



**CTB**



# RAPPORT DES RESULTATS 2013

INTERVENTION ARIMEL  
APPUI AU RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL DU  
MINISTRE DE L'ELEVAGE



<b>ACRONYMES.....</b>	<b>4</b>
<b>1 APERÇU DE L'INTERVENTION.....</b>	<b>6</b>
1.1 FICHE D'INTERVENTION .....	6
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE.....	7
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	7
1.3.1 <i>Pertinence</i> .....	7
1.3.2 <i>Efficacité</i> .....	7
1.3.3 <i>Efficiéce</i> .....	8
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i> .....	8
1.4 CONCLUSIONS .....	9
<b>2 MONITORING DES RESULTATS.....</b>	<b>11</b>
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE.....	11
2.1.1 <i>Contexte général</i> .....	11
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i> .....	11
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i> .....	11
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i> .....	12
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME .....	12
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	12
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	13
2.2.3 <i>Impact potentiel</i> .....	14
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1 .....	15
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	15
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	15
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	16
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	17
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	17
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	17
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	17
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	19
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	19
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	19
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	19
2.6 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4.....	21
2.6.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	21
2.6.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	22
2.6.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	22
2.7 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 5.....	24
2.7.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	24
2.7.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	24
2.7.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	24
THEMES TRANSVERSAUX.....	26
2.7.4 <i>Genre</i> .....	26
2.7.5 <i>Environnement</i> .....	26
2.8 GESTION DES RISQUES.....	28

<b>3</b>	<b>PILOTAGE ET APPRENTISSAGE.....</b>	<b>29</b>
3.1	REORIENTATIONS STRATEGIQUES .....	29
3.2	RECOMMANDATIONS.....	29
3.3	ENSEIGNEMENTS TIRES.....	31
<b>4</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>32</b>
4.1	CRITERES DE QUALITE.....	32
4.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	35
4.3	CADRE LOGIQUE MIS A JOUR .....	35
4.4	APERÇU DES MORE RESULTS .....	38
4.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (2013 – 12) » .....	39
4.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	40
4.7	EXECUTION BUDGETAIRE – CONTRIBUTION DU NIGER.....	41

## Acronymes

ATI	Assistant Technique International
ANVP	Association des Vétérinaires Privés du Niger
ANZOOOPA	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	Direction Générale de la Production et des Industries Animales
DRE	Direction Régionale de l'Elevage
DSA	Direction de la Santé Animale
DTF	Dossier Technique et Financier
EISMV	École Inter-États des Sciences et Médecine Vétérinaires de Dakar
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FIT	Financial Information Tool.
FOSEL	Fonds de Sécurisation de l'Elevage
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GRN	Gestion de Ressources Naturelles
HC-I3N	Haut-Commissariat à l'Initiative 3 N
IGA	Inspection Générale de l'Administration
I3N	l'initiative « Les Nigériens Nourrissent les Nigériens » (I3N)
IGS	Inspection Générale des Services
INRAN	Institut National de la Recherche Agronomique du Niger
MEL	Ministère de l'Elevage
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONVN	Ordre national des Vétérinaires du Niger
OE	Organisation des Eleveurs
OS	Objectif Spécifique
PA	Plan d'Action (de la SDDEL)

PIB	Produit Intérieur Brut
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RECA	Réseau des Chambres d'Agriculture
SDDEL	Stratégie de Développement Durable de l'Élevage (2013-2035)
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 Techniques Déconcentrés
SVPP	Service Vétérinaire Privé de Proximité
TDR	Termes de Référence
VSF	Vétérinaires sans Frontières

# 1 Aperçu de l'intervention

## 1.1 Fiche d'intervention

<b>Intitulé de l'intervention</b>	<b>ARIMEL Appui au Renforcement Institutionnel du Ministère de l'Elevage</b>
<b>Code de l'intervention</b>	<b>NER0801125</b>
<b>Localisation</b>	<b>NIGER</b>
<b>Budget total</b>	<b>2.000.000 EUR</b>
<b>Institution partenaire</b>	<b>Ministère de l'Elevage</b>
<b>Date de début de la Convention spécifique</b>	<b>25 août 2010</b>
<b>Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture</b>	<b>1<sup>er</sup> juin 2011</b>
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	<b>31 mai 2015</b>
<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	<b>24 août 2015</b>
<b>Groupes cibles</b>	<b>Les agents du MEL, principalement au niveau central, mais aussi au niveau déconcentré, les organisations faitières et autres acteurs qui participent aux mécanismes de concertation et de pilotage du sous-secteur. Les bénéficiaires indirects du projet sont l'ensemble des acteurs du secteur.</b>
<b>Impact<sup>1</sup></b>	<b>La performance du secteur de l'élevage au Niger est améliorée et contribue à la réduction de la pauvreté rurale</b>
<b>Outcome</b>	<b>Les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEL, entre autres dans son rôle de maître d'ouvrage du PA du sous-secteur de l'Elevage, sont renforcées</b>
<b>Outputs</b>	<b>1. L'organisation et le fonctionnement interne des services centraux et déconcentrés du MEL sont améliorés</b> <b>2. Un système de gestion de ressources humaines est mis en place et rendu opérationnel</b> <b>3. Les capacités de programmer, suivre, évaluer et capitaliser les interventions menées dans le secteur de l'élevage sont renforcées</b> <b>4. Des politiques et des stratégies (sous-) sectorielles sont élaborées et leur mise en œuvre renforcée</b> <b>5. La coordination entre les acteurs du secteur d'élevage, et avec les autres acteurs du secteur rural est améliorée</b>
<b>Année couverte par le rapport</b>	<b>2013</b>

<sup>1</sup> L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

## 1.2 Exécution budgétaire

€	Budget	Dépenses			Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année n
		Années précédentes (2011)	Années précédentes (2012)	Année couverte par le rapport (2013)		
<b>Total</b>	2.000.000	177.010	482.392	582.207	757.389	62%
<b>Output 1</b>	591.130	45.992	124.194	269.981	150.963	74%
<b>Output 2</b>	63.960	0	43.576	1.900	18.488	71%
<b>Output 3</b>	78.000	0	25.537	199	52.264	33%
<b>Output 4</b>	326.000	25.774	106.247	96.537	97.442	70%
<b>Output 5</b>	126.200	0	1.918	28.165	73.697	42%
<b>Reserve</b>	24.500	0	0	0	24.500	0%
<b>Moyens</b>	790.210	104.328	154.672	191.170	340.089	57%

## 1.3 Autoévaluation de la performance

### 1.3.1 Pertinence

	Performance
<b>Pertinence</b>	B

ARIMEL s'inscrit toujours bien dans les politiques nationales, car avec l'élaboration en 2012 et l'approbation officielle en 2013 de la Stratégie du Développement Durable de l'Élevage et son Plan d'Action, un outil de stratégie sectorielle opérationnel a été créé qui fait le lien entre les stratégies nationales concernant le développement économique et le développement rural. ARIMEL est aussi relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, et pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.

