



CTB



RAPPORT DES RESULTATS 2012 APPUI AU RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL DU MINISTERE DE L'ELEVAGE (ARIMEL)



| | |
|---|-----------|
| ACRONYMES..... | 4 |
| 1 APERÇU DE L'INTERVENTION..... | 5 |
| 1.1 FICHE PROJET..... | 5 |
| 1.2 PERFORMANCES DU PROJET..... | 5 |
| 1.3 EXECUTION BUDGETAIRE..... | 6 |
| 1.4 RESUME..... | 6 |
| 2 ANALYSE DE L'INTERVENTION..... | 7 |
| 2.1 CONTEXTE..... | 7 |
| 2.1.1 <i>Contexte général.....</i> | 7 |
| 2.1.2 <i>Contexte institutionnel.....</i> | 7 |
| 2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution.....</i> | 7 |
| 2.1.4 <i>Contexte HARMO.....</i> | 8 |
| 2.2 OUTCOME..... | 9 |
| 2.2.1 <i>Analyse des progrès réalisés.....</i> | 9 |
| 2.2.2 <i>Gestion des risques.....</i> | 10 |
| 2.2.3 <i>Impact potentiel.....</i> | 11 |
| 2.2.4 <i>Critères de qualité.....</i> | 11 |
| 2.3 OUTPUT 1..... | 14 |
| 2.3.1 <i>Analyse des progrès réalisés.....</i> | 14 |
| 2.3.2 <i>Exécution budgétaire.....</i> | 16 |
| 2.3.3 <i>Critères de qualité.....</i> | 16 |
| 2.4 OUTPUT 2..... | 17 |
| 2.4.1 <i>Analyse des progrès réalisés.....</i> | 17 |
| 2.4.2 <i>Exécution budgétaire.....</i> | 17 |
| 2.4.3 <i>Critères de qualité.....</i> | 17 |
| 2.5 OUTPUT 3..... | 18 |
| 2.5.1 <i>Analyse des progrès réalisés.....</i> | 18 |
| 2.5.2 <i>Exécution budgétaire.....</i> | 18 |
| 2.5.3 <i>Critères de qualité.....</i> | 18 |
| 2.6 OUTPUT 4..... | 19 |
| 2.6.1 <i>Analyse des progrès réalisés.....</i> | 19 |
| 2.6.2 <i>Exécution budgétaire.....</i> | 20 |
| 2.6.3 <i>Critères de qualité.....</i> | 20 |
| 2.7 OUTPUT 5..... | 21 |
| 2.7.1 <i>Analyse des progrès réalisés.....</i> | 21 |
| 2.7.2 <i>Exécution budgétaire.....</i> | 22 |
| 2.7.3 <i>Critères de qualité.....</i> | 22 |
| 3 THEMES TRANSVERSAUX..... | 23 |
| 3.1 GENRE..... | 23 |
| 3.2 ENVIRONNEMENT..... | 24 |
| 3.3 AUTRE..... | 25 |
| 4 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE..... | 26 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.1 | PLAN D'ACTION | 26 |
| 4.2 | ENSEIGNEMENTS TIRES | 26 |
| 5 | ANNEXES | 27 |
| 5.1 | CADRE LOGIQUE D'ORIGINE..... | 27 |
| 5.2 | CADRE LOGIQUE MIS A JOUR | 33 |
| 5.3 | APERÇU DES MORE RESULTS | 38 |
| 5.4 | RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » | 39 |
| 5.5 | DECISIONS PRISES PAR LA SMCL ET SUIVI..... | 40 |

Acronymes

| | |
|----------|--|
| ATI | Assistant Technique International |
| ANVP | Association des Vétérinaires Privés du Niger |
| ANZOOPA | Association Nigérienne des Zootechniciens et Pastoralistes |
| CAPAN | Collectif des Associations Pastorales du Niger |
| CMB | Centre de Multiplication de Bétail |
| CTB | Coopération Technique Belge |
| DAID/RP | Direction des Archives, de l'Information, de la Documentation et des Relations Publiques |
| DEP | Direction des Etudes et de la Programmation |
| DRH | Direction des ressources humaines |
| DGSV | Direction Générale des Services Vétérinaires |
| DGPIA | Dispositif Générale de la Production et des Industries Animales |
| DRE | Direction Régionale de l'Élevage |
| DSA | Direction de la Santé Animale |
| DTF | Dossier Technique et Financier |
| FAO | Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture |
| FIT | Financial Information Tool. |
| GAR | Gestion Axée sur les Résultats |
| GRN | Gestion de Ressources Naturelles |
| IGS | Inspection Générale des Services |
| INRAN | Institut National de la Recherche Agronomique du Niger |
| LUCOP | Programme de Lutte contre la Pauvreté (GTZ) |
| MEL | Ministère de l'Élevage |
| ONG | Organisation Non Gouvernementale |
| OE | Organisation des Eleveurs |
| OS | Objectif Spécifique |
| PIB | Produit Intérieur Brut |
| PIC | Programme Indicatif de Coopération |
| PTF | Partenaires Techniques et Financiers |
| RECA | Réseau des Chambres d'Agriculture |
| SDR | Stratégie de Développement Rural |
| SE/SDR | Secrétariat Exécutif de la Stratégie de Développement Rural |
| SG | Secrétaire Général |
| SGA | Secrétaire Général Adjoint |
| SIG | Système d'Information Géographique |
| SMCL | Structure Mixte de Concertation Locale |
| SP (CRN) | Secrétariat Permanent (du Code Rural du Niger) |
| STD | Services Technique Déconcentrés |
| SVPP | Service Vétérinaire Privé de Proximité |
| TDR | Termes de Référence |
| VSF | Vétérinaires sans Frontières |

1 Aperçu de l'intervention

1.1 Fiche projet

| | |
|--|---|
| Nom du projet | Appui au renforcement institutionnel du Ministère de l'Elevage (ARIMEL) |
| Code du projet | NER 08 025 11 |
| Emplacement | Niger |
| Budget | 2 000 000 € (contribution belge) 678,529 € (contribution nigérienne) |
| Institution partenaire | Ministère d'Elevage |
| Date de la Convention de mise en œuvre | 25/08/2010 |
| Durée (mois) | 48 |
| Groupes cibles | L'intervention renforcera et interagira <u>directement</u> avec le MEL, principalement au niveau central, mais aussi au niveau déconcentré. Un renforcement des capacités des organisations faïtières fait partie de l'intervention. Les bénéficiaires <u>indirects</u> du projet sont l'ensemble des acteurs du secteur. |
| Impact ¹ | La performance du secteur de l'élevage au Niger est améliorée et contribue à la réduction de la pauvreté rurale |
| Outcome | Les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEL, [entre autres dans son rôle de maître d'ouvrage du programme 12 « <i>Aménagement pastoral et sécurisation des systèmes pastoraux</i> » de la SDR], sont renforcées |
| Outputs | L'organisation et le fonctionnement interne des services centraux et déconcentrés du MEL sont améliorés |
| | Un système de gestion de ressources humaines est mis en place et rendu opérationnel |
| | Les capacités de programmer, suivre, évaluer et capitaliser les interventions menées dans le secteur de l'élevage sont renforcées |
| | Des politiques et des stratégies (sous-) sectorielles sont élaborées et leur mise en œuvre renforcée |
| | La coordination entre les acteurs du secteur d'élevage, et avec les autres acteurs du secteur rural est améliorée |

1.2 Performances du projet

Tableau logique d'intervention : Remplir sur la base des données introduites dans 2.2.4, 2.3.3, 2.4.3... (uniquement attribuer une note A, B, C ou D.²).

¹ L'impact équivaut à l'objectif général, l'outcome à l'objectif spécifique et l'output au résultat

² A = Très bonnes performances, B = Bonnes performances, C = Faibles performances, D = Problématique

| | Efficienc | Efficacit | Durabilit |
|----------|-----------|-----------|-----------|
| Outcome | B | B | B |
| Output 1 | B | B | C |
| Output 2 | B | B | B |
| Output 3 | B | B | B |
| Output 4 | B | B | B |
| Output 5 | C | C | C |

1.3 Exécution budgétaire

| Budget total | Dépenses année N | Solde | Taux de décaissement total |
|--------------|------------------|-----------|----------------------------|
| 2 000 000 € | 660 403 | 1 339 597 | 33% |

1.4 Résumé

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Une Stratégie du Développement Durable de l'Elevage et son Plan d'action ont été élaborés |
| <ul style="list-style-type: none"> • Une Stratégie de Gestion des Ressources Humaines a été élaborée, contenant une Evaluation du Personnel, un Audit de la DRH, Plan de formation et un Guide d'un Référentiel des Emplois |
| <ul style="list-style-type: none"> • La DEP et l'IGS ont effectué des missions de suivi et évaluation |
| <ul style="list-style-type: none"> • Une étude de faisabilité technique et d'un schéma d'investissement d'un réseau internet / intranet pour le MEL a été élaborée et approuvée. Un marché public pour la mise en place de ce réseau au niveau du bâtiment principal du MEL a été lancé, attribué et est prévu d'être réceptionné en Q1/2013. 52 ordinateurs de bureau ont été distribués. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Des investissements pour assurer les conditions de base de travail ont été effectués : 19 climatiseurs split, réhabilitation de la salle de réunion, réhabilitation d'un bâtiment annexe (conjointement avec MEL), mobilier 50 chaises de réunion, 34 chaises de visiteur, 5 chaises de bureau, 8 bureaux, des panneaux de signalisation, |
| <ul style="list-style-type: none"> • Une stratégie et un plan de communication externe opérationnel triennal du MEL a été élaborés |

| Fonctionnaire exécution nationale ³ | Fonctionnaire exécution CTB ⁴ |
|---|---|
| Dr. Abouba Saydou Responsable ARIMEL et Secrétaire Général Adjoint du Ministère | Dr. Ricarda Mondry ATI Co-Responsable ARIMEL |

³ Nom et signature

⁴ Nom et signature

2 Analyse de l'intervention⁵

2.1 Contexte

2.1.1 Contexte général

L'année 2012 a été marquée par les éléments suivants :

- L'initiative «3N» , « les nigériens, nourrissent les nigériens », vient remplacer les politiques et stratégies antérieures de développement agricole et de sécurité alimentaire, tout en prenant en compte les enseignements tirés, les leçons apprises et les bonnes pratiques. L'initiative «3N» servira de fondement pour toute programmation en matière de développement agricole et de sécurité alimentaire/nutritionnelle dans les administrations publiques et les collectivités territoriales. Elle constitue une référence pour la collaboration entre l'Etat et les autres groupes d'acteurs, tels que les Partenaires Techniques et Financiers, les ONG, les Organisations Socioprofessionnelles et les Associations.
- En conséquence de toutes ces considérations, le Conseil des ministres a pris les décisions suivantes :
 - 1) l'abrogation du décret n° 2003/210/PRN/MRA du 14 novembre 2003 portant approbation des documents sur la SDR étant entendu que le volet développement rural qu'elle comporte est pris en charge dans l'initiative « 3N » ;
 - 2) le transfert des autres volets de la SDR (électrification, assainissement) aux départements ministériels compétents, conformément à la stratégie globale de mise en œuvre du programme de la renaissance du Niger ;
 - 3) la vulgarisation/popularisation de l'initiative «3N » ;
 - 4) l'organisation d'une table ronde avec les partenaires du Niger pour la mise en œuvre de cette stratégie.

