

# Lignes directrices pour la mise en œuvre de plateformes et de processus multipartites dans la prestation de services de santé animale

Ibrahima Traoré<sup>1</sup>, Michel Dione<sup>2</sup>, Hamidou Kassambara<sup>1,3</sup>, Ahmadou Nouh Sow<sup>1</sup> et Abdou Fall<sup>1</sup>

<sup>1</sup>International Livestock Research Institute, Bamako, Mali

<sup>2</sup>International Livestock Research Institute, Dakar, Senegal

<sup>3</sup>Ministry of Agriculture, Livestock and Fisheries, Bamako, Mali



Octobre 2021

CGIAR is a global partnership that unites organizations engaged in research for a food-secure future. The CGIAR Research Program on Livestock provides research-based solutions to help smallholder farmers, pastoralists and agro-pastoralists transition to sustainable, resilient livelihoods and to productive enterprises that will help feed future generations. It aims to increase the productivity and profitability of livestock agri-food systems in sustainable ways, making meat, milk and eggs more available and affordable across the developing world. The Program brings together five core partners: the International Livestock Research Institute (ILRI) with a mandate on livestock; the International Center for Tropical Agriculture (CIAT), which works on forages; the International Center for Agricultural Research in the Dry Areas (ICARDA), which works on small ruminants and dryland systems; the Swedish University of Agricultural Sciences (SLU) with expertise particularly in animal health and genetics and the Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) which connects research into development and innovation and scaling processes.

The Program thanks all donors and organizations which globally support its work through their contributions to the [CGIAR Trust Fund](#)

©2021



This publication is copyrighted by the International Livestock Research Institute (ILRI). It is licensed for use under the Creative Commons Attribution 4.0 International Licence. To view this licence, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.

Unless otherwise noted, you are free to share (copy and redistribute the material in any medium or format), adapt (remix, transform, and build upon the material) for any purpose, even commercially, under the following conditions:

 **ATTRIBUTION.** The work must be attributed, but not in any way that suggests endorsement by ILRI or the author(s).

NOTICE:

For any reuse or distribution, the licence terms of this work must be made clear to others.

Any of the above conditions can be waived if permission is obtained from the copyright holder.

Nothing in this licence impairs or restricts the author's moral rights.

Fair dealing and other rights are in no way affected by the above.

The parts used must not misrepresent the meaning of the publication.

ILRI would appreciate being sent a copy of any materials in which text, photos etc. have been used.

Editing, design and layout—ILRI Editorial and Publishing Services, Addis Ababa, Ethiopia.

Cover photo—ILRI/Michel Dione

Citation: Traoré, I, Dione, M., Kassambara, H. Sow, A.N. et Fall, A. 2021. *Lignes directrices pour la mise en œuvre de plateformes et de processus multipartites dans la prestation de services de santé animale*. Nairobi, Kenya: ILRI.

*Patron: Professor Peter C Doherty AC, FAA, FRS*

*Animal scientist, Nobel Prize Laureate for Physiology or Medicine—1996*

Box 30709, Nairobi 00100 Kenya

Phone +254 20 422 3000

Fax +254 20 422 3001

Email [ilri-kenya@cgiar.org](mailto:ilri-kenya@cgiar.org)

[ilri.org](http://ilri.org)

*better lives through livestock*

ILRI is a CGIAR research centre

Box 5689, Addis Ababa, Ethiopia

Phone +251 11 617 2000

Fax +251 11 667 6923

Email [ilri-ethiopia@cgiar.org](mailto:ilri-ethiopia@cgiar.org)

*ILRI has offices in East Africa • South Asia • Southeast and East Asia • Southern Africa • West Africa*

# Table des matières

Tableaux	iv
Liste des abréviations	v
Introduction	1
Définition des Plateformes Multi-Acteurs et leur contexte d'application	2
Les plateformes multi-acteurs pour des services de santé animale plus performants	3
Défis des services de santé animale avec un accent particulier sur la vaccination du cheptel	3
Quels sont les avantages attendus des PPMA en faveur de systèmes de services de santé animale plus efficaces ?	4
Quelques principes qui gouvernent l'établissement des PPMA pour améliorer les SSA	5
Fonctions des PPMA pour rendre plus accessibles les services de santé animale	6
Fonctions génériques	6
La santé animale a été utilisée comme thématique d'entrée pour la mise en place des PPMA	6
Evolution des fonctions des PPMA	7
Mise en place et fonctionnement des PPMA	8
Elaboration et mise en œuvre des plans d'action	9
Gestion de la PPMA	11
Le renforcement des capacités dans le cadre des PMA	11
Formation sur la facilitation, la gestion/leadership, la mobilisation des ressources et le suivi évaluation	11
Formation des PPMA sur des thématiques prioritaires	12
Communication	13
La mise à l'échelle: Scaling out and scaling up	14
Durabilité des PPMA	15
Leçons apprises dans les pratiques des PPMA pour l'amélioration les services de santé animale	17
Evolution des fonctions des PPMA	17
Eviter les déficits inhérents à la phase d'initiation des PPMA	18
Prendre en compte les facteurs de réussite des PPMA	18
Veiller à réaliser les conditions nécessaires à la vitalité fonctionnelle des PPMA	18
References	19

# Tableaux

Tableau 1. Chronogramme des sessions de l'atelier de mise en place des PPMA	8
Tableau 2. Plan d'action type de la plateforme multi-acteurs	10

# Liste des abréviations

B2B	Be to Be
IER	Institut d'Economie Rurale
IMF	Institution de Micro-Finance
FTF MLTSP	Feed The Future Mali Livestock Technology Scaling Program
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
PI	Plateforme d'Innovation
PCSA	Plateforme Communautaire sur la Santé Animale
PPCB	Péripneumonie Contagieuse Bovine
PPMA	Plateformes et Processus Multi-Acteurs
PPR	Peste des Petits Ruminants
SSA	Système de Santé Animale
USAID	United States Agency for International Development

# Introduction

Ce guide a été conçu pour servir de référentiel à l'intention des agents de recherche/ développement et des organisations à la base intéressés par l'application des plateformes et des processus multi-acteurs (PPMA) dans les processus économiques et sociaux relatifs aux chaînes de valeur animale. Les processus et les plateformes multi-acteurs (PPMA) ont été utilisés pour résoudre des problèmes complexes dans divers secteurs, notamment la gestion des ressources naturelles, l'agriculture et la santé. Les initiatives qui ont cherché à établir des PPMA dans le domaine de l'élevage avec la diversité des cas de succès obtenus, ont suscité beaucoup d'espoir. Elles estimaient que ces mécanismes contribueraient à la résolution des problèmes qui plombent la croissance et la transformation des chaînes de valeur animales en limitant la productivité et l'accès aux marchés des intrants et des extrants.

Ce guide a été élaboré en puisant dans les enseignements tirés d'une littérature abondante sur le sujet, mais aussi de l'expérience de l'application des mécanismes participatifs multi-acteurs pour améliorer les performances des chaînes de valeur animales dans des régions de Sikasso, Mopti et Tombouctou du Mali. De manière spécifique, ce guide partage les résultats de l'expérience de l'application des concepts de plateformes multi-acteurs dans le domaine de la fourniture des intrants et des services vétérinaires dans les systèmes pastoraux et agro-pastoraux du Mali dans le cadre d'un projet financé par USAID intitulé Feed The Future Mali Livestock Technology Scaling Program (FTF MLTSP). Il s'agissait de mettre en œuvre le mécanisme des PPMA pour rendre plus facile l'accès des producteurs aux intrants et services vétérinaires de manière à accroître de façon significative la couverture sanitaire du cheptel. Ce guide rappelle les différents facteurs clés à considérer dans l'application des PPMA en vue de promouvoir des services de santé animale plus performants, car plus accessibles aux éleveurs.