L'intervention répond clairement aux besoins du MEL et est complètement intégrée au Ministère et une concertation avec les bénéficiaires se fait régulièrement. L'appui financier et technique de l'intervention est complémentaire à la contribution des autres partenaires et du fonds propre du MEL. L'intervention a facilité le dialogue sectoriel à travers le cadre de concertation du sous-secteur de l'élevage.

### 1.3.2 Efficacité

	Performance
<b>Efficacité</b>	B

Malgré le fait que les indicateurs du cadre logique ne sont pas appropriés pour mesurer l'efficacité, car ils permettent difficilement de séparer les acquis de l'intervention des acquis propres au MEL, il n'y a pas mal d'indications que l'atteinte de l'objectif spécifique a été en grande partie réalisée proportionnellement à la période d'implémentation du programme.

Une petite partie des activités planifiées en 2013 n'a pas pu être réalisée ou partiellement mise en œuvre pour des raisons opérationnelles principalement, Mieux, le programme a fait preuve de flexibilité en réalisant d'autres activités prévues pour 2014 dans le domaine du renforcement des capacités et cela conformément au plan de formation adopté au cours de l'année.

L'intervention a pu être efficace entre autres en raison de la stabilité du personnel tant au niveau central que déconcentré du MEL et le recrutement de plus de 400 nouveaux agents. L'encadrement rapproché de ces nouveaux agents dans lequel le Projet ARIMEL est impliqué, devrait permettre une nette amélioration des services de l'élevage en 2014.

### 1.3.3 Efficience

	<b>Performance</b>
<b>Efficience</b>	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.

La plupart des activités planifiées pour 2013 ont pu être réalisées, et un impact réel sur la vision du Ministère pour les années à venir peut être constaté avec l'approbation de la SDDE et son Plan d'Action en juillet 2013, qui sont alignés avec l'Initiative 3N. L'intervention a atteint, un taux d'exécution 2013 de 90 % par rapport à la première planification 2013.

L'intervention aura pu améliorer cette efficience n'eut été la démission du premier RAF qui a dû travailler sur deux projets en pleine année, et la suspension du contrat du second RAF vers la fin de l'année à l'issue de sa période d'essai qui n'était pas concluante.

Les retards causés ont été principalement concernant les activités planifiées avec la DRH, qui a été peu disponible depuis le Q2 à cause du recrutement de 417 nouveaux agents. Depuis l'indépendance, jamais un tel effectif a été recruté et cette surcharge de travail n'a pas pu rendre possible d'avancer sur les activités planifiées (logiciel et mesures incitatives)

Néanmoins, pour une première mesure incitative, le programme a financé une cérémonie d'accueil pour ces nouveaux recrutés à Niamey avant leur départ pour leur postes dans les régions, qui a permis de les familiariser avec leur attributions et clarifier les démarches et le déroulement de leur période d'encadrement initial. La DRH elle-même ayant reçu des agents supplémentaires (conformément à l'analyse des besoins du personnel du MEL effectué sous financement ARIMEL en 2012), une meilleure disponibilité en 2014 est probable.

### 1.3.4 Durabilité potentielle

	<b>Performance</b>
<b>Durabilité potentielle</b>	B

La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles par son ancrage au Secrétariat Général du Ministère de l'Elevage.



Grâce à l'opportunité des formations et réflexions qu'elle offre, l'intervention a aussi beaucoup contribué au renforcement des capacités visé dans le Résultat attendu 4.

ARIMEL a contribué très concrètement surtout au renforcement des capacités pour les cadres du MEL. La même stratégie pourrait être employée pour former les membres des organisations professionnelles afin de les outiller dans leurs rôles, notamment ceux qui concourent directement à une meilleure gouvernance du secteur : systèmes d'information sur les membres (statistiques, recensement du cheptel et des besoins), services rendus à leurs membres et /ou dispositifs propres à garantir leur autonomie (notamment financière) et donc leur durabilité.

La question de la durabilité a été en outre prise en compte dans les thématiques (Stratégie de Gestion des Ressources Humaines, Plan de Formation, Plan de Communication) et les approches (volonté d'inscriptions budgétaires). Les avantages nets du programme sont susceptibles de résister à la plus grande partie des risques, surtout car le projet prévoit beaucoup d'activités de renforcement des capacités dans la deuxième partie du programme, afin d'augmenter la durabilité. Bien que le budget disponible permet seulement de financer une partie des formations identifiées comme prioritaires, mais pour lesquels le budget de l'état est insuffisant, ARIMEL contribue à la recherche des autres PTF pour contribuer.

## 1.4 Conclusions

L'intervention répond aux besoins du MEL et reste pertinente en ce sens. L'intervention est bien intégrée au Ministère et sa mise en œuvre s'effectue dans un cadre de concertation régulière.

L'intervention est parfaitement alignée aux objectifs du MEL et s'intègre complètement aux axes stratégique du PDES 2011-2015, de la I3N et de la SDDEL, qu'elle a contribué à élaborer.

Une complémentarité avec d'autres partenaires existe à travers les différents mécanismes de concertation (Cadre de concertation du sous-secteur, Ateliers thématiques de planification et évaluation par exemple pour la campagne de vaccination) et les mécanismes de coordination interne des PTF

Le décalage dans le démarrage des deux projets de la coopération belge dans le secteur de l'élevage n'a pas entamé la cohérence initialement prévue et il reste à continuer à assurer une bonne coordination interne.

