très utile pour assurer la durabilité des acquis actuels. SOS Faim pourrait renforcer le plaidoyer à ce niveau.
- Renforcer les capacités des acteurs pour une meilleure maîtrise des approches de financements alternatifs notamment pour la promotion de la commercialisation des produits agricoles et la gestion/maîtrise des marchés territoriaux en lien avec les systèmes alimentaires.
- En termes d'appui auprès des partenaires, envisager un renforcement des capacités spécifique en matière de commercialisation. Dans ce cadre, mobiliser si nécessaire une expertise externe (consultance court terme ou perlée durant toute la durée du programme).
- Appuyer les partenaires à définir des stratégies de mobilisation de ressources financières (internes et externes). Dans ce cadre, mobiliser si nécessaire une expertise externe (*voir supra*).
- Encourager une approche programme de mutualisation des compétences entre partenaires (les synergies entre partenaires qui ont des savoirs faire différentiels mais complémentaires sur les thématiques du programme sont un levier pertinent pour des gains de temps et d'efficacité), au sein du Mali mais aussi de manière plus large avec les partenaires de SOS Faim au Burkina Faso et au Sénégal (*voir 4. Analyse commune AFO*).
- Mieux accompagner les partenaires à dialoguer avec les services centraux de l'Etat dans la perspective de la mise à l'échelle des expériences acquises. Les rencontres de la mission avec deux conseillers techniques au Ministère du Développement Rural et trois responsables de la Direction Nationale de l'Agriculture ont montré qu'l y a un déficit de communication sur le programme à ces niveaux. Si les organisations respectives concernées, notamment SOS Faim et tous les partenaires OP et ONG du programme, sont connues par les interlocuteurs, le programme lui-même et ses orientations ne le sont pas. Il est dès lors important à l'avenir et pour des raisons stratégiques, de maintenir un lien avec ce genre de services afin de mieux régler les questions administratives et institutionnelles auxquelles les acteurs peuvent être confrontés. Il faut signaler que pour ce qui concerne les régions de mise en œuvre des activités, les autorités locales, les services déconcentrés de l'Etat et les acteurs des collectivités territoriales ont une meilleure connaissance du programme et collaborent bien avec les acteurs et actrices de mise en œuvre.
- L'appropriation et la durabilité des techniques et technologies de la transition agroécologique dépendra beaucoup de la réussite de la stratégie d'influence des politiques publiques. Pour ce faire, il sera pertinent de réfléchir à une stratégie systématique et structurée d'engagement avec les différents groupes de parties prenantes (décideurs, instituts de formation, ONG, instituts de recherche, services techniques de l'état, etc.) qui va au-delà des quelques activités ponctuelles, ceci afin de changer les politiques et les pratiques, à commencer par le niveau régional. SOS Faim au Mali est rompu à ce genre d'exercice et pourra soutenir ces initiatives à l'avenir.
- Capitaliser davantage les acquis des partenaires, en particulier sur (1) les questions de développement territorial (en cohérence avec le cadre DGD 2022-2026) ; (2) les expériences spécifiques en matière de commercialisation des produits agricoles.
- Encourager/renforcer le travail de veille informationnelle sur les opportunités de financement : facilitation dans la mise en relation entre les partenaires et d'autres sources de financement.

- Concernant le dispositif de suivi-évaluation et en particulier l'outil « Marqueurs de progrès/MdP », pour une meilleure appropriation de celui-ci par les partenaires, les dispositions suivantes devraient être prises : (1) organiser plusieurs ateliers participatifs permettant de travailler collectivement et régulièrement sur l'appréciation de l'atteinte de ces indicateurs (voire aussi l'actualisation/redéfinition de ces indicateurs) ; (2) mettre en place des outils concrets (comme par exemple un journal de suivi des marqueurs de progrès) et qui pourraient être remplis à fréquence régulière par les différentes parties prenantes et enfin (3) intégrer au sein des rapports d'activités des partenaires un chapitre spécifique sur l'évolution des marqueurs de progrès. Ceci devant permettre d'établir plus de liens entre ces marqueurs et les indicateurs de résultat propres à chaque partenaire (sur base de leur cadre logique).

Photo 5 Entretiens/focus-group avec les membres du Bureau et équipe technique de Yèrènyèton

6. ANNEXES

6.1 ANNEXE 1 : QUESTIONS EVALUATIVES/MATRICE

Questions évaluatives

1. Questions spécifiques

Résultat 2 :

- Comment le volet « commercialisation groupée » a amélioré la situation financière des membres des organisations partenaires mais également l'autonomie financière des structures et/ou de leur faîtière ?
- Liens avec les indicateurs de résultat 2 ? Nombre de producteurs/OP ayant renforcé leurs capacités en matière de transformation/commercialisation/stockage, Nombre de producteurs/OP ayant renforcé leurs moyens de transformation/commercialisation/stockage
- Liens avec les MdP ?

- Plus-value programme commun : Quelle est la valeur ajoutée d'une approche Afrique de l'Ouest (AFO) pour SOS Faim et/ou pour ses partenaires ? Capitalisation, échange de pratiques, initiatives conjointes, etc. Quelles sont les conclusions et recommandations de l'évaluateur sur la partie transversale AFO ? La cohérence des synergies sous l'angle de la plus-value des relations entre les organisations du programme commun ? En comparant les 3 pays, quelles sont les différences et similitudes (au niveau de l'atteinte des résultats du programme) ? Comment peut-on expliquer ces différences ?