# Définition des Plateformes Multi-Acteurs et leur contexte d'application

La construction de ce guide reprend la définition la plus partagée des plateformes d'Innovation Multi-acteurs (Plateformes d'Innovation), qui sont des mécanismes conçus et mis en œuvre pour faire interagir des groupes d'individus (qui représentent souvent des organisations) avec des antécédents, des expertises et des intérêts différents – agriculteurs, commerçants, transformateurs d'aliments, chercheurs, fonctionnaires – pour leur fournir un espace d'apprentissage, d'action et de changement (World Bank, 2006). L'innovation est comprise comme l'introduction et l'utilisation de nouvelles connaissances de nature technologique, organisationnelle ou institutionnelle dans un processus économique ou social. (OECD, 1999 cité by Shut *et al.* 2017). Les Plateformes multi-acteurs émanent du concept de systèmes d'innovation apparu dans les années 2000 (Hall *et al.*, 2013). C'est un paradigme en rupture avec les processus linéaires de production, transfert et d'application des connaissances, qui n'avait pas permis auparavant d'induire les transformations souhaitées des systèmes de production. Aussi, l'innovation était l'œuvre des chercheurs, mais d'autres acteurs pouvaient également innover. Les PPMA favorisent la mise en réseau de tous les acteurs d'une chaîne de valeur qui mutualisent leurs connaissances, leurs pratiques et leurs expériences pour diagnostiquer ensemble les défis et les opportunités, et de coconstruire des solutions pour l'avancement des chaînes de valeur ou une meilleure gestion des écosystèmes. Les PPMA servent de cadre de négociation, de coordination et d'échange d'informations entre des acteurs auparavant déconnectés pour relever des défis technologiques, institutionnels, commerciaux, financiers ou organisationnels spécifiques le long des chaînes de valeur ou des écosystèmes.

# Les plateformes multi-acteurs pour des services de santé animale plus performants

## Défis des services de santé animale avec un accent particulier sur la vaccination du cheptel

En Afrique de l'Ouest, les élevages continuent de souffrir d'énormes pertes dues au fardeau des maladies qui causent de fortes mortalités et morbidités dans le cheptel familial. La lutte efficace contre ces maladies à travers un meilleur accès aux services de santé animale (SSA) par les éleveurs est une condition essentielle pour la protection de leur capital animal et la prévention des maladies zoonotiques qui les affectent particulièrement. Les difficultés auxquelles sont confrontés les agro-éleveurs pour bénéficier de SSA accessibles et efficaces compromettent leurs conditions d'existence et de résilience qui reposent sur les biens et services tirés de leur capital animal. Le système de santé animale se définit comme « l'association de prestataires fournisseurs de services de santé, des clients (éleveurs), et d'acteurs institutionnels régulant le système (en assurant partiellement son financement et en définissant les règles (Bonnet *et al.*, 2002). Beaucoup de pays de l'Afrique de l'Ouest ont mis en œuvre des réformes importantes sur les politiques de santé animale dans le cadre de leurs politiques publiques de décentralisation, régionalisation, dévolution des compétences et de privatisation qui ont induit d'importants changements dans le fonctionnement et les performances des SSA. Cependant, les systèmes de santé animale souffrent toujours de nombreuses insuffisances dont les plus significatives sont: (1) le manque de ressources humaines avec des sous-effectifs d'agents vétérinaires qualifiés, (2) la faiblesse des financements publics qui affectent la mobilité des agents et les possibilités d'acquisition des intrants vétérinaires comme les vaccins, (3) la faiblesse de la législation vétérinaire et des conditions d'application des règles y afférent, qui encouragent les mauvaises pratiques, notamment la concurrence déloyale entre acteurs, fraudes et contrefaçons dans la filière des médicaments, (4) la faiblesse de la communication et de la consultation des bénéficiaires (Dial *et al.* 2018).

La vaccination reste le moyen le plus approprié pour contrôler les épizooties et réduire leur impact sur la production animale et la santé publique. En Afrique de l'Ouest, les maladies faisant l'objet d'une campagne annuelle de vaccination obligatoire sont la Péripneumonie Contagieuse Bovine (PPCB), la Peste des Petits Ruminants (PPR) et les pasteurelloses bovines et des petits ruminants. La vaccination contre les charbons bactériens et symptomatique est régulièrement conduite, mais ne revêt un caractère obligatoire que dans les zones à foyer. La campagne de vaccination du bétail constitue l'une des principales activités de l'année dont l'organisation mobilise tous les acteurs du système de santé animale (services vétérinaires publics, vétérinaires privés et éleveurs). L'examen des bilans de campagne montre que l'objectif de vacciner 80% du cheptel en vue d'assurer une protection immunitaire suffisante, n'est atteint pour aucune des quatre maladies (PPCB, PPR, pasteurellose bovine et pasteurellose des petits ruminants) soumises à la vaccination obligatoire.

La réalisation d'une couverture vaccinale suffisante et efficace se heurte à de nombreuses contraintes souvent interdépendantes. Le manque d'adhésion des éleveurs à la vaccination semble émaner des frais y afférents que certains éleveurs peinent à supporter à cause des difficultés de compréhension des coûts d'opportunités liés à la vaccination. Cependant, d'autres consentent parfois à en payer le prix car ils y perçoivent les avantages (Wane *et al.*, 2019). Au Mali, les coûts de la vaccination sont à la charge des éleveurs et les prix pratiqués sont parfois élevés. Aussi, après l'abandon du conditionnement de 50 doses pourtant reconnu comme mieux adapté à la taille du troupeau des petites éleveurs, l'utilisation de vaccins vivants maintenant produits en flacons de 100 doses par flacon, s'est révélée peu efficace car elle n'est pas en adéquation avec les réalités de terrain. En outre, des facteurs sociologiques défavorables, notamment la situation de copropriété dans les troupeaux et le manque de confiance entre vétérinaires et éleveurs restent entre autres des causes importantes de la faiblesse des taux de couverture vaccinale. Il faut aussi

noter les insuffisances des campagnes de sensibilisation des éleveurs et de communication qui mettent en évidence l'efficacité réelle des vaccins disponibles et les avantages réels de la vaccination (Diall, 2018). Les contraintes liées à la communication sur les vaccins qui se traduisent souvent par l'irrégularité des actions d'accompagnement médiatique aux campagnes de vaccination, notamment les spots publicitaires et les microprogrammes sur les médias de masse et les réseaux de radios de proximité, sont à l'origine de nombreuses réticences et, en partie, du manque de confiance entre éleveurs et vétérinaires. La réalisation de taux de couverture vaccinale plus élevés reste aussi confrontée aux difficultés d'accès à un vaccin de bonne qualité et conservé dans le respect de la chaîne de froid, et à un financement public suffisant et soutenu. Il faut aussi signaler que la faible participation des éleveurs dans la planification, l'exécution et la coordination des programmes de lutte contre les maladies animales, reste aussi un handicap majeur pour leur bonne performance.

## Quels sont les avantages attendus des PPMA en faveur de systèmes de services de santé animale plus efficaces ?

Quels sont les attributs qui permettent aux PPMA de créer de la valeur ajoutée dans les prestations de services publics et privés de santé animale ? La valeur ajoutée des PPMA va essentiellement dériver de la capacité des PPMA à combler les lacunes notées dans les systèmes de prestation de services de santé animale. En utilisant des méthodes participatives et inclusives, les PPMA offrent l'opportunité de la mise en pratique effective des approches de santé animale communautaire qui ont toujours cherché à encourager l'autonomisation et l'auto-mobilisation des clients des services de santé animale pour induire des changements durables souhaités (Catley *et al.*, 2001). Les PPMA permettent de construire et de coordonner la demande en services vétérinaires basée sur les besoins réels de petits producteurs en valorisant leur savoir pour apporter des solutions aux problèmes rencontrés. Aussi, en faisant participer les jeunes et les femmes dans les processus communautaires d'articulation de la demande, des processus de décision relatifs à la planification des actions, la mobilisation et l'utilisation des ressources, les PPMA offrent une opportunité de corriger certaines asymétries liées à leurs accès équitables aux services de santé animale.

Les PPMA constituent des espaces où sont organisées et coordonnées les activités de renforcement des capacités des clients des SSA, et le lieu d'échange d'informations sur les SSA. Les PPMA favorisent la participation communautaire aux initiatives de santé animale en permettant aux clients, prestataires de services publics et privés et aux autorités locales d'être tous impliqués dans les processus de planification et d'exécution des programmes de lutte contre les maladies animales. Le bon fonctionnement des PPMA crée un espace qui favorise un meilleur dialogue et une compréhension mutuelle entre acteurs des chaînes de valeur animale, qui peut déboucher sur la reconquête de la confiance entre éleveurs et prestataires de services vétérinaires, mais aussi au développement d'un capital social qui peut être le gage d'actions collectives durables. Enfin, les PPMA sont des mécanismes d'interaction entre divers acteurs dont les intérêts convergent vers la lutte efficace contre les maladies animales, et en conséquence favorisent la concertation sur les questions importantes pouvant déboucher sur des suggestions de réformes des politiques en matière de santé animale. Quand les PPMA arrivent à maturité, les changements de comportement des acteurs qui en émanent, conduisent à leur meilleure adhésion dans les actions collectives sur les SSA comme les campagnes de vaccination.