Le programme a connu une accélération de la mise en œuvre des activités en 2013 avec un taux d'exécution de 90 % pour 2013 et un taux d'exécution global de 62 %.

A l'issue de l'évaluation à mi-parcours, ARIMEL apparaît comme un projet bien connu et apprécié au sein de l'administration (MEL central et déconcentré) mais également par les autres acteurs de l'élevage, même par certains acteurs qui, en définitive, ont peu bénéficié de son soutien (régions et organisations faïtières).

Ce constat a pour corollaire l'absence de toute appréciation négative des partenaires (même ceux n'ayant pas encore bénéficié d'appuis spécifiques).

Cette notoriété et ces appréciations semblent pouvoir être attribuées en particulier à certaines activités visibles rapidement réalisées dès le démarrage, au fait qu'il n'a pas consacré tous ses efforts et moyens seulement à des activités immatérielles (comme

c'est généralement le cas pour les projets d'appui institutionnel), à un ancrage pertinent au sein des organes de décision du MEL et à des méthodes de travail claires et souples. De fait, le programme a conduit d'importantes activités malgré :

- une structure de cadre logique ne facilitant pas l'action,
- des moyens humains et financiers réduits au regard des ambitions, ce qui est souvent typique pour des projets d'appui institutionnel
  - appui aux fonctions majeures du MEL (RH, communication interne)
  - couverture nationale.

De même on retiendra que :

- ARIMEL a produit un gros travail avec des ressources humaines limitées.
- Des activités concrètes et des appuis rapides et efficaces, réalisées avec des procédures souples (mais rigoureuses) ont permis au projet de se faire connaître et apprécier positivement par ses partenaires (capital de confiance) ;
- De nombreuses thématiques ont été abordées (avec pour contrepartie le fait qu'elles n'ont pas toujours pu être approfondies).

Le programme a su éviter des écueils classiques dans le domaine de l'appui institutionnel, notamment :

- la dispersion des efforts, par une tendance à vouloir traiter trop de questions en parallèle ;
- la substitution aux structures existantes (défavorables à l'appropriation) ;
- la fonction de simple guichet d'appui (perte de cohérence de l'intervention, non durabilité).

Enfin, son ancrage au sein du Secrétariat Général du Ministère a été identifié comme un facteur de durabilité.

**Les principaux résultats obtenus pour 2013 ont été :**

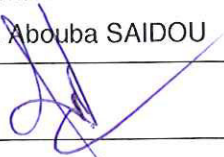

L'approbation de la SDDEL et de son Plan d'Action, un outil opérationnel de planification, suivi et évaluation

L'installation du réseau internet avec connexion par fibre optique du bâtiment principal du MEL, la DEP, et la DGPIA avec son annexe.

Les investissements prévus ont pour la plupart été réalisés par le programme. Il est à noter que plus de 75% du matériel a été destiné aux régions et départements et à certaines localités très reculées du pays (réfrigérateurs et congélateurs solaires pour vaccins).

L'élaboration d'un Référentiel de l'emploi qui permet d'aboutir à une vraie adéquation profil/poste pour les nouveaux recrutements

L'évaluation de la campagne de vaccination 2012/13 et la planification de la campagne de vaccination 2013/14.

Fonctionnaire exécution national Dr. Abouba SAIDOU	Fonctionnaire exécution CTB Dr. Ricarda MONDRY
	

## 2 Monitoring des résultats<sup>2</sup>

### 2.1 Évolution du contexte

#### 2.1.1 Contexte général

L'année 2013 a été marquée par les éléments suivants :

- Comme l'initiative «3N» (Les Nigériens, nourrissent les Nigériens), vient remplacer les politiques et stratégies antérieures de développement rural et de sécurité alimentaire, notamment la SDR, le programme ARIMEL a aligné son cadre logique et ses activités sur l'I3N. Cela a été relativement facile grâce à l'approbation officielle par le Gouvernement du Niger de la Stratégie de Développement Durable de l'Élevage (SDDEL), qui a été élaboré principalement avec l'appui d'ARIMEL, et qui a servi comme cadre principal du programme depuis le début.

- D'un point de vue écologique et économique, la campagne agricole et pastorale de 2012 a été plutôt bien, ce qui n'a pas entraîné un déficit fourrager ou céréalier en 2013.

Le remaniement ministériel d'août 2013 n'a fort heureusement pas affecté le Ministère de l'Élevage qui a conservé son Ministre, ce qui a donné la stabilité nécessaire pour la poursuite des activités initialement planifiées. En plus, ce fait peut être interprété comme une bonne appréciation du Gouvernement des résultats obtenus par le MEL.

Bien que les conditions sécuritaires se soient encore plus dégradées en début d'année, les consignes de sécurité ont été relâchées vers la fin de l'année et ce qui a permis d'effectuer plus de visites de terrain qu'en 2012.

#### 2.1.2 Contexte institutionnel

Le montage institutionnel est encore très approprié et 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 existantes au niveau des directeurs, bien qu'avec une augmentation des activités, certaines directions ne disposant pas suffisamment des ressources humaines, pourront éventuellement être surchargées face aux multiples activités à concevoir, à mettre en œuvre et à suivre à l'échelle nationale et régionale. Pour l'instant, les directeurs nationaux se sont montrés très disponibles, malgré une charge de travail importante liée à leur fonction.

#### 2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Comme expliqué dans le rapport des résultats de 2012, le contexte de gestion reste approprié.

Le secrétaire général du Ministère de l'Élevage étant déjà le coordonnateur du programme, le secrétaire général adjoint nommé fin Août 2011 a été nommé comme responsable national 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

---

<sup>2</sup> L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

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. Certaines directions ont été insuffisamment dotées de ressources humaines, et ont été des fois surchargés face aux multiples activités à concevoir, mettre en œuvre et suivre à l'échelle nationale et régionale, mais le recrutement de plus de 400 nouveaux agents laisse à espérer que cette situation s'atténuera.

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 assez rapidement. Les montants des activités étant relativement peu élevé, les accords d'exécution ont été remplacés par des avances sur TDRs détaillés.