2. Critères CAD

Pertinence (et cohérence) :

- Evaluer la pertinence de la Théorie du Changement, son utilisation dans le suivi-évaluation
- Dans quelle mesure la réalisation du programme répond-elle aux problèmes, besoins et priorités de chaque partenaire ?
- Le contexte national (voire international) est-il favorable à la mise en œuvre du programme ?
- Concernant les formations, vérifier si les publics-cibles ont bien été choisis en lien avec la problématique identifiée et si par la suite les participants aux formations ont bien été les personnes impliquées au quotidien dans la prise en charge des problèmes ciblés ; en d'autres termes, les bénéficiaires directs étaient-ils les bonnes personnes ? Y a-t-il eu beaucoup de turn-over après la formation ? Y a-t-il eu d'autres contraintes liées aux bénéficiaires (on sait par exemple que la mise en capacité induit parfois une fuite des cerveaux ; est-ce que ce risque a su être évité ?)
- Pertinence et cohérence des approches mises en œuvre : appréciation de la logique interne du programme – est-ce que le programme a été formulé de manière pertinente (qualité du cadre logique), c'est-à-dire est-ce qu'il y a cohérence entre la problématique identifiée et les objectifs, entre les inputs et les outputs de chaque résultat intermédiaire et entre les différents résultats intermédiaires ? Pertinence (et efficacité) du système de suivi-évaluation et dispositif organisationnel mis en place par les parties prenantes ? De manière plus générale, qualités d'innovation du programme et son adéquation avec les approches du secteur ? Les activités du programme sont-elles spécifiques aux contextes qui prévalent dans la zone d'intervention ?
- Les spécificités des stratégies de chaque partenaire pour contribuer aux différents Outcome, par rapport aux stratégies d'autres acteurs (locaux, belges, internationaux) présents dans le même contexte

L'efficacité :

- *De manière générale, il s'agira ici de mesurer et d'analyser les résultats obtenus par rapport aux résultats attendus (relatifs aux objectifs fixés dès le départ) : résultats énoncés et définis dans les documents du programme en fonction des indicateurs initialement définis*
- Quelles sont les causes ou les éléments circonstanciels ayant permis l'atteinte de ce niveau de résultat ?
- Le programme a-t-il intégré de façon satisfaisante les dimensions transversales genre et environnement ?
- Dimension genre : Combien de femmes occupent des postes-clés au programme ? Comment se fait la participation de la femme au cours de la mise en œuvre du programme ? Cette participation est-elle garantie à la fin du programme ?
- Dimension environnement : les activités prévues et réalisées ont-elles considéré l'utilisation de l'énergie renouvelable (biogaz, énergie solaire, etc.), la prolongation de l'usage des plastiques ou le recyclage des matières polluantes ? pratiques agroécologiques ?
- Dans quelle mesure le partenaire, les groupes cibles et les bénéficiaires sont-ils satisfaits des résultats atteints dans le cadre du programme ?
- Analyse des risques contextuels (et stratégies liées pour y faire face) sur les activités du programme
- Les dispositifs formatifs/renforcement des capacités sont-ils cohérents avec les objectifs visés ? Permettent-ils un développement adéquat des compétences ? Le processus de formation/évaluation est-il original/innovant (ex. : processus participatif, mise en situation des bénéficiaires, accompagnement formatif…) ? La durée de formation est-elle considérée comme adéquate par les parties prenantes ?

L'efficience :

- *Il s'agit d'analyser si les ressources ont été utilisées de manière optimale pour obtenir les résultats à la fin du programme*
- Appréciation du ratio entre les moyens utilisés pour la mise en œuvre (humains, fonctionnement et investissements) et les résultats réalisés, de manière à démontrer le rapport coût/résultat
- Les investissements (infrastructures et équipements) sont-ils de bon rapport qualité/prix ? Le programme a-t-il privilégié les équipements disponibles localement, sinon a-t-il mis en place un système d'acquisition permettant une fourniture continue des consommables utiles ou des pièces d'usure ?
- Gestion des ressources humaines : le projet a-t-il mobilisé les compétences locales ou sinon a mis en place un système de formation permettant de valoriser efficacement les ressources humaines locales ? (Efficacité[40]/coût de l'expertise mobilisée au niveau de l'accompagnement – efficience technique)
- Gestion organisationnelle : dans quelle mesure le dispositif organisationnel et de suivi permet-il au programme de réagir de manière flexible pour répondre et s'adapter à des circonstances inattendues ou à des effets positifs ou négatifs inattendus de ses activités – efficience organisationnelle) ? en d'autres termes, le programme a-t-il su s'adapter à des facteurs extérieurs qui ont pu gêner sa mise en œuvre ? De ce point de vue, est-il en adéquation avec le milieu dans lequel il se déroule et s'adapte-t-il correctement aux évolutions du contexte (institutionnelles, politiques, économiques, sanitaires, etc.) ? Les différentes activités de RC ont-t-elles été adaptées en fonction des aléas et contraintes rencontrées ? Les différentes activités de RC ont-t-elles évolué en capitalisant des succès et échecs des étapes précédentes ?
- Quelles sont les raisons des éventuels retards dans l'exécution du programme ?

La durabilité :

- Quels moyens ont été mis en œuvre pour permettre l'appropriation du programme par les bénéficiaires ? En quoi peut-on dire qu'elle est effective ?
- Dans ce cadre, tenter de mesurer la relation de confiance entre les partenaires techniques et les bénéficiaires paraît tout à fait pertinent (les équipes d'encadrement bénéficient-elles d'un ancrage socio communautaire suffisamment solide ?)
- La durabilité des actions liées au programme ciblé sera évaluée essentiellement à travers les mécanismes et le système d'acteurs : durabilité socioculturelle (dans quelle mesure est-ce que les activités du programme contribuent-elles au renforcement du tissu social local ?), durabilité politique (dans quelle mesure les activités du programme contribuent-elles au renforcement de la confiance entre les acteurs principaux impliqués dans le développement de la zone ? Existe-t-il des actions mises en œuvre dans le cadre du programme qui sont désormais capitalisées par les Pouvoirs Publics ?)
- La notion de durabilité renvoie aussi à la question du renforcement des capacités des acteurs ciblés : il s'agira ici d'évaluer comment ceux-ci capitalisent les différents appuis reçus ?
- Dans quelle mesure les relations partenariales permettent-elles à chaque partenaire de s'enrichir au sens global du terme (où chacun apprend de l'autre) ? Quelle contractualisation a été établie (notamment, la démarche a-t-elle été participative ?) ? Comment s'est effectué le suivi des engagements, le suivi des conventions ? Quels ont été les freins/obstacles à ce niveau ?
- Pérennité et reproductibilité des procédures mises en place : transfert des capacités au sein de l'organisation (formateurs formés, mise en place de système type formation continue)
- Si différents groupes d'individus sont représentés dans les activités du programme, participent-ils de manière égale ? Pourquoi/Pourquoi pas ? Quelles sont les conséquences anticipées ou imprévues ? En particulier apprécier la participation effective des femmes à tous les niveaux du processus programme ?
- Recommandations sur les processus de renforcement et d'autonomisation tels qu'ils sont mis en place dans le cadre du programme ainsi que sur leurs possibles effets. Quelles sont les pratiques reproductibles/à recommander dans d'autres contextes, le cas échéant ? Quels sont les outils/documents/modules de formation qu'il pourrait être intéressant de diffuser plus largement ?