D'un point de vue écologique et économique, la se saison hivernale de 2011 a été mauvaise, ce qui a entraîné un déficit fourrager et céréalier pendant Q1 et Q2 2012.

En plus, les conditions sécuritaires se sont encore plus dégradées.

2.1.2 Contexte institutionnel

Le contexte institutionnel est très approprié.

Le montage institutionnel se base sur une logique « approche programme » et « faire faire » conformément à la déclaration de Paris, qui suppose que les parties prenantes disposent des compétences nécessaires pour assumer le pilotage du programme. Ces compétences sont certainement existant au niveau des directeurs, bien que avec une augmentation des activités, certains directions fourni insuffisamment en ressources humaines, pourront éventuellement être surchargés face aux multiples activités à concevoir, mettre en œuvre et suivre à l'échelle nationale et régionale. Pour l'instant, les directeurs se sont montré très disponible, bien qu'ayant une charge de travail importante liée à leur fonction.

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Le contexte de gestion est très approprié.

Le Ministère de l'Elevage (MEL) du Niger a connu plusieurs réorganisations ces

⁵ Dans le présent document : L'impact équivaut à l'objectif général, l'outcome à l'objectif spécifique et l'output au résultat

dernières années suite aux changements politiques. Le Ministère des Ressources Animales a été fusionné avec le Ministère de l'Agriculture après le coup d'état de février 2010, puis après l'élection présidentielle en mars 2011 le Ministère de l'Elevage a de nouveau été séparé du Ministère d'Agriculture. C'était seulement fin Août 2011, que les nominations ont été faites, ce qui a entraîné un changement de presque tous les interlocuteurs du programme.

Le secrétaire général étant déjà le coordonnateur du programme, le secrétaire général adjoint nommé fin Août 2011 a été nommé responsable d'ARIMEL et cela assure une bonne appropriation du programme. Leur bonne disponibilité facilite la mise en œuvre. Il en est de même pour tous les directeurs qui sont responsables des activités en fonction de leurs attributions (pour l'instant il s'agit surtout du DGPIA, DGSV, DEP, DRH et DAID/RP).

Le montage institutionnel se base sur une logique « approche programme » et « faire faire » conformément à la déclaration de Paris, qui suppose que les parties prenantes disposent des compétences nécessaires pour assumer le pilotage du programme. Ces compétences sont certainement existant au niveau des directeurs, bien que avec une augmentation des activités, certaines directions fournissent insuffisamment en ressources humaines, pourront éventuellement être surchargés face aux multiples activités à concevoir, mettre en œuvre et suivre à l'échelle nationale et régionale. Pour l'instant, les directeurs se sont montrés très disponibles, bien qu'ayant une charge de travail importante liée à leur fonction.

Le programme est exécuté en régie, pour ce qui concerne la gestion de la trésorerie, alors que la gestion des plannings des activités et financiers ainsi que la gestion du budget se fait sous responsabilité conjointe. Cela permet d'un côté la pleine participation des partenaires, et en même temps d'exécuter certaines activités et surtout des marchés publics plus vite.

Le montage institutionnel se basant sur une logique « approche programme » et « faire faire » conformément à la déclaration de Paris, la plupart des activités a été exécutée à travers des accords d'exécution avec les différentes directions. Tous les accords d'exécution de 2012 ont pu être clôturés avec un taux d'exécution financière entre 90 et 100%. Tous sauf un ont été exécutés à temps, ce mode semble donc très adéquat pour un programme d'appui institutionnel, pourvu que les montants décaissés ne soient pas trop larges par accord et que l'exécution des accords soient bien suivis.

2.1.4 Contexte HARMO

Dans le cadre de l'harmonisation des interventions avec les politiques nationales et avec les autres partenaires au développement, le programme ARIMEL appuie directement le MEL pour jouer son rôle de coordonnateur du sous-secteur.

Cela concernait surtout l'appui MEL pour mettre en place et tenir les réunions du cadre de concertation des acteurs du sous-secteur de l'élevage. Ce cadre est présidé par le Ministre de l'Elevage et le Chef de file des Partenaires Techniques et Financiers (la Belgique), et les membres sont l'Inspecteur Général des Services du Ministère de l'Elevage ; un Conseiller Technique du MEL ; les directeurs (généralistes) du MEL concernés, le point focal genre du MEL, ainsi qu'un représentant du Haut-commissariat Initiative 3N ; du code rural, des professionnels privés du sous-secteur, du RECA, trois représentants des ONG nationales du sous-secteur ; trois représentants des Associations du sous-secteur ; l'université ; l'INRAN ; et tous les PTF du sous-secteur de l'Elevage. La réunion en février a traité la situation d'urgence causée par la sécheresse et à discuter de l'état d'avancement du plan d'urgence du MEL ainsi que la campagne de vaccination 2011/2012.

Le programme ARIMEL a aussi financé l'évaluation de la campagne de vaccination qui a

été appuyée par VSF, CICR, FAO et CTB (PAAPSSP°).

En outre le programme ARIMEL a appuyé l'organisation des Vèmes Journées Techniques Vétérinaires de l'Ordre National des Vétérinaires du Niger avec VSF Belgique et la FAO. Cet atelier a permis aux vétérinaires publics et privés de mieux définir leur stratégie concernant les zoonoses, en favorisant l'approche « un monde, une seule santé ».

2.2 Outcome

2.2.1 Analyse des progrès réalisés

| Outcome : Les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEL sont renforcées | | | | | | | | |
|--|--|--------------------|--------------------|--|-------------------|---|--------------------------------------|--|
| Indicateurs | Valeur de la Baseline | Progrès année 2011 | Progrès année 2012 | Cible année 2013 | Cible finale 2015 | | Commentaires | |
| Fonds alloués au MEL | 9 Mil | 11 Mil | 14 Mil | ND | ND | FCFA alloués/an | | |
| Niveau de consommation des crédits | 46,7 | 50 | 60 | 70 | 80 | % des crédits consommés | | |
| Niveau de coordination du secteur | 0 | 1 | 1 | 2 | 8 | Cadre de concertation sous-secteur élevage fonctionnel avec réunions réguliers (2 par an) | | |
| <u>Un document de politique d'élevage actualisé et concerté + la prise en compte des aspects genre et environnement</u> | 0 | 1 | 6 | 7 | 7 | "SDDE" points: 1 chaque: draft - validé - approuvé - intégration 3N, intégration SDR, - genre, -environnement | Validé par MEL, attend approb. gvnmt | |
| <u>Programmation unique par le MEL, qui inclut toutes les interventions dans le secteur élevage et qui est basé sur la gestion axée sur des résultats</u> | 0 | 0 | 7 | 8 | 9 | Plan d'action du programme points: 1 chaque: draft - validé - approuvé - intégration GAR - budget - révision annuelle | Validé par MEL | |
| <u>Niveau de maîtrise de l'information sur le secteur d'élevage</u> | ND | ND | ND | ND | ND | Indicateur à redéfinir par MEL | | |
| <u>Motivation et satisfaction du personnel</u> | ND | ND | ND | ND | ND | Indicateur à redéfinir par MEL | | |
| Analyse des progrès réalisés par rapport à l'outcome : Analyser la dynamique entre la réalisation des outputs et l'atteinte probable de l'outcome (voir Guide de rapport des résultats) : | | | | | | | | |
| <i>Lien entre les outputs et l'outcome : (Comment) les outputs contribuent-ils (toujours) à l'atteinte de l'outcome ?</i> | Contribution significative | | | Sous réserve d'enlever « entre autres dans son rôle de maître d'ouvrage du programme 12 « Aménagement pastoral et sécurisation des systèmes pastoraux » de la SDR » de l'outcome | | | | |
| <i>Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'outcome (sur la base d'indicateurs) :</i> | Bonne contribution | | | | | | | |
| <i>Difficultés qui se sont présentées, facteurs d'influence (positive ou négative) :</i> | SDR remplacé par I3N, donc certains indicateurs sont en train d'être reformulé | | | | | | | |
| <i>Résultats inattendus :</i> | - | | | - | | | | |

2.2.2 Gestion des risques

Indiquer l'évolution des risques et la façon dont ils ont été gérés. Les risques identifiés comprennent les risques émanant du DTF et/ou de l'étude Baseline ainsi que les risques significatifs identifiés durant la mise en œuvre de l'intervention. Certains risques peuvent aussi être identifiés lors du suivi des résultats.

- Décrire le risque.
- Noter la probabilité que le risque survienne : Élevée, Moyenne, Faible
- Noter l'impact du risque s'il devait survenir : Élevé, Moyen, Faible

Si une note C ou D est attribuée à un risque, détailler les mesures qui ont été/seront prises et indiquer la personne/l'acteur responsable. Pour plus de détails sur la notation : voir le Guide

| Identification du risque | | | Analyse du risque | | | Traitement du risque | | | Suivi du risque | |
|---|--------------------------|---------------------|-------------------|---|-------|--|-------|-------------|--------------------------|---------|
| Description du risque | Période d'identification | Catégorie de risque | Probabilité | Impact potentiel | Total | Action(s) | Resp. | Date limite | État d'avancement | Statut |
| Instabilité politique | Q2/2011 | | moyenne | Prises de décisions limités donc résultats pas atteint à temps | B | SDDE (approuvé gvmt) | | Q4/2013 | Approuvé MEL | Oouvert |
| | | | | | | Plan d'Action (approuvé gvmt) | | Q4/2013 | En cours de finalisation | |
| | | | | | | | | Q4/2013 | Draft Baseline | |
| Discontinuité des stratégies actuelles (SDR); | Q3/2011 | | moyenne | Nécessité de reprogrammer donc résultats pas atteint à temps | C | SDDE | | Q4/2013 | Approuvé MEL | Oouvert |
| | | | | | | Plan d'Action | | Q4/2013 | En cours de finalisation | |
| | | | | | | Indicateurs Plan d'action | | Q4/2013 | Draft Baseline | |
| Dégradation des conditions sécuritaires (nouveau) | Q3/2011 | | moyenne | Les missions terrain de l'ATI sont impossibles sur une grande partie de la zone d'intervention, donc suivi et évaluation des activités déconcertés difficiles | B | Respect des règles de sécurité CTB | | Cont. | Cont | Oouvert |
| | | | | | | Bien que le suivi sur le terrain ne puisse pas se faire par l'ATI, il se fait par le Responsable national, les Inspecteurs, les Directeurs ou des consultants extérieurs nationaux | | Cont. | Cont | |
| | | | | | | | | | | |

2.2.3 Impact potentiel

Décrire la probabilité que l'outcome contribue aux objectifs sectoriels et définir si l'impact, tel que (pré)supposé (lors de la formulation ou escompté dans les données de la Baseline), est toujours garanti. Il y a dès lors lieu d'évaluer si cette partie de la logique d'intervention est toujours valable. Si des données sont disponibles pour les indicateurs au niveau de l'objectif général, ajouter ces valeurs afin d'illustrer l'impact potentiel, si cela est pertinent.