# Quelques principes qui gouvernent l'établissement des PPMA pour améliorer les SSA

Les principes de base suivants peuvent guider la formation des PPMA pour assurer leur fonctionnement efficace et durable:

- Rechercher une vision partagée des PPMA. L'identification concertée des défis, des opportunités et des solutions en impliquant tous les acteurs, confère plus de chance de l'appropriation de l'idée de PPMA par les acteurs du SSA. La première phase de diagnostic participatif de la mise en place des PPMA va déboucher sur l'élaboration d'une vision claire et partagée des questions majeures de développement et des perspectives de la PPMA, ce qui constitue un facteur incitatif initial pour l'adhésion des populations aux idéaux de l'organisation.
- Il est très important de bâtir les PPMA sur les structures organisationnelles existantes et pour éviter de créer des duplications inutiles, d'où la nécessité de mener dès le début une cartographie des organisations et analyser les causes de leur réussite ou échec.
- Il faut aussi s'assurer que la PPMA demeure le mécanisme le plus efficace pour aborder les questions des services de santé animale pour l'ensemble des acteurs.
- Installer la PPMA à une échelle géographique et administrative la plus pertinente. La participation des collectivités locales et des institutions favorisant un ancrage efficace du PPMA dans le paysage politique, technique et administratif du pays, devra être recherchée et encouragée.
- Avec la diversité des membres selon leur dotation en ressources, compétences, besoins et intérêts spécifiques, la recherche de consensus et la réussite des actions collectives envisagées va requérir une bonne facilitation, notamment au cours de la phase de mise en place et de maturation et une communication transparente sur tous les sujets abordés. Une définition concertée des rôles et responsabilités des membres permettra de prévenir et de gérer les potentiels conflits qui vont surgir.
- L'approche participative pour promouvoir les interactions entre membres/acteurs est au cœur des PPMA. Une participation inclusive devra se manifester par la représentation effective de toutes les catégories d'acteurs afin d'affermir la légitimité et la crédibilité du mécanisme. En particulier, il faudra veiller à une représentation significative des femmes et des jeunes. Leur implication effective pourrait s'illustrer dans leur présence au niveau des processus de prise de décisions.

# Fonctions des PPMA pour rendre plus accessibles les services de santé animale

## Fonctions génériques

De manière générale, les fonctions et les activités des PPMA sont établies par plusieurs auteurs (Schut et al, 2017). Les PPMA servent en général aux fonctions suivantes: (1) générer et échanger les connaissances qui permettent de combiner les innovations de nature technique, institutionnelle et organisationnelle en paquets cohérents ; (2) mettre en lien des acteurs et diffuser l'information à travers leurs réseaux ; (3) stimuler les actions collectives pour identifier et mettre en œuvres des solutions porteuses de changements désirables par les membres des PPMA ; (4) faire le diagnostic des contraintes et des opportunités et orienter la définition des priorités d'investissement et de réformes politiques ; (5) Stimuler l'émergence d'opportunités d'affaire et faciliter l'accès aux marchés des intrants, services et des produits agricoles avec les possibilités de développement d'arrangements commerciaux contractuels entre acteurs ; (6) renforcer les capacités techniques, organisationnelles et entrepreneuriales des acteurs des chaînes de valeur ; (6) appuyer le plaidoyer des acteurs en vue des changements dans l'environnement politique et institutionnel et (7) mobiliser les ressources en capital financier, humain et physique requis pour le changement.

## La santé animale a été utilisée comme thématique d'entrée pour la mise en place des PPMA

Leur impact négatif sur la dynamique des troupeaux avec la possibilité, dans certaines situations extrêmes, d'anéantir le fondement même du cheptel familial, placent les maladies animales au centre des enjeux de développement de l'élevage. Cette perception que partage le large public par rapport au poids des pathologies sur le cheptel, engage les acteurs de la chaîne de valeur dans une dynamique soutenue par leur volonté commune de sauvegarder ce capital animal. Cette communauté de vue des acteurs sur la position critique de la santé animale et le caractère incitatif des actions de lutte contre les pathologies conforte le bien fondé du choix de ce domaine stratégique pour initier le processus de mise en œuvre des PPMA.

Pour sécuriser la dotation en capital bétail des éleveurs, il est primordial de réduire l'incidence des maladies animales. Pour atteindre cet objectif, une intervention prioritaire est d'améliorer la couverture vaccinale contre les principales maladies épidémiques comme la PPCB, PPR, pasteurelloses afin de réduire significativement les pertes dues à la morbidité et la mortalité. Les différentes contraintes qui expliquent les faibles taux de couverture vaccinales ont été évoquées dans les sections précédentes. Dès la phase initiale du projet FTF MLTSP, des Plateformes Communautaires sur la Santé Animale (PCSA) ont ainsi été conçues et mises en place dans chaque commune ou ensemble de 2-3 communes cibles en s'appuyant sur les plateformes d'acteurs ou organisations socioprofessionnelles déjà existantes. La PCSA est un espace qui rassemble les producteurs, les vétérinaires privés et publics et les autorités locales pour initier des actions collectives en vue de résoudre les contraintes et d'exploiter les opportunités liées à la santé animale et aux chaînes de valeur des ruminants. Dans la phase initiale du projet FTF MLTSP, les efforts se sont focalisés sur les contraintes auxquelles les membres de la plateforme faisaient face pour accéder facilement aux intrants et aux services de santé animale adéquats comme mesures incitatives pour l'adoption de technologies en santé animale. Les acteurs ayant un intérêt associé aux SSA au niveau des communes sont les organisations socioprofessionnelles intervenant dans le domaine de l'élevage, les vétérinaires privés, les élus communaux et les services techniques d'appui et de conseils des acteurs relevant du secteur public. Les fonctions multiples assignées au mécanisme des PCSA pour rassembler tous ces acteurs comprennent:

1. Diagnostiquer les contraintes et opportunités de la chaîne de valeur animale ciblée en mettant un accent particulier sur la santé animale considérée comme la porte d'entrée pour initier des actions collectives ;
2. Aider à la planification, l'organisation, le suivi et l'évaluation des campagnes de vaccination, ainsi qu'à la mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités des acteurs de la chaîne de valeur en santé et nutrition animales et en gestion des élevages dans le but d'accroître les niveaux de production et de productivité du cheptel.
3. Faciliter les liens contractuels entre les fournisseurs d'intrants et de services vétérinaires et les producteurs (agro-éleveurs, marchands de bétail, unités de production d'aliments) ;
4. Chercher des opportunités pour la diversification des activités génératrices de revenus pour les vétérinaires privés afin de soutenir leurs entreprises ;
5. Renforcer les capacités techniques, managériales et institutionnelles des membres des plateformes,
6. Faciliter l'accès aux marchés des services et intrants vétérinaires (vétérinaires privés ayant accès à une clientèle plus importante ; restauration de la confiance entre éleveurs et vétérinaires ; appropriation collective de la vaccination).
7. Assurer la liaison entre les auxiliaires vétérinaires ou travailleurs communautaires en santé animale avec les vétérinaires des secteurs privés ou publics dans les zones où ils existent pour la mise en œuvre des interventions et une supervision adéquate de leurs activités ;
8. Influencer et favoriser le dialogue politique entre les acteurs de la chaîne de valeur animale sur les questions de politique de santé animale.

