



**COTA asbl**  
Rue de la Révolution, 7  
1000 Bruxelles  
Belgique

Tél. : 32 2 218 18 96

Fax : 32 2 223 14 95

info@cota.be

<http://www.cota.be>

Banque : 068-0777310-76

TVA : BE 420 280 412



INITIATIVES  
CONSEIL  
INTERNATIONAL

Impasse Thévenoud - 330 - Secteur 01

01 BP 6490 Ouagadougou 01, Burkina Faso

Tel : +226 50 30 88 60 – Fax : +226 50 31 25 43

Email : [ici@fasonet.bf](mailto:ici@fasonet.bf) ou [ici@mail-bf.com](mailto:ici@mail-bf.com)

Site web : [www.ici-burkina.com](http://www.ici-burkina.com)

---

# EVALUATION DES PROGRAMMES DE PROMOTION DE SYSTÈME D'ACCÈS AUX MARCHÉS POUR L'AGRICULTURE FAMILIALE

---

## EVALUATION DE LA PLATEFORME ESOP DU MALI

---

*RAPPORT PROVISOIRE*

---

Décembre 2010

## SOMMAIRE

<b>1 INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>2 MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>3</b>
<b>3 PRÉSENTATION DE LA PLATEFORME .....</b>	<b>4</b>
3.1. Evolution de la plateforme .....	4
3.2 Appuis accordés par la plateforme à chaque ESOP .....	6
<b>3.3 AUTRES ACTIVITÉS DE LA PLATEFORME .....</b>	<b>9</b>
<b>4. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION .....</b>	<b>11</b>
4.1 Pertinence de la plateforme .....	12
4.2 Efficacité de la plateforme .....	14
4.2.1 Par rapport à l'appui aux ESOP .....	14
4.2.2 Par rapport aux activités de plaidoyer .....	15
4.3 Efficience de la plateforme .....	15
4.3.1 Moyens investis dans l'encadrement des ESOP .....	15
4.3.2 Collaboration avec le CIDR.....	16
4.4 Viabilité de la plateforme .....	17
4.4.1 Capacités techniques/compétences de la plateforme .....	17
4.4.2 Viabilité financière et capacité d'autofinancement .....	18
4.4.3 Viabilité organisationnelle .....	18
4.6 Recommandations.....	19
<b>ANNEXE 1 : PROGRAMME ÉVALUATION EXTERNE DE LA PLATEFORME DU MALI DU 22 AU 24 NOVEMBRE 2010 .....</b>	<b>21</b>
<b>ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES .....</b>	<b>22</b>
<b>ANNEXE 3 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS .....</b>	<b>22</b>

## 1 Introduction

Le programme « Lutte contre la pauvreté rurale par l'accès à des marchés stables et rémunérateurs » est mis en œuvre au Mali depuis novembre 2007.

Pour la phase en cours de janvier 2008 à décembre 2010, le programme visait à :

- permettre aux petits exploitants familiaux d'accéder à des services d'appui technique et commercial pour développer et diversifier leurs productions animales et végétales et améliorer leurs conditions de vie ;
- renforcer les capacités des OP à vocation économique et leurs interventions en faveur de l'accès au marché pour l'agriculture familiale ;
- promouvoir les produits agricoles locaux sur les marchés urbains du Mali et
- créer et consolider des emplois ruraux et urbains.

Cette évaluation couvre en premier lieu la façon dont la plateforme, créée au sein de l'ONG Initiatives – Conseils – Développement (ICD), a contribué à la promotion des ESOP et du réseau des ESOP et d'en tirer les conclusions par rapport aux points à renforcer au sein de la plateforme. Elle ne couvrira donc pas l'ensemble des activités et stratégies de l'ONG, mais uniquement la relation entre la plateforme – ICD ou le département Accès au marchés » avec le CIDR et avec les ESOP, ainsi que les activités qui découlent de cette relation et contrat.

Le présent rapport porte sur les résultats de l'évaluation de la plateforme ESOP au Mali. Il est articulé autour des points suivants : la méthodologie, la présentation de la plateforme de l'ONG ICD et les résultats proprement dits de l'évaluation qui comprennent les aspects pertinence, efficacité, efficience et viabilité de la plateforme ESOP ; et enfin des recommandations.

## 2 Méthodologie

Conformément à la note de cadrage de la mission, l'évaluation de la plateforme ESOP a comporté les étapes suivantes :

- La rencontre avec l'équipe de la plateforme appuyée par la direction d'ICD et de la Direction de l'ONG ICD. Cette rencontre a permis à l'équipe de la plateforme d'ICD de faire une présentation des objectifs de la plateforme et des résultats obtenus au cours de cette phase du programme. Au cours de cette rencontre a été validé le projet de programme établi pour la mission. Par la suite, les échanges ont porté sur la grille d'analyse élaborée par la chef de mission pour l'évaluation de la plateforme.
- La rencontre de partenaires de la plateforme : comme indiqué dans le programme de l'évaluation, des partenaires de la plateforme ont été rencontrés ; il s'agit de la Direction

Nationale des Productions et Industries Animales (DNPIA), de PRODEVALAIT et de DIAKONIA.  
La liste des personnes rencontrées est en annexe.

- La rédaction du rapport d'évaluation.

Pour donner un caractère participatif à l'évaluation, une restitution des premiers résultats a été organisée pour les responsables de la plateforme.

### 3 Présentation de la plateforme

L'ONG ICD est une association à but non lucratif créée en 2001. Elle a été créée par des cadres maliens expérimentés en santé et productions animales, productions végétales et gestion d'entreprise.

La vision d'ICD est d'œuvrer à l'émergence d'une société plus juste, plus équitable et plus égalitaire où chacun jouit de réelles chances pour s'épanouir et se réaliser. Quant à sa mission, elle est de contribuer au développement économique et social des petits et moyens producteurs.