2.2.4 Critères de qualité

| | |
|--|--|
| 1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires. | |
| <i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère Q : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A ; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i> | |
| 1.1 Quel est le degré de pertinence actuel du projet ? | |
| <input type="checkbox"/> | A Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible. |
| <input type="checkbox"/> | C Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence. |
| <input type="checkbox"/> | D Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis. |
| 1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ? | |
| <input type="checkbox"/> | A Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable). |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses. |
| <input type="checkbox"/> | C Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'un projet et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises. |
| <input type="checkbox"/> | D La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que le projet puisse espérer aboutir. |
| 2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe (appréciation de l'ensemble de l'intervention) | |
| <i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère Q : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A ; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i> | |
| 2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ? | |
| <input type="checkbox"/> | A Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible. |

| | | |
|--------------------------|----------|--|
| <input type="checkbox"/> | C | La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques. |
| <input type="checkbox"/> | D | La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires. |

2.2 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement gérés ?

| | | |
|-------------------------------------|----------|--|
| <input type="checkbox"/> | A | Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité ce qui contribuera aux outcomes planifiés. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B | Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing. |
| <input type="checkbox"/> | C | Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires. |
| <input type="checkbox"/> | D | La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps. |

3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère Q : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A ; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?

| | | |
|-------------------------------------|----------|---|
| <input type="checkbox"/> | A | La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B | L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort. |
| <input type="checkbox"/> | C | L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome. |
| <input type="checkbox"/> | D | Le projet n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises. |

3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés sur la base des résultats atteints dans l'optique de réaliser l'outcome (objectif spécifique) ?

| | | |
|-------------------------------------|----------|---|
| <input type="checkbox"/> | A | Le projet réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B | Le projet réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive. |
| <input type="checkbox"/> | C | Le projet n'est pas totalement parvenu à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir au projet la réalisation de son outcome. |
| <input type="checkbox"/> | D | Le projet n'est pas parvenu à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome. |

3. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère Q : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A ; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

3.1 Durabilité financière/économique ?

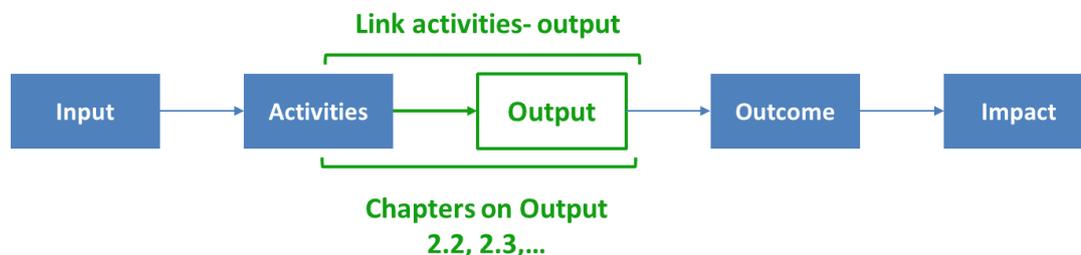
| | | |
|---|----------|---|
| <input type="checkbox"/> | A | La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci. |
| <input type="checkbox"/> | B | La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | C | Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique. |
| <input type="checkbox"/> | D | La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs. |
| 4.2 Quel est le degré d'appropriation du projet par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ? | | |
| <input type="checkbox"/> | A | La SMCL et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliquées à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B | La mise en œuvre se base en grande partie sur la SMCL et d'autres structures locales pertinentes, impliquées elles aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible. |
| <input type="checkbox"/> | C | Le projet recourt principalement à des arrangements ponctuels et à la SMCL et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises. |
| <input type="checkbox"/> | D | Le projet dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité. |
| 4.3 Quel est le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre le projet et le niveau politique ? | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> | A | Le projet bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra. |
| <input type="checkbox"/> | B | Le projet a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gêné par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement. |
| <input type="checkbox"/> | C | La durabilité du projet est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises. |
| <input type="checkbox"/> | D | Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec le projet. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité du projet. |
| 4.4 Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la capacité institutionnelle et de gestion ? | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> | A | Le projet est intégré aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite). |
| <input type="checkbox"/> | B | La gestion du projet est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité. |
| <input type="checkbox"/> | C | Le projet repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises. |
| <input type="checkbox"/> | D | Le projet repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent. |

Attribuer une note finale à chaque critère. Si une note C ou D a été attribuée à un critère de monitoring, des mesures doivent être proposées dans le Plan d'action (4.1).

| Critères | Note |
|------------|------|
| Pertinence | B |
| Efficacité | B |
| Durabilité | B |
| Efficiace | B |

2.3 Output 1⁶

Évaluer la probabilité de l'atteinte de l'output en question et la dynamique entourant l'évolution de cet output.



2.3.1 Analyse des progrès réalisés

| Output 1 : | | | | | | |
|--|-----------------------|--------------------|--------------------|------------------|-------------------|---|
| Indicateurs | Valeur de la Baseline | Progrès année 2011 | Progrès année 2012 | Cible année 2013 | Cible finale 2015 | Commentaires |
| 1.1 Outils mis en place pour améliorer la circulation interne d'information et le niveau de leur utilisation | 0 | 1 | 2 | 3 | 5 | un plan d'amélioration de la communication interne est disponible - validé - tous les services centraux sont reliés en réseaux - tous les services régionaux - un intranet du MEL avec tous les documents/infos essentiels du Ministère est accessibles pour tous les services centraux et déconcentrés |
| 1.2 Nombre de sujets discutés et résultats obtenus en travaillant entre directions (synergies entre directions créées) | ND | ND | ND | ND | ND | indicateur à redéfinir avec MEL |
| 1.3 Adaption des attributions, cahier des charges en fonction des besoins changeants | 0 | 0 | 1 | 3 | 4 | points: 1 chaque: état des lieux - draft - validé - approuvé |
| 1.4 Type d'investissements effectués et leur utilisation | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | un plan des besoins est disponible - investissements effectués |

⁶ Le template prévoit jusqu'à 3 outputs (chapitres 2.2, 2.3 et 2.4). Si l'intervention compte plus d'outputs, simplement copier et coller les chapitres supplémentaires relatifs aux outputs. Si l'intervention compte moins de 3 outputs, simplement supprimer les chapitres désuets)

| État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁷ | État d'avancement : | | | | Commentaires (uniquement si C ou D comme valeur) |
|---|--|---|---|---|--|
| | A | B | C | D | |
| 1.1 Sur la base du nouveau schéma organisationnel du MEL, accompagner le démarrage de la réorganisation institutionnelle du MEL : Réunion des Cadres d'élevage sur le thème : L'Initiative 3N, outil de promotion de l'élevage et son lien avec la Stratégie du développement durable de l'Élevage et son Plan d'actions | X | | | | |
| 1.1 Sur la base du nouveau schéma organisationnel du MEL, accompagner le démarrage de la réorganisation institutionnelle du MEL : une conférence sur le thème « La femme cadre de l'élevage, actrice de la renaissance » | X | | | | |
| 1.1 Sur la base du nouveau schéma organisationnel du MEL, accompagner le démarrage de la réorganisation institutionnelle du MEL : d'organiser trois ateliers d'échange et de formation sur les questions liées au genre à l'endroit des directeurs centraux, des directeurs régionaux, des directeurs départementaux et chefs de services communaux | | X | | | |
| 1.3 Concevoir et mettre en œuvre système de communication interne : Suite à l'étude de faisabilité, un MP pour mettre en place un réseau internet-intranet dans le bâtiment principal du MEL a été lancé et est prévu d'être reçu en Q1/2013 | | X | | | |
| 1.5 Réaliser des suivis internes réguliers de l'organisation : L'Inspection Général des Services a effectué une mission de contrôle et évaluation dans toutes les régions | | X | | | |
| 1.6 Réaliser des investissements pour les conditions de base de travail : climatiseurs split, mobilier de salle de réunion (et autres), ordinateurs de bureau, réhabilitations annexe bâtiment distribués ; MP lancé pour frigos solaires, autres équipements frigorifiques, générateurs | | X | | | |
| Analyse des progrès réalisés par rapport à l'output : Analyser la dynamique entre les activités et l'atteinte probable de l'output (voir Guide de rapport des résultats). | | | | | |
| <i>Lien entre les activités et l'output. (Comment) les activités contribuent-elles (toujours) à l'atteinte de l'output</i> | Bonne contribution | | | | |
| <i>Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output (sur la base d'indicateurs) :</i> | Bon progrès | | | | |
| <i>Difficultés qui se sont présentées, facteurs d'influence (positive ou négative) :</i> | Leger retard dans l'exécution des MPs (à cause du retard dans le dédouanement) | | | | |
| <i>Résultats inattendus (positifs ou négatifs) :</i> | - | | | | |

⁷ A : Les activités sont en avance
B : Les activités sont dans les délais
C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

2.3.2 Exécution budgétaire

Le budget total de l'output 1 est de 584 500 euro. Au 31 décembre 2012 le montant exécuté est de 170 186 euro. Le taux d'exécution budgétaire pour ce résultat est de 29%.