## Evolution des fonctions des PPMA

Les fonctions de ces PPMA centrées sur la santé animale ont évolué pour embrasser les thématiques complémentaires cherchant à stimuler les changements souhaités à cause de la force de mobilisation de la principale thématique (lutte contre les maladies épidémiques) des acteurs tout le long de la chaîne de valeur. C'est ainsi que les solutions d'ordre technologique et institutionnel pour améliorer la productivité du bétail et l'accès aux marchés ont été inscrites dans les questions prioritaires devant être débattues par les PPMA. Les thématiques sur les cultures fourragères, la fabrication d'aliment du bétail, les paquets technologiques intégrés, l'accès aux crédits, la commercialisation des produits animaux ont été intégrées dans l'agenda des PPMA. C'est ainsi que les membres des PPMA ont été élargis aux coopératives de femmes actives dans la fabrication d'aliments pour le bétail, aux coopératives d'emboucheurs, commerçants du bétail et transporteurs. La diversification des fonctions et des activités de la plate-forme, s'est avérée un gage de perpétuation des acquis en matière de santé animale, notamment l'amélioration de la couverture vaccinale. Cette évolution a surtout été bénéfique à la consolidation du mécanisme des PPMA en créant de nouvelles opportunités d'affaire pour les membres ainsi qu'en contribuant au renforcement des capacités financières nécessaires à la pérennité des PPMA. En outre, cette approche s'est avérée une méthode puissante d'intégration des solutions techniques, intentionnelles, financières et organisationnelles qui sont des facteurs complémentaires favorisant l'adoption durable des innovations. En définitive, les PPMA pour consolider leurs acquis, se sont surtout appuyées sur les fonctions suivantes (1) le renforcement des capacités techniques, institutionnelles et de gestion entrepreneuriales des membres des plateformes ; (2) le développement d'innovations institutionnelles commerciales entre acteurs qui viennent consolider l'adoption des innovations technologiques ; (3) le développement des capacités financières des acteurs avec le développement de partenariat avec les institutions financières de proximité, plus dynamique et adaptée à leurs besoins (3) la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes basée sur les activités d'élevage.

# Mise en place et fonctionnement des PPMA

Des plateformes peuvent se bâtir sur la base de thématiques spécifiques, mais elles peuvent également évoluer dans le temps pour épouser un contour flexible selon la dimension géographique, la chaîne de valeur cible, le niveau d'ancrage institutionnel et administratif cible (communes, cercles, villages, régions, enjeux institutionnels et politiques, etc.) et des interventions d'acteurs qui sont hors de la zone cible. La Plateforme peut avoir un caractère formel ou informel, axé sur un ou plusieurs produits sur d'une durée déterminée et pérennisée. La mise en place des PPMA devrait être précédée de la cartographie des mécanismes existants de concertation entre acteurs des chaînes de valeur afin d'éviter les duplications et/ou des oppositions, et de bâtir sur les acquis des efforts du passé. Le diagnostic initial des chaînes de valeur pour en déterminer les contraintes et opportunités prioritaires est ainsi un important prérequis pour décider de la mise en place ou non de nouvelles structures.

Le tableau I retrace le chronogramme suivi par les parties prenantes pour la mise en place des PPMA. Au cours de la réunion plénière qui sert en même temps d'assemblée générale constitutive, les informations clés sont fournies par le facilitateur sur le mode de fonctionnement à adopter pour servir de base par la suite à l'élaboration du règlement intérieur. Au cours de ses premières réunions, la vision, les stratégies et les priorités de la PPMA sont dégagées et l'ébauche d'un premier plan d'action qui va servir d'outil de lancement opérationnel de la PPMA, sera élaboré.

Tableau I. Chronogramme des sessions de l'atelier de mise en place des PPMA.

Activités/tâches à exécuter	Contenu/thématique
<b>Premier jour</b>	
Session introductive: Rappels sur: i) Projet de Diffusion des Technologies d'Élevage au Mali ; ii) Notion de chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectifs et interventions majeures du projet, stratégies d'intervention</li> <li>Structure et dynamique de la chaîne de valeur</li> </ul>
<b>Session 1:</b> Identification des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les parties prenantes et de cartographier leurs rôles dans la chaîne des valeurs.</li> <li>Clarifier les attentes et évaluer le niveau d'engagement des parties prenantes dans la mise en œuvre du processus.</li> <li>Détecter les anomalies (conflits d'intérêt, opposition, juxtaposition) pouvant affecter le fonctionnement de la PI.</li> </ul>
<b>Session 2:</b> i) Diagnostic des contraintes de la chaîne des valeurs du bétail, définition des ordres de priorité d'intervention et identification de solutions potentielles ; ii) Validation des résultats du diagnostic des contraintes et identification des problèmes à cibler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etat des lieux des acteurs et des interventions, conditions de mise en œuvre des interventions (facteurs de succès/échecs, etc.)</li> <li>Choix des solutions aux problèmes prioritaires identifiés</li> <li>Opportunités de développement de synergies</li> </ul>
<b>Session 3:</b> Elaboration du plan d'action pour résoudre le problème ciblé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue du processus de mise en œuvre des interventions</li> <li>Discussion sur le chronogramme d'intervention</li> </ul>
<b>Deuxième jour</b>	
<b>Session 4:</b> Validation du plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cohérence des objectifs avec les réalités du terrain</li> <li>Pertinence des actions,</li> <li>Identification et, modalités de mobilisation des moyens d'intervention, revue des options/opportunités liées à la mise en place d'une Plate-forme d'Innovation (PI) pour relever les défis.</li> </ul>
<b>Session 5:</b> i) Mode de gouvernance de la plate-forme d'innovation ; ii) Rôles et responsabilités des membres du Comité de Pilotage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonction de l'organe de gestion, profils des leaders, définition des postes-clés, mode de désignation des responsables</li> <li>Mécanismes de collaboration des responsables</li> <li>Mandat des membres du Comité de Pilotage, relations entre les leaders, partenariat avec les autres structures</li> </ul>

Activités\taches à exécuter	Contenu\thématique
Deuxieme jour	
<b>Session 6:</b> Mise en place du Comité de Pilotage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Election des leaders</li> <li>• Clarification des rôles en fonction des activités programmées</li> </ul>
<b>Session 7:</b> Calendrier de tenue des réunions de la PI à venir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des priorités et des facteurs de motivation pour la tenue des réunions</li> <li>• Chronogramme des rencontres en fonction du calendrier d'occupation des communautés</li> </ul>

## Les membres des PPMA, leurs rôles et responsabilités

Les membres de la PPMA sont les individus et les organisations qui sont les acteurs et parties prenantes de la chaîne de valeur ciblée. Traditionnellement, les PPMA sont constituées comme suit:

1. Les membres actifs. Ce sont les acteurs ou institutions et structures pérennes intervenant directement dans la chaîne de valeur cible: organisations, associations et coopératives d'agro-éleveurs et d'emboucheurs, de producteurs de fourrages, de bouchers et chevillards, de marchands et exportateurs de bétail, etc.), unités de fabrication d'aliments pour le bétail, les transporteurs.
2. Les structures ou acteurs d'Appui ayant comme mission d'accompagner les membres actifs de la PI sur les plans techniques, financiers et/ou institutionnels. Il s'agit principalement:
  - i. Des institutions relevant du secteur public: autorités administratives locales, collectivités décentralisées, services techniques du secteur public (Service Local des Productions et Industries Animales, Secteur Vétérinaire, Service de Développement Social) et/ou leurs démembrements (Unité d'Appui aux Productions et Industries Animales, Poste Vétérinaire, Poste Forestier, etc.), chambre d'Agriculture, structures de recherche (Institut d'Economie Rurale),
  - ii. Des structures relevant du secteur privé: services impliqués dans le développement de l'élevage, notamment les vétérinaires privés, structures d'appui et Bureaux d'études, les ONG, Fondations, institutions financières (Microfinance\banque).

Les femmes et les jeunes sont des agents de changements essentiels des chaînes de valeur animale. A ce titre, leur représentation effective dans les PPMA revêt un caractère crucial. Elle leur permet de bénéficier des retombées des initiatives de développement local et de ne pas en souffrir. Les femmes sont membres des PPMA à travers leurs coopératives et associations qui mènent de nombreuses activités collectives génératrices de revenus. Un important aspect de la participation des femmes réside dans leur insertion dans les comités de gestion des PPMA afin de favoriser leur participation dans les processus de prise de décisions.