Effets/impacts :

- Quelles sont les activités de renforcement des capacités, qui dans certains contextes précis, peuvent donner lieu à un impact plus significatif ? Qu'est-ce que les parties prenantes considèrent comme impact plus significatif (ou « transformationnel ») dans ce contexte ? Quels cadres temporels seraient appropriés pour cela et selon quels types de mécanismes et appuis ?
- Effets spécifiques en termes d'appropriation/responsabilisation des acteurs locaux ? Changements de posture du bénéficiaire (proactivité entrepreneuriale ?) ?
- Quels sont aussi les effets sociaux : amélioration du bien-être des bénéficiaires et de leurs familles, degré d'épanouissement, amélioration de la confiance en soi et de l'assurance, degré d'accès au savoir, qualité des relations que les personnes tissent entre elles ?
- Autres effets/impacts des actions d'accompagnement des bénéficiaires, prévus et/ou imprévus, positifs et/ou négatifs ?
- Effets en termes d'action de plaidoyer ?
- Dans quelles mesures les appuis reçus ont-ils induit des innovations au sein des communautés ? Peut-on déceler, identifier des réplications d'actions appuyées ou de comportements acquis dans des zones contiguës non bénéficiaires ?
- Le système de suivi-évaluation mis en œuvre dans le cadre du programme se base-t-il uniquement sur l'atteinte des résultats ou s'oriente-t-il également sur les effets/changements ?

[40] Dans quelle mesure les capacités (techniques, de gestion) des partenaires locaux sont suffisantes pour exécuter de façon totale et satisfaisante le programme ?

6.2 ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES CONSULTEES

Nom, post-Nom et prénom	Qualité
Équipe SOS Faim	
MALET Safiatou	Coordinatrice nationale
TOGOLA Oumar Pascal	Chargé programme
BRISME Christophe	Appui partenaires Mali (siège)
Équipe USCPCD	
DIARRA Souleymane	Président
TOGOLA Balla	Vice-président
MOUNKORO Moussa	Comptable
COULIBALY Bazoumana	Secrétaire
DIABATE Soumaïla	Animateur
FOMBA Bamoussa	Animateur
DIAKITE Chata	Animatrice
TRAORE Habibatou	Animatrice
DIARRA Amadou	Membre
TRAORE Broulaye	Membre
SANGARE Chaka	Membre
DIARRA Djénébou	Membre
FANA Djélika	Membre
SANGARE Mamadou	Membre
+ focus avec des producteurs[41] (40 personnes dont 27 F)	
Équipe Yèrènyèton	
DIARRA Zakaria	Président CA
DIARRA Abdoulaye	Coordinateur
DIARRA Araba Marie Thérèse	Agent technique
DIARRA Oumar	Comptable
DIARRA Bréhima	Secrétaire Administratif
BARRY Mamadou	Trésorier général
SANGARE Nouhoum	Secrétaire à la Formation
COULIBALY Bata	Secrétaire à l'organisation
DEMBELE Ousmane	Président du comité de surveillance
TRAORE Soumana	Membre comité de surveillance
COULIBALY Dramane	Membre comité de surveillance
+ focus-group avec des membres de la coopérative Fasso Kanu (35 F)	
Equipe CAEB	
SIMBARA Mahamoudou	Chargé S/E
HAMADA Mohamed Ag	Coordinateur projet CALAM
KAMATE Tiske	Agent Sandaré
KONE Zoumana	Agent Korera Koré
TANGARA Issa	Agent Nioro Tougouné
+ focus-group avec les membres de la coopérative des maraîchères de Moromoro (8 personnes dont 6 F)	

[41] Sinimbougou, Nasséguela, etc.

Nom, post-Nom et prénom	Qualité
Autres	
TAMBOURA Oumar	Directeur National Agriculture
DIARRA Abdoulaye	Chargé de l'agroécologie (Direction Nationale de l'Agriculture/DNA)
SISSOKO Salif Foulani	Conseiller technique Ministère du Développement rural (MDR)
KONE Yacouba	Conseiller technique MDR
KOUREISSY Abdoulaye	Coordinateur national PNPR
BOLY Faliry	Président PNPR/IFRIZ
KANTA Soumana	Coordonnateur Technique CNOP
BAMBA Abdoulaye	Directeur Technique UNCPM
GUINDO Abdoulaye	Préfet de Nioro
CAMARA Bakary	Préfet Adjoint Nioro
DEMBELE Moussa	Chef service agriculture/Direction régionale agriculture
CISSE Bakary	Maire de Tinby

6.3 ANNEXE 3 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

- Document programme SIA – partie Mali, mars 2017
- Rapports moraux DGD – autoévaluations performances
- Rapports DGD leçons apprises
- Indicateurs de résultats
- Tableaux MdP
- Conventions de partenariat
- Documents techniques conventionnels
- Rapports d'activités des partenaires (CAEB, USCPCD, Yèrènyèton, PNPR)
- Rapport d'évaluation des outils digitaux de collecte des données, Ibrahim Nienta, avril 2021

SOS FAIM, ILES DE PAIX ET AUTRE TERRE

EVALUATION FINALE DU PROGRAMME COMMUN DE PROMOTION DE L'AGRICULTURE FAMILIALE DURABLE ET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE POUR UN MONDE PLUS JUSTE (DGD 2017-2021)