2.3.3 Critères de qualité

| Critères | Note |
|------------|------|
| Effcience | B |
| Efficacité | B |
| Durabilité | C |

2.4 Output 2

2.4.1 Analyse des progrès réalisés

| Output 1 : Un système de gestion de ressources humaines mis en place et rendu opérationnel | | | | | | |
|---|---|--------------------|---------------------|------------------|--|--|
| Indicateurs | Valeur de la Baseline | Progrès année 2011 | Progrès année 2012 | Cible année 2013 | Cible finale 2015 | Commentaires |
| 2.1 Existence et niveau de mise en œuvre d'une stratégie de GRH, genre spécifique | 0 | 3 | 7 | 7 | 7 | Stratégie de GRH du Ministère de l'élevage points: 1 chaque: <u>état des lieux - draft - validé - approuvé - intégration 3N, intégration SDR, -genre</u> |
| 2.2 Existence et niveau de mise en œuvre du plan de formation | 0 | 1 | 5 | 7 | 7 | Plan de formation: points: 1 chaque: <u>état des lieux - draft - validé - approuvé - intégration 3N, intégration SDR, -genre</u> |
| 2.3 Type et appréciation de mesures incitatives définies et mises en œuvre | 0 | 0 | 0 | 4 | 8 | Stratégie mesures incitatives: points: 1 chaque: <u>état des lieux - draft - validé - piloté- évalué- révisé- validé - approuvé</u> |
| État d'avancement des <u>principales</u> activités | | | État d'avancement : | | Commentaires (uniquement si C ou D comme valeur) | |
| | | | A | B | C | D |
| 2.1 Un audit organisationnel de la DRH a été réalisé | | | | X | | |
| 2.2 Une stratégie de gestion de ressources humaines a été élaboré | | | | X | | |
| 2.3 Un plans de formation a été développé et est suivi. Un consultant recruté par l'SDR pour intégrer un plan pour les formations catégorielles et assurer que tous les plans de formations de tous les ministères sont conformes, a pris du retard | | | | X | | |
| Analyse des progrès réalisés par rapport à l'output : Analyser la dynamique entre les activités et l'atteinte probable de l'output (voir Guide de rapport des résultats). | | | | | | |
| Lien entre les activités et l'output. (Comment) les activités contribuent-elles (toujours) à l'atteinte de l'output | Bonne contribution, mais RH globalement insuffisant (plus de 300 postes additionnels sont nécessaires) et prise de décision indépendante du MEL | | | | | |
| Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output (sur la base d'indicateurs) : | Bon progrès | | | | | |
| Difficultés qui se sont présentées, facteurs d'influence | RH insuffisant au sein de la DRH même (un DRH pour MEL et MA) | | | | | |
| Résultats inattendus (positifs ou négatifs) : | - | | | | | |

2.4.2 Exécution budgétaire

Le budget total de l'output 2 est de 52 000 euro. Au 31 décembre 2012 le montant exécuté est de 43 576 euro. Le taux d'exécution budgétaire pour ce résultat est de 84%

2.4.3 Critères de qualité

| Critères | Note |
|------------|------|
| Efficienc | B |
| Efficacité | B |
| Durabilité | B |

2.5 Output 3

2.5.1 Analyse des progrès réalisés

| Output 3 : Les capacités de programmation, suivi et évaluation sont améliorées | | | | | | | |
|--|---|--------------------|---------------------|------------------|--|--|---|
| Indicateurs | Valeur de la Baseline | Progrès année 2011 | Progrès année 2012 | Cible année 2013 | Cible finale 2015 | Commentaires | |
| 3.1 Qualité de la programmation et des rapports S&E | 0 | 0 | 1 | 2 | 5 | Le PA est révisé annuellement et le indicateurs suivis | |
| 3.2 Un guide unique de procédures de S&E élaboré | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | Points 1 chaque: - draft - validé - approuvé - | |
| 3.3 Base de données opérationnelles | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 | Points 1 chaque: - draft - validé - approuvé-utilisé-révisé-approuvé | |
| État d'avancement des <u>principales</u> activités | | | État d'avancement : | | Commentaires (uniquement si C ou D comme valeur) | | |
| | | | A | B | | | C |
| 3.1-2 Une mission de programmation 2013 (avec formation en approche sectorielle) a eu lieu | | | | X | | | |
| Analyse des progrès réalisés par rapport à l'output : Analyser la dynamique entre les activités et l'atteinte probable de l'output (voir Guide de rapport des résultats). | | | | | | | |
| <i>Lien entre les activités et l'output. (Comment) les activités contribuent-elles (toujours) à l'atteinte de l'output</i> | Bonne contribution | | | | | | |
| <i>Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output (sur la base d'indicateurs) :</i> | Progrès acceptable | | | | | | |
| <i>Difficultés qui se sont présentées, facteurs d'influence (positive ou négative) :</i> | PA pas encore approuvé, donc léger retard | | | | | | |
| <i>Résultats inattendus (positifs ou négatifs) :</i> | - | | | | | | |

2.5.2 Exécution budgétaire

Le budget total de l'output 3 est de 78 000 euro. Au 31 décembre 2011 le montant exécuté est de 25 537 euro. Le taux d'exécution budgétaire pour ce résultat est de 33%.

2.5.3 Critères de qualité

| Critères | Note |
|------------|------|
| Effizienz | B |
| Efficacité | B |
| Durabilité | B |

2.6 Output 4

2.6.1 Analyse des progrès réalisés

| Output 4 : Des politiques sectorielles sont élaborées et sa mise en œuvre renforcée | | | | | | |
|--|-----------------------|--|---------------------|------------------|--|---|
| Indicateurs | Valeur de la Baseline | Progrès année 2011 | Progrès année 2012 | Cible année 2013 | Cible finale 2015 | Commentaires |
| 4.1 Existence et qualité d'un document de politique sectorielle actualisé et niveau d'intégration du genre et de l'environnement | 0 | 0 | 6 | 7 | 7 | SDDE points: 1 chaque: draft - validé - approuvé - intégration 3N-integration SDR, -genre, -environnement |
| 4.2 Le degré de participation des différents acteurs non-étatiques dans la définition et application des politiques | 0 | ND | ND | ND | ND | Indicateur et valeur cible à redéfinir par MEL |
| 4.3 Existence et qualité des stratégies thématiques nationales (sélection génétique, santé animale) | 0 | 4 | 4 | 8 | 14 | Stratégie sélection génétique Stratégie santé animale /privatisation Autres à définir? points: 1 chaque: draft - validé - approuvé - intégration 3N-integration SDR, -genre, -environnement |
| État d'avancement des <u>principales</u> activités | | | État d'avancement : | | Commentaires (uniquement si C ou D comme valeur) | |
| | | | A | B | C | D |
| 4.1 Mise à jour des concepts <i>auprès des agents du niveau central et des services déconcentrés</i> : Ateliers d'internalisation des textes réglementaires des services vétérinaires. | | | | X | | |
| 4.2 Renforcer les capacités des acteurs : divers formations ont été tenus : Formation en sécurité sanitaire, Formation LEGS TOT, Formation LEGS cadres, formation en Epidémiologie | | | | | X | |
| 4.3 Actualiser la politique sectorielle : Stratégie élaboré et approuvé par MEL, attend approb gvmt ; PA élaboré | | | | | X | |
| 4.4 Définir des stratégies thématiques : V Journées Techniques Vétérinaire sur « Un monde ; une santé » et Atelier Evaluation de la Campagne de Vaccination | | | | | X | |
| Analyse des progrès réalisés par rapport à l'output : Analyser la dynamique entre les activités et l'atteinte probable de l'output (voir Guide de rapport des résultats). | | | | | | |
| Lien entre les activités et l'output. (Comment) les activités contribuent-elles (toujours) à l'atteinte de l'output | | Bonne Contribution | | | | |
| Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output (sur la base d'indicateurs) : | | Progrès acceptable | | | | |
| Difficultés qui se sont présentées, facteurs d'influence: | | Point focal Amélioration génétique a changé, donc pas d'activité concernant cette thématique | | | | |
| Résultats inattendus (positifs ou négatifs) : | | - | | | | |

2.6.2 Exécution budgétaire

Le budget total de l'output 4 est de 326 000 euro. Au 31 décembre 2012 le montant exécuté est de 132 020 euro. Le taux d'exécution budgétaire pour ce résultat est de 40%.

2.6.3 Critères de qualité

| Critères | Note |
|------------|------|
| Efficienc | B |
| Efficacité | B |
| Durabilité | B |

2.7 Output 5

2.7.1 Analyse des progrès réalisés

| Output 5 : | | | | | | | |
|---|--|--------------------|---------------------|------------------|--|--|---|
| Indicateurs | Valeur de la Baseline | Progrès année 2011 | Progrès année 2012 | Cible année 2013 | Cible finale 2015 | Commentaires | |
| 5.1 Qualité es instances de coordination mis en place (nombre de réunions, type de décisions prises, niveau de participation des organisations faitières, représentation des femmes) | 0 | 1 | 2 | 4 | 8 | Cadre de concertation sous-secteur élevage réunion en 2.2012 | |
| 5.2 Niveau de structuration et niveau de représentativité des organisations faitières | ND | ND | ND | ND | ND | | |
| 5.3 Nombre de documents et communications sur le secteur | ND | ND | ND | ND | ND | | |
| État d'avancement des <u>principales</u> activités | | | État d'avancement : | | Commentaires (uniquement si C ou D comme valeur) | | |
| | | | A | B | C | D | |
| 5.1 Animer les instances de coordination du sous-secteur élevage | | | | | X | | Une seule réunion en 2012 au lieu de deux |
| 5.3 Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication externe : une stratégie et un plan d'action opérationnel a été élaboré et approuvé | | | | X | | | |
| 5.4 Favoriser l'émergence des organisations faitières dans le secteur de l'élevage : CAPAN Missions d'information et de sensibilisations dans le but de la mise en place des cadres de concertation de la société civile pastorale au niveau des régions ; Atelier de Contribution à l'Enrichissement de la Stratégie de Développement Durable de l'Elevage (2012-2035) et de son Plan d'Actions ; RECA : Formation des élus des Chambres d'Agriculture et des organisations paysannes faitières en lobbying et plaidoyers ; Rencontres des élus des chambres d'Agriculture et des OP d'éleveurs sur la fonction de « représentation » ; ANZOOA Atelier thématique : contribution du pastoralisme à la sécurité alimentaire et à l'économie nationale | | | | X | | | |
| Analyse des progrès réalisés par rapport à l'output : Analyser la dynamique entre les activités et l'atteinte probable de l'output (voir Guide de rapport des résultats). | | | | | | | |
| Lien entre les activités et l'output. (Comment) les activités contribuent-elles (toujours) à l'atteinte de l'output: | Contribution acceptable | | | | | | |
| Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output (sur la base d'indicateurs) : | Progrès acceptable, léger retard | | | | | | |
| Difficultés qui se sont présentées, facteurs d'influence (positive ou négative) : | La deuxième réunion du Cadre de concertation n'a pas pu avoir lieu. L'absence de l'attaché de coopération belge, absence du Représentant CTB ont contribué à ce qu'il n'était pas possible de créer assez de momentum pour assurer sa tenue. | | | | | | |
| Résultats inattendus (positifs ou négatifs) : | RECA et surtout CAPAN ont été plus actif que prévu. | | | | | | |

2.7.2 Exécution budgétaire

Le budget total de l'output 5 est de 126 200 euro. Au 31 décembre 2012 le montant exécuté est de 30 083 euro. Le taux d'exécution budgétaire pour ce résultat est de 24%.

2.7.3 Critères de qualité

| Critères | Note |
|------------|------|
| Efficienc | C |
| Efficacité | C |
| Durabilité | C |

3 Thèmes transversaux

Expliquez comment l'intervention a tenu compte des thèmes transversaux.

3.1 Genre

En 2009, une analyse organisationnelle et institutionnelle en genre du Ministère de l'Élevage et des Industries animales a constaté :

- des insuffisances par rapport à la prise en compte du genre dans les formulations des politiques, notamment sectorielles,
- une analyse genre qui n'est pas faite de manière transversale
- des prévisions budgétaires insignifiantes en termes de prise en compte du genre.

