

**ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE**

**PAFA**

**PROGRAMME D'APPUI AUX FILIÈRES  
AGROPASTORALES DE SIKASSO**

**FICHE SYNTHETIQUE**

Pays	Mali
Titre long du projet	Programme d'appui aux filières agropastorales de Sikasso
Titre court du projet	PAFA
Version du rapport	Décembre 2018

**NOTATION DU PROJET PAR LA MISSION D'ÉVALUATION**

Notation globale (efficacité)	<b>3</b> Échelle de 1 (résultats excellents, dépassant sensiblement les attentes) à 6 (l'action de développement est infructueuse ou la situation s'est plutôt dégradée).
Notation des autres critères d'évaluation	Pertinence : <b>4</b> Efficience : <b>4</b> Durabilité : <b>2</b>

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le Programme d'appui aux filières agropastorales de Sikasso (PAFA), d'un montant de 15 millions CHF<sup>1</sup>, est mis en œuvre sur une période de quatre ans (juillet 2015 - juin 2019)<sup>2</sup>. Le budget est exécuté selon la modalité « appui budgétaire sectoriel décentralisé » (montant de 9 366 000 CHF) et une modalité en régie (montant de 5 634 000 CHF), confiée à un mandataire<sup>3</sup> (LuxDev). Son objectif qui est de « contribuer à l'accroissement de la productivité et de la valeur de la production des entreprises et des exploitations familiales agro-pastorales de la région de Sikasso » au sein des filières lait et pomme de terre. Il est décliné en deux objectifs spécifiques et cinq résultats.

Le PAFA appuie la filière lait selon une double stratégie : soutien aux systèmes extensifs en zones rurales et soutien à la professionnalisation des éleveurs urbains et péri-urbains pour approvisionner les unités de transformation laitière des centres urbains. La filière pomme de terre est déjà structurée en région de Sikasso. Le PAFA accompagne la professionnalisation des segments approvisionnement, production, stockage et conservation, transformation et commerciaux.

La mission d'évaluation<sup>4</sup> devait réaliser un bilan des activités menées depuis 2016, documenté par l'analyse des critères classiques d'évaluation (pertinence, efficacité, efficience, viabilité, impact) et de questions transversales : « égalité des genres, gouvernance, environnement et changement climatique », afin de formuler formulation des recommandations en perspective de la phase à venir.

### ***Un mécanisme de mise en œuvre « original »***

Les crédits du PAFA, sous maîtrise d'ouvrage du Conseil régional de Sikasso, sont mis en œuvre selon la procédure d'appui budgétaire sectoriel décentralisé. Les crédits exécutés annuellement s'ancrent sur la réalisation de plans opérationnels élaborés de manière inclusive et participative, puis proposés au Comité régional d'orientation, coordination et suivi des actions de développement (Conseil régional d'orientation, coordination et suivi des actions de développement). L'appui budgétaire sectoriel décentralisé suit donc le calendrier de la planification budgétaire de l'État malien. **La première inscription et la mise à disposition des fonds appui budgétaire sectoriel décentralisé n'a pu se faire qu'à compter de l'année 2017.** Les fonds de l'appui budgétaire sectoriel décentralisé sont décaissés annuellement en deux tranches. **Les conditions générales de décaissement relèvent du domaine de l'efficacité de l'action publique et de la gestion des finances publiques.** Ces conditions ne sont pas reliées à des **indicateurs qui pourraient mesurer l'évolution du niveau de compétences et/ou de capacité atteint par les collectivités territoriales dans l'exercice de leurs missions.** Si les conditions ne sont pas réunies, la Direction du Développement et de la Coopération peut suspendre partiellement ou totalement les fonds à engager. Dans ce schéma, le mandataire apporte un appui technique au Conseil régional de Sikasso pour élaborer et mettre en œuvre ses plans opérationnels et satisfaire aux exigences de la dépense publique.

### ***Un apprentissage difficile des procédures de la dépense publique***

La phase de lancement du PAFA au cours du second semestre de 2016, a permis d'adapter son cadre opérationnel à la modalité appui budgétaire sectoriel décentralisé. Les plans opérationnels 2017 et 2018, élaborés de manière participative n'ont été réalisés que partiellement.