L'ONG abrite depuis 2007 la plateforme de promotion des ESOP. Cette plateforme comprenait à sa création un (1) cadre issu du programme du CIDR. La plateforme bénéficie d'une assistance technique de 12 hommes / jours de la part du CIDR. De nos jours, la plateforme est organisée de manière autonome au sein d'ICD et comprend 5 cadres et un personnel d'appui dont les profils sont :

- un chef de projet, vétérinaire ayant une bonne connaissance des interventions dans le monde rural dans le Mali sud (Ex CMDT) depuis 2008,
- une conseillère en gestion, maîtrise en Economie, depuis 2009,
- un conseiller commercial diplômé d'une école de commerce depuis 2007,
- 2 agronomes conseillers depuis 2007 et 2009 (1 sur soja ; 1 sur le lait et le renforcement des OP),
- un comptable à ½ temps sur SAM,
- un chauffeur.

Il n'y a pas de point focal.

La plateforme dispose de mobilier de bureau, de matériels informatiques, de motos et d'un véhicule de terrain tous fonctionnels.

#### 3.1. Evolution de la plateforme

Tableau 1: Personnel chargé de l'appui aux ESOP

	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
<b>Nombre d'employés:</b>				

- en équivalent temps plein	7	7	7	7
- dont encadrement des ESOP	5	5	5	5
- dont personnel d'appui	2	2	2	2

Dépenses	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
<b>A. Investissements total</b>				
- notamment				
- mob. De bureau		577 250		
- moto		587 500		
- mat. Informatique	1 888 807	482 775	722 835	
- véhicule	12 383 160			
<b>B. Frais de fonctionnement:</b>				
- frais de personnel		17 695 266	19 804 425	13 437 849
- frais de bureau		2 932 183	3 051 044	2 530 201
- frais de transport		3 495 648	4 557 008	3 326 773
- frais de perdiem		3 153 500	2 742 500	2 086 500
<b>Total des dépenses</b>	-	<b>28 924 122</b>	<b>30 877 812</b>	<b>21 381 323</b>
En % du budget total de l'ONG			9 %	4 %
Budget ONG (FCFA)			501 698 806	372 458 823
			765.952 €	568.639 €

Recettes	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
- Subvention CIDR	27 085 121	54 531 672	19 059 486	16 398 925
- Subvention Programme triennal	14 203 188	25 848 852	27 165 101	
- Autres c-à-d:				
- CORDAID	49 046 478			
-				
<b>Total des recettes</b>	<b>90 334 787</b>	<b>80 380 524</b>	<b>46 224 587</b>	<b>16 398 925</b>

### 3.2 Appuis accordés par la plateforme à chaque ESOP

#### *Brève description des ESOP couvertes par la plateforme*

Les 8 ESOP accompagnées par la plateforme sont dans les filières lait et soja.

ESOP Lait	Koutiala	Niono	San	Fana	Ségou	Total
Nombre éleveurs	65	53	45	85	26	274
ESOP Soja			Ouélessébougou	Bougouni	Sélingué	Total
Nombre producteurs soja/fonio			387	437	99	1284

Le stade de développement actuel des ESOP est comme suit :

- ESOP Lait Koutiala, Niono, San, Fana : en autonomisation
- ESOP Lait Ségou : en renforcement
- ESOP soja Ouélessebougou : en autonomisation
- ESOP soja Bougouni, Sélingué : en renforcement

La situation des réseaux ESOP est comme suit :

**Tableau 7: Synthèse des réseaux des ESOP : Campagne 2009**

#### ESOP Lait

<b>ESOP</b>	<b>Niono</b>	<b>Ségou</b>	<b>Fana</b>	<b>Koutiala</b>	<b>San</b>	<b>TOTAL</b>
Nombre d'organisations de producteurs fournisseurs	5	8	8	18	6	<b>45</b>
Nombre de producteurs fournisseurs	53	26	85	65	45	<b>274</b>
Livraison de lait aux ESOP (en milliers de litres)	51,2	21,8	34,1	48	33,3	<b>188,4</b>
Montant total des achats aux producteurs (en milliers de FCFA)	11 737, 2	5 148,4	8 633,5	9 705,4	6 531	<b>41 755,5</b>
Revenu moyen par producteur (en milliers de FCFA)	221,5	198	101,6	149,3	145,1	<b>150,1</b>

#### ESOP Soja

<b>ESOP</b>	<b>Ouelessebougou</b>	<b>Sélingué</b>	<b>Bougouni</b>	<b>TOTAL</b>
Nombre d'organisations de producteurs fournisseurs	26	19	31	<b>76</b>
Nombre de producteurs fournisseurs	391	437	437	<b>1 265</b>
Livraison de soja aux ESOP (tonnes)	135	20	24*	<b>179</b>
Livraisons autres cultures (tonnes)	-	-	8	<b>8</b>
Montant total des achats aux producteurs (en milliers de FCFA)	43 596	2 724,6	3 252,1	<b>49 572,7</b>

Revenu moyen par producteur (en milliers de FCFA)	40,53	27,5	7,4	<b>25,1</b>
---	-------	------	-----	-------------

### *Les appuis de la plateforme aux ESOP*

La plateforme intervient au niveau des ESOP à travers le chef de projet, le conseiller commercial, le conseiller OP, le chargé d'appui aux OP soja et la conseillère en gestion. En principe, tous ces cadres ont une prévision d'intervention dans les ESOP de 7 jours par mois. A noter que les appuis de la plateforme envers les ESOP diminuent au fur et à mesure de l'appropriation des règles basiques de gestion par le personnel en place.