Burkina Faso-Mali-Sénégal

SOS FAIM

ANALYSE COMMUNE AFRIQUE DE L'OUEST

AVRIL 2022

STÉPHANE VANCUTSEM

COTA asbl
Rue de la Révolution 7
1000 Bruxelles
BELGIQUE
Tél. : 0032 02 218 18 96
Fax : 0032 02 223 14 96
www.cota.be
TVA: BE0420280412
«Registre des personnes morales de Bruxelles

TABLE DES MATIÈRES

1. ANALYSE COMMUNE AFO 4

1.1 QUESTIONS SPECIFIQUES 4

1.2 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS TRANSVERSALES GLOBALES ENTRE LES 3 PAYS 9

1.2.1 CONCLUSION 9

1.2.2 RECOMMANDATIONS TRANSVERSALES GLOBALES 9

2. ANNEXES – TABLEAU COMPARATIF « COMMERCIALISATION GROUPEE » 12

1. ANALYSE COMMUNE AFO

1.1 QUESTIONS SPECIFIQUES

QUELLE EST LA VALEUR AJOUTEE D'UNE APPROCHE AFRIQUE DE L'OUEST (AFO) POUR SOS FAIM ET/OU POUR SES PARTENAIRES ? CAPITALISATION, ECHANGE DE PRATIQUES, INITIATIVES CONJOINTES, ETC.

Concernant l'approche Afrique de l'Ouest (AFO), nous présentons d'abord les résultats acquis dans le cadre du programme DGD 2017-2021 :

- De manière globale, il n'y a pas vraiment eu d'approche AFO avec très peu de synergies d'actions entre les 3 pays.
- Il y a eu parfois des échanges d'expériences entre partenaires mais elles sont très limitées. Par exemple, au Burkina Faso, CVB a reçu des membres de l'ONG CAEB (Mali) pour un partage d'expérience concernant la gestion des systèmes de stockage de proximité des produits alimentaires.
- C'est essentiellement sur le plan du plaidoyer qu'il y a eu des actions concrètes communes, notamment via le ROPPA (qui en tant que plateforme régionale, a des membres dans chacun des 3 pays et qui sont partenaires de SOS Faim[1]). Les actions régionales menées sur le volet plaidoyer ont été notamment impulsées grâce à l'implication d'une personne en charge du plaidoyer basée au sein de l'antenne locale de SOS Faim au Burkina Faso.
- Soulignons par ailleurs l'organisation d'un atelier régional à Bamako sur l'employabilité des jeunes et qui a regroupé plusieurs partenaires de SOS Faim issus des 3 pays.
- Quand bien même il y ait eu très peu de synergies entre les 3 pays, relevons que les chargés de programme au siège échangent fréquemment entre eux. Par ailleurs, des groupes de travail (pour l'ensemble des pays d'intervention de SOS Faim) ont été mis en place au siège afin de développer davantage les connaissances, les stratégies et les outils sur 4 thèmes : développement territorial, agroécologie, finance rurale et genre. Ces groupes de travail servent à déterminer la stratégie de SOS Faim et à créer le cadre dans lequel les employés peuvent travailler, y compris les outils pour travailler sur ces thèmes avec les partenaires. Ces thèmes sont basés sur la pratique et historique de SOS Faim et sont étroitement liés aux priorités des partenaires. Notons que les partenaires ne participent pas à ces groupes de travail.

Quelle serait alors la valeur ajoutée d'une approche AFO dans le cadre du prochain programme DGD 2022-2026 ?
Voici quelques recommandations liées (voir aussi recommandations transversales) :

- La mutualisation des compétences entre partenaires issus de différents pays et intervenant sur des domaines d'actions similaires : les synergies entre partenaires qui ont des savoirs faire différentiels mais complémentaires sur les thématiques du programme sont un levier pertinent pour des gains de temps et d'efficacité.

[1] CPF au Burkina Faso, CENOPP au Mali et CNCR au Sénégal.

- Sur le volet commercialisation/transformation : tous les partenaires en Afrique de l'Ouest sont impliqués d'une manière ou d'une autre mais à des degrés différents sur les volets commercialisation et transformation. Certains sont plus avancés que d'autres (voir les expériences de commercialisation groupée de l'USCCPA au Burkina Faso ou celles des partenaires maliens comme USCPCD et Yèrènyèton ou encore la FAPAL au Sénégal) et leur expertise/expérience/connaissance pourrait être utilisée à profit dans le cadre du renforcement des capacités d'autres partenaires moins avancés sur ces questions (ex. : faitières partenaires de l'ANPDI au Sénégal, APIL au Burkina Faso[2]).
- Sur le volet de l'accès au financement rural : c'est clairement le point faible du programme mais là aussi certains partenaires ont plus d'expériences que d'autres et peuvent apporter leurs conseils aux autres (voir l'expérience de la FAPAL au Sénégal ou celle des partenaires maliens, qui peuvent appuyer les partenaires du Burkina Faso ainsi que les faitières partenaires de l'ANPDI).
- Sur le volet renforcement des capacités : les partenaires du Sénégal (FONGS et ANPDI) ainsi qu'APIL au Burkina Faso, qui sont très fortement positionnés sur ce volet, ont certainement de l'expertise/expérience à apporter aux autres partenaires du Mali et du Burkina Faso.

- Renforcer le volet « gestion des connaissances » selon une approche AFO : (1) capitalisation d'expériences sur des thématiques communes (développement territorial, commercialisation groupée, transformation, etc.) ; (2) organiser des ateliers thématiques qui regrouperaient les différents partenaires AFO (à l'image de ce qui a été fait au Mali sur l'employabilité des jeunes).

- Encourager des initiatives conjointes entre partenaires de pays différents (voir pistes de commercialisation régionale, réseautage sur des thématiques spécifiques comme l'agroécologie par exemple, actions de plaidoyer à l'échelle régionale, etc.).

- A plus long terme, repenser l'approche programme en termes de mobilisation de ressources humaines : disponibiliser une personne en charge de la coordination régionale des différentes actions proposées ci-dessus. En outre, elle serait responsabilisée pour identifier, sélectionner et encadrer les différentes expertises à mobiliser dans le cadre de cette approche programme (dont appui aux partenaires en termes de commercialisation et dans la définition de stratégies de mobilisation de ressources – voir recommandations).