Les premiers crédits appui budgétaire sectoriel décentralisé n'ont été disponibles qu'en avril 2017. Au 30 juin 2018, le montant des ressources engagées pour les exercices 2017 – 2018 est de 615 143 000 FCFA, soit 34,6 % du montant programmé. Pour l'année 2017, 10,2 % du montant des plans opérationnels et 15,2 % des crédits de l'appui budgétaire sectoriel décentralisé effectivement approuvés par la Direction du Développement et de la Coopération ont été engagés. Le taux de mise en œuvre des ressources est plus élevé pour l'exercice 2018. Au 30 juin 2018, 59,05 % des ressources de la première tranche 2018 ont été engagées, mais les ressources allouées en 2018 ne représentent que 77 % de celles programmées en 2017.

---

<sup>1</sup> L'apport par les collectivités locales est estimé à 1,9 millions CHF.

<sup>2</sup> L'accord de coopération entre la République du Mali et la Confédération suisse, qui définit les conditions et le cadre de mise en œuvre du PAFA, a été signé le 5 Mai 2016.

<sup>3</sup> Le contrat du mandataire, en charge d'accompagner l'exécution du programme a été signé le 4 juillet 2016.

<sup>4</sup> La mission au Mali s'est déroulée du lundi 21 octobre 2018 au vendredi 2 novembre 2018.

**Ces restrictions budgétaires ont également contraint de modifier la clé de répartition par résultats des budgets alloués, en conséquence, la stratégie de mise en œuvre de l'intervention.**

La part accordée aux investissements communaux et privés passe de 44 % dans le plan opérationnel 2017 à 73 % dans le plan opérationnel 2018 et de 56 % dans le budget validé<sup>5</sup> en 2017 à 80 % dans le budget validé en 2018. La part allouée au développement des filières passe de 31 % dans le budget validé en 2017 à 11 % dans le budget validé en 2018. Ces difficultés sont en partie liées à la faible maîtrise du circuit de la dépense par les équipes du Conseil régional de Sikasso et la complexité institutionnelle de certains dossiers : réalisation d'infrastructures structurantes, mise en place d'une ligne de financement sous forme de subvention adossée à un fonds de garantie.

***Des réalisations intéressantes, en dépit des difficultés budgétaires***

Des actions d'envergure en appui à la structuration et au développement des capacités de service des organisations professionnelles et interprofessionnelles au sein des deux filières a été conduit :