Au niveau des ESOP lait, les principales activités réalisées ont concerné :

- Les appuis conseils à toutes les laiteries Danaya Nono (Koutiala, Niono, San, Fana et Ségou) : services aux producteurs et suivi des coûts de production, renforcement organisationnel des producteurs de lait
- La formation individuelle et groupée des gérants des laiteries et de leurs adjoints : à la compréhension des éléments d'un rapport d'activités mensuel ou d'un rapport de gestion trimestrielle et initiation aux Outils de la fidélisation de la clientèle pour l'instauration d'une stratégie de gestion de la relation client au sein du réseau Danaya Nono
- Les appuis conseils aux comptables sur les techniques de classement et de conservation documents comptables et administratifs par rapport aux démarches administratives (introduction au niveau des centres d'impôts et d'INPS, remplissage de déclaration)
- L'appui conseil à la définition des besoins en aliment bétail et à l'utilisation du soja dans l'alimentation des vaches laitières, formation des éleveurs fournisseurs en techniques de valorisation des résidus de récolte.
- L'appui à l'utilisation de l'aliment bétail de l'ESOP Nafasoro Sira dans les élevages fournisseurs de lait aux laiteries : expérimentation sur des échantillons de vaches laitières par laiterie
- L'amélioration de la gouvernance des laiteries SARL (formation des producteurs et du personnel des laiteries sur les statuts des SARL)
- Appui à la préparation et à la tenue des AG des SARL et suivi des résolutions
- Contractualisation des appuis avec l'ESOP, bilan et programmation des activités.
- Convention de co-promotion et constitution de l'équipe de la laiterie de Ségou.
- Initiation des directeurs à la compréhension du bilan et du compte de résultat de l'entreprise.
- La réalisation d'une enquête auprès des consommateurs de lait à Ségou
- Elaboration des contrats de travail et fiches de poste du personnel des ESOP

Pour les ESOP soja, les activités d'appui de la plateforme ont porté sur :

- Appuis conseils aux ESOP soja de Ouéliésébougou et Bougouni : services aux producteurs, appui au fonctionnement des tontines, formation technique des producteurs (Producteurs de semences, Responsables Commerciaux, Producteurs de soja)



- Appuis conseils aux comptables sur les techniques de classement et de conservation documents comptables et administratifs par rapport aux démarches administratives (introduction au niveau des centres d'impôts et d'INPS, remplissage de déclaration)
- Diversification des activités des ESOP par la production de l'alimentation vaches laitières à base de soja torréfié.
- Implantation d'une 3<sup>ème</sup> ESOP à Sélingué sur la filière soja : identification et formation du promoteur, contractualisation avec les producteurs de soja, formation, suivi des coûts de production, élargissement du réseau de collecte
- Mise à jour et élaboration des contrats de production entre ESOP et Tontines
- Appui à l'élaboration des règlements intérieurs des tontines
- Elaboration/ajustement des plans d'affaires
- Appui à la structuration des ESOP de Bougouni et Ouélessébougou.
- Appui à la déclaration des charges fiscales et sociales pour les ESOP SARL de Ouelessébougou et Bougouni
- L'élaboration des contrats de travail et fiches de poste du personnel des ESOP
- Formation du personnel sur la production des rapports de gestion, les procédures de contrôle interne: les directeurs des ESOP Soja ainsi que le comptable
- Formation des directeurs à la compréhension du bilan et du compte de résultat.
- Appui à la recherche de financement pour la commercialisation (Bougouni et Ouélessébougou).

### 3.3 Autres activités de la plateforme

#### ➤ Appui au GIE

Le GIE a été mis en place en 1999 et avait une fonction d'appui en gestion et était basé à Ségou. C'est à partir de 2007 que le GIE a été transféré à Bamako avec une nouvelle fonction : commercial et organisation des achats groupés.

d'une part pour développer le réseau de commercialisation des ESOP lait, surtout celles de Fana et de Ségou et d'autre part pour organiser des achats groupés d'emballage par exemple au profit de l'ensemble des ESOP. Au delà de la commercialisation des produits des ESOP citées plus haut, le GIE commercialisait aussi les produits à forte valeur ajoutée des autres ESOP sachant qu'il n'existe pas une clientèle au niveau des villes secondaires pour ces produits. Afin d'inscrire les interventions du GIE dans la durabilité, la plateforme s'est inscrit dans une démarche de paiement par les ESOP des services rendus par le GIE. Dans ce cadre, la plateforme a développé les activités suivantes au profit du GIE :

- La réorganisation du GIE des laiteries Danaya Nono et son lancement sur des bases commerciales
- Evaluation et programmation des activités.
- Elaboration des programmes et budgets et appui à la production des comptes.
- Appui à la prospection pour de nouveaux produits agricoles en vue de diversifier les activités du GIE.
- Appui à l'organisation et suivi des activités du GIE en collaboration avec l'agent commercial (intérim 2008/2009)
- Mise en place du processus d'identification d'un nouveau directeur pour le GIE.
- Participation au salon international de l'agriculture (SIAGRI) et à aux journées mondiales du lait (JML).

Suite aux difficultés que traversait le GIE, la plateforme et les directeurs d'ESOP se sont réunis en Mai 2008 pour discuter des perspectives de la structure. Les solutions proposées n'ont pu être adoptées. Le recrutement d'un Directeur programmé pour la fin de l'année et qui devrait prendre en charge toute cette réforme n'a pu être réalisé. En conséquence le portage du GIE et sa gouvernance (à assurer par les ESOP) n'ont pu être mis en œuvre pour 2008. La mise en « stand-by » du GIE décidée par la plate forme, est survenue au mois de Novembre en attendant l'accord de principe par les ESOP sur son fonctionnement.