### 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 continue d'appuyer directement le MEL pour jouer son rôle de coordonateur du sous-secteur.

Cela concernait surtout l'appui au 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 (généraux) 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 a échangé sur 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 et cofinancé l'Atelier des statistiques, avec la Banque Mondiale et la FAO, et appuyé directement des activités de RECA et CAPAN.

## 2.2 Performance de l'outcome



### 2.2.1 Progrès des indicateurs<sup>3</sup>

Résultats / Indicateurs	Valeur de base	Vobtenue 2011	Vobtenue 2012	Vobtenue 2013	Vcible 2013	Vcible finale	COMMENTAIRE
<b>IMPACT: La performance du secteur d'élevage au Niger est amélioré et contribue à la réduction de la pauvreté rurale</b>							
<b>OUTCOME: Les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEL, entre autre dans son rôle de maître d'ouvrage du plan d'action de la SDDE et du programme élevage de la I3N, sont renforcées</b>							
Fonds alloués au MEL	2,55 Mil	2,55 Mil	14,99 Mil	12,57 Mil	14 Mil	18 Mil	
- Votés	2,52 Mil	2,52 Mil	14,99 Mil	12,57 Mil	14 Mil	18 Mil	
- Libérés	1,97 Mil	1,97 Mil	7,46 Mil	11,37 Mil	6 Mil	16,2 Mil	
- Consommés							
Niveau de consommation des crédits %consommés de libérés	78%	78%	50%	90%	70%	90%	
Niveau de coordination du secteur: nombre de réunions du CDC tenus	0	1	2	3	5	8	Cadre de concertation sous-secteur élevage fonctionnel avec réunions régulières (2 par an)
Un document de politique d'élevage actualisé et concerté + la prise en compte des aspects genre et environnement	0	1	6	7	7	7	SDDE: 1 chaque: draft - valide - approuvé - intégration 3N, intégration SDR, -genre, -environnement
Programmation unique par le MEL, qui inclut toutes les interventions dans le sous-secteur élevage et qui est basé sur la gestion axée sur des résultats	0	1	6	7	7	9	Plan d'action du programme points: 1 chaque: draft - validé - approuvé - intégration GAR -- intégration 3N, intégration SDR, -genre, -environnement budget - révision annuelle
Niveau de maîtrise de l'information sur le secteur d'élevage: Nombre de documents et communications sur le secteur (mise en ligne au grand publique et en interne)	0	0	0	X	X+10%	X+30%	
Motivation et satisfaction du personnel	Satisfaction : 63% Motivé : 50% Démotivé : ≤20%	Satisfaction : 63% Motivé : 50% Démotivé : ≤20%	Satisfaction : 71% Motivé : 50% Démotivé : 6%	enquête prévu fin janvier	Satisfaction : 70% Motivé : 55% Démotivé : ≤15%	Satisfaction : 75% Motivé : 60% Démotivé : ≤10%	Questionnaire en 2 de l'année suivant

## 2.2.2 Analyse des progrès réalisés

A l'issue de l'évaluation à mi-parcours, ARIMEL apparaît comme un projet bien connu et apprécié au sein de l'administration (MEL central et déconcentré) mais également par les autres acteurs de l'élevage et même par certains acteurs qui, en définitive, ont peu bénéficié de ses appuis directs (régions et surtout les organisations faitières). Ce constat a pour corollaire l'absence de toute appréciation négative des partenaires (même ceux n'ayant pas encore bénéficié d'appuis spécifiques). Cette notoriété et ces appréciations semblent pouvoir être attribuées en particulier à certaines activités visibles rapidement réalisées dès le démarrage, au fait qu'il n'a pas consacré tous ses efforts et moyens seulement à des activités immatérielles (comme c'est généralement le cas pour les projets d'appui institutionnel), à un ancrage pertinent au sein des organes de décision du MEL et à des méthodes de travail claires et souples.

De fait, le projet a conduit une activité importante malgré :

- une structure de cadre logique ne facilitant pas l'action,
- des moyens humains et financiers réduits au regard des ambitions :
  - appui aux fonctions majeures du MEL (RH, communication interne)
  - couverture nationale.
- ARIMEL a produit un gros travail avec des ressources humaines limitées.
- Des activités concrètes et des appuis rapides et efficaces, réalisées avec des procédures souples (mais rigoureuses) ont permis au projet de se faire connaître et apprécier positivement par ses partenaires (capital de confiance) ;
- De nombreuses thématiques abordées (avec pour contrepartie le fait qu'elles n'ont pas toujours pu être approfondies).

Le projet a su éviter des écueils classiques dans le domaine de l'appui institutionnel :

- Dispersion des efforts, par une tendance à vouloir traiter trop de questions en parallèle,
- Substitution aux structures existantes (défavorables à l'appropriation) ;



- Simple guichet d'appui (perte de cohérence de l'intervention, non durabilité) ; Son ancrage au sein du SG a été identifié comme un facteur de durabilité.

### 2.2.3 Impact potentiel

Le système de suivi de la gestion et de la programmation mis en place et tenu par l'ATI pour les besoins du « rapport de résultats » donne des éléments de suivi pertinents et permet de répondre à des besoins d'analyse particulière.

Il est nécessaire de prendre en compte les caractéristiques particulières d'un projet d'appui institutionnel (résultats poursuivis difficilement mesurables objectivement et effets /impacts non visibles à court terme, notamment).

Les indicateurs d'impacts sont en théorie ceux de l'objectif global, c'est-à-dire les indicateurs macroéconomiques propres au secteur

ARIMEL y a adjoint des indicateurs quantitatifs tels que le taux de libération du budget du MEL ou plus qualitatifs, de type score (satisfaction)

L'impact des actions du projet par rapport à son objectif global, difficilement mesurable, n'est pas perceptible à ce stade. Il est vraisemblablement nul car il est très peu probable que les acquis actuels aient pu entraîner une évolution des « performances du secteur de l'élevage » et de la « réduction de la pauvreté rurale ».

Cette observation se justifie d'autant mieux que les ambitions du projet sont limitées à certaines fonctions critiques d'organisation du MEL et que sa durée d'activité est encore courte en regard d'un tel enjeu de développement. En tout état de cause le DTF, lui-même, fait état d'impacts nécessairement indirects.