- filière pomme de terre. Le Comité régional de l'interprofession de la pomme de terre est le principal interlocuteur appuyé par le programme. L'appui à l'approvisionnement en semences locales est l'un des défis relevés pour la filière. Dès la campagne 2017/2018 le Comité régional de l'interprofession de la pomme de terre et une société d'importation de semences ont importés de France huit tonnes de semences dites Elite. 20 tonnes de semences maliennes ont pu être produites et, certifiées par le Laboratoire nationale semencier. Une partie de cette production a fait l'objet de tests de production en hivernage (juin à septembre), mettant ainsi sur le marché une production au prix le plus fort (450 FCFA le kilo en septembre). Pour la campagne 2018/2019, outre de nouvelles importations test de semences Elite, le Comité régional de l'interprofession de la pomme de terre va tester la culture de 15 000 mini tubercules (génération 0) produites par la Recherche malienne. La production de la 1<sup>ère</sup> génération sera démultipliée avec des producteurs semenciers formés. Sous la maîtrise d'ouvrage du Conseil régional de Sikasso, 12 aménagements hydro-agricoles sur un objectif de 1 200 hectares cultivés, sont prévus dans les sept cercles pour accentuer de 10 % la production (20 tonnes par ha sur 1000 ha / 200 000 ha produit). La mise en œuvre de ces investissements a pris du retard : fin 2018, un aménagement hydro-agricole est achevé, cinq sont en cours de construction, et six sont en cours d'appels d'offres. Il est prévu que tous les aménagements hydro-agricoles soient achevés mi 2019. La production souffre cependant de 20 à 30 % de pertes post récoltes qui incite à une attention particulière au stockage. Un appui est nécessaire au Comité régional de l'interprofession de la pomme de terre pour le stockage des semences produites au Mali (réhabilitation d'un magasin de stockage de semence du Comité de 60 tonnes pouvant maintenir une température de 5° à maintenir de février à septembre) et l'augmentation des capacités de stockage au sein des coopératives pour les pommes de terre de consommation. Un essai est en cours, avec la construction de sept hangars simples et bon marché, mis au point par une organisation non-gouvernementale locale spécialisée. Ces hangars sont donc accessibles aux coopératives et facilement reproductibles. Le Comité régional de l'interprofession de la pomme de terre a recruté une expertise spécialisée en commerce et en marketing pour renforcer les organisations de commerçants et de commerçantes (l'aménagement d'une aire de vente est prévu), à développer de façon contractuelle les marchés nationaux et internationaux, et enfin à améliorer les conditions de vente (contrats, délais, présentation des produits, etc.) et la qualité des pommes de terre (emballage, hygiène, calibrage etc.). Un appui a été apporté à la mise en place en 2018 de la Fédération régionale des producteurs, de pomme de terre de Sikasso qui compte 250 coopératives de producteurs et huit unions. Le Comité régional de l'interprofession de la pomme de terre, avec la Fédération régionale des producteurs, de pomme de terre travaille sur l'autonomisation des coopératives et de leurs faitières par un système de cotisation (cinq kilos de pomme de terre produites, par caisse de semences utilisées (une caisse de semences produit environ 850 kilos) et par leur formation en gestion comptable. Des formations sont également organisées pour les 250 producteurs relais, en présence des agents de l'État, sur les techniques de production. Des conventions ont été signées entre le Comité régional de l'interprofession de la pomme de terre et le Conseil régional de Sikasso pour la mise en œuvre d'un programme pluriannuel visant à renforcer l'organisation et la performance de la filière pomme de terre. Ces conventions anticipent de nouvelles formes de partenariat public-privé, basées sur une approche « contrat de performance » ;

---

<sup>5</sup> Il s'agit du budget inscrit au niveau de la loi de Finances.

- filière lait. Des banques d'aliment du bétail ont été initiés au niveau des 12 centres de services aux éleveurs, répartis sur les sept cercles de la région. Ces centres à terme gérés par une ou plusieurs coopératives offriront une gamme complète de services : collecte du lait, contrôle sanitaire du lait à l'arrivée au centre, stockage, pasteurisation et conservation du lait, petite transformation/distribution et vente des produits laitiers, soins vétérinaires, insémination, fourniture en aliments, conseil de gestion aux étables etc. 42 vétérinaires mandataires de la région ont été recyclés et sensibilisés à la gestion. 80 éleveurs volontaires ont reçu une formation en insémination et des essais d'insémination sexée ont été réalisés avec succès en 2018. Une quinzaine de fermes écoles est appuyée par le programme, en organisation et en équipement. Elles seront des lieux de formation pour l'ensemble des éleveurs. 15 vaches pleines, de race zébu maure, ont été achetées, distribuées aux fermes écoles et ont déjà mis bas. Une unité de fabrication d'aliments a été réhabilitée. Des essais de production fourragère sont en cours. Des éleveurs relais, courroies de transmission des connaissances techniques ont été formés au sein de chaque coopérative. Pour soutenir l'amélioration de la qualité des produits laitiers, du producteur au consommateur, une collaboration forte entre la filière et l'Agence nationale de sécurité sanitaire des aliments est en cours. Un système de label devrait être mis en place, des chartes de qualité sont en cours d'écritures. Un appui est apporté au développement d'une unité de transformation moderne et productive, destinée à tirer la filière lait local, capable de constituer une offre accessible et de qualité aux consommateurs de lait local, est réservée au secteur privé moderne. C'est le cas de la sarl IKA NONO, 100 % entre les mains d'un investisseur sikassoïse, qui achève sa construction et qui sera équipée de matériel importé moderne pour transformer du lait 100 % local. L'unité compte commencer au premier trimestre de 2019 sur une gamme de lait pasteurisé et yaourts à boire, à raison de 500 litres par jour, pour ensuite rapidement monter à 1000/2000 litres par jour. Le réseau de magasins susceptibles de distribuer le lait IKA NONO est sensibilisé. **La Fédération régionale des unions de coopératives d'éleveurs de lait de Sikasso a été mise en place.** Elle compte cinq unions et une trentaine de coopératives en règle (conformes à la réglementation de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires), soit plus de 1000 membres. La Fédération régionale des unions de coopératives d'éleveurs de lait préconise un élevage laitier réfléchi, avec le développement d'étables « modernes » et rationnelles, capables de développer des vaches laitières qui produisent jusqu'à sept litres pour les races locales et 20 litres pour les races métisses. La Fédération a signé un accord avec le Conseil régional de Sikasso pour recevoir des appuis, en particulier sous forme de subventions semestrielles selon un plan opérationnel précis et budgétisé. Les ressources humaines de la Fédération ont été renforcées (directeur, comptable, expertise marketing) pour assurer la gestion des fonds organiser l'offre de services ;
- le PAFA a mis en place un dispositif pour appuyer le processus d'autonomisation de 190 organisations de base, 50 pour la filière lait, 140 pour la filière pomme de terre. Ces organisations de base ont été diagnostiquées et des plans de renforcement de capacités ont été établis et mis en œuvre pour chacune d'entre elles. Cette action est menée conjointement avec les services techniques de l'État. La qualité de leur contribution est variable ;
- le Conseil régional de Sikasso apporte un soutien à la réalisation d'investissements productifs. 129 projets à financer ont été retenus. Ces projets devraient être financés selon une modalité de subvention adossée au crédit, complétée par un apport du bénéficiaire. Un fonds de garantie doit être mis en place auprès de la Banque nationale de développement agricole. Cette procédure a longtemps été « gelée », à cause des objections posées par les services du Trésor pour positionner des fonds d'origine publique sur un compte bancaire. Le financement des projets identifiés pourra donc être envisagée à compter du mois de novembre 2018.