➤ **Appui au RESOP**

Les échanges entre les ESOP sont en général limités. Il n'existe pas un cadre formalisé d'échanges entre les ESOP en dehors des sessions de formation et autres rencontres organisées par la plateforme. Les relations se limitent à la formation des nouveaux cadres, à la coordination des achats d'emballages pour les laiteries et autres intrants tels que les ferments. Quelques tentatives de ventes groupées ont été effectuées au niveau des ESOP soja pour faire face aux demandes importantes en soja torréfié de la clientèle de l'ESOP de Ouélessébougou en 2009.

➤ **Plaidoyer/lobbying en faveur l'agriculture familiale**

ICD n'a pas développé une démarche de plaidoyer spécifique en faveur de l'agriculture familiale. Toutefois, ICD jouit d'une réputation forte dans la mise en place et la gestion des mini laiteries. A cet effet, il est souvent demandé à l'ONG de présenter son expérience dans la mise en place et la conduite des laiteries. Ces plateaux sont souvent utilisés par la plateforme pour faire du lobbying sur la démarche ESOP.

➤ **Appui aux faïtières d'organisations de producteurs**

La plateforme n'a développé aucun contact avec les faïtières, aussi bien dans la filière lait que dans la filière soja. La collaboration avec l'APCAM (Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali) et l'AOPP (Association des Organisations Professionnelles Paysannes) a été sollicitée par la plate forme mais sans suite.

➤ **Contact avec les bailleurs de fonds**

Le partenaire financier rencontré par le consultant est Diakonia qui est l'organisme financier d'une église suédoise. Dans sa stratégie d'intervention, Diakonia passe par les organisations de la société civile pour atteindre les populations cibles. Diakonia intervient dans 30 pays et dans les domaines suivants au Mali : gouvernance, droit humain, justice économique et social et démocratie. A ce jour, sur les 227 millions réellement décaissés dans la mise en œuvre du programme 2007 - 2010, CORDAID a apporté 21 %, DIAKONIA : 30 % et MAE – CIDR 49 %.

Le choix porté sur les organisations de la société civile comme partenaires de Diakonia est soutenue par le fait que ces dernières ne génèrent pas de profit distribuable dans la mise en œuvre de leurs activités. En effet, l'identité de Diakonia impose que les fonds mobilisés au profit des populations ne soient pas destinés au financement d'activités génératrices de profit pour les entreprises, les associations et organisations de la société civile, telle que ICD.

Selon les interlocutrices rencontrées, le partenariat avec ICD est satisfaisant. Cependant, afin de mieux coller à leur identité et donner plus de chance à la future collaboration Diakonia – ICD, certaines conditions sont à respecter :

- la spécification des postes budgétaires financés par Diakonia : Il n'est plus question, au delà du programme 2007 – 2010 (qui sera probablement prorogé jusqu'en décembre 2011), que Diakonia destine ses fonds dans une cagnotte commune. En effet, les interventions seront directement destinées aux producteurs et à leurs organisations et non aux ESOP ;
- un plus grand engagement du programme dans le domaine du plaidoyer sur l'agriculture familiale au niveau national.

#### ➤ Echanges avec la DNPIA et PRODEVALAIT

La Direction Nationale des Productions et Industries Animales (DNPIA) est le service public d'encadrement du secteur de la production laitière. Ses relations techniques avec ICD se fait à travers ses démembrements (services locaux). Au niveau national, les activités de la plateforme ICD retiennent l'attention de la direction dans les domaines suivants :

- les activités en santé animale et en alimentation notamment à travers l'introduction du soja torréfié en aviculture,
- le suivi des laiteries Danaya Nono,
- les innovations dans les produits mis sur le marché (exemple : fromage).

La Direction trouve pertinent la contribution d'ICD pendant les réunions d'élaboration des orientations nationales. C'était le cas, lors de l'élaboration de la stratégie de promotion de la filière lait local élaboré en 2008. Cette stratégie est fondée sur une meilleure valorisation du potentiel de production de lait et l'appui à l'organisation de la collecte. Elle est traduite en cinq composantes : (1) organisation des acteurs dans les bassins laitiers, (2) l'appui à la production, (3) la création de centres de collecte, (4) l'implantation des industries laitières et (5) la coordination.

Dans le cadre de la traduction de cette stratégie en actions concrètes, un projet a été initié par la DNPIA : le Projet de Développement et de Valorisation du lait acru local. PRODEVALAIT est un projet financé par le Gouvernement du Mali et a été créé en 2009. L'expertise d'ICD dans le domaine fait qu'il est membre du comité de pilotage du projet. Les activités phares de PRODEVALAIT sont l'amélioration génétique des bovins à travers l'insémination artificielle (80 % de subvention) et la construction de centres de collecte de lait (4 construits et 14 en chantier avancé).

A présent, il existe aucun cadre de collaboration formalisé entre ICD et PRODEVALAIT afin d'avoir des synergies d'action.

## 4. Résultats de l'évaluation

Les résultats de l'évaluation porteront sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité de la plateforme.

La plateforme assure des appuis à huit ESOP (5 laiteries et 3 ESOP soja) qui sont situées dans trois régions administratives du Mali : Koulikoro, Ségou et Sikasso. Ces ESOP sont situées dans un rayon

de 500 km du siège de la plateforme. Parmi ces ESOP, 4 laiteries (Koutiala, Niono, San, Fana) ont été créées entre 1991 et 1999, 3 ESOP soja entre 2005 et 2007 (Ouelessebougou, Bougouni et Sélingué) et 1 laiterie (Segou) a été créée en 2007.

L'un des aspects très importants de cette évaluation est d'analyser la capacité de la plateforme à accompagner des entreprises qui ont des besoins d'appui assez variables soit par des interventions directes ou par la facilitation de leur accès aux services demandés.