Au-delà de ces considérations formelles (en conformité avec les règles classiques d'évaluation), il est également intéressant d'envisager, à titre exploratoire, des impacts ne faisant pas l'objet d'un suivi par ARIMEL. A ce titre on peut envisager comme probables :

- Au titre des impacts positifs, la perception des différents acteurs sectoriels et notamment des éleveurs, qui, du fait du changement d'attitude et de méthode des agents du MEL pourraient être amenés à passer de relations d'indifférence, de méfiance, voire d'opposition à des relations d'attente et de collaboration plus favorables à une évolution positive du secteur (exemple des Organisations d'éleveurs).
- Au titre des impacts potentiels négatifs, dont l'incidence sera à surveiller, on peut citer :
  - D'éventuels déséquilibres au sein du MEL entre les directions dont certaines ont connu plus d'appuis que d'autres. La conséquence possible pourrait être la création de frustrations chez certaines catégories de personnel (ce que le projet tente d'éviter par une réflexion sur la motivation), mais également des différences d'approches et/ou des zones de « moindre efficacité » au sein de l'administration.
  - Il faut également signaler un risque concernant l'effectivité des impacts /retombées liés à la formation : la formation est une condition nécessaire mais non suffisante : il faudra également que le personnels formé soit en mesure de mettre en application les connaissances acquises, ce qui suppose qu'ils disposent des ressources humaines, matérielles, financières pour le faire, condition qui dépendra en particulier des budgets qui seront mis à disposition du MEL.

## 2.3 Performance de l'output 1



### 2.3.1 Progrès des indicateurs

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Vobtenue 2011	Vobtenue 2012	Vobtenue 2013	Vcible 2013	Vcible finale	COMMENTAIRE
<b>OUTPUT 1: L'organisation et fonctionnement interne du MEL sont améliorés</b>							
1.1 Outils mis en place pour améliorer la circulation interne d'information et le niveau de leur utilisation	0	1	3	3	4	5	un plan d'amélioration de la communication interne est disponible - validé - tous les services centraux sont reliés en réseaux - tous les services régionaux sont reliés en réseaux - un intranet du MEL avec tous les documents/informations essentiels du Ministère est accessible pour tous les services centraux et déconcentrés
1.2 Synergies entre directions créées: nombre de réunions du cabinet restreint et élargi	1	1	12	14	18	24	nombre de réunions du cabinet restreint et élargi
1.3 Adaption des attributions, cahier des charges en fonction des besoins changeants	0	0	3	3	4	4	points: 1 chaque: état des lieux - draft - validé - approuvé
1.4 Type d'investissements effectués et leur utilisation	0	1	2	2	2	2	un plan des besoins est disponible - investissements effectués

### 2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>4</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
A0101 Accompagner le démarrage de la réorganisation institutionnelle du MEL (finalisé en 2012)	X			
A0102 Analyser les besoins en personnel au niveau central et déconcentré (finalisé en 2012)	X			
A0103 Concevoir et mettre en œuvre un système de communication interne Mise en place d'un réseau internet et intranet au niveau du bâtiment principale du MEL (finalisé en Mai) et extension vers la DEP et la DGPIA (finalisé en Décembre)		X		
A0104 Instituer des mécanismes et méthodes de travail			X	
A0105 Réaliser des suivis internes réguliers de l'organisation Deux missions organisées dans toutes les régions, en 12/2012-1/2013 et en 12/2013-1/2014 pour codifier tout le matériel du MEL. Le MEL a été le premier ministère qui a entamé cette démarche et a été félicité par le président de la république		X		

<sup>4</sup> 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.

### 2.3.3 Analyse des progrès réalisés

Toutes les activités contribuant à cet output ont été réalisées dans les délais.

Un résultat important a été l'installation du réseau internet et intranet non seulement au niveau du bâtiment principal, mais aussi son extension vers la DEP, la DGPIA et son annexe. Tous les investissements prévus par le programme ont été réalisés, et deux missions de l'IGS ont permis de codifier tout le patrimoine du MEL, ce qui inclut les investissements fournis par le programme.

Il est à noter que plus que 75% du matériel a été destiné aux régions et départements, des fois aux endroits très reculés (réfrigérateurs et congélateurs solaires pour vaccins).

Même si ces investissements sont loin de couvrir tous les besoins, ils sont perçus comme un pas important et motivant : au-delà de leur strict effet pratique pour leurs bénéficiaires, ces apports du projet ont eu ce qu'on peut appeler un « effet levier » : évolution perceptible dans la motivation des cadres tant au niveau central qu'en régions ;

Le MEL a été félicité par l'Inspection Générale de l'Administration (IGA) du Niger pour avoir été le premier Ministère à avoir entamé cette démarche qui constitue un vrai pilier pour la bonne gouvernance.

Les facteurs de retard ont été seulement une petite lenteur dans les marchés publics, surtout en début de l'année, à cause des procédures de dédouanement et responsables changeants.

Toutes les activités ont contribué à atteindre l'output, car l'organisation et le fonctionnement interne du MEL ont été significativement améliorés.



## 2.4 Performance de l'output 2

### 2.4.1 Progrès des indicateurs

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Vobtenue 2011	Vobtenue 2012	Vobtenue 2013	Vcible 2013	Vcible finale	COMMENTAIRE
<b>OUTPUT 2: Un système de gestion de ressources humaines mis en place et rendu opérationnel</b>							
2.1 Existence et niveau de mise en œuvre d'une stratégie de GRH, genre spécifique	0	3	7	7	7	7	Stratégie de GRH du Ministère de l'élevage points: 1 chaque: état des lieux - draft - validé - approuvé - intégration 3N, intégration SDR, -genre
2.2 Existence et niveau de mise en œuvre du plan de formation	0	1	7	7	7	7	Plan de formation: points: 1 chaque: état des lieux - draft - validé - approuvé - intégration 3N, intégration SDR, -genre
2.3 Type et appréciation de mesures incitatives définies et mises en œuvre	0	0	0	0	4	8	Stratégie mesures incitatives: points: 1 chaque: état des lieux - draft - validé - piloté- évalué- révisé- validé - approuvé

### 2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>5</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
A0201 Réaliser un audit organisationnel de la DRH : finalisé en 2012	X			
A0202 Elaborer une stratégie de gestion de ressources humaines Stratégie GRH en 2012, 6/2013 Finalisation du Référentiel d'Emploi		X		
A0203 Développer et suivre les plans de formation Finalisé en 2012, Révision prévu en Q12014		X		
A0204 Développer et mettre en œuvre des mesures incitatives 11/2013 - Intégration dans l'accès aux formations - Cérémonie d'orientation des agents nouvellement recrutés			X	

### 2.4.3 Analyse des progrès réalisés

Toutes les activités contribuant à cet output ont été réalisées dans les délais.