**Le PAFA a contribué à construire l'organisation et le développement des deux filières, à stimuler une dynamique forte en apportant des réponses aux points critiques vécus des acteurs, et en soutenant l'effort de structuration par la base des deux filières. Un appui efficace est apporté pour renforcer les capacités de service des organisations de base et des Unions de coopératives, cela en définissant les principes et modalités d'atteinte d'un niveau acceptable d'autonomie politique, technique et financière.**

#### ***Les difficultés de mise en œuvre du PAFA interrogent sa pertinence***

L'appui budgétaire sectoriel décentralisé est davantage un outil de consolidation des institutions de la décentralisation, qu'un instrument de soutien au développement des filières et du secteur privé. Les difficultés à accompagner les projets d'investissements privés sont assez révélateurs de la faible adéquation de l'outil pour cela.

Faute de l'existence de cadres institutionnels formalisés, les relations fonctionnelles entre le Conseil régional de Sikasso et la Direction du Développement et de la Coopération, le Conseil régional de Sikasso et le mandataire restent ambigus. L'existence d'un tel cadre aurait probablement permis de gagner en efficacité.

Le financement des services des organisations professionnelles constitue un élément clé de la phase à venir. Les outils du dispositif de suivi/évaluation fournissent des informations utiles pour avancer cette réflexion. En dehors de l'appui aux organisations professionnelles, réfléchi dans une logique « systémique », les actions conduites en termes de renforcement des capacités, ont été centrées sur les individus (Centre de prestations de services, services techniques déconcentrés, etc.), insuffisamment, sur les institutions au sein desquels ils évoluent. Leurs effets sont naturellement limités.

*Le PAFA est un programme qui répond à des besoins, fondé sur un montage institutionnel complexe. Ce montage n'est pas adapté aux résultats qu'il cible. Il s'appuie sur une compréhension partielle des exigences et de la finalité de l'appui budgétaire, une insuffisante appréciation des capacités intrinsèques des acteurs, une inadéquation des circuits de la dépense publique pour répondre aux besoins du privé.*

### ***Un programme qui a su rester efficace en dépit de contraintes opérationnelles fortes***

En dépit des difficultés de mise en œuvre du programme, des choix judicieux ont été effectués. Les options prises en matière de structuration professionnelle et interprofessionnelle sont efficaces. Ces organisations constituent une opportunité majeure pour rejoindre les objectifs du PAFA. Les choix techniques (professionnalisation/sédentarisation des élevages, appui au développement de laiteries modernes/aux normes, production et conservation locale de semences, appui au développement des aménagements hydro-agricoles, production de pomme de terre d'hivernage, etc.) et institutionnels (développement de centres de services, avancées sur l'autonomie financière des organisations, plans pluriannuels de développement des filières, etc.) constituent des avancées fortes qui permettent d'envisager rejoindre rapidement le niveau de résultat initialement envisagé.