En général, il a été noté que les cadres d'orientation n'abordent pas les questions liées aux disparités entre hommes et femmes en termes d'accès aux ressources, aux bénéfices, aux responsabilités etc. Cela s'explique par l'absence d'une analyse genre lors de leur élaboration du fait de la méconnaissance de l'approche conceptuelle et analytique genre par les cadres à tous les niveaux.

Dans les documents d'orientation (SDR...) l'introduction du concept genre est certes comme un acquis. Cependant, l'inexistence de compétence en genre rend difficile l'opérationnalité de cette approche.

ARIMEL veille à donner de l'appui institutionnel de la « machinerie » genre à travers une intégration de l'aspect genre dans toutes les stratégies élaborées et en renforçant les capacités du point focal genre et des cadres du ministère.

Ainsi la nouvelle stratégie du développement durable de l'élevage (SDDE) du MEL souscrit le genre comme un de ces quatre principes directeurs transversaux. La SDDE constate que l'aspect genre est une priorité de tous les cadres stratégiques actuels. Conformément à la Politique Nationale Genre (PNG), cette priorité sera posée comme un principe qui s'applique de plusieurs manières.

La stratégie se traduira par une plus grande équité dans l'approche (ou la sensibilité) genre lors du déroulement des futurs programmes et projets. Cette intégration devra se faire dès la formulation des programmes techniques (amélioration de la santé animale et production/valorisation des produits issus de l'élevage) et des projets qui en découleront. Il s'agira d'analyser les situations selon l'approche genre et déterminer, pour chaque activité, si des dominations à caractère genre se retrouvent. Dans ce cas, la formulation devra veiller à privilégier des actions favorables à un principe d'atténuation, tant dans le public cible visé, que dans les activités ou les actions à entreprendre.

En effet, une proportion non négligeable du cheptel est détenue par les femmes qui participent à une moindre mesure dans la prise de décisions majeures d'exploitation des produits de ce cheptel. Par contre, on observe que de nombreuses étapes de la transformation des produits animaux ainsi que celui de la vente reste du ressort des femmes. La vente du lait avec ses différents dérivés, celle des volailles et des plats cuisinés des objets d'arts sont contrôlés et exécutés par les femmes. Les projets à concevoir devront prendre en compte tous ces aspects et favoriser le développement d'activités permettant d'éviter toute reproduction de dominations. Des outils de suivi et évaluation devront être conçus à cet effet.

Ce principe devra également être pris en compte au niveau de la gestion des ressources humaines du Ministère. La gestion globale du personnel veillera à favoriser le recrutement et les formations continues, diplômantes et spécifiques des femmes afin d'améliorer le ratio homme/femme au sein du Ministère.

En plus, ARIMEL a financé en 2012 une conférence sur le thème « La femme cadre de l'élevage, actrice de la renaissance » lors de la journée de la femme nigérienne le 13 Mai 2012, ainsi que des formations en genre (basée sur la formation en genre organisée par la CTB en novembre 2011 qu'a obtenu le point focal genre du MEL), pour 85 agents du MEL du niveau central et déconcentré.

3.2 Environnement

L'impact sur l'**environnement** du programme ARIMEL se jouera à travers une meilleure intégration de l'aspect environnement / gestion des ressources naturelles dans les stratégies et plans d'actions du MEL. En effet, une grande partie des activités du programme 12 (programme prioritaire du MEL) visent à améliorer la qualité de l'environnement à travers la planification, l'aménagement et la sécurisation de l'accès aux espaces et ressources pastorales.

Ainsi, la nouvelle stratégie de développement durable de l'élevage (SDDE) du MEL compte l'environnement comme un de ces quatre principes directeurs transversaux.

La stratégie stipule que la conduite des troupeaux se fera à travers une gestion intégrée des ressources naturelles mettant en avant l'exploitation durable et la protection des écosystèmes fragiles des zones arides et semi-arides du pays.

L'élevage a au cours des années 80 été indexé comme une activité destructrice de l'environnement. Le Niger, par les stratégies de lutte contre la désertification, a largement contribué à cristalliser les opinions sur cette question. Avec un certain recul historique, des nuances majeures peuvent maintenant être mises en avant.

L'élevage dans certaines zones a permis de contribuer à la reconstitution et la fertilité des sols indurés. Les grands projets d'aménagements (Projet Keita par exemple) ont souligné l'apport significatif de l'animal sur des milliers d'hectares, venant en complémentarité des aménagements physiques (demi-lunes, banquettes, cordons pierreux).

Par ailleurs, la mobilité pastorale qui caractérise le mode d'élevage le plus courant permet de limiter la pression sur les pâturages naturels fragiles des zones sahéliennes et ainsi de ménager leur propre capacité de renouvellement. En effet, ce mode favorise l'enrichissement des sols par le passage des animaux et permet de participer activement à la dissémination de graines (mécanismes via le tube digestif avec les espèces endozoochores et, via la laine et le pelage avec les espèces exozoochores). Tous ces mécanismes sont en faveur du développement d'une strate herbacée diversifiée et d'une strate arbustive particulièrement importante pour la photosynthèse et donc pour la capture du carbone.

En zone pastorale, les auréoles de dégradation constatées autour de certains points d'eau à fort débit ont souligné la nécessité de revoir la répartition des points d'eau et le débit en fonction des capacités du milieu physique. Des mesures ont été prises au cours de cette décennie et sont largement prises en comptes dans la stratégie nationale en hydraulique pastorale en processus d'adoption.

Les conclusions de ce débat deviennent donc nettement plus favorables à l'élevage transhumant comme facteur d'amélioration d'un système agro sylvo pastoral performant. Les aménagements à prévoir, au travers des schémas d'aménagements fonciers, devront garder le principe d'un développement durable de l'élevage, intégré dans un environnement fragile.

3.3 Autre

En plus la nouvelle stratégie du développement durable de l'élevage (SDDE) du MEL prend en compte **le changement climatique** comme un autre de ses quatre principes directeurs transversaux.

La SDDE souligne que les nouvelles perceptions des incidences du changement climatique, tant pour les phénomènes d'adaptation que d'atténuation, doivent guider la mise en œuvre de la stratégie et ainsi être posés comme un principe transversal. Le Niger doit analyser la situation et faire valoir ses atouts en la matière. La recherche de financements innovants (projets carbone, financement Recherche Développement Durable) peut présenter de nouvelles opportunités afin d'aider les systèmes pastoraux à se sécuriser, voire à se développer.

Pour l'instant, hormis un seul projet pilote carbone, le Niger n'a pas participé concrètement à une telle coopération visant l'atténuation ou l'adaptation dans le secteur de l'élevage pastoral. L'élevage extensif, majoritaire au Niger, basé sur l'alimentation des troupeaux sur des pâturages naturels, est particulièrement sobre car il induit une empreinte carbone modeste⁸. Cet élevage permet de valoriser la production de viande de qualité, susceptible d'intéresser des niches commerciales (label biologique, par ex.). La consolidation de cet élevage pastoral extensif permet également de limiter le développement des élevages intensifs basés sur la production de l'aliment pour bétail. À l'opposé des élevages intensifs qui contribuent à augmenter fortement les émissions de gaz à effet de serre, le pastoralisme offre ainsi une alternative d'empreinte carbone des plus appréciables.

Du point de vue de l'adaptation, les aléas climatiques sont une contrainte prise en compte dans le système d'élevage traditionnel basé sur la transhumance et le nomadisme. Pendant les grandes sécheresses, cette pratique d'élevage a montré que la mobilité était un facteur de résilience des troupeaux. En effet, les possibilités de repli sur des zones mieux fournies en pâturages ont permis de sauvegarder le cheptel national. Compte tenu de ces nouveaux enjeux planétaires (écologiques, économiques et sociaux), les pasteurs nigériens doivent être accompagnés pour renforcer leurs capacités de résilience et développer des solutions innovantes afin de faire face aux contraintes climatiques grandissantes.

Ce principe permettra de s'assurer que les pasteurs, au travers de l'accompagnement du Ministère en charge de l'Élevage, ont bien été pris en compte dans la stratégie mise en œuvre par l'État pour produire du crédit carbone, via l'appui au pastoralisme.

⁸ WISP/UICN (2006).

4 Pilotage et apprentissage

4.1 Plan d'action

Formuler, sur la base des données et de l'analyse ci-dessus, des actions (décisions) à prendre. Celles-ci peuvent être d'ordre stratégique et/ou opérationnel.

| Plan d'action | Source | Acteur | Date limite |
|--|---|--|--|
| <i>Description de l'action/la décision à prendre.</i> | <i>Le sous-chapitre auquel l'action/la décision se réfère</i> | <i>Le responsable de la prise de décision/action</i> | <i>p. ex., Q1, Q2, Q3 ou Q4 de l'année N+1</i> |
| Décider des activités à mener concernant les mesures incitatives | 2.3 | Responsable, Coresponsable, Directeurs | Q1 |
| Elaborer un guide unique de procédures de S&E | 3.2 | Responsable, Coresponsable, Directeurs (DEP) | Q4 |
| Finaliser et faire approuver le plan de formation | 4.2 | DRH | Q1 |
| Décider des produits attendus concernant les stratégies thématiques | 4.4 | Responsable, Coresponsable, Directeurs | Q1 |
| Tenu de deux réunions du cadre de concertation du sous-secteur d'élevage par an | 5.1 | Ordonnateur (SG) et Ministre, préparation Responsable et Coresponsable | Q2 et Q4 |
| Préparation du cadre de concertation avec les partenaires en tenant des réunions des PTF avant chaque réunion du cadre de concertation | 5.1 | Co-responsable, attaché de coopération belge | Q1 et Q3 |

4.2 Enseignements tirés

Tirer les enseignements importants de l'expérience de l'intervention. Les enseignements tirés sont de nouveaux savoirs qui doivent demeurer dans la mémoire institutionnelle de la CTB et des partenaires. Ils peuvent être tirés d'activités, d'outputs, de l'outcome (ou d'une combinaison de niveaux ou de tout autre aspect de l'intervention et de son contexte).

| Enseignements tirés | Public cible |
|---|---|
| L'élaboration participative d'une stratégie propre de développement de l'élevage du ministère, ainsi que son plan d'actions, qui intègrent les leçons tirés de la SDR, le PDES ainsi que la nouvelle initiative 3N et met à jour / remplacera le document cadre pour la relance du secteur d'élevage au Niger qui date de 2001 permet de mieux planifier d'une façon stratégique les activités du MEL à moyen et long terme d'une façon plus durable. | Cadres MEL, participation des autres acteurs, autres projets AI |