Un résultat important a été les études réalisées en 2012, notamment la stratégie de Gestion des Ressources Humaines et son analyse de besoins en personnel. Ils ont permis d'augmenter la force de lobbying nécessaire qui a été conduit finalement au recrutement de plus de 400 nouveaux agents pour le ME en fin 2013.

Le plan de formation a également été approuvé et sert de base pour la planification et le suivi de toutes les formations des agents du MEL (activités A0402 qui contribuent au

<sup>5</sup> 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.

résultat 4).

En outre, en début 2013 le référentiel d'emploi a été finalisé et approuvé. Il énumère toutes les connaissances et compétences et a permis d'assurer au mieux l'adéquation profil/poste pour les nouveaux agents recrutés.

Les facteurs de retard pour mettre en place les mesures incitatives ont été seulement dus à la surcharge de travail du DRH pendant le recrutement des 417 nouveaux agents. Néanmoins, pour une première mesure incitative, le programme a financé une cérémonie d'accueil pour ces nouveaux recrutés à Niamey avant leur départ pour leur postes dans les régions, qui a permis de les familiariser avec leur attributions et clarifier les démarches et le déroulement de leur période d'encadrement initial.

Il est à noter que 35% de ces nouveaux agents sont des femmes, et le pourcentage des agents féminins au MEL est donc passé de 11% à 21%.

Toutes les activités ont contribué à atteindre l'output, car le système de gestion des ressources humaines du MEL s'est significativement amélioré.

## 2.5 Performance de l'output 3

### 2.5.1 Progrès des indicateurs

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Vobtenue 2011	Vobtenue 2012	Vobtenue 2013	Vcible 2013	Vcible finale	COMMENTAIRE
OUTPUT 3: Les capacités de programmation, suivi et évaluation sont améliorées							
3.1 Qualité de la programmation et des rapports S&E	0	0	1	1	2	5	PA avec Indicateurs approuvés ; Baseline, Indicateurs suivis biannuellement
3.2 Un guide unique de procédures de S&E élaboré en concertation avec l'I3N	0	0	0	1	2	3	Points 1 chaque: - draft - validé - approuvé -
3.3 Base de données opérationnelles	0	0	0	2	2	6	Points 1 chaque: - draft - validé - approuvé-utilisé-révisé-approuvé

### 2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>6</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
A0301 Définir et mettre en œuvre un système et outils de programmation - Approbation PA de la SDDEL	X			
A0302 Définir et mettre en œuvre système et outils de suivi et évaluation - Missions de suivi et évaluation		X		
A0303 Capitalisation et valorisation des acquis			X	

### 2.5.3 Analyse des progrès réalisés

La plupart des activités contribuant à cet output ont été réalisés dans les délais.

Le plan d'action de la SDDE a été défini comme système et outils de programmation de toutes les activités du MEL, et a été approuvé officiellement par le gouvernement en juillet 2013.

En fin 2012/début 2013, le programme a financé une mission de la DEP dont les objectifs spécifiques ont été de former les cadres déconcentrés sur l'approche sectorielle: le SDDE et son Plan d'Action, d'élaborer les programmations régionales 2013 et de recueillir les indicateurs de base.

<sup>6</sup> 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.

En fin 2013/début 2014, le programme a financé une mission conjointe de la DEP pour faire le suivi de la planification des activités de 2013 et l'élaboration de la programmation 2014.

Seulement l'aspect de la capitalisation n'a pas encore pu être touché et des ateliers de réflexion et une étude sont prévus pour 2014

## 2.6 Performance de l'output 4

### 2.6.1 Progrès des indicateurs

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Vobtenue 2011	Vobtenue 2012	Vobtenue 2013	Vcible 2013	Vcible finale	COMMENTAIRE
OUTPUT 4: Des politiques sectorielles sont élaborées et sa mise en œuvre renforcée							
4.1 Existence et qualité d'un document de politique sectorielle actualisé et niveau d'intégration du genre et de l'environnement	0	1	6	7	7	7	PA avec Indicateurs approuvés ; Baseline, Indicateurs suivis biannuellement
4.2 Le degré de participation des différents acteurs non-étatiques dans la définition et application des politiques	0	0	0	2	2	2	Points 1 chaque: - draft - validé - approuvé -
4.3 Existence et qualité des stratégies thématiques nationales (sélection génétique, santé animale)	1	2	4	7	6	14	Points 1 chaque: - draft - validé - approuvé-utilisé-révisé-approuvé

## 2.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>7</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
A0401 Mise à jour des concepts - réunion annuelle des cadres - mise en place des cellules genre au niveau régional - cérémonie lors de la journée de la femme		X		
A0402 Renforcer les capacités des acteurs (soc.civ./privé/MEL) = selon le plan de formation du MEL - formation LEGS (normes et directives pour l'aide d'urgence à l'élevage à Maradi et Zinder, avec participation de 47 agents du MEL de Maradi, Tahoua, Agadez, Zinder et Diffa - du DRH en planification des ressources humaines et renforcement des performances de l'organisation - de la DAID/RP en communication et relations publiques - de 4 cadres du MEL début Master à l'EISMV (frais de formation et de transport seulement) - de 4 agents de la DS en statistique et utilisation des logiciels (SPSS, EPI Info, STATA)		X		
A0403 Actualiser la politique sectorielle reproduction SDDE et son PA pour soumission au Conseil des Ministres – approbation et juillet 2013	X			
A0404 Définir des stratégies thématiques participation du Responsable ARIMEL/SGA à la rencontre sectoriel de la CTB à Bruxelles Participation du DGSV à deux réunions de l'OIE Atelier évaluation de la campagne de vaccination 2012/3 Atelier planification de la campagne de vaccination 013/4 Participation de deux agents au Colloque Pastoralism /Tchad Atelier finalisation et approbation du manuel FOSEL Atelier sur les Statistiques de l'Elevage au Niger (conjointement avec FAO et BM)			X	

## 2.6.3 Analyse des progrès réalisés

La plupart des activités contribuant à cet output ont été réalisées dans les délais.