#### 4.1 Pertinence de la plateforme

##### Pertinence des activités

La plateforme a apporté des appuis aux ESOP à différentes étapes de leur développement. Ces appuis ont porté sur :

- l'identification des promoteurs des entreprises et leur accompagnement aux différentes étapes de l'activité : étude de faisabilité, constitution de leur équipe, structuration ; soutien de leur professionnalisation en gestion technique, économique et commerciale
- l'organisation de la fonction d'appui aux producteurs : former les chargés d'appui aux producteurs (CAP) à leurs fonctions, compléter leurs savoir faire et leurs outils pour l'animation, la constitution d'organisations de producteurs capables de respecter leurs engagements collectifs, le conseil technique et le suivi des groupes. Mettre au point et transférer des techniques de production améliorées
- l'appui à la prospection, le positionnement et le développement commercial des entreprises
- l'appui à la mise au point et à l'amélioration des process de fabrication
- l'appui à la mise au point et à l'amélioration des procédures et outils de gestion
- la conception et la formalisation avec les OP et les entreprises des modes de partenariat qui favorisent l'équilibre des pouvoirs et le partage des richesses créées
- l'animation, l'accompagnement des acteurs dans leur prise de parts au capital des entreprises. Renforcer les capacités des producteurs et des personnels des entreprises à jouer leurs rôles dans la gouvernance des entreprises
- la conception et la mise à disposition des acteurs des outils appropriables de mesure, d'analyse et de présentation de leurs performances économiques et sociales.
- l'identification et la sélection des organisations de producteurs souhaitant s'impliquer dans des activités d'accès au marché ; l'identification et la sélection des acheteurs souhaitant améliorer la qualité, la fiabilité et la régularité de leurs approvisionnements. L'appui aux OP et acheteurs dans la définition d'un protocole de collaboration. L'accompagnement à la mise en place d'opérations test de production, collecte et commercialisation, évaluer les résultats et formaliser des modalités de partenariat durable
- la mise en place un système de capitalisation et diffusion des connaissances en lien avec d'autres acteurs du secteur
- la conception d'un dispositif autonome de financement des entreprises ; identification et implication des partenaires de financement

- le partage des résultats (rapports, missions conjointes, rencontres sur la thématique « Accès au marché ») avec les services techniques, l'administration, les organes de représentation des producteurs et autres acteurs du secteur

L'appui de la plateforme est optimal en comparaison avec une intervention ponctuelle d'autres prestataires pour les raisons suivantes :

- L'équipe de la plateforme fait un encadrement de proximité ; cela instaure une confiance à l'inverse des acteurs d'une intervention ponctuelle ;
- L'équipe de la plateforme procède à une capitalisation après une expérience menée dans l'accompagnement d'une ESOP ;
- Le coût d'intervention de la plateforme est moindre en comparaison avec celui de consultants (bureau d'études ou consultants indépendants) car la plateforme est composée de salariés ;

### Pertinence du RESOP

Le réseautage apparaît comme une activité de second ordre pour la plateforme. En effet, les ESOP évoluent sans une stratégie élaborée de partenariat avec les autres acteurs tant sur la chaîne d'approvisionnement qu'avec les partenaires institutionnels. Il arrive quelques fois que les cadres d'une ESOP suivent des stages de mise à niveau dans une autre ESOP. Ceci a été le cas pour le transformateur de Ségou qui a suivi un stage de perfectionnement au niveau de l'ESOP de Niono. La plateforme joue le rôle de répondant en face des institutionnels et des structures privées car les ESOP sont situées en général dans les villes secondaires. La plateforme a capitalisé les acquis sur l'alimentation du bétail et la mise en place des mini laiteries

Les autres activités pour lesquelles la mise en réseau a fonctionné sont : la vente de soja torréfié aux aviculteurs, la vente d'aliment bétail aux laiteries et dans une moindre mesure, la facilitation du dialogue ESOP – producteurs.

### Pertinence de la plateforme pour l'ONG

Les cadres de la plateforme sont les spécialistes de l'ONG ICD sur les questions d'accès au marché. En effet, les autres programmes mis en œuvre par l'ONG profitent de l'expertise de ces cadres sur les questions de commercialisation. Notons que, dans le cadre d'autres programmes, l'ONG a contribué à la création de 7 (Sept) mini-laiteries, gérés par des organisations d'éleveurs et des individuels.

La plateforme dispose d'outils pertinents pour l'accompagnement des ESOP. Ses échanges avec les gérants / promoteurs des ESOP sont appréciés à leur juste valeur. Ces interventions sont fortement attendues sur les appuis au démarrage (techniques et financiers) et le suivi de la gestion. Cependant, le départ des cadres de la plateforme (notamment le chef de projet, le cadre OP et le conseiller en gestion) mais remplacés, au cours du programme ne favorise pas la capitalisation des expériences vécues. Toujours est-il, qu'avec le niveau actuel d'activités des ESOP, les compétences des cadres de la plateforme sont suffisantes pour l'accompagnement des ESOP.

A ce niveau, il convient de signaler les problèmes de financement des activités qui ont eu un impact négatif sur le niveau d'appui aux ESOP.

## 4.2 Efficacité de la plateforme

L'efficacité de la plateforme sera appréciée à travers l'appui aux ESOP et les activités de plaidoyer.

### 4.2.1 Par rapport à l'appui aux ESOP

La plateforme dispose de 5 cadres dont les profils sont comme suit :

- un vétérinaire ayant une bonne connaissance de la santé et des productions animales, de la diversification des cultures et de l'appui à l'organisation des producteurs l'approvisionnement des laiteries
- une Conseillère en gestion depuis 2009 qui assure la formation en gestion financière et comptable et le suivi des enregistrements,
- un Conseiller commercial diplômé d'une école de commerce depuis 2007,
- deux agronomes conseillers depuis 2007 et 2009 (1 sur soja ; 1 sur le lait et le renforcement des OP).