5 Annexes

5.1 Cadre logique d'origine

| Titre du Projet: Appui au renforcement des capacités institutionnelles du Ministère de l'Élevage et des Industries Animales - Niger | | | |
|--|--|---|--|
| OBJECTIF GLOBAL | | | |
| « La performance du secteur de l'élevage est améliorée et contribue à la réduction de la pauvreté rurale » | | | |
| OBJECTIF SPECIFIQUE | INDICATEURS | MOYENS DE VERIFICATION | HYPOTHESES |
| Les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEIA, entre autre dans son rôle de maître d'ouvrage du programme 12 « Aménagement pastoral et sécurisation des systèmes pastoraux » de la SDR, sont renforcées | <ul style="list-style-type: none"> - <u>Fonds alloués au programme 12 (budget national + PTF)⁹</u> - <u>Niveau de consommation des crédits</u> - Niveau de coordination du secteur - Un document de politique d'élevage actualisé et concerté + la prise en compte des aspects genre et environnement - Programmation unique par le MEIA, qui inclut toutes les interventions dans le cadre du programme 12 et qui est basé sur la gestion axée sur des résultats - <u>Niveau de maîtrise de l'information sur le secteur d'élevage</u> - <u>Motivation et satisfaction du personnel</u> | <ul style="list-style-type: none"> - Rapports de suivi interne de l'organisation - Rapports de suivi et d'évaluation de l'intervention - Audit organisationnel | <ul style="list-style-type: none"> - La continuité des politiques actuelles (SDR, décentralisation, déconcentration); - Volonté de changement au sein du ME/IA - Une dépolitisation progressive de la fonction publique ; - L'évolution vers un renforcement qualitatif et quantitatif des organisations du secteur public, y compris une politique de rémunération plus conséquente |

⁹ Les indicateurs soulignés sont des indicateurs qui se trouvent dans le plan d'action de la SDR

| No. | RESULTATS | INDICATEURS | MOYENS DE VERIFICATION | HYPOTHESES |
|-----|---|---|---|--|
| 1. | L'organisation et le fonctionnement interne des services centraux et déconcentrés du ME/IA sont améliorés | <ul style="list-style-type: none"> - Outils mis en place pour améliorer la circulation interne de l'information et le niveau de leur utilisation - Nombre de sujets discutés et résultats obtenus en travaillant entre directions (synergies entre direction créées) - Adaptation des attributions, cahiers des charges en fonction des besoins changeants - Type d'investissements effectués et leur utilisation | <ul style="list-style-type: none"> - Rapports des suivis internes de l'organisation - Audit organisationnel - Rapports de suivi de l'intervention - Appréciation visuelle des Investissements faits | <ul style="list-style-type: none"> - L'approbation des décrets des attributions des directions - L'approbation des arrêtés des attributions des divisions et des services - Nominations de personnel en quantité et qualité |
| 2. | Un système de gestion de ressources humaines est mis en place et rendu opérationnel | <ul style="list-style-type: none"> - Existence et niveau de mise en œuvre d'une stratégie de GRH, genre spécifique - Existence et niveau de mise en œuvre du plan de formation - Type et appréciation de mesures incitatives définies et mises en œuvre | <ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de GRH - Plan de formation - Rapports de la direction RH - Audit organisationnel - Enquête auprès du personnel - Rapports de suivi de l'intervention | <ul style="list-style-type: none"> - Evolution vers moins d'interférence politique dans les nominations et recrutements et l'application des décrets N99-56 et -57 du 22/11/99 |
| 3. | Les capacités de programmer, suivre, évaluer et capitaliser les interventions menées dans le secteur d'élevage sont renforcées | <ul style="list-style-type: none"> - Qualité de la programmation et des rapports S&E - Un guide unique de procédures de S&E élaboré en concertation avec le SE-SDR - Bases de données opérationnelles | <ul style="list-style-type: none"> - Les documents de la programmation du MEIA - Rapports S& E disponibles et accessibles - Guides de procédures - Rapports de suivi de l'intervention | <ul style="list-style-type: none"> - Les compétences minimales sont disponibles - Des outils harmonisés sont développés dans le cadre de la SDR |

| | | | | |
|----|--|--|---|---|
| 4. | Des politiques (sous-) sectorielles sont élaborées et leur mise en œuvre renforcée | <ul style="list-style-type: none"> - Existence et qualité d'un document de politique sectoriel actualisé+ niveau d'intégration du genre et de l'environnement - Le degré de participation des différents acteurs non-étatiques dans la définition et application des politiques - Existence et qualité des stratégies thématiques nationales (sélection génétique, santé animale, ..) | <ul style="list-style-type: none"> - Document de politique - Rapports de suivi de l'intervention - Notes de stratégies thématiques - Entretiens auprès des différents acteurs | <ul style="list-style-type: none"> - Les compétences minimales pour définir des politiques sont disponibles - Volonté d'impliquer réellement les différents acteurs non -étatiques |
| 4. | La coordination entre les acteurs du secteur d'élevage, et avec les autres acteurs du secteur rural est améliorée | <ul style="list-style-type: none"> - <u>Qualité des instances de coordination</u> mis en place (nombre de réunions, type de décisions prises, niveau de participation des organisations faïtières, représentation de femmes ...) - Niveau de structuration et niveau de représentativité des organisations faïtières - <u>Nombre de documents et communications sur le secteur</u> | <ul style="list-style-type: none"> - PV des réunions d'instances de coordination - Rapports de suivi du MEIA - Rapports de suivi de l'intervention | <ul style="list-style-type: none"> - Volonté de réelle implication et participation des différents types d'acteurs dans les comités - Les compétences minimales au DAID/RP sont disponibles |

| No. | ACTIVITES par RESULTAT | | |
|---|---|--|----------|
| Résultat 1 : L'organisation et le fonctionnement interne des services centraux et déconcentrés du ME/IA sont améliorés | | | |
| Act 1.1 | Sur base du nouveau schéma organisationnel du MEIA, accompagner la réorganisation institutionnelle du MEIA | <ul style="list-style-type: none"> - Assistance Technique - Coûts liés à la participation DREIA aux formations - Etudes spécifiques | 23.500 € |
| Act 1.2 | Analyser les besoins en personnel au niveau central et déconcentré en fonction des attributions et la programmation | <ul style="list-style-type: none"> - Expertise ponctuelle/facilitateur - Formations - Moyens de fonctionnement (déplacement) | 10.000€ |
| Act 1.3 | Concevoir et mettre en œuvre un système de communication interne (niveau central et au niveau déconcentré) | <ul style="list-style-type: none"> - Expertise nationale (analyse) - Expertise nationale (développement) - Outils /matériel/équipement de communication (intranet, PCs, ...)central/régions/départements - Expertise nationale (formation/suivi) - Moyens de fonctionnement (déplacement pour former STD) | 267.000€ |
| Act.1.4 | Instituer des méthodes de travail et des mécanismes qui promeuvent la synergie et coordination entre directions et qui permettent l'obtention des résultats à court terme | <ul style="list-style-type: none"> - Assistance technique (interne) | 24.000€ |
| Act 1.5 | Réaliser des suivis internes réguliers de l'organisation | <ul style="list-style-type: none"> - SG avec AT - Expertise ponctuelle internat. | 60.000€ |
| Act 1.6 | Réaliser des investissements pour assurer les conditions de base de travail | | 200.000€ |
| Résultat 2 : Un système de gestion de ressources humaines est mis en place et rendu opérationnel | | | |
| Act 2.1 | Réaliser un audit organisationnel de la DRH | <ul style="list-style-type: none"> - Expertise ponctuelle nationale | 7.200 € |
| Act 2.2 | Elaborer une stratégie de gestion de RH, (plan de gestion de carrière, adéquation profil/poste, ASCN, encadrement en poste,...) ses outils et assurer son suivi | <ul style="list-style-type: none"> - Expertise nationale - Investissement en outils de gestion | 12.400€ |
| Act 2.3 | Développer et faire le suivi du plan de formation (méthodes de travail + technique) | <ul style="list-style-type: none"> - Réunions et ateliers | 12.400€ |
| Act 2.4 | Développer et mettre en œuvre des mesures incitatives | <ul style="list-style-type: none"> - Expertise nationale - Fonds d'incitation | 20.000€ |

| Résultat 3 : Les capacités de programmer, de suivre, évaluer et capitaliser les interventions menées dans le secteur d'élevage sont renforcées | | | |
|---|--|--|---------|
| Act 3.1 | Définir et mettre en œuvre un système/outil de programmation opérationnelle au niveau du MEIA, des directions et personnel, sur la base des outils existants | <ul style="list-style-type: none"> - Assistance technique - Ateliers | 19.000€ |
| Act 3.2 | Définir et mettre en œuvre un système de suivi et évaluation axé sur les résultats (technique et de l'organisation) | <ul style="list-style-type: none"> - Assistance Technique - Moyens pour réunions/ateliers (central et régions) - Expertise ponctuelle nationale | 47.800€ |
| Act 3.3 | Faire l'état de lieux des différentes interventions antérieures ou en cours et capitaliser et valoriser les acquis dans la perspective de la mise en œuvre du programme 12 | <ul style="list-style-type: none"> - Assistance Technique - Moyens pour les Réunions/ateliers (central et région) - Formation | 11.200€ |

| Résultat 4 : Des politiques (sous-)sectorielles sont élaborées et leur mise en œuvre renforcée | | | |
|---|--|---|----------|
| Act 4.1 | Mise à jour des concepts (approche programme, internalisation SDR, ...) auprès des agents du niveau central et des services déconcentrés | <ul style="list-style-type: none"> - Moyens pour les formations en cascade au sein du ME/IA et ses démembrements - Reproduction des documents | 45.000€ |
| Act 4.2 | Renforcer les capacités des acteurs (société civile, privé, MEIA) pour contribuer à la définition et à l'application des politiques | <ul style="list-style-type: none"> - Forfait pour formations - Expertise nationale - Moyens de fonctionnement | 120.000€ |
| Act 4.3 | Actualiser la politique sous-sectorielle de l'élevage | <ul style="list-style-type: none"> - Expertise nationale et –en cas de besoin– sous-régionale, - Moyens de fonctionnement d'un « task force » (groupe de travail) pour pouvoir capter et rendre efficace la participation de l'ensemble des acteurs - Moyens pour des formations ponctuelles pour faciliter l'actualisation permanente | 26.000€ |

| | | | |
|---------|--|---|----------|
| Act 4.4 | Définir des stratégies thématiques (amélioration génétique, privatisation,...) | <ul style="list-style-type: none"> - Rencontres thématiques - Ateliers de validation - Moyens pour l'organisation du forum national - Expertise internationale stratégie amélioration génétique | 135.000€ |
|---------|--|---|----------|

Résultat 5 : La coordination entre les acteurs du secteur d'élevage, et avec les autres acteurs du secteur rural est améliorée

| | | | |
|---------|---|---|----------|
| Act 5.1 | Animer les instances de coordination du programme 12 (comité de pilotage, cadre de concertation) | <ul style="list-style-type: none"> - Moyens de fonctionnement | 16.000€ |
| Act 5.2 | Renforcer la représentation du MEIA au niveau de SE-SDR | <ul style="list-style-type: none"> - Formation/Divers | 10.000€. |
| Act 5.3 | Elaborer et mettre en oeuvre une stratégie de communication externe pour promouvoir et renforcer la visibilité du secteur | <ul style="list-style-type: none"> - Expertise ponctuelle à la DAID/RP - Matériel de communication/Site-web /événements | 30.200€ |
| Act 5.4 | Favoriser la structuration et représentativité des Organisations faitières dans le secteur d'élevage | <ul style="list-style-type: none"> - Forfait : Fonds d'appui aux Organisations faitières/ fédérations | 70.000€ |