### ***Une efficacité faible en termes d'exécution des activités programmées et des ressources financières, mais une mise en œuvre efficiente des ressources qui ont pu être libérées***

L'efficacité du PAFA est médiocre. Les difficultés liées à la mise en œuvre de l'appui budgétaire sectoriel décentralisé ont été insuffisamment anticipées. De même, les ressources libérées par la Direction du Développement et de la Coopération n'ont pas suivi la programmation négociée dans l'Accord de partenariat. Cette « frilosité » ne s'explique qu'en partie par les difficultés de la partie malienne à remplir les conditionnalités fixées dans l'Accord de partenariat.

Au 30 juin 2018, près de 5 Milliards FCFA seront encore disponibles au titre de l'appui budgétaire sectoriel décentralisé. Les ressources de la régie seront pratiquement consommées dans leur totalité. Des dispositions de réallocations devront être prises, si une extension du programme est envisagée.

L'équipe de l'Unité de promotion des filières par la qualité et la motivation de ses cadres a pu contrebalancer les difficultés de mise en œuvre des activités dépendantes de l'appui budgétaire sectoriel décentralisé, cela pour justifier des résultats acceptables au terme de cette phase de programme.

### ***Des impacts qui ne devraient pas tarder***

Le PAFA a mis en place un socle d'activités « phares » qui devraient rapidement « tirer » l'économie régionale : création d'IKA NONO, d'organisations faitières (Fédération régionale des unions de coopératives d'éleveurs de lait, Comité régional de l'interprofession de la pomme de terre, Fédération régionale des producteurs, de pomme de terre, etc.), production de semences de pomme de terre localement, gestion du goulot d'étranglement de la conservation des semences, appui à production de pomme de terre d'hivernage, le développement du potentiel irrigué, la gestion des cycles de qualité pour les deux productions, des avancées en matière d'autonomisation des organisations professionnelles, etc. Dans le moyen terme, les impacts sur les revenus des ménages, l'insécurité alimentaire, la création d'emplois devraient être significatifs.

## ***Des conditions de durabilité des résultats aujourd'hui réunies***

Le développement de l'offre de service permet de sécuriser et de développer le potentiel de production. La richesse supplémentaire produite doit permettre d'élargir les opportunités d'emplois, en particulier pour les jeunes. L'accès à l'eau dans des conditions durables permet aux femmes de développer de nouvelles activités. Le développement des productions de pomme de terre, maraîchères (optimisation des aménagements hydro-agricoles) et laitières permettra de réduire les niveaux actuels d'insécurité alimentaire et nutritionnelle.

### **Recommandations**

Les recommandations qui sont proposées s'accordent à trois préoccupations clés :

- tirer parti des acquis actuels de programme, mais en simplifier la mise en œuvre ;
- prendre en compte les dynamiques institutionnelles accompagnées par le PAFA, faciliter le recentrage des acteurs dans leurs rôles, et faire évoluer les mécanismes de financement ;
- prendre en considération la réforme territoriale en cours pour la région de Sikasso.

Les propositions s'accordent à certains fils directeurs :

- différencier les modes d'accompagnement du développement des territoires de ceux du développement des filières (mieux concilier la nature des outils financiers avec les objectifs) :
  - développer des mécanismes de financement des stratégies professionnelles,
  - consolider les outils d'appui budgétaire décentralisés de manière à améliorer la qualité de l'action publique au niveaux territorial, en particulier pour consolider l'environnement économique et dynamiser les initiatives ;
- confirmer les missions du mandataire qui sont de poursuivre les appuis aux dynamiques professionnelles et interprofessionnelles ;
- alléger les lourdeurs administratives pour libérer les initiatives.