Il faut signaler que les recours aux compétences extérieures sont limités. En effet, il n'existe pas dans le budget de la plateforme, une ligne dédiée à la mobilisation d'expertise (par exemple en technologie alimentaire).

L'efficacité de la plateforme est obtenue à travers le dispositif suivant :

- L'élaboration de conventions annuelles qui décrivent les activités en fonction des besoins d'appui du personnel des ESOP ;
- L'élaboration de planning mensuel d'activités sur lequel figure le point d'exécution des activités ;
- L'organisation de réunions périodiques au niveau de la plateforme permettant de réactualiser le programme d'intervention ;
- La pertinence des outils d'appui aux petites et moyennes entreprises.

### *Financement de la part du CIDR*

La mise en œuvre des activités du programme SAM 2008 – 2010 a été entravé par des problèmes de mobilisation du financement prévisionnel. En effet, l'ONG ICD a eu beaucoup de difficulté à mobiliser les cotes parts donnant lieu aux décaissements du CIDR.

Tableau : Financement obtenus par le projet SAM

	2008	2009	2010	Total	
Union Européenne	40 000			40 000	Acquis
Diakonia	41 300	38 000	40 000	119 300	Acquis

MAE	115 390	93 950	77 160	286 500	Acquis
<b>A RECHERCHER</b>	<b>34 700</b>	<b>56 500</b>	<b>37 700</b>	<b>128 900</b>	
<b>Total</b>	<b>231 390</b>	<b>188 450</b>	<b>154 860</b>	<b>574 700</b>	

La plateforme dispose d'un groupe d'experts de compétence couvrant plusieurs domaines bien qu'elle ait recours de temps en temps à l'expertise extérieure pour satisfaire des besoins spécifiques. Cette situation est compréhensible quand on veut rendre optimum l'appui aux ESOP en lien avec l'équipe permanente à mettre en place.

Les ressources mises à la disposition de la plateforme pour la réalisation de son programme annuel ont été largement insuffisantes de 2008 à 2010 et ont couvert environ 51,08 % du besoin.

#### 4.2.2 Par rapport aux activités de plaidoyer

Le plaidoyer est un domaine dans lequel la plateforme n'a pas eu les résultats escomptés. En effet, aucune stratégie de lobbying n'est développée en direction des décideurs et partenaires stratégique.

#### 4.3 Efficience de la plateforme

##### 4.3.1 Moyens investis dans l'encadrement des ESOP

Le tableau ci-dessous montre que la plateforme a dépensé un peu plus de 80 millions depuis le démarrage du programme SAM au profit des ESOP. Ce montant est inférieur à 10 % du budget d'activités de l'ONG ICD ? SAM.

Tableau : Taux de réalisation des appuis aux ESOP

	ESOP lait	ESOP soja	GIE	Total appuis aux ESOP
<b>Budget prévisionnel (FCFA)</b>	54 067 000	118 018 000	7 150 000	179 235 000
<b>Budget réalisé (FCFA)</b>	24 138 000	51 822 000	4 335 000	80 295 000
<b>Taux de réalisation (%)</b>	45 %	44 %	61 %	45 %

Au delà du tableau ci-dessus qui montre que plus de 50 % des appuis prévisionnels à destination des ESOP n'a pas été réalisé, le tableau qui suit permet de mieux comprendre les incidences de la non mobilisation des ressources au profit des ESOP.

Tableau : Lignes budgétaires prévisionnelles des dépenses de la plateforme

Rubriques	Budget prévu (000 FCFA)	Taux de réalisation (%)
<b>ESOP LAIT</b>		
Dotation de formation des acteurs locaux	5 500	20

Dotation aliment bétail	3 000	88
Dotation de démarrage (FR et équilibre)	5 000	156
Dotation d'équipement	9 250	34
Dotation d'innovation	2 500	36
Dotation d'appui à la structuration	1 000	0
Terrain et bâtiments	27 807	31
Sous total	54 057	45
<b>GIE</b>		
Equipements	3 300	60
Dotation de démarrage (FR et équilibre)	3 050	77
Dotation de formation	800	0
Sous total	7 150	61
<b>ESOP SOJA</b>		
Dotation de formation des acteurs locaux	7 000	2
Dotation de démarrage (FR)	49 750	71
Dotation de démarrage (Equilibre)	10 500	21
Dotation d'équipement	16 500	7
Dotation d'innovation	3 250	11
Dotation d'appui à la structuration	1 500	37
Terrain et bâtiments	29 518	41
Sous total	118 018	44

Au niveau des appuis aux laiteries, il est important de souligner que les deux postes budgétaires les moins réalisés sont les dotations à la formation des acteurs et à la structuration. Au niveau des ESOP soja, les deux postes les moins réalisés sont les dotations de formation des acteurs locaux et l'équipement. Suite à l'évaluation des ESOP, il ressort qu'à l'exception de l'équipement (torréfacteur) dont l'achat a été différé, la formation des acteurs et l'appui à la structuration sont des maillons faibles dans l'essor des ESOP.

#### **4.3.2 Collaboration avec le CIDR**

Les appuis techniques dont la plateforme a bénéficié du CIDR sont regroupés comme suit:

- La réalisation d'une mission d'assistance de 12 jours par le directeur du département Entreprise Agricoles, Filières et marchés (EAFM) au siège du CIDR qui permet en plus des observations sur le programme, de donner des conseils dans la mise en œuvre



des activités et de participer aux assemblées générales des ESOP dans lesquelles le CIDR est actionnaire majoritaire ;

- L'accompagnement à distance du directeur de département EAFM.