5.2 Cadre logique mis à jour

| Titre du Projet: Appui au renforcement des capacités institutionnelles du Ministère de l'Élevage - Niger | | | |
|---|--|---|--|
| OBJECTIF GLOBAL | | | |
| « La performance du secteur de l'élevage est améliorée et contribue à la réduction de la pauvreté rurale » | | | |
| OBJECTIF SPECIFIQUE | INDICATEURS | MOYENS DE VERIFICATION | HYPOTHESES |
| Les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEL, entre autre dans son rôle de maître d'ouvrage du programme 12 « Aménagement pastoral et sécurisation des systèmes pastoraux » de la SDR, sont renforcées | <ul style="list-style-type: none"> - <u>Fonds alloués au secteur de l'élevage (budget national + PTF)¹⁰</u> - <u>Niveau de consommation des crédits</u> - Niveau de coordination du secteur - Un document de politique d'élevage actualisé et concerté + la prise en compte des aspects genre et environnement - Programmation unique par le MEL, qui inclut toutes les interventions dans le cadre du programme 12 et qui est basé sur la gestion axée sur des résultats - <u>Niveau de maîtrise de l'information sur le secteur d'élevage</u> - <u>Motivation et satisfaction du personnel</u> | <ul style="list-style-type: none"> - Rapports de suivi interne de l'organisation - Rapports de suivi et d'évaluation de l'intervention - Audit organisationnel | <ul style="list-style-type: none"> - La continuité des politiques actuelles (SDR, décentralisation, déconcentration); - Volonté de changement au sein du MEL - Une dépolitisation progressive de la fonction publique ; - L'évolution vers un renforcement qualitatif et quantitatif des organisations du secteur public, y compris une politique de rémunération plus conséquente |

¹⁰ Les indicateurs soulignés sont des indicateurs qui se trouvent dans le plan d'action de la SDR

| No. | RESULTATS | INDICATEURS | MOYENS DE VERIFICATION | HYPOTHESES |
|-----|---|---|---|--|
| 5. | L'organisation et le fonctionnement interne des services centraux et déconcentrés du MEL sont améliorés | <ul style="list-style-type: none"> - Outils mis en place pour améliorer la circulation interne de l'information et le niveau de leur utilisation - Nombre de sujets discutés et résultats obtenus en travaillant entre directions (synergies entre direction créées) - Adaptation des attributions, cahiers des charges en fonction des besoins changeants - Type d'investissements effectués et leur utilisation | <ul style="list-style-type: none"> - Rapports des suivis internes de l'organisation - Audit organisationnel - Rapports de suivi de l'intervention - Appréciation visuelle des Investissements faits | <ul style="list-style-type: none"> - L'approbation des décrets des attributions des directions - L'approbation des arrêtés des attributions des divisions et des services - Nominations de personnel en quantité et qualité |
| 6. | Un système de gestion de ressources humaines est mis en place et rendu opérationnel | <ul style="list-style-type: none"> - Existence et niveau de mise en œuvre d'une stratégie de GRH, genre spécifique - Existence et niveau de mise en œuvre du plan de formation - Type et appréciation de mesures incitatives définies et mises en œuvre | <ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de GRH - Plan de formation - Rapports de la direction RH - Audit organisationnel - Enquête auprès du personnel - Rapports de suivi de l'intervention | <ul style="list-style-type: none"> - Evolution vers moins d'interférence politique dans les nominations et recrutements et l'application des décrets N99-56 et -57 du 22/11/99 |
| 7. | Les capacités de programmer, suivre, évaluer et capitaliser les interventions menées dans le secteur d'élevage sont renforcées | <ul style="list-style-type: none"> - Qualité de la programmation et des rapports S&E - Un guide unique de procédures de S&E élaboré en concertation avec le SE-SDR - Bases de données opérationnelles | <ul style="list-style-type: none"> - Les documents de la programmation du MEL - Rapports S& E disponibles et accessibles - Guides de procédures - Rapports de suivi de l'intervention | <ul style="list-style-type: none"> - Les compétences minimales sont disponibles - Des outils harmonisés sont développés dans le cadre de la SDR |

| | | | | |
|----|--|--|---|---|
| 4. | Des politiques (sous-) sectorielles sont élaborées et leur mise en œuvre renforcée | <ul style="list-style-type: none"> - Existence et qualité d'un document de politique sectoriel actualisé+ niveau d'intégration du genre et de l'environnement - Le degré de participation des différents acteurs non-étatiques dans la définition et application des politiques - Existence et qualité des stratégies thématiques nationales (sélection génétique, santé animale, ..) | <ul style="list-style-type: none"> - Document de politique - Rapports de suivi de l'intervention - Notes de stratégies thématiques - Entretiens auprès des différents acteurs | <ul style="list-style-type: none"> - Les compétences minimales pour définir des politiques sont disponibles - Volonté d'impliquer réellement les différents acteurs non -étatiques |
| 8. | La coordination entre les acteurs du secteur d'élevage, et avec les autres acteurs du secteur rural est améliorée | <ul style="list-style-type: none"> - <u>Qualité des instances de coordination</u> mis en place (nombre de réunions, type de décisions prises, niveau de participation des organisations faitières, représentation de femmes ...) - Niveau de structuration et niveau de représentativité des organisations faitières - <u>Nombre de documents et communications sur le secteur</u> | <ul style="list-style-type: none"> - PV des réunions d'instances de coordination - Rapports de suivi du MEL - Rapports de suivi de l'intervention | <ul style="list-style-type: none"> - Volonté de réelle implication et participation des différents types d'acteurs dans les comités - Les compétences minimales au DAID/RP sont disponibles |

| No. | ACTIVITES par RESULTAT | | |
|---|---|--|----------|
| Résultat 1 : L'organisation et le fonctionnement interne des services centraux et déconcentrés du MEL sont améliorés | | | |
| Act 1.1 | Sur base du nouveau schéma organisationnel du MEL, accompagner la réorganisation institutionnelle du MEL | <ul style="list-style-type: none"> - Assistance Technique - Coûts liés à la participation DREIA aux formations - Etudes spécifiques | 23.500 € |
| Act 1.2 | Analyser les besoins en personnel au niveau central et déconcentré en fonction des attributions et la programmation | <ul style="list-style-type: none"> - Expertise ponctuelle/facilitateur - Formations - Moyens de fonctionnement (déplacement) | 10.000€ |
| Act 1.3 | Concevoir et mettre en œuvre un système de communication interne (niveau central et au niveau déconcentré) | <ul style="list-style-type: none"> - Expertise nationale (analyse) - Expertise nationale (développement) - Outils /matériel/équipement de communication (intranet, PCs, ...)central/régions/départements - Expertise nationale (formation/suivi) - Moyens de fonctionnement (déplacement pour former STD) | 267.000€ |
| Act.1.4 | Instituer des méthodes de travail et des mécanismes qui promeuvent la synergie et coordination entre directions et qui permettent l'obtention des résultats à court terme | <ul style="list-style-type: none"> - Assistance technique (interne) | 24.000€ |
| Act 1.5 | Réaliser des suivis internes réguliers de l'organisation | <ul style="list-style-type: none"> - SG avec AT - Expertise ponctuelle internat. | 60.000€ |
| Act 1.6 | Réaliser des investissements pour assurer les conditions de base de travail | | 200.000€ |
| Résultat 2 : Un système de gestion de ressources humaines est mis en place et rendu opérationnel | | | |
| Act 2.1 | Réaliser un audit organisationnel de la DRH | <ul style="list-style-type: none"> - Expertise ponctuelle nationale | 7.200 € |
| Act 2.2 | Elaborer une stratégie de gestion de RH, (plan de gestion de carrière, adéquation profil/poste, ASCN, encadrement en poste,...) ses outils et assurer son suivi | <ul style="list-style-type: none"> - Expertise nationale - Investissement en outils de gestion | 12.400€ |
| Act 2.3 | Développer et faire le suivi du plan de formation (méthodes de travail + technique) | <ul style="list-style-type: none"> - Réunions et ateliers | 12.400€ |
| Act 2.4 | Développer et mettre en œuvre des mesures incitatives | <ul style="list-style-type: none"> - Expertise nationale - Fonds d'incitation | 20.000€ |

| Résultat 3 : Les capacités de programmer, de suivre, évaluer et capitaliser les interventions menées dans le secteur d'élevage sont renforcées | | | |
|---|--|--|---------|
| Act 3.1 | Définir et mettre en œuvre un système/outil de programmation opérationnelle au niveau du MEL, des directions et personnel, sur la base des outils existants | <ul style="list-style-type: none"> - Assistance technique - Ateliers | 19.000€ |
| Act 3.2 | Définir et mettre en œuvre un système de suivi et évaluation axé sur les résultats (technique et de l'organisation) | <ul style="list-style-type: none"> - Assistance Technique - Moyens pour réunions/ateliers (central et régions) - Expertise ponctuelle nationale | 47.800€ |
| Act 3.3 | Faire l'état de lieux des différentes interventions antérieures ou en cours et capitaliser et valoriser les acquis dans la perspective de la mise en œuvre du programme 12 | <ul style="list-style-type: none"> - Assistance Technique - Moyens pour les Réunions/ateliers (central et région) - Formation | 11.200€ |

| Résultat 4 : Des politiques (sous-)sectorielles sont élaborées et leur mise en œuvre renforcée | | | |
|---|--|---|----------|
| Act 4.1 | Mise à jour des concepts (approche programme, internalisation SDR, ...) auprès des agents du niveau central et des services déconcentrés | <ul style="list-style-type: none"> - Moyens pour les formations en cascade au sein du MEL et ses démembrements - Reproduction des documents | 45.000€ |
| Act 4.2 | Renforcer les capacités des acteurs (société civile, privé, MEL) pour contribuer à la définition et à l'application des politiques | <ul style="list-style-type: none"> - Forfait pour formations - Expertise nationale - Moyens de fonctionnement | 120.000€ |
| Act 4.3 | Actualiser la politique sous-sectorielle de l'élevage | <ul style="list-style-type: none"> - Expertise nationale et –en cas de besoin– sous-régionale, - Moyens de fonctionnement d'un « task force » (groupe de travail) pour pouvoir capter et rendre efficace la participation de l'ensemble des acteurs - Moyens pour des formations ponctuelles pour faciliter l'actualisation permanente | 26.000€ |
| Act | Définir des stratégies thématiques | <ul style="list-style-type: none"> - Rencontres | 135.000€ |

| | | | |
|-----|---|--|--|
| 4.4 | (amélioration génétique, privatisation,...) | thématiques - Ateliers de validation - Moyens pour l'organisation du forum national - Expertise internationale stratégie amélioration génétique | |
|-----|---|--|--|