Les recommandations suivantes sont proposées :

**Recommandation 1** : Positionner les filières au centre du processus de développement économique des territoires et soutenir les démarches de financement des filières dans le cadre de contrats de performance annuels ou pluriannuels.

**Recommandation 2** : Adapter les mécanismes de financement des infrastructures en fonction des acteurs qui les portent. Le financement des infrastructures structurantes d'intérêt public est accompagné par le Conseil régional de Sikasso dans le cadre de la modalité appui budgétaire sectoriel décentralisé, celui des infrastructures « privées » est pris en compte dans les plans filières ou des modalités régie.

**Recommandation 3** : Adapter le mécanisme de financement des projets productifs de manière à le rendre plus efficace. Des modalités devront être mises en œuvre pour que cette fonction soit progressivement gérée par les professions. À terme, il serait envisageable que le fonds de garantie soit libéré par les interprofessions/faïtières. Dans une nouvelle phase de programme, le fonds de garantie gagnerait à être dissocié du budget du Conseil régional de Sikasso.

**Recommandation 4** : Appuyer le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des acteurs parties prenantes. L'évolution de la mise en œuvre des modalités de financement est destinée à renforcer les acteurs dans leurs rôles, cela en prenant en compte l'émergence d'acteurs professionnels qui ont acquis un niveau intéressant de capacité. L'outil appui budgétaire sectoriel décentralisé, incluant l'appui du mandataire, sera utilisé pour :

- consolider les capacités de maîtrise d'ouvrage du développement du territoire régional du Conseil régional de Sikasso ;
- consolider les capacités de maîtrise d'ouvrage des communes concernées par les activités des deux filières afin qu'elles jouent pleinement leur rôle et sécurisent les investissements ;

- services techniques de l'État : les activités adressées concernent principalement l'exercice de leurs missions régaliennes pour améliorer l'environnement du développement des deux filières.

**Recommandation 5** : Faire évoluer les modes de mise en œuvre du financement PAFA. L'enjeu des adaptations est de davantage prendre en considération les réalités du développement économique en dissociant bien les problématiques privées, tout en respectant les principes d'alignement sur les procédures nationales. En l'absence de mécanismes de soutien suffisamment structuré au développement du secteur professionnel et privé agricole, il semble préférable de maintenir des dispositions projet, davantage que d'utiliser des mécanismes existants qui ne sont pas directement dédiés à l'appui au secteur privé et dont la mise en œuvre peut devenir problématique. Innover progressivement les mécanismes de financement « privé » en adaptant les outils :

- développer et mettre en œuvre des outils « contrats de performance » entre les faitières et le Conseil régional de Sikasso pour soutenir la réalisation des plans de développement de filières ;
- instituer un mécanisme simplifié de gestion paritaire du fonds de garantie pour les projets productifs ;
- recentrer le contenu des plans opérationnels sur le cœur des missions des collectivités territoriales (appui budgétaire sectoriel décentralisé), dédiées à l'amélioration de l'environnement institutionnel et économique des filières.

**Recommandation 6** : Anticiper les effets collatéraux liés à la professionnalisation des métiers au sein des filières. Une étude orientée genre doit être réalisée pour évaluer les transferts de responsabilité dans la mise en œuvre des activités des deux chaînes de valeur et la nouvelle répartition des revenus entre les hommes et les femmes. Des mesures de mitigation seront anticipées et intégrées dans les contrats de performance et les plans opérationnels. Des mécanismes de financement spécifiques seront évalués pour faciliter l'insertion des jeunes dans les nouveaux métiers qui seront créés au sein des deux filières.

### Dispositions complémentaires

Les difficultés du programme sont principalement liées aux choix d'ingénierie financière liées à une anticipation insuffisante des capacités institutionnelles du Conseil régional de Sikasso. Les points de correction se situent principalement à ce niveau, cela en intégrant les hypothèses de redécoupage territorial.