De manière spécifique, les missions annuelles du directeur de EAFM du CIDR permettent de :

- faire des appuis techniques aux ESOP aussi sur le système d'approvisionnement que dans les domaines de la transformation, de la commercialisation, du financement des activités et de la gestion du personnel,
- participer aux assemblées générales annuelles des ESOP,
- discuter du type et de la méthodologie d'appui de la plateforme,
- faire le point sur le niveau d'atteinte des résultats et les moyens pour les améliorer,
- échanger sur les synergies avec les autres partenaires et les actions à mener pour les améliorer.

Aussi, le site UNGANA malheureusement accessible que pour le Chef de projet et le Cadre OP, semble constituer un site très intéressant dans la capitalisation des appuis destinés aux ESOP. En effet, sur le site CIDR, UNGANA constitue une communauté de pratiques permettant de mieux réfléchir sur les modalités de mise en œuvre des activités.

L'ONG fait partie d'un réseau international de partenaires du CIDR, l'AIDR ; dans ce cadre elle bénéficie d'un appui approprié comme structure abritant la plateforme.

Le CIDR est le principal partenaire technique et financier de la plateforme. Ce partenariat est jugé comme pertinent au vu de l'expérience développée par le CIDR dans l'accompagnement des ESOP en Afrique de l'Ouest.

Cependant le système de financement de cet accompagnement (mobilisation d'une contrepartie du financement par ICD) n'assure pas la continuité et la cohérence des appuis.

## **4.4 Viabilité de la plateforme**

### **4.4.1 Capacités techniques/compétences de la plateforme**

Les cadres de la plateforme ont acquis, depuis 2008 pour certains et 2009 pour d'autres, une certaine expertise dans l'accompagnement des ESOP selon la démarche ESOP. Cette expertise est satisfaisante mais demande d'être améliorée sur le plan commercialisation et renforcement de capacité des OP. La principale menace que la plateforme connaît est sa capacité à retenir les cadres qui commencent à intégrer la démarche ESOP. Cette capacité à pouvoir retenir les cadres est liée au niveau des salaires et au type de contrat qui les lie à l'ONG ICD. Au Mali, les ESOP lait n'ont pas exprimé le besoin de contracter les prêts bancaires vu la nature de leur activité (paiement dans un délai de 15 à 30 jours du lait collecté) et l'existence entre autre du fonds de dotation aux amortissements

#### 4.4.2 Viabilité financière et capacité d'autofinancement

A priori, la plateforme ICD ne dispose pas de ressources permettant de prendre en charge certaines de ses dépenses. Toutefois, il arrive qu'il y ait des cadres de la plateforme qui bénéficient des formations organisées par les autres projets mis en œuvre par ICD.

Des tentatives de mobilisation des ressources sont menées par ICD (notamment auprès de IICEM, ADF, ARGIDUS,...) mais avec des résultats pas très positifs. Ceci se traduit par l'élaboration de demande de financement selon les exigences du partenaire ciblé pour l'appui en question.

L'arrêt des activités du GIE en 2009 traduit le problème de financement des activités de promotion et d'accès au marché. En effet, dès que la plateforme a arrêté la subvention du GIE, ses services ont été peu à peu suspendus. En effet, les ESOP n'ont pas perçu la pertinence des services rendus par le GIE dès qu'il a été proposé que les charges de fonctionnement soient prises par les ESOP. En réalité selon elles, cette prise en charge incombe de fait à la plateforme.

#### 4.4.3 Viabilité organisationnelle

L'équipe de la plateforme regroupe les spécialistes de l'ONG ICD sur les questions de mise en marché des produits végétales et animales. En effet, tous les projets mis en œuvre par l'ICD bénéficient des conseils de la plateforme sur le domaine de la commercialisation. Sachant que le PSAM est le premier projet de l'ONG, ICD accorde une importance stratégique aux relations avec le CIDR.

La démarche ESOP, principalement sur l'aspect organisation des fournisseurs de lait local aux laiteries est capitalisée dans les autres laiteries suivies par ICD.

#### 4.4.4 Viabilité institutionnelle et partenariat

Une convention d'appui technique est établie annuellement entre la plateforme et l'ESOP pour formaliser les actions à mener ainsi que leur planning. Une évaluation de cette convention est faite à mi-parcours pour recadrer l'appui selon les besoins actuels de l'entreprise.

Il est important de souligner ce niveau que le manque d'un programme de communication diminue énormément la visibilité des activités de la plateforme. Cette absence d'information sur les activités du PSAM a fait que les partenaires susceptibles de développer des synergies avec la plateforme ne connaissent pas cette dernière.

La transparence interne est de mise au niveau des membres de l'ONG ICD. Sachant qu'aucun cadre de la plateforme n'est membre de l'ONG, la directrice d'ICD se charge d'informer le chef de projet de la plateforme sur les aspects techniques des échanges. Ce dernier à son tour, informe les autres cadres de la plateforme des informations techniques. En principe, les contacts des cadres de la plateforme avec le CIDR, à l'exception du Chef de projet, se limitent aux missions d'appui techniques. Ainsi, des améliorations sont à apporter à la gouvernance au sein de la plateforme.

### 4.5 Perspectives des activités à moyen terme

Un projet de programme couvrant la période de 2011 à 2015 a été déjà faite en 2010. Il prend en compte les perspectives d'intervention au niveau des entreprises, des réseaux de producteurs promus et au niveau de la plateforme.