Tandis que l'I3N ainsi que la SDDEL et son Plan d'Action sont parfaitement alignés, certains acteurs ne maîtrisent pas encore les concepts, ni les bases de ces politiques sectorielles. Il a été reconnu que la méconnaissance de ces concepts de base est un obstacle majeur pour le bon fonctionnement du MEL et empêche une communication efficace autour des attentes existantes par rapport aux rôles que les uns et les autres doivent jouer.

Le programme a financé donc partiellement la réunion annuelle des cadres de l'élevage sur le thème « la contribution de l'élevage à la mise en œuvre de l'Initiative 3N « les Nigériens Nourrissent les Nigériens ». Les échanges ont permis de mieux clarifier les

<sup>7</sup> 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.

outils disponibles ainsi que les rôles de chaque acteur. En outre il est à noter qu'une des trois commissions a porté sur la bonne gouvernance.

En plus, le programme a finalisé une mission de la cellule genre du MEL dans les régions pour mettre en place les cellules genre, ainsi que la conférence sur le thème « Non aux violences faites aux femmes » lors de la journée de la femme nigérienne le 13 Mai 2013.

Après l'approbation du Plan de formation, le programme a commencé de financer un nombre important de formations pour renforcer les capacités des agents du MEL. Le programme a été le principal partenaire du MEL pour financer les formations selon le plan de formation du MEL. Le budget disponible, bien que relativement conséquent pour le programme, est limité par rapport aux besoins, tout comme les fonds propres du gouvernement. La recherche et la coordination avec des autres partenaires est donc important.

L'approbation de la SDDE et son Plan d'Action par le gouvernement en juillet 2013 a été un output significatif pour contribuer à ce résultat. Le programme ARIMEL a continué à accompagner les efforts du MEL tout au long de ce processus.

En 2013, le programme ARIMEL a financé la finalisation du manuel de procédures administratives et financières du FOSEL, un important dispositif qui contribuera à la pérennité des efforts du MEL de pouvoir agir en cas d'urgences dans le sous-secteur élevage (notamment en cas de sécheresses récurrentes et autres catastrophes).

L'action visée relative à la SDDE est globalement achevée pour sa phase de conception. Cette stratégie constitue désormais un cadre conceptuel de référence à la fois pour la programmation générale du MEL et pour la définition des stratégies spécifiques.

Pour la seconde étape ARIMEL, dans le cadre de ce résultat 4, peut s'ouvrir désormais deux chantiers importants : La programmation plus fine des activités à mener, et notamment le détail de son plan d'action à une échelle opérationnelle : définition des tâches à un niveau plus fin, par structure (centre ou régions/départements, ...) et selon une maille de temps court (jusqu'au mois) de façon à en permettre la mise en application concrète

Le choix des thématiques spécifiques a porté principalement sur la santé animale (privatisation/ dispositif SVPP), où il est prévu d'élaborer un document de référence, car les réflexions et expériences récentes dans ce domaine sont déjà assez avancées. En plus, des réflexions basées sur une bonne capitalisation, sur l'amélioration génétique pourraient être entamé, sans probablement pouvoir finaliser une stratégie dans la période d'implémentation du projet.

## 2.7 Performance de l'output 5

### 2.7.1 Progrès des indicateurs

Résultats / indicateurs	Valeur de base	Vobtenue 2011	Vobtenue 2012	Vobtenue 2013	Vcible 2013	Vcible finale	COMMENTAIRE
<b>OUTPUT 5: La coordination entre les acteurs du secteur de l'élevage/secteur rural est améliorée</b>							
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): CDC	0	1	2	3	5	8	Cadre de concertation sous-secteur élevage
5.2 Niveau de structuration et niveau de représentativité des organisations faitières					IP BVCP	IP BVCP	Interprofession de la filière BVCP
	RECA :	RECA :	RECA :	RECA :	RECA :	RECA :	Chambre d'Agriculture
	National	National	National	National	National	National	
	Régional (8)	Régional (8)	Régional (8)	Régional (8)	Régional (8)	Régional (8)	
	CAPAN/	CAPAN/	CAPAN/	CAPAN/	CAPAN/	CAPAN/	Collectiv des associations
	National	National	National	National	National	National	
		Régional (8)	Régional (8)	Régional (8) Program nat incl part region	Régional (8)	Régional (8) Program nat incl part region	
5.3 Nombre de documents et communications sur le secteur (mise en ligne au grand publique et en interne)	0	0	0	X	X+10%	X+30%	Nombre de documents et communications sur le secteur

### 2.7.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>8</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
A0501 Animer les instances de coordination du sous-secteur élevage -une réunion du cadre de concertation du sous -secteur élevage a été tenue			X	
A0502 Renforcer la représentation du MEL auprès de l'I3N : une réunion de travail avec le responsable élevage du HC3N a été tenue, pour planifier les activités pour 2014			X	
A0503 Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication externe  Le plan de communication du MEL élaboré en 2012 a été approuvé en début 2013, et un petit nombre d'activités a été financé, notamment des articles et spots TV concernant des ateliers tenus par le MEL		X		
A0504 Favoriser l'émergence des organisations faitières dans le secteur de l'élevage Atelier de formation en planification et l'élaboration de projets Atelier de cadrage de mise en place des plateformes d'Innovation		X		

### 2.7.3 Analyse des progrès réalisés

- <sup>8</sup>
- 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.