- A plus long terme, envisager une ligne budgétaire spécifique AFO : qui permettrait d'appuyer financièrement les différentes actions proposées ci-dessus (mutualisation de compétences, capitalisation, initiatives conjointes, mobilisation expertise).

EN COMPARANT LES 3 PAYS, QUELLES SONT LES DIFFERENCES ET LES SIMILITUDES (AU NIVEAU DE L'ATTEINTE DES RESULTATS DU PROGRAMME) ? COMMENT PEUT-ON EXPLIQUER CES DIFFERENCES ?

Rappelons d'abord que de manière générale, les résultats sont relativement satisfaisants pour les 3 pays.

Avant de formuler les principales conclusions transversales relatives au niveau d'atteinte des résultats du programme, soulignons les enseignements généraux et transversaux sur la pertinence du programme au niveau des 3 pays ainsi que sur l'efficacité du dispositif de suivi.

[2] En particulier sur le volet transformation.

- Dans les 3 pays, les contextes sont assez semblables et le programme trouve toute sa légitimité par rapport à ceux-ci et aux contraintes initialement identifiées par celui-ci : dégradation de l'environnement et des ressources naturelles, entrepreneuriat rural modeste, faible accès des ruraux aux financements, pratiques culturales néfastes pour la santé et l'environnement, difficultés d'accès à une alimentation riche/variée/équilibrée pour des populations vulnérables, difficultés d'accès à des semences et intrants de qualité ainsi qu'au matériel agricole moderne et adapté, problèmes de commercialisation, manque de structuration et de professionnalisation des paysans.

- Soulignons la particularité des contextes sécuritaires au Burkina Faso et au Mali avec des impacts liés sur la bonne évolution des activités (voir en particulier au Burkina Faso la pression sur les ressources environnementales[3] qui est accentuée par les besoins des PDI[4]). Face à cela, il s'avère nécessaire de mettre en œuvre des stratégies d'appui adéquates (renforcement des capacités des animateurs endogènes, appui digitalisation, renforcement des collaborations avec les Collectivités locales, approche communautaire, etc.).

- La pertinence de l'approche méthodologique participative et inclusive est soulignée. Celle-ci encourage les partenaires à identifier les solutions à leurs problématiques, mettant ainsi ceux-ci au cœur de l'action. Le fait que le programme s'appuie sur les plans stratégiques/plans d'actions des partenaires est jugé très pertinent et contribue sans conteste à la durabilité des acquis. De manière générale, la flexibilité de l'approche d'appui/d'accompagnement de SOS Faim est relevée par l'ensemble des partenaires.

- La plus-value de l'antenne locale est soulignée par les partenaires et par les consultants : (1) elle renforce la proximité avec les partenaires avec comme conséquence un appui technique plus important (appui méthodologique, appui technique ponctuel, positionnement appels à projets, mobilisation expertise ponctuelle) ; (2) elle renforce le partenariat multi-acteurs (participation aux cadres thématiques, stratégies, cadres d'influence) ; (3) elle permet l'appui à l'élaboration des plaidoyers ; (4) elle renforce le rôle d'interlocuteur important vis-à-vis des Autorités nationales.

- La mise en œuvre des actions du programme a rencontré la satisfaction des jeunes et des femmes ; en effet ces derniers ont une représentativité acceptable au sein des instances dirigeantes des OP (voire même des Unions/faitières). Par ailleurs, les femmes sont de plus en plus impliquées dans les activités. Chez tous les partenaires, la thématique du genre est de plus en plus présente dans les débats et activités et des actions spécifiques sont menées pour favoriser leur accès aux facteurs de production. De manière générale, la réalisation d'activités économiques, source de revenus a permis à des femmes de répondre à des besoins de la famille, ce qui a contribué à améliorer leur image au sein du ménage et leur donner une plus grande confiance en soi.

Concernant le niveau d'atteinte des résultats du programme, voici les principaux enseignements transversaux :

- Concernant le résultat 1 (production), de manière générale, les résultats sont atteints pour l'ensemble des partenaires. Les compétences ont été renforcées (OP, Unions/faitières, producteurs membres) en techniques de production, gestion d'exploitation et en gestion des terres dégradées. L'augmentation de la production agroécologique est également soulignée chez l'ensemble des partenaires. En particulier concernant APIL, relevons l'intégration des PDI dans les activités de production pour leur relèvement.

---

[3] Eau, terre.

[4] Personnes déplacées internes.

En particulier pour CVB au Burkina Faso et pour CAEB au Mali, le dispositif d'approvisionnement et de commercialisation des produits vivriers (au sein des GSA pour CVB et au sein des BCV pour CAEB) a permis d'améliorer la disponibilité alimentaire au niveau du village, en particulier pendant les périodes de soudure facilitant ainsi la prise en charge des activités de production dans la zone.

- Concernant le résultat 2 (commercialisation/transformation), pour l'ensemble des partenaires, les compétences ont été renforcées (OP/faitières/producteurs membres) en capacités de stockage et de commercialisation. Les résultats à ce niveau sont variables d'un pays à l'autre. Mais de manière générale, au niveau des 3 pays, les résultats sont encourageants et sont le fruit des différentes actions entreprises en amont (appui renforcement des capacités, appui infrastructures, appui commercialisation notamment via la facilitation/contractualisation de marchés institutionnels). Il est important de souligner que les systèmes de mise en marché collectif mis en place par plusieurs partenaires (FAPAL, USCCPA, APIL, USCPCD, Yèrènyèton, CAEB) contribuent à augmenter les revenus des producteurs/trices. Par ailleurs, l'amélioration de la dynamique relative à la commercialisation des semences est à souligner en particulier au Mali et au Sénégal (FAPAL). En général, les performances économiques ont été réduites suite à l'évolution défavorable du contexte (insécurité, Covid-19, mauvaise pluviométrie). Ceci est particulièrement vrai pour le Burkina Faso et en particulier pour CVB où les résultats sont plus faibles et sont à lier prioritairement à la situation d'insécurité qui ne permet plus la réalisation d'activités économiques. Concernant les unités de transformation, leur durabilité est posée dans les 3 pays ; les coûts de production sont généralement élevés d'où une faible rentabilité. Notons enfin que d'autres facteurs ont un impact sur le niveau d'atteinte de ce résultat (ces facteurs apparaissent de manière transversale aux 3 pays même si à des degrés divers) : 1) les difficultés d'accès à la finance rurale ; (2) l'instabilité du Marché ; (3) la faible part des achats institutionnels dans le volume des produits commercialisés.