## Elaboration et mise en œuvre des plans d'action

Sur la base des activités prioritaires identifiées en plénière par les acteurs qui ont désormais convenu de se mettre ensemble, les parties prenantes clarifient les objectifs y afférant pour dresser l'ordre de priorité à observer dans le but de relever les défis. Un accent particulier sera mis sur le caractère réaliste et réalisable des objectifs et des activités dont le contenu est suffisamment décrypté pour apporter les réponses idoines aux contraintes identifiées d'une part, et pour définir des modes opératoires d'usage simple utilisant davantage les ressources du terroir et dont l'impact est suffisamment perceptible sur le court terme d'autre part. C'est à travers l'élaboration des plans d'action annuelle que les PPMA déclinent leurs ambitions et objectifs, planifient leurs activités avec une définition des rôles et responsabilités de chaque instance et membres de la plateforme, de même que l'estimation du budget et des modalités de mobilisation des ressources qui l'accompagnent. Le plan d'action annuel inclut également les modalités de suivi-évaluation. L'élaboration des plans d'action a été un important facteur de succès des PPMA. Ils sont utilisés comme outil de lancement opérationnel des PPMA qui tireront la motivation nécessaire pour soutenir la dynamique

de mobilisation dont elles ont besoin pour créer les bases de l'autonomie dès le départ, et par conséquent se projeter dans une logique de durabilité de ses organes de gestion. Le tableau 2 donne une esquisse d'un plan type que les PPMA ont utilisé pour s'organiser autour des défis à relever et des enjeux communs.

Tableau 2. Plan d'action type de la plateforme multi-acteurs.

Activités prioritaires	Chronogramme d'exécution des activités												Coûts	Source/financement	Responsable	Partenaires
	Trimest. 1			Trimest. 2			Trimest. 3			Trimest. 4						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Axe stratégique I.																
Axe stratégique II.																
Axe stratégique III																

## Facilitation des PPMA

Une facilitation efficace de la mise en place et de l'opérationnalisation des PPMA est un important facteur de réussite de la phase initiale de leur structuration ; ce qui leur permet d'évoluer dans conditions favorables leur bonne performance et de leur durabilité. Le rôle du facilitateur est d'accompagner les processus d'interaction entre les acteurs depuis l'identification des membres des PPMA à l'organisation des rencontres constitutives en passant par la préparation des rencontres de sensibilisation. Après la mise en place de la PPMA, le facilitateur aura comme tâches principales: contribuer à l'identification des questions prioritaires devant être prises en charge par la plateforme, à l'animation des réunions, la communication entre acteurs et entre la plateforme et les partenaires extérieurs, la gestion des relations entre acteurs, la prévention des conflits et le renforcement des capacités de la PPMA. Dans cette optique, le facilitateur accompagnera la PPMA dans la mise en œuvre des premières phases du plan d'action de manière à optimiser les conditions d'exécution des actions d'intérêt commun à impact rapide pour que les résultats obtenus puissent renforcer la dynamique interne de l'organisation et aider à son bon fonctionnement. Ainsi, le facilitateur doit être doté de qualités essentielles notamment une bonne connaissance des mécanismes des PPMA, du contexte social et des chaînes de valeur-cibles. Il devra aussi avoir de bonnes aptitudes relationnelles et être un bon communicateur ayant une bonne compréhension des rapports de pouvoir entre les acteurs. Il serait doté d'une bonne capacité d'anticipation d'éventuels conflits et de bonnes méthodes de gestion le cas échéant. Les fonctions de facilitation ont été souvent dévolues à une organisation d'appui ou de conseil agricole et rural qui participe ainsi au processus de renforcement de capacités des organes de gouvernance de la PPMA afin de les autonomiser tout au long de la maturation de la PPMA.

## Gestion de la PPMA

Pour assurer le fonctionnement de la PPMA, les membres vont mettre en place l'organe de gestion de la structure. Ainsi, un Comité de Gestion ou de Pilotage, composé de cinq à sept membres dont 2 à 3 femmes (40% des leaders choisis), sera mis en place pour un mandat de 3 à 5 ans renouvelable. De façon générale, les postes-clés à pourvoir pour constituer le Comité de Gestion sont repartis comme suit: (1) Coordinateur (e) ou Délégué (e) ; (2) Coordinateur (e) adjoint (e) et Délégué (e) adjoint (e) ; (3) Secrétaire administratif chargé (e) du suivi-évaluation des activités ; (4) Le (a) Chargé (e) des finances ; (5) Le (a) Chargé (e) des relations extérieures ; (6) Le (a) Chargé (e) de la Communication et de la Mobilisation ; (7) Le (a) Chargé (e) de Renforcement de Capacités. Ce format est flexible car peut subir des amendements et des ajustements selon les contextes dans lesquels se trouvent les parties prenantes. Dans tous les cas, il est important de rationaliser la composition du Comité de Gestion ou de Pilotage de manière à ajuster sa taille aux dimensions de la chaîne de valeur tout en évitant tout excès et intégrer dans le mécanisme de mise en place la question récurrente de la représentativité des différentes catégories d'acteurs. A terme, il s'agira de mettre en place une structure légère moins encombrées par les lourdeurs des procédures administratives inhérentes au fonctionnement de la plupart des organisations socioprofessionnelles classiques, et plus dédiée à la coordination des activités et au renforcement des capacités structurelles et organisationnelles, techniques, institutionnelles de ses composantes. A ce stade, il faut noter que tout déficit dans le choix des membres du Comité de Gestion ou de Pilotage peut avoir des répercussions négatives sur la vie et le fonctionnement de la PPMA. Il reviendra alors au facilitateur d'assurer de manière efficace l'animation de la PPMA sur le scoop des postes retenus pour les aider à faire un choix judicieux des leaders les mieux indiqués pour les fonctions des membres du Comité de Gestion ou de Pilotage. Au cours de la plénière qui sert en même temps d'assemblée générale constitutive, les informations clés sont fournies au Comité de Gestion sur le mode de fonctionnement à adopter pour servir de base, par la suite à l'élaboration de son règlement intérieur.

## Le renforcement des capacités dans le cadre des PMA

Le renforcement des capacités dans le cadre des PPMA comporte deux dimensions essentielles dont la substance provient du plan d'action de la structure. Premièrement, étant donné que les PPMA constituent en soi une innovation institutionnelle, leur réussite va dépendre d'une part des aptitudes des acteurs à s'approprier les mécanismes inhérents à la vie de l'organisation, et d'autre part des organisations d'appui à assurer une facilitation efficace de ses composantes pour qu'à terme les organes de gestion mises en place puissent fonctionner convenablement. Tout cela doit être soutenu dès le départ par l'existence d'une bonne assise organisationnelle soutenue par la communauté de vue des membres de la PPMA sur les questions majeures et les thématiques centrales qui conditionnent la vie associative de l'organisation, et d'un leadership local dynamique assorti d'une vision claire des objectifs et du chemin à parcourir. En second lieu, les membres des PPMA devraient bénéficier de programmes de renforcement de leurs capacités techniques et entrepreneuriales afin de les doter de meilleures aptitudes à analyser les contraintes et les opportunités et à innover.

## Formation sur la facilitation, la gestion/leadership, la mobilisation des ressources et le suivi évaluation

Des séries de formations sont conçues et mises en œuvre à l'intention des comités de gestion des PPMA et des organisations les appuyant dans les domaines importants relatifs à la facilitation, la gestion, le leadership, la mobilisation des ressources et le suivi évaluation. Dans cette logique, des activités spécifiques sont destinées au renforcement de capacités des PPMA en mettant l'accent sur le fonctionnement des organisations. Au regard des nombreux problèmes rencontrés par les PPMA au cours de leur phase juvénile, il est important de prévoir un appui à l'endroit des partenaires opérateurs qui facilitent les PPMA et des bénéficiaires sur le terrain. Les actions porteront sur l'animation des PPMA en vue de réorienter les activités, redimensionner leurs plans d'action autour d'objectifs opérationnels,

précis et réalistes sur la base de moyens propres nécessitant peu d'apports externes. Il s'agit de mettre en place de mécanismes de mobilisation de ressources endogènes et d'outils de gestion et identifier les facteurs incitatifs susceptibles de renforcer la dynamique endogène des PPMA.