Pour l'équipe de la plateforme, les perspectives pour la plateforme à moyen terme (2011-2015) sont :

- Réactualisation et validation des plans d'affaire des laiteries,
- Elaboration et mise en place de systèmes d'information et de suivi évaluation des performances commerciales,
- Promotion des actions commerciales interentreprises et promotionnelles,
- Identification d'une structure de commercialisation des produits locaux comme alternative au GIE
- Formation des producteurs membres des SARL et du personnel sur leurs rôles en tant qu'associés,
- Mise en place et suivi de l'application des procédures de gestion,
- Recherche codes investissements pour les nouvelles SARL,
- Recherche de financement pour les ESOP,
- Actualisation des outils pour les ESOP Soja,
- Formulation de modalités de collaboration durable entre les OP et les acheteurs,
- Renforcement du cadre de collaboration avec les services de l'état,
- Proposition de thèmes techniques pour la capitalisation.

En termes de partenariat, il est indispensable que les ESOP améliorent leur connexion professionnelle avec leur environnement aussi bien au niveau local qu'à un niveau national. En effet, les ESOP, ou plus pertinent, le réseau des ESOP a intérêt à être membre des faitières qui existent dans les filière lait et soja. Ceci va permettre aux ESOP d'être au fait des stratégies nationales et surtout d'avoir accès aux informations utiles pour la promotion de ses activités.

#### 4.6 Recommandations

Les principales recommandations sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8 : Recommandations

Voir également recommandations que Gerda est en train de préparer

<p>Les besoins des plates-formes en matière de renforcement des capacités d'intervention e.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des ressources humaines</li> <li>- Gestion comptable et financière</li> <li>- Compétences techniques</li> <li>- Organisation interne</li> <li>- Partenariat</li> <li>- Accès au financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En synergie avec l'ONG, impliquer le gérant dans le recrutement des agents</li> <li>- Définir un plan de carrière pour le personnel au sein de l'ONG</li> <li>- Séparer la comptabilité de la plateforme et de celle de l'ONG (comme cela se fait depuis 2008)</li> <li>- Renforcer le partenariat avec d'autres les projets, programmes et les OP</li> <li>- Améliorer le système de financement de la plateforme</li> </ul>
---	--

Les opportunités et axes possibles de démultiplication d'ESOP. (lié à la capacité d'intervention de la plateforme, au contexte de travail et à la présence de partenaires dynamiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envisager la démultiplication des ESOP après la finalisation du processus de capitalisation en cours et en maintenant les appuis de la plateforme</li> <li>- Démultiplier les ESOP en mettant en place une ESOP soja à Manankoro, une ESOP fonio à Bougouni et une ESOP riz à Sélingué et voir d'autres possibilités</li> </ul>
La capitalisation et les possibilités de répliation dans de nouveaux pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser l'étude de capitalisation élaborée sur les laiteries pour approfondir la démarche de démultiplication</li> </ul>
Opportunité de création d'un Fonds d'investissement régional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accélérer le processus de mise en place du fonds régional d'investissement</li> </ul>

**Annexe 1 : Programme évaluation externe de la plateforme du Mali du 22 au 24 Novembre 2010**

JOUR	HORAIRE	ACTIVITES
Lundi 22 novembre	8 h 00 – 13 h 00	Echange avec l'équipe de la plateforme
	14 h 30–17 h00	Suite échanges avec Plateforme
Mardi 23 novembre	7 h 30 – 8 h 30	Rencontre avec Conseiller Technique Ministère de l'élevage et de la pêche
	9 h 00 – 10 h 30	Rencontre M le Coordinateur de PRODEVALAIT
	11 h 00 – 13 h 00	Suite échanges avec équipe de la plateforme
	14 h 30 –15 h 30	Rencontre avec chargé de programme Diakonia
	16 h 00 –17 h 30	Echanges sur recommandations plateforme
Mercredi 24 novembre	9 h 00 –16 h 00	Analyse et rédaction rapport

## Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Nom et prénom	Structure	Contact	Adresse e-mail
Mme TRAORE Fatoumata SAMAKE	Directrice ICD	ICD - Initiatives-Conseils- Développement  Badala Sema Gesco, rue 139 porte 328, tél: +22320233661/+22320235212,	icd@orangemali.net
Malick Diallo	Chef de projet SAM Plateforme	ICD - Initiatives-Conseils- Développement  Badala Sema Gesco, rue 139 porte 328, tél: +22320233661/+22320229501,	psam@orangemali.net
Mahamoud Sow	Conseiller commercial Plateforme	ICD - Initiatives-Conseils- Développement  Badala Sema Gesco, rue 139 porte 328, tél: +22366 83 43 63,	mahamsow@yahoo.fr
Mahamadou Diaby	Chargé d'appui aux OP soja Plateforme	ICD - Initiatives-Conseils- Développement  Badala Sema Gesco, rue 139 porte 328, tél: +22369 58 99 25,	sanoussidiaby@yahoo.fr
Mahamoudou Soumaré	Conseiller OP Plateforme	ICD - Initiatives-Conseils- Développement  Badala Sema Gesco, rue 139 porte 328, tél: +22379 16 46 09,	smahamfr@yahoo.fr
Kadiatou Samaké	Conseillère en gestion	ICD - Initiatives-Conseils- Développement  Badala Sema Gesco, rue 139 porte 328, tél: +22379 27 42 89,	kadiatou1000@yahoo.fr
Mamadou Coulibaly	Conseiller technique	MEP / Ex DNPIA +22376 49 69 78	
Yaya Konaté	Coordinateur PRODEVALAIT	+223 20245116	<a href="mailto:prodevalait@gmail.com">prodevalait@gmail.com</a>
Mariam Sissoko	Chargée des programmes DIAKONIA		mariam.diakonia@afribonemali.net

## Annexe 3 : Liste des documents consultés

- CIDR, Accès aux marchés urbains pour les petits producteurs ruraux, Programme à trois ans, janvier 2008  
Doc ICD à insérer !