  En annexe, nous proposons un tableau comparatif entre les différentes Unions (FAPAL, USCCPA, USCPCD, Yèrènyèton), portant en particulier sur le volet commercialisation groupée.

- Le résultat 3 (accès à la finance rurale) constitue le point faible du programme. Des problèmes de gouvernance interne apparaissent avec plusieurs partenaires (UFM au Sénégal, Kondo Jigima au Mali et APFI au Burkina Faso). De manière générale, la majorité des partenaires dans les 3 pays ont des difficultés d'accès aux crédits. La mobilisation de ressources financières (externes et internes) reste très limitée pour la majorité des OP/faitières appuyées par le programme. Dans les 3 pays (mais encore plus prononcé au Mali), il est constaté des problèmes de confiance entre les institutions financières classiques/les systèmes financiers décentralisés (SFD) et les paysans avec des conditions d'accès aux crédits de plus en plus compliquées et difficiles. Des efforts devraient être entrepris pour rétablir cette confiance (d'une part faciliter les conditions d'octroi du crédit et d'autre part encourager les partenaires à mobiliser davantage des ressources internes pour libérer les fonds de garantie – voir recommandations).

- Concernant le résultat 4 (plaidoyer), dans les 3 pays, les résultats sont globalement satisfaisants et témoignent des bonnes dynamiques de collaboration qui existent entre les partenaires et les Autorités locales, régionales et nationales.

- L'efficacité relative au niveau d'atteinte du résultat 5 (renforcement des capacités) est satisfaisante pour les 3 pays. Les organisations partenaires et leurs membres/partenaires ont vu leurs capacités opérationnelles et de gestion renforcées.

Au niveau de la gouvernance participative, les capacités ont été renforcées (tenue et renouvellement des instances, élaboration des plans stratégiques, etc.) même si des efforts sont à poursuivre à ce niveau. En termes de réseautage, des initiatives sont mises en place, d'autres sont à renforcer/à impulser.

Relevons ensuite d'autres considérations qui mettent en avant les similitudes et les différences entre les 3 pays :

- Dans les 3 pays, SOS Faim appuie des producteurs organisés en OP/coopératives/Unions (FAPAL, USCCPA, USCPCD, Yèrènyèton, CVB). Il est à noter qu'au Sénégal, les OP membres de la FONGS sont plus sociales que dans les 2 autres pays (à l'exception de la FAPAL) ; elles ne sont pas forcément organisées autour de filières.

- Dans les 3 pays, SOS Faim est également en partenariat avec des ONG d'appui et/ou fédération qui viennent soutenir des OP/Unions/faitières (FONGS, ANPDI, CAEB, APIL).

- APIL (hors programme DGD) et l'ANPDI ont la particularité de s'ouvrir à d'autres activités que celles purement agricoles, en l'occurrence le développement local. Soulignons la particularité de l'ANPDI avec les actions relatives au fonds de développement territorial. Vu leur pertinence, ces expériences sont certainement à capitaliser et à dupliquer dans les 2 autres pays.

- Les bons résultats obtenus avec l'ARECAP (ANPDI) via le modèle d'élevage caprin mis en œuvre dans le cadre du programme (chèvreries de qualité, champs de fourrages, alimentation diversifiée, augmentation de la production de lait) et les liens avec le projet de cantines scolaires (CFSI) révèlent la pertinence de combiner des actions d'appui techniques qui sont immédiatement génératrices de revenus, ce qui permet d'impulser une véritable dynamique locale (en l'occurrence sur toute la chaîne de valeurs : production, transformation, commercialisation). Cette expérience est sans nul doute là aussi à capitaliser et à dupliquer dans les 2 autres pays.

Voici enfin pour rappel, les principales leçons apprises transversales aux 3 pays :

- Le seul renforcement de capacités des producteurs/trices vulnérables ne pourrait permettre d'atteindre les résultats escomptés sans la facilitation de leur accès en intrants et équipements appropriés (subvention, préfinancement, appui en petits matériels, etc.).

- Les préalables à une commercialisation améliorée sont : (1) les capacités renforcées pour l'amélioration de la productivité (itinéraire technique, intrants) ; (2) les capacités renforcées dans les domaines du post récolte (infrastructures de stockage/conservation, nettoyage) ; (3) les capacités renforcées en termes d'organisation des acteurs et de la collecte (renforcement organisationnel/institutionnel).

- Un dispositif de commercialisation ne peut être développé dans une organisation que si les conditions d'accès aux financements nécessaires sont réunies et cela de façon durable. La question des fonds de garantie incluant en priorité les fonds propres de l'organisation et leur constante évolution constitue un élément fondamental de succès.

- En l'absence de marchés institutionnels au cours de l'année, les commerçants imposent leur prix à l'achat, d'où la nécessité pour l'Union/la coopérative de diversifier sa clientèle par la recherche d'autres types de marché mieux maitrisés (agriculture contractuelle), et afin d'éviter de stocker des produits sur une longue durée, avec des risques de perte élevés.

- Une majorité d'organisations partenaires ont apporté des adaptations/changements au regard des difficultés rencontrées dans la collecte et la commercialisation des produits agricoles, notamment sur la précocité et périodicité de fixation des prix de collecte, le lieu de stockage à privilégier, le mode de paiement, la dynamisation des comités de commercialisation, etc. D'autres adaptations sont nécessaires pour la diversification des modes de commercialisation.

1.2 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS TRANSVERSALES GLOBALES ENTRE LES 3 PAYS

1.2.1 CONCLUSION

De manière globale, il n'y a pas vraiment eu d'approche Afrique de l'Ouest (AFO) avec très peu de synergies d'actions entre les 3 pays.