## Formation des PPMA sur des thématiques prioritaires

*Renforcement des capacités des agents de conseil agricole qui travaillent avec les PPMA.* L'analyse diagnostic des contraintes et des opportunités réalisés dans la phase initiale débouche sur l'identification des besoins de formation des membres des PPMA. Au cours de cette première phase du programme, le renforcement de capacités cible, grâce à un système de formation en cascade, les agents de conseil agricole qui appuient les PPMA autour des thématiques prioritaires afin de constituer un réseau de facilitateurs/formateurs. Avec cette approche, les facilitateurs/formateurs ciblés au cours de cette étape, seront plus tard chargés de la démultiplication des thèmes majeurs de formation retenus auprès des membres de la PMA. L'un des gages de succès les plus importants de la PPMA réside dans la proximité des facilitateurs/formateurs qui évoluent avec les groupes cibles dont ils ont la charge de former. Ainsi, les sessions de formations organisées dans l'espace de vie des bénéficiaires du fait qu'elles s'inspirent du vécu des bénéficiaires, deviennent moins théoriques, et le contenu des thématiques davantage liés aux réalités de terrain deviennent plus vivant, facile d'accès pour les groupes-cibles et d'application facile. Dans cette optique, au cours des années, des sessions spécifiques de formation sont organisées à l'attention des leaders des PPMA et des responsables des services d'appui sur des modules thématiques portant essentiellement sur la santé animale, l'alimentation du bétail, les techniques d'embouche, la gestion des troupeaux, la fabrication d'aliment du bétail. Par la suite, les thématiques ont été dispensées sous forme de paquets technologiques intégrés pour apporter des réponses plus précises aux préoccupations des différentes catégories d'acteurs de la chaîne de valeurs animale.

*Renforcement des capacités entrepreneuriales et financières des membres des PPMA.* Les PPMA qui rassemblent les acteurs des maillons de la chaîne de valeur animale serviront à la fois d'interface entre les parties prenantes et de relais pour la diffusion des pratiques innovantes, favorisent aussi l'accès aux services, notamment au crédit et à des marchés plus rémunérateurs. Des sessions de formation ont été organisées à l'intention des membres de PPMA sur l'élaboration du plan d'affaire, le montage et la préparation d'un dossier de prêt, la conception et mise en place des outils de gestion, la détermination des prix de revient, l'élaboration de bilan comptable, sur les notions de budget, de capacité d'endettement et de planification. Les PPMA ont également participé aux ateliers dédiés à l'éducation financière des demandeurs de crédit et des institutions financières. L'éducation financière va leur donner le corpus de connaissances et de savoir-faire leur permettant de faire des choix pertinents dans le domaine financier, c'est-à-dire d'être en mesure d'analyser quels types de crédits et de placements sont les plus adéquats au regard de leurs objectifs. La PPMA va aussi intégrer dans son plan d'action leur mise en relation avec les institutions financières en suscitant des rencontres B2B pour permettre aux IMF d'exposer leur offre de produits financiers et les agri-preneurs d'être informés des opportunités de financement existantes ; ce qui par la suite permettra aux parties prenantes de procéder aux ajustements nécessaires entre les produits financiers et les besoins du PPMA.

# Communication

Le partage de connaissance et d'information entre les membres de la PPMA est essentiel pour stimuler la recherche de solutions aux problèmes rencontrés par les membres. La PPMA est aussi appelée à tisser des relations partenariales avec un réseau d'acteurs extérieurs. La gestion transparente des relations entre membres de la PPMA et avec les partenaires extérieurs va requérir une stratégie de communication qui assure la transparence et la construction ainsi d'un capital de confiance nécessaire à la bonne performance des PPMA. La stratégie de communication va identifier les approches et les outils à utiliser ainsi que les mécanismes de rétroaction qui sont conformes aux exigences de la PPMA, et qui favorise la génération et la gestion des connaissances. Les acteurs des PPMA devraient intégrer l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) pour faire circuler l'information à temps réel autant que possible. Dans le cadre du projet FTF MLTSP, l'utilisation d'applications des réseaux sociaux par le biais des téléphones mobiles (WhatsApp) a joué un rôle important dans la circulation de l'information sanitaire et commerciale dans les réseaux d'acteurs des chaînes de valeur animale. Ceci a beaucoup contribué à améliorer les flux des échanges de connaissances et l'application de solutions locales pour résoudre des problèmes urgents ainsi que le caractère opérationnel des calendriers de vaccinations des troupeaux dans les villages. Dans le domaine de la commercialisation, le mécanisme a facilité la mise en œuvre d'innovations commerciales basées sur le consensus alimenté par des fréquentes concertations entre parties prenantes. Dans cette optique, des convois marchands de bétail ont été organisés en mettant en place des lieux de regroupements qui ont été identifiés de façon interactive pour constituer et mobiliser des lots d'animaux à commercialiser vers l'Abattoir Laham situé dans la région de Kayes, et dans des marches frontalières dans le cadre d'Opérations spécifiques de commercialisation de bétail dont le caractère événementiel ciblait certaines fêtes religieuses importantes comme l'Aïd el Kebir et la Fête de Ramadan.

# La mise à l'échelle: Scaling out and scaling up

Une démarche progressive peut être adoptée dans la mise en place dans l'espace et le temps des PPMA qui sont comprises comme une innovation institutionnelle. Au cours d'une phase initiale, un nombre restreint de PPMA est installé pour servir d'opportunités d'apprentissage avant d'aller à des échelles plus grandes de manière horizontale vers d'autres espaces géographiques ciblés. C'est dans cette même veine que s'inscrit la stratégie adoptée par FTF MLTSP qui s'appuie sur les PPMA comme pièce centrale de son dispositif d'intervention pour adapter les innovations technologiques et institutionnelles dans de nouveaux contextes écologiques, économiques et sociaux. Pour ce faire, le projet FTF MLTSP avait mis à profit les PPMA qui créent les interactions nécessaires entre acteurs pour emprunter une voie séquentielle dans la dissémination à grande échelle des innovations institutionnelles et technologiques. En premier lieu, le réseau de techniciens et d'agents de conseil agricole publics et privés évoluant à la base vont bénéficier d'actions de renforcement de capacités dans le cadre d'une approche de formation en cascades. Ces derniers vont plus tard prendre en charge la démultiplication des connaissances techniques acquises et des mécanismes d'action collective dans les autres sites du projet.

Ainsi, dans la région de Sikasso, les canaux d'information disponibles mettant à profit les connexions intercommunales ont fait échos aux résultats probants obtenus. L'expérience des PPMA avec l'appui du projet MLTSP, a fini par faire tache d'huile, et la participation des autorités des collectivités locales hors zone de projet et les visites d'échange impliquant les zones hors projet, ont suscité un intérêt particulier qui les a motivés à trouver des voies et moyens pour reproduire les bonnes pratiques apprises dans leurs propres circonscriptions. Durant cette période spécifique, les techniciens-facilitateurs initiés à la méthode de mise en place des PPMA ont procédé à la réplique du processus dans les autres communes cibles du projet. Dans cet intervalle, 15 PPMA ont été mises en place par le projet FTF MLTSP au Mali avec l'accompagnement de ses partenaires dans les communes cibles dans les cercles de Koutiala et Sikasso (région de Sikasso). Au terme de l'ensemble de son parcours, le projet FTF MLTSP a appuyé la mise en place d'une PPMA dans chacune des 31 communes de sa zone d'intervention.

Un bon exemple de mise à l'échelle avec une coordination verticale est la diffusion des bonnes pratiques émanant de FTF MLTSP dans l'ensemble du Mali. Celle-ci a été l'œuvre de grands projets d'investissement comme le Projet Régional d'Appui au Pastoralisme au Sahel (PRASP-Mali) financé par la banque Mondiale. En effet, le PRASP-Mali avait intégré dans ses leviers d'action de lutte contre la Peste des Petits Ruminants (PPR) avec la mise en place de neuf (9) PPMA dans les communes du cercle de Banamba pour planifier et mettre en œuvre de manière participative les campagnes de vaccination. Les résultats probants obtenus ont emmené le Projet d'Appui au Développement de l'Élevage (PADEL) au Mali, financé aussi par la Banque Mondiale, à reproduire cette approche dans des communes de sa zone d'intervention. L'internalisation de ce mécanisme dans ces projets d'investissement leur permettra certainement de s'approprier les PPMA de manière pérenne et d'étendre son application au niveau national.