Résultat 5 : La coordination entre les acteurs du secteur d'élevage, et avec les autres acteurs du secteur rural est améliorée

| | | | |
|---------|--|---|----------|
| Act 5.1 | Animer les instances de coordination du sous-secteur élevage (comité de pilotage, cadre de concertation) | - Moyens de fonctionnement | 16.000€ |
| Act 5.2 | Renforcer la représentation du MEL au niveau de l'I3N | - Formation/Divers | 10.000€. |
| Act 5.3 | Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication externe pour promouvoir et renforcer la visibilité du secteur | - Expertise ponctuelle à la DAID/RP - Matériel de communication/Site-web /événements | 30.200€ |
| Act 5.4 | Favoriser la structuration et représentativité des Organisations faïtières dans le secteur d'élevage | - Forfait : Fonds d'appui aux Organisations faïtières/ fédérations | 70.000€ |

5.3 Aperçu des MoRe Results

| | |
|--|--|
| Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ? | 'Programme 12' remplacé par 'sous-secteur élevage' 'SDR' remplacé par 'I3N' |
| Rapport de <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ? | Non |
| Planning de l'EMP | 7/2013 |
| Planning de l'évaluation finale | 5/2015 |
| Missions de backstopping depuis le 01/01/2012 | 1/2012 mission backstopping Sofie VAN WAEYENBERGE 6/2012 mission backstopping suivi-évaluation Myriam VAN PARIJS 11/2012 mission de controlling / AE |

5.4 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

| Budget vs Actuals (Year to Date) of NER0802511 | | | | | | | | |
|--|--------|----------|--------------|--------------|---------------|------------|--------------|--------|
| Project Title : Appui au Renforcement Institutionnel du Ministère de l'Elevage et des Industries Animales | | | | | | | | |
| Budget Version: C01 | | | | | | | | |
| Currency : EUR | | | | | | | | |
| YID : Report includes all valid transactions, registered up to today | | | | | | | | |
| | Status | Fin Mode | Amount | Start - 2012 | Expenses 2013 | Total | Balance | % Exec |
| A RENFORCER LES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES ET | | | 1.166.700,00 | 401.402,41 | 0,00 | 401.402,41 | 765.297,59 | 34% |
| 01 L'organisation et fonctionnement interne du MEIA sont | | | 584.500,00 | 170.185,61 | 0,00 | 170.185,61 | 414.314,39 | 29% |
| 01 Accompanyer le démarrage de la réorganisation | | REGIE | 23.500,00 | 29.255,68 | 0,00 | 29.255,68 | -5.755,68 | 124% |
| 02 Analyser les besoins en personnel au niveau central et | | REGIE | 10.000,00 | 10.868,00 | 0,00 | 10.868,00 | -868,00 | 109% |
| 03 Concevoir et mettre en oeuvre système de communication | | REGIE | 267.000,00 | 93.736,04 | 0,00 | 93.736,04 | 173.263,96 | 35% |
| 04 Instituer mécanismes et méthodes de travail | | REGIE | 24.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 24.000,00 | 0% |
| 05 Réaliser des suivis internes réguliers de l'organisation | | REGIE | 60.000,00 | 4.522,59 | 0,00 | 4.522,59 | 55.477,41 | 8% |
| 06 Réaliser des investissements pour les conditions de base de | | REGIE | 200.000,00 | 31.803,30 | 0,00 | 31.803,30 | 168.196,70 | 16% |
| 02 Un système de gestion de ressources humaines mis en | | | 52.000,00 | 43.576,40 | 0,00 | 43.576,40 | 8.423,60 | 84% |
| 01 Réaliser un audit organisationnel de la DRH : consult. | | REGIE | 7.200,00 | 7.200,00 | 0,00 | 7.200,00 | 0,00 | 100% |
| 02 Elaborer une stratégie de gestion de ressources humaines | | REGIE | 12.400,00 | 24.355,04 | 0,00 | 24.355,04 | -11.955,04 | 196% |
| 03 Développer et suivre les plans de formation | | REGIE | 12.400,00 | 12.021,36 | 0,00 | 12.021,36 | 378,64 | 97% |
| 04 Développer et mettre en oeuvre des mesures incitatives | | REGIE | 20.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 20.000,00 | 0% |
| 03 Les capacités de programmation, suivi et évaluation sont | | | 78.000,00 | 25.537,43 | 0,00 | 25.537,43 | 52.462,57 | 33% |
| 01 Définir et mettre en oeuvre système et outils de | | REGIE | 19.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 19.000,00 | 0% |
| 02 Définir et mettre en oeuvre système et outils de suivi et | | REGIE | 47.800,00 | 25.537,43 | 0,00 | 25.537,43 | 22.262,57 | 53% |
| 03 Capitalisation et valorisation des acquis | | REGIE | 11.200,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 11.200,00 | 0% |
| 04 Des politiques sectorielles sont élaborées et sa mise en | | | 326.000,00 | 132.020,37 | 0,00 | 132.020,37 | 193.979,63 | 40% |
| 01 Mise à jour des concepts | | REGIE | 45.000,00 | 37.875,00 | 0,00 | 37.875,00 | 7.125,00 | 84% |
| 02 Renforcer les capacités des acteurs (soc.civ./privé/MEIA) | | REGIE | 120.000,00 | 31.816,25 | 0,00 | 31.816,25 | 88.183,75 | 27% |
| 03 Actualiser la politique sectorielle | | REGIE | 26.000,00 | 24.428,75 | 0,00 | 24.428,75 | 1.571,25 | 94% |
| 04 Définir des stratégies thématiques | | REGIE | 135.000,00 | 37.900,37 | 0,00 | 37.900,37 | 97.099,63 | 28% |
| 05 La coordination entre les acteurs du secteur de | | | 126.200,00 | 30.082,60 | 0,00 | 30.082,60 | 96.117,40 | 24% |
| 01 Animer les instance de coordination du programme 12 | | REGIE | 16.000,00 | 2.396,73 | 0,00 | 2.396,73 | 13.603,27 | 15% |
| 02 Renforcer la représentation du MEIA auprès du SE/SDR | | REGIE | 10.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 10.000,00 | 0% |
| 03 Elaborer et mettre en oeuvre une stratégie de | | REGIE | 30.200,00 | 5.963,96 | 0,00 | 5.963,96 | 24.236,04 | 20% |
| 04 Favoriser l'émergence des organisations faillières dans le | | REGIE | 70.000,00 | 21.721,91 | 0,00 | 21.721,91 | 48.278,09 | 31% |
| X RÉSERVE BUDGÉTAIRE | | | 24.500,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 24.500,00 | 0% |
| 01 Réserve budgétaire | | | 24.500,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 24.500,00 | 0% |
| 01 Réserve budgétaire COGESTION | | COGES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 7% |
| 02 Réserve budgétaire REGIE | | REGIE | 24.500,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 24.500,00 | 0% |
| Z MOYENS GÉNÉRAUX | | | 808.800,00 | 259.000,78 | 0,00 | 259.000,78 | 549.799,22 | 32% |
| 01 Frais de personnel | | | 628.800,00 | 233.481,40 | 0,00 | 233.481,40 | 395.318,60 | 37% |
| 01 Assistant technique | | REGIE | 600.000,00 | 220.253,92 | 0,00 | 220.253,92 | 379.746,08 | 37% |
| 02 Equipe finance et administration | | REGIE | 28.800,00 | 13.227,48 | 0,00 | 13.227,48 | 15.572,52 | 46% |
| 02 Investissements | | | 17.000,00 | 21.627,20 | 0,00 | 21.627,20 | -4.627,20 | 127% |
| 01 Véhicules | | REGIE | 15.000,00 | 19.786,17 | 0,00 | 19.786,17 | -4.786,17 | 132% |
| 02 Equipement bureau | | REGIE | 0,00 | 736,09 | 0,00 | 736,09 | -736,09 | 7% |
| 03 Equipement IT | | REGIE | 2.000,00 | 1.104,94 | 0,00 | 1.104,94 | 895,06 | 55% |
| 03 Frais de fonctionnement | | | 92.000,00 | 3.892,18 | 0,00 | 3.892,18 | 88.107,82 | 4% |
| 01 Frais de services et maintenance de véhicules | | REGIE | 20.000,00 | 3.624,28 | 0,00 | 3.624,28 | 16.375,72 | 18% |
| 02 Fournitures de bureau | | REGIE | 2.000,00 | 1.175,13 | 0,00 | 1.175,13 | 824,87 | 59% |
| 03 Frais de communication | | REGIE | 0,00 | -907,23 | 0,00 | -907,23 | 907,23 | 7% |
| 04 Missions | | REGIE | 10.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 10.000,00 | 0% |
| 05 Expertise ponctuelle internationale ou nationale non définie | | REGIE | 60.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 60.000,00 | 0% |
| 04 Audit et Suivi et Evaluation | | | 71.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 71.000,00 | 0% |
| 01 Frais de suivi et évaluation | | REGIE | 40.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 40.000,00 | 0% |
| 02 Audit | | REGIE | 16.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 16.000,00 | 0% |
| 03 Backstopping interne CTB | | REGIE | 15.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 15.000,00 | 0% |
| | | REGIE | 2.000.000,00 | 660.403,19 | 0,00 | 660.403,19 | 1.339.596,81 | 33% |
| | | COGEST | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 7% |
| | | TOTAL | 2.000.000,00 | 660.403,19 | 0,00 | 660.403,19 | 1.339.596,81 | 33% |



5.5 Décisions prises par la SMCL et suivi

Fournir un aperçu des décisions stratégiques importantes prises par la SMCL et assurer le suivi de ces décisions.

| Décision à prendre | | | | | Action | | Suivi | | |
|---|--------------------------|--------|--------|--------|-----------|--------|-------------|-------------------|--------|
| Décision à prendre | Période d'identification | Timing | Source | Acteur | Action(s) | Resp. | Date limite | État d'avancement | Statut |
| Rapport annuel 2011 Validé sous réserve d'intégrer les deux points mentionnés sous le Point n° 2 (coord SDR) | Q1 | | | | | Coresp | Q1 | Validé | Ok |
| Rapport de programmation 2012 Validé | Q1 | | | | | SMCL | Q1 | Validé | Ok |
| Examiner la possibilité de programmer des études économiques, notamment une étude sur la contribution de l'élevage à l'économie nationale | Q1 | | | | | Coresp | Q3 | Ouvert | Ouvert |
| Règlement intérieur validé | Q1 | | | | | SMCL | Q1 | Validé | Ok |
| Le MEL doit prendre un arrêté pour la création du SMCL en accord avec le Règlement Intérieur | Q1 | | | | | SG | Q1 | Crée | Ok |