Une véritable approche AFO apporterait une réelle plus-value selon les consultants (pour le prochain programme DGD 2022-2026 ou pour d'autres programmes ultérieurs) en termes : de mutualisation de compétences, de gestion des connaissances ou encore d'initiatives conjointes (*voir recommandations en infra*).

Le niveau d'atteinte des résultats du programme est globalement assez similaire d'un pays à l'autre et les résultats sont généralement relativement satisfaisants. Tous les partenaires du programme ont vu leurs compétences renforcées (production, stockage, commercialisation, transformation, gouvernance, plaidoyer, etc.). L'augmentation de la production agroécologique est également soulignée chez l'ensemble des partenaires. Concernant les OP/Unions, les systèmes de mise en marché collectif contribuent à augmenter les revenus des producteurs/trices.

La plupart des contraintes sont communes à l'ensemble des 3 pays : les difficultés d'accès au financement rural, la faible rentabilité des unités de transformation ou encore l'instabilité du Marché.

La particularité des contextes sécuritaires au Burkina Faso et au Mali est à prendre en compte dans le développement de stratégies d'appui adéquates (renforcement des capacités des animateurs endogènes, appui digitalisation, renforcement des collaborations avec les Collectivités locales, approche communautaire, etc.).

1.2.2 RECOMMANDATIONS TRANSVERSALES GLOBALES

<u>Recommandations pour l'ensemble des partenaires</u>

- Poursuivre le renforcement des capacités au niveau des OP/faitières : appui institutionnel/organisationnel (planification stratégique, outils de gouvernance), leadership, stockage, transformation, accès au Marché, gestion financière, etc.

- Renforcer l'approche « entrepreneuriat » des Unions/coopératives/producteurs (planification stratégique, leadership, suivi-évaluation) et mener des actions d'alphabétisation fonctionnelle (en corrélation avec les unités économiques). Dans cette même optique, renforcer les stratégies de mobilisation des ressources propres au niveau des Unions/coopératives (location magasin de stockage, location de salle de réunion, atelier mécanique, prélèvements par les Unions des marges bénéficiaires des ventes des coopératives à la base, etc.) comme conditions de base pour l'accès au financement externe.

- Impliquer davantage les jeunes/femmes au niveau des instances en poursuivant les séances de sensibilisations et de formations (genre, leadership).

- Améliorer l'accès au financement externe pour les Unions/coopératives en établissant des partenariats avec des Institutions de finance rurale permettant ainsi l'accès au financement de manière permanente. En parallèle, renforcer l'éducation financière auprès des producteurs membres. De manière globale, rétablir la confiance entre les deux types d'acteurs (via notamment des cadres de concertation ou encore le renforcement des capacités de gestion financière des OP[5]).

- L'accès durable aux marchés reste une contrainte majeure pour l'ensemble des producteurs/OP impliqués dans le programme. Les organisations partenaires devraient s'impliquer davantage auprès de leurs membres/partenaires dans l'appui au développement d'une stratégie de commercialisation (e-commerce, partenariat, marketing). Renforcer à travers des actions de formation, de visites d'échanges et d'autres initiatives, les capacités de négociation des OP et des ONG partenaires concernant l'agriculture contractuelle, notamment avec un personnel dédié à la promotion commerciale des produits dans les OP (marketing social, activités de commercialisation, etc.).

- L'accroissement de la synergie entre les partenaires du Programme à travers l'échange d'expériences et la collaboration. Au-delà, renforcer le partage d'expériences avec d'autres acteurs disposant d'une expertise avérée dans un domaine clé (en particulier commercialisation et transformation).

<u>Recommandations pour SOS Faim</u>

- Poursuivre l'accompagnement des partenaires en vue de consolider les acquis avec un focus particulier sur les aspects de bonne gouvernance des OP/Unions (plans stratégiques, visions) mais aussi des unités économiques/unités de transformation.

- Appuyer les partenaires à définir des stratégies de mobilisation de ressources financières (internes et externes) auprès de leurs membres/partenaires. Dans ce cadre, mobiliser si nécessaire une expertise externe (consultance court terme ou perlée durant toute la durée du programme) et/ou collaborer avec d'autres acteurs spécialistes dans ce type d'appui.

- Appuyer les partenaires à définir des stratégies de commercialisation auprès de leurs membres/partenaires. Dans ce cadre, mobiliser si nécessaire une expertise externe (*voir supra*).

- Encourager/renforcer le travail de veille informationnelle sur les opportunités de financement : facilitation dans la mise en relation entre les partenaires et d'autres sources de financement.

- Encourager une approche programme de mutualisation des compétences entre partenaires (les synergies entre partenaires qui ont des savoirs faire différentiels mais complémentaires sur les thématiques du programme sont un levier pertinent pour des gains de temps et d'efficacité).

- Renforcer le volet « gestion des connaissances » selon une approche AFO : (1) capitalisation d'expériences sur des thématiques communes (développement territorial, commercialisation groupée, transformation, etc.) ; (2) organiser des ateliers thématiques qui regrouperaient les différents partenaires AFO (à l'image de ce qui a été fait au Mali sur l'employabilité des jeunes).

- Encourager des initiatives conjointes entre partenaires de pays différents (voir pistes de commercialisation régionale, réseautage sur des thématiques spécifiques comme l'agroécologie par exemple, actions de plaidoyer à l'échelle régionale, etc.).

[5] Business plan, comptabilité simplifiée, etc.

- A plus long terme, repenser l'approche programme en termes de mobilisation de ressources humaines : disponibiliser une personne en charge de la coordination régionale des différentes actions proposées ci-dessus. En outre, elle serait responsabilisée pour identifier, sélectionner et encadrer les différentes expertises à mobiliser dans le cadre de cette approche programme (dont appui aux partenaires en termes de commercialisation et dans la définition de stratégies de mobilisation de ressources – *voir supra*).

- Toujours à plus long terme, envisager une ligne budgétaire spécifique AFO : qui permettrait d'appuyer financièrement les différentes actions proposées ci-dessus (mutualisation de compétences, capitalisation, initiatives conjointes, mobilisation expertise).