# Durabilité des PPMA

Le défi majeur des PPMA est leur déclin progressif après l'arrêt des projets qui les ont mis en place. La viabilité fonctionnelle des PPMA est fragilisée par leur manque d'autonomie financière pour la prise en charge des coûts de transaction inhérents aux réunions, voyages, démarches vers les fournisseurs d'intrants et de services. La mobilisation des ressources humaines disposées à travailler ensemble car mues par des intérêts communs et motivées par la présence d'opportunités de faire des gains, fait souvent défaut par manque de réalisme dans le choix des objectifs prioritaires dont le dimensionnement surpasse largement les aptitudes de financement des PPMA par excès d'ambition ou à cause de la présence d'un projet d'emblée perçu comme un bailleur de fonds potentiel. La mauvaise gouvernance des PPMA avec l'absence ou la non-application des règles de gestion des PPMA, le manque de partage des informations et souvent le mauvais choix des ressources humaines constituent des défis de taille pour la pérennisation des PPMA (Gning, 2021) qui se traduisent par des dysfonctionnements, notamment la non tenue des réunions, défense des intérêts personnels au détriment du collectif, le manque de communication (Gning, 2021). Très souvent aussi, la défaillance dans la facilitation peut conduire à une incompréhension des enjeux de la PPMA par les membres. Les PPMA restent aussi vulnérables aux conflits de leadership, le transfert des combats politiques au sein de la PPMA et le manque d'inclusivité dans la représentation des acteurs. Il faut aussi noter que très souvent également, les délais restent trop courts pour permettre la maturation nécessaire des PPMA vers des niveaux organisationnels qui assurent leur pérennité. Une stratégie de pérennisation des PPMA doit être conçue et intégrée dans le processus de leur mise en place dès le début. Elle pourrait s'articuler autour des 4 composantes suivantes:

1. Une responsabilisation accrue des acteurs locaux dès la phase d'initiation de la PPMA: Initier dès l'entame du processus, un partenariat sans équivoque entre parties prenantes en définissant le mandat du projet et de ses partenaires exclusivement dédié à l'accompagnement pour responsabiliser les composantes de la future PPMA à travers des sessions d'animation sur des thématiques mettant en avant la valeur de l'effort propre, l'importance de l'investissement intrinsèque des groupes-cibles et la mobilisation des ressources physiques et de l'épargne locales pour s'assumer et assurer le leadership de leur développement. L'approche du projet et du réseau de facilitateurs, doit être en totale rupture avec tout système directif d'intervention susceptible de mettre en péril le développement d'initiatives propres, et de pousser les composantes des PPMA dans l'attentisme de l'appui des projets.
2. *Une participation inclusive pour le renforcement de la légitimité du Comité de Gestion et de la crédibilité de la PPMA:* Assurer une participation active et inclusive de tous les acteurs en insistant sur le niveau de représentativité effective de toutes les catégories d'acteurs dans la PPMA afin de promouvoir la légitimité des organes de gestion et la crédibilité de la structure. Il est impératif que la facilitation des PPMA porte une attention particulière sur la nécessité de déterminer les contours du champs d'application de la PPMA (chaîne de valeur) comme substrat pour structurer et constituer la nouvelle organisation d'une part, et d'autre part la participation des femmes et des jeunes, et des vétérinaires privés dans leurs composantes. L'implication et la participation active des vétérinaires privés sont des impératifs pour le bon fonctionnement des PPMA qui cherchent à faciliter l'accès aux SSA. En outre, il est primordial que le système de gouvernance mis en place trouve un large consensus parmi les membres de la PPMA pour en assurer la légitimité. Des règles de fonctionnement à la fois simples et consensuelles dont l'application est régulièrement évaluée sont les gages d'une gestion transparente et efficace de la PPMA en vue de leur pérennité.
3. *Un plan d'action réaliste soutenu par une stratégie de mobilisation des ressources:* Le lancement opérationnel de la PPMA devra doter la structure d'un plan d'action initial articulé autour d'objectifs prioritaires communs et réalistes. Une puissante thématique d'entrée capable de déclencher, développer et amplifier la vitalité endogène de la PPMA de déboucher sur des opportunités d'intervention collectives devra être choisie. Le plan d'action réservera une place de choix à la stratégie de mobilisation de ressources suffisantes pour couvrir de façon

efficace toutes les charges nécessaires au fonctionnement et à la mise en œuvre des actions du plan. Cet aspect constitue le facteur le plus critique à la réussite des PPMA. Dans le cadre du projet FTF MLTSP, certaines PPMA étaient parvenues à mobiliser des ressources internes à travers la cotisation de leurs membres et le prélèvement d'une ristourne sur les transactions commerciales des membres de la plate-forme. Des sources supplémentaires de financement de la caisse des PPMA ont été également mises en place grâce à des initiatives comme les forfaits par tête de bétail vacciné négociés entre les vétérinaires privés et les éleveurs membres, et les ventes de semences fourragères opérées sous le leadership du Comité de Gestion ou de Pilotage. Ceci avait permis d'élargir la gamme d'opportunités de financement de la caisse et augmenter les capacités de la PPMA à assurer les charges inhérentes à son fonctionnement ainsi que les coûts liés à la planification et la mise en œuvre des campagnes de vaccination. La mobilisation des ressources extérieures à travers l'accès aux crédits des membres des Plats-formes auprès des institutions financières a aussi connu un début de succès dans les communes où une éducation financière des clients et des institutions financières a été menée.

Dans le long terme, un puissant système d'incitation réside dans le fait que les membres des PPMA se rendent compte des gains économiques qui émanent de leur adoption des technologies et bonnes pratiques dont l'accès a été facilité par leur adhésion aux PPMA. Par exemple, les gains de productivité obtenus grâce à la réduction des mortalités due aux vaccinations vont se traduire par des revenus additionnels vont constituer une motivation concrète pour l'adhésion active et durable des éleveurs aux PPMA.

4. *L'intégration des PPMA dans les Plans de développement Social, Economique et Culturel (PDSEC) des communes sous forme de commission de travail dont l'action est guidée par des plans d'action coconstruits avec les parties prenantes, encadrés par des conventions et des cahiers de charge spécifiant les engagements et les responsabilités de chacune d'elles. Les PPMA en tant qu'interlocuteurs privilégiés des collectivités, deviennent ainsi un bras armé de la commune, et à ce titre pourraient bénéficier des autres opportunités de financement disponibles au niveau de la collectivité locale, du budget régional voire national, augurant ainsi pour ces organisations de bonnes perspectives de durabilité qui leur permettent d'aller au-delà de la durée de vie des projets. A cet égard, on pourrait retenir le cas assez illustratif du projet MLTSP qui a retenu la commune comme échelle d'intervention pour la mise en œuvre de ses programmes d'activités, afin de répondre à un certain nombre d'exigences, notamment: (i) disposer d'un cadre de convergence d'action qui met à profit la proximité des acteurs (éleveurs, marchands, bouchers, services vétérinaires publics et privés, collectivités, etc.) qui leur permet d'avoir une communauté de vue sur les enjeux de développement d'une part, et d'autre part une perception plus critique de leurs atouts et faiblesses liés à leurs antécédents (sociaux, culturels, organisationnels, techniques et institutionnels); (ii) la mise en cohérence des initiatives avec la dynamique de la décentralisation qui au plan institutionnel, fait de la commune la référence de choix pour la mise en œuvre de la politique de développement du pays.*

# Leçons apprises dans les pratiques des PPMA pour l'amélioration des services de santé animale

La majorité des associations socioprofessionnelles sont confrontées à des contraintes de viabilité fonctionnelle. Les enseignements qui se dégagent des péripéties qui ont marqué l'évolution des PPMA établies par le FTF MLTSP peuvent s'exprimer sous forme de suggestions et de recommandations. Celles-ci peuvent inspirer les projets et programmes, institutions d'appui aux communautés rurales dans leur quête de bien-être et développement social et économique des communautés agro-pastorales. Les rubriques ci-dessous regroupent les aspects saillants de ces recommandations.

La planification et l'exécution participative et inclusive des campagnes de vaccination menées dans le cadre de la PPMA constituent une méthode efficace pour augmenter les taux de couverture vaccinale et un meilleur accès aux services et intrants vétérinaires.