La mise en œuvre de cette phase illustre la difficulté de développer une filière et de professionnaliser ses acteurs dans un contexte économique fluctuant et compétitif. Il importe aujourd'hui d'asseoir les dynamiques qui ont été initiées et de ne pas se disperser. Le potentiel économique des deux filières est important, constitue un enjeu fort pour le développement de la région de Sikasso et justifie que l'on concentre les efforts sur elles. Enfin, les relations fonctionnelles entre les faitières filières, le Conseil régional de Sikasso et le mandataire doivent être clarifiées. Il importe de s'assurer que les responsabilités de maîtrise d'ouvrage, de maîtrise d'œuvre, et de conseil à la maîtrise d'ouvrage/d'œuvre sont bien comprises par tous, et quels sont les objectifs de résultats à conférer à chaque catégorie d'acteur. Pour cela, des protocoles de partenariat durable reposant sur des termes clairs pour les parties devront être définis.

L'option par rapport à la suite du programme et considérant les reliquats financiers importants de l'appui budgétaire sectoriel décentralisé peuvent être envisagées comme suit :

- engager rapidement la formulation de la nouvelle phase. Les changements qu'a permis le PAFA, les défis posés par la montée en puissance des deux filières et les difficultés liées à la mise en œuvre des ressources de l'appui budgétaire sectoriel décentralisé impliquent d'ajuster les modalités d'intervention. Les adaptations proposées impliqueront une révision du contenu de l'accord de coopération ;
- prévoir un avenant pour la phase en cours de façon à assurer la soudure. La durée d'un processus de formulation est généralement assez longue. Une interruption dans une action qui a eu des difficultés à décoller aurait nécessairement des effets perturbateurs pour la suite. Cet avenant suppose des réallocations budgétaires :
  - le reliquat du budget de la régie (à préciser) n'est pas suffisant pour maintenir l'ensemble du dispositif d'appui, ce qui imposera des arbitrages au niveau de l'Unité de promotion des filières. Dans ce cas, il s'agirait de prévoir une extension de la durée du mandat de LuxDev,

- une réallocation des ressources de l'appui budgétaire sectoriel décentralisé non utilisée pourrait être affectée à la prolongation des activités de PAFA pour une année.

### Adaptation du cadre logique

Aujourd'hui le programme repose sur une relation triangulaire<sup>6</sup> qui lie le Conseil régional de Sikasso et les organisations faitières (Fédération régionale des unions de coopératives d'éleveurs de lait, Comité régional de l'interprofession de la pomme de terre) qui partagent des fonctions de maîtrise d'ouvrage du développement des deux filières, et son renforcées en cela avec l'appui du mandataire. L'approche « renforcement de capacités » des acteurs clés et l'organisation des procédures financières doivent être adaptées, de même que le cadre de résultats de la phase à venir. Le cadre logique pourrait être structuré autour de deux outcomes et de quatre outputs, de manière à prolonger les résultats de la phase précédente, et à consolider les acquis en matière de renforcement institutionnel (faitières, organisations professionnelles et collectivités territoriales).

Objectif général, outcomes	Outputs
<b>Objectif général : Contribuer à l'accroissement de la productivité et de la valeur de la production des entreprises et des exploitations familiales agro-pastorales de Sikasso.</b>	
Outcome 1  Améliorer l'environnement économique du tissu productif et entrepreneurial des filières lait et pomme de terre.	Output 1  Les organisations professionnelles/interprofessionnelles développent des modes de contractualisation sous forme de contrats-programmes avec les collectivités territoriales pour améliorer l'environnement de la production et économique des filières lait et pomme de terre.
	<u>Output 2</u>  Les collectivités territoriales développent leurs capacités de maîtrise d'ouvrage et de service pour soutenir les dynamiques économiques de leur ressort territorial.
Outcome 2  Accroître les performances et la compétitivité des filières lait et pomme de terre en améliorant la qualité des services aux exploitations / entreprises et organisations professionnelles.	<u>Output 3</u>  Les capacités des coopératives et de leurs unions à pouvoir fournir des prestations de service professionnelles à leurs membres sont renforcées, en améliorant leur viabilité technique financière et institutionnelle.
	<u>Output 4</u>  Les organisations faitières des filières lait et pomme de terre élaborent et gèrent des plans de développement sectoriels et assurent des services stratégiques à leurs organisations membres (gestion de fonds de garantie, système d'information, prospective, etc.).

<sup>6</sup> Depuis 2017, dans son fonctionnement l'Unité de promotion des filières soutient les capacités de maîtrise d'ouvrage des organisations faitières filières.