Concernant le dispositif de suivi-évaluation et en particulier l'outil « Marqueurs de progrès/MdP », pour une meilleure appropriation de celui-ci par les partenaires, les dispositions suivantes devraient être prises : (1) organiser plusieurs ateliers participatifs permettant de travailler collectivement et régulièrement sur l'appréciation de l'atteinte de ces indicateurs (voire aussi l'actualisation/redéfinition de ces indicateurs) ; (2) mettre en place des outils concrets (comme par exemple un journal de suivi des marqueurs de progrès) et qui pourraient être remplis à fréquence régulière par les différentes parties prenantes et enfin (3) intégrer au sein des rapports d'activités des partenaires un chapitre spécifique sur l'évolution des marqueurs de progrès. Ceci devant permettre d'établir plus de liens entre ces marqueurs et les indicateurs de résultat propres à chaque partenaire (sur base de leur cadre logique).

2. ANNEXES – TABLEAU COMPARATIF « COMMERCIALISATION GROUPEE »

	FAPAL	USCCPA	USCPCD	Yèrènyèton
Type de produit	Niébé	Céréales	Céréales + niébé	Céréales
Prix d'achat aux producteurs	+50FCFA/kg par rapport au Marché	Prix fixé à la collecte, déduction faite du montant du préfinancement pour les intrants	La fixation des prix en fonction de l'évolution des marchés et des périodes de vente	La fixation des prix en fonction de l'évolution des marchés et des périodes de vente
Stockage	Magasin central, + magasins périphériques	Plusieurs magasins	Plusieurs magasins	Plusieurs magasins
Marchés institutionnels/privés/agriculture contractuelle	Marchés institutionnels et privés	Marchés institutionnels (voir ARA et SONAGESS en 2017-2018) et privés	Marchés institutionnels + grossistes + humanitaires, etc.	Marchés institutionnels les 2 premières années
Augmentation des revenus des producteurs	Oui	Oui mais essentiellement les 2 premières années	Oui (même si aucun indicateur n'a été défini à ce niveau)	Oui (même si aucun indicateur n'a été défini à ce niveau)
Marges bénéficiaires post-vente pour les producteurs	Non	Oui (avant 2020)	Oui	Oui
Réinvestissement marges bénéficiaires	Remboursement crédit bancaire + charges fonctionnement	Une part revient respectivement à l'Union (pour son fonctionnement) et aux sociétés coopératives de base[6]	Remboursement crédit bancaire + charges fonctionnement	Remboursement crédit bancaire + charges fonctionnement
Autres spécificités	Unité production/commercialisation semences certifiées	Préfinancement engrais pour les producteurs	Unité production/commercialisation semences	Unité production/commercialisation semences
Augmentation des fonds propres pour l'Union/faîtière	Oui, en constante progression (via les magasins d'approvisionnement et de commercialisation/semences + niébé)	En régression (voir contraintes)	Bonne capacité de financement des opérations de production et de la commercialisation de ses membres (avec un potentiel mobilisable de 65.000.000 FCFA en moyenne pendant les trois dernières années)	Résultats positifs les 2 premières années ; diminution drastique les 2 dernières années (voir résultats ci-dessous)

[6] La part revenant à la coopérative de base est intervenue seulement à partir de la dernière campagne de commercialisation 2020/21.

	FAPAL	USCCPA	USCPCD	Yèrènyèton
Type de produit	Niébé	Céréales	Céréales + niébé	Céréales
Autres principaux résultats	Bonnes performances économiques liées à : (1) bonne pluviométrie ; (2) tendance des producteurs à améliorer de plus en plus leurs pratiques (semences de qualité, utilisation de fumure organique, etc.) ; (3) qualité du dispositif de stockage ; (4) qualité des produits ainsi que (5) diversité des partenaires commerciaux	La vente groupée profitable aux producteurs (prix à la collecte et ristourne après la vente) par rapport à la vente à des commerçants sur le marché. Cependant, avec l'insuffisance d'engrais de qualité ces 2 dernières années et la vente à perte qui n'a permis de donner des ristournes, l'on ressent une démotivation dans la fourniture d'importantes quantités de produits pour la commercialisation. Les producteurs/trices livrent juste un minimum	Diversification des produits ayant permis l'accroissement du volume des produits commercialisés et des revenus (pomme de terre, champignons comestibles, etc.)	Les résultats positifs atteints les 2 premières années l'ont été grâce à la diversité des activités génératrices de revenus : le warrantage, la vente groupée, la vente des semences, la vente des produits maraichers, les prestations des batteuses et la confection des buses de puits. Pour les 2 dernières années, les revenus de l'Union ont diminué drastiquement et cela s'explique par : (1) un accès difficile aux différents types de crédits, (2) la vente à perte de stocks (car les prix des céréales ont dégringolé juste après les achats), (3) l'absence de marchés institutionnels
Principales contraintes	L'impact de la Covid-19 en 2020 sur la commercialisation des produits agricoles ; Les difficultés de liquidités[7] de la FAPAL impactent sur la collecte	Instabilité du Marché : retournement de prix qui avait forcé l'USCCPA à vendre à un prix inférieur à celui qui avait été payé aux producteurs membres (2018-2019) ; contrat à terme mal négocié + l'accumulation de défauts de remboursement de la part de producteurs membres (2019-2020) ; mauvaise campagne agricole avec démarrage tardif de la saison des pluies et arrêt brusque des pluies (2020-2021)	La faible mobilisation des crédits a joué sur les quantités commercialisées ; L'Union ne dispose pas de suffisamment de fonds propres de garantie pour le moment et celui prévu dans le cadre du programme n'a pas pu être mis en place	Voir ci-dessus La faiblesse du suivi de LABOSSEM (laboratoire de certification des semences végétales) ; Le marché de semences est souvent faible et les producteurs vendent souvent au même prix que les produits de consommation ; L'Union ne dispose pas assez de fonds propres pour anticiper les activités d'achat et de warrantage au moment où les prix sont les plus bas ; Problèmes de fonds de garantie (voir USCPCD)

[7] Réserve et emprunts bancaires.