En mettant en relation, les agro-pasteurs qui constituent les clients, les fournisseurs d'intrants et de services vétérinaires, et les autorités élues et administratives qui les appuient, les PPMA ont été un mécanisme efficace qui ont permis une augmentation sensible des taux de couverture vaccinale contre les épizooties majeures au Mali (Dione et al, 2020). Les échanges d'informations, l'acquisition de connaissance combinée à la conception et la mise en œuvre participative et inclusive des plans d'action impliquant tous les acteurs, ont abouti à une meilleure compréhension des enjeux sur les bienfaits de la vaccination. Le renforcement de la confiance mutuelle entre clients et fournisseurs de services émanant de ce processus a débouché sur une plus grande adhésion des populations aux programmes de vaccination. En outre, l'augmentation de la demande en vaccins créée par cette dynamique a été une opportunité unique pour les vétérinaires privés qui ont vu leurs chiffres d'affaires s'accroître significativement. Tout cela constitue une forte incitation à la pérennisation des activités des vétérinaires privés, qui souffrent souvent d'une faiblesse et de la fragmentation de la demande en services et intrants vétérinaires, alors que les sources dont ils disposent pour financer leurs activités sur fonds propres sont limitées. La PPMA favorise non seulement la coordination de l'articulation de la demande en vaccins à travers la commune, mais elle jette aussi les bases du financement partiel mais durables à bien d'égards, des coûts de préparation des campagnes.

## Evolution des fonctions des PPMA

Les fonctions des PPMA s'étaient focalisées sur la santé animale au cours de la première année de leur mise en place mais elles ont vite évolué pour inclure des thématiques complémentaires, cherchant à stimuler les changements souhaités tout le long de la chaîne de valeur. C'est ainsi que les solutions technologiques et institutionnelles pour améliorer la productivité du bétail et l'accès aux marchés ont été inscrits parmi les questions prioritaires devant être débattues par les PPMA. Cette diversification des fonctions des PPMA vers les questions touchant tous les domaines de la chaîne de valeur animale, constitue aussi un gage de viabilité fonctionnelle tout en permettant d'élargir les opportunités d'affaires pour les acteurs. On pourrait à titre d'exemple citer des cas de réussite de PPMA dans la région de Sikasso qui ont pu engranger en 2020 un chiffre d'affaire de plus de 20 millions de franc CFA au terme de leur bilan de campagne, rien qu'avec la commercialisation des semences de *Brachiaria*, une culture fourragère vulgarisée par le Projet MLTSP dans la zone sud du Mali,

## Eviter les déficits inhérents à la phase d'initiation des PPMA

La bonne préparation de la phase d'initiation des PPMA constitue un des principaux gages de leur réussite. Il est indispensable d'initier des relations de confiance avec les communautés dès le départ, et pour cela il faudra (1) opérer un choix judicieux des groupes cibles en identifiant les vrais acteurs de la chaîne de valeur ciblée qui expriment depuis le départ une communauté de vue sur les principaux enjeux de développement ou tout au moins le thème central servant d'entrée pour la mise en place de la PPMA, (2) Initier un partenariat transparent sans équivoque avec les acteurs en délivrant un message clair, concis et précis pour ne pas décevoir les attentes des communautés et favoriser leur engagement volontaire, (3) Bâtir les PPMA sur des organisations ou des groupements existants et sur la capacité d'animation interne portée par des responsables dont leadership est avéré pour faire d'elles le soutien de sa dynamique endogène.

## Prendre en compte les facteurs de réussite des PPMA

Les plus importants facteurs de réussite des PPMA sont (1) le leadership d'individus ou de groupes de personnes dont la légitimité sociale, professionnelle, voire institutionnelle permet de construire une bonne cohésion sociale au sein des Comités de Pilotage, (2) le choix judicieux des profils des acteurs (bénéficiaires) par rapport à la problématique centrale servant de porte d'entrée pour la mise en place de la PPMA, et des partenaires techniques sur le terrain, (3) l'autonomie financière des PPMA avec l'existence de moyens financiers et humains pour mener toutes les activités de la PPMA, (4) l'inclusion des femmes et des jeunes pour lutter contre les inégalités d'accès aux services et intrants (Gning, 2021). Le volontarisme et l'engagement des leaders communautaires ont permis (1) d'accroître le degré de conscience de l'ensemble des composantes de la faïtière par rapport aux enjeux et défis à relever ; (2) partager les informations en vue de lever toute ambiguïté et contourner les obstacles au développement de la PPMA.

## Veiller à réaliser les conditions nécessaires à la vitalité fonctionnelle des PPMA

En plus des questions relatives à la représentativité et de la légitimité des membres de la PPMA et des membres des comités de gestion, il est crucial de mettre en place des mécanismes efficaces de gestion et de suivi et d'évaluation endogènes, basés sur des principes de transparence pouvant encourager la compréhension mutuelle et la cohésion sociale. Il est impératif d'animer les groupes cibles pour les amener à appréhender dès l'entame, de la phase de diagnostic de l'importance de la mobilisation de ressources propres pour constituer le capital de l'organisation. Cela peut notamment se faire en procédant à des ajustements réalistes qui permettent de corréliser les ambitions avec les moyens disponibles pour optimiser les chances de réussite. Pour cela, une stratégie de mobilisation des ressources est établie dès la phase initiale de mise en place des PPMA. C'est en renforçant le dynamique endogène des PPMA qu'il sera possible de créer les bases de leur autonomisation. L'engagement volontaire des responsables locaux a été déterminant pour animer la dynamique interne des PPMA et renforcer le degré de responsabilisation des communautés rurales, cela a contribué de façon notable à créer les conditions favorables à la réussite des activités.

# References

- Bonnet, P., Camus, E., Hendrix, P. et Lancelot, R. 2002. *Santé animale*. In: Mémento de l'agronome. Paris: MAE, CIRAD, GRET, CTA, 1355-1390.
- Catley, A and Leyland, T. 2001. Community participation and the delivery of veterinary services in Africa. *Preventive Veterinary Medicine* 49(1-2):95-113. doi: 10.1016/s0167-5877(01)00171-4.
- Dione, M., Traoré, I., Kassambara, H., Sow, A.N., Touré, C., Sidibé, C.A.K, Sery, A., Dakouo, M., Wieland, B., Dial, O., Fomba, C.O., Niang, M., Traoré, M., and Fall, A. 2019. Integrated approach to facilitate stakeholder participation in the control of endemic diseases of livestock: the case of Peste des Petits Ruminants in Mali. *Frontiers in Veterinary Science*. 19. <https://doi.org/10.3389/fvets.2019.00392>
- Gning, S.B. 2021. Les plateformes d'innovation au Mali: Dynamiques fonctionnelles et facteurs de durabilité. Rapport d'étude. Nairobi, Kenya: ILRI.
- Hall, A. J., and Dorai, K. 2013. Innovation systems of the future: What sort of entrepreneurs do we need? DOI:[10.3920/978-90-8686-768-4\\_4](https://doi.org/10.3920/978-90-8686-768-4_4). In book: *Renewing innovation systems in agriculture and food*. 77-76
- OECD. (Organization for Economic Cooperation and Development).1999. *Managing national innovation systems*. OECD, Paris.
- Schut, M., Andersson, J.A., Dror, I., Kamanda, J., Sartas, M., Mur, R., Kassam, S., Brouwer, H., Stoian, D., Devaux, A., Velasco, C., Gramzow, A., Dubois, T., Flor, R.J., Gummert, M., Buizer, D., McDougall, C., Davis, K., Homann-Kee Tui, S. and Lundy, M. 2017. *Guidelines for innovation platforms in agricultural research for development. Decision support for research, development and funding agencies on how to design, budget and implement impactful innovation platforms*. International Institute of Tropical Agriculture (IITA) and Wageningen University (WUR). <http://hdl.handle.net/10568/82550>.
- Wane, A., Dione, M., Wieland, B., Rich, K., Sadio, A.Y. and Fall, A. 2019. Willingness to vaccinate (WTV) and willingness to pay for vaccination (WTP) against PPR in Mali. *Frontiers in Veterinary Science*. doi:10.3389/fvets.2019.00488.
- World Bank. 2006. *Enhancing agricultural innovation: How to go beyond the strengthening of research systems*. World Bank, Washington, DC, USA. 118.