Un certain nombre d'activités contribuant à cet output ont été réalisées avec un léger retard. La raison principale de ce retard est que cette action ne pouvait être utilement lancée qu'après que les « chantiers » de mise en état du MEL aient été conduits (Ressources humaines et plan de formation, conditions de travail, y compris les investissements matériels) et qu'un cadre stratégique ait été précisé (SDDEL). Cette action n'a connu qu'un début de réalisation (exception faite de l'animation des cadres de concertation, qui ont pu commencer assez tôt). Néanmoins, il a été constaté par tous les acteurs qu'une dynamique de rencontres de concertation, pilotage et suivi s'installe.

Il paraît maintenant possible de passer à une étape de travail plus systématique, orientée concrètement vers la constitution d'outils pérenne de coordination des acteurs.

Le Ministère de l'élevage à travers ARIMEL s'implique déjà dans la mise en œuvre des plans d'opérations annuelles (CAPAN et RECA). Il est souhaitable que cet effort se poursuive et s'amplifie (voir ci-dessus appui nécessaire à ces organisations pour en faire des partenaires crédibles et professionnels de l'administration dans le cadre des discussions sur la situation et l'avenir du secteur).

## Thèmes transversaux

### 2.7.4 Genre

Dans les documents d'orientation (I3N, PDES, SDDEL) l'introduction du concept genre est comme un acquis. Cependant, l'inexistence de compétence en genre surtout au niveau déconcentré, rend difficile l'opérationnalité de cette approche.

ARIMEL veille à donner de l'appui institutionnel à 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. En 2013, le programme avait financé des formations et la mise en place des cellules genre dans toutes les régions, et la formation en genre des agents départementaux.

Ainsi la nouvelle stratégie du développement durable de l'élevage (SDDEL) du MEL souscrit le genre comme un de ces quatre principes directeurs transversaux. La SDDEL 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.

Ce principe a également été pris en compte au niveau de la Stratégie de 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.

Fin 2013, le MEL a pu recruter 417 nouveaux agents. Il est à noter que 35% de ces nouveaux agents sont des femmes, et le pourcentage des agents féminins au MEL est donc passé de 11% à 21%.

En plus, ARIMEL a financé en 2013 une conférence sur le thème « Non aux violences faites aux femmes » lors de la journée de la femme nigérienne le 13 Mai 2013, 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 déconcentré.

### 2.7.5 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'action du MEL.

Ainsi, la nouvelle stratégie de développement durable de l'élevage (SDDEL) 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. En effet, une grande partie des activités de l'axe production animales 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.

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.

Les conclusions de ce débat deviennent nettement plus favorables à l'élevage transhumant comme facteur d'amélioration d'un système agro sylvo pastoral performant (voir rapport 2012). 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.

En plus la stratégie du développement durable de l'élevage (SDDEL) du MEL approuvée par le gouvernement en juillet 2013, prend en compte le changement climatique comme un de ses quatre principes directeurs transversaux.

La SDDEL 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.

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.

En 2013, le programme a planifié un atelier sur le changement climatique organisé par RECA. Pour permettre d'améliorer la qualité des contributions et les mieux cibler sur les éleveurs et pouvoir proposer des approches innovatrices et opérationnelles (et moins sur les agriculteurs qui bénéficient de plus d'accès à ce genre de formations), cet atelier a dû être rapporté et sera organisé en 2014.

## 2.8 Gestion des risques

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Periode d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
instabilité institutionnelle	1/06/2011	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Stratégie du sous-secteur élevage mitige le risque	Resp/Corep	mai-15	élaboré en 2012, approuvé par gvmt en 7/2013	En cours
						Internalisation de la SDDE/ lien I3N	Resp/Corep	mai-15	impression et ateliers en préparatio	
Discontinuité des stratégies actuelles (SDR);	1/06/2011	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Stratégie du sous-secteur élevage	Resp/Corep	mai-15	élaboré en 2012, approuvé par gvmt en 7/2013	En cours
						Renforcer la représ du MEL auprès du HCI3N	Resp/Corep	mai-15	Réunion de travail	
						Internalisation de la SDDE/ lien I3N	Resp/Corep	mai-15	impression et ateliers en préparatio	
Dégradation des conditions sécuritaires	1/06/2011	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	S&E par Resp, consult extern, pers niger de Rep	Resp/Corep	mai-15		En cours
Retard dans les marchés public	1/07/2011	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	suivi étroit	Resp/Corep	mai-15		En cours

## 3 Pilotage et apprentissage

### 3.1 Réorientations stratégiques

Une vraie réorientation stratégique ne sera pas nécessaire, bien que la direction du projet ainsi que la MTR aient pu constater que le cadre logique du programme aurait pu être mieux structuré. Néanmoins, cela n'empêche pas le bon déroulement du programme et un changement du cadre logique sera seulement nécessaire en cas d'un deuxième projet.

Compte tenu des constats réalisés lors de la MTR concernant un déroulement conforme aux attentes et aux prévisions, et compte tenu du temps restant, il n'est pas proposé de modifications majeures dans la structure du projet, ses activités, son mode de fonctionnement, à l'exception notable toutefois d'une action rapide d'appui au MEL pour préparer l'accueil des nouveaux personnels.

### 3.2 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
L'ouverture d'un chantier d'accueil et d'intégration des nouveaux agents au sein du MEL, associant les différentes directions et services concernées, au centre et au niveau déconcentré	Resp/Coresp/DRH	Q1-4/2014
La nécessité, dès à présent, de prévoir une nouvelle phase à l'issue du présent projet, indispensable pour consolider les premiers acquis du projet. Cette nouvelle phase pourrait être l'occasion <ul style="list-style-type: none"><li>▪ d'un approfondissement thématique (approche plus systématique des fonctions critiques du MEL (central et déconcentré) ;</li><li>▪ d'une extension à certaines thématiques essentielles pour le secteur de l'élevage et, notamment, la problématique de l'appui conseil dans un cadre communal ;</li></ul> D'une extension géographique (services déconcentrés), au moins à titre pilote	MEL/CTB	Q2/2014
D'accompagner toujours la fourniture de matériel (ordinateurs, réfrigérateurs ou autres d'un appui comportant simultanément à la livraison une formation à l'utilisation et à la maintenance, ainsi que des outils sur lesquels s'appuyer pour une exploitation optimale : manuel utilisateur, carnet d'entretien ...)	Resp/Coresp/DRFM	Q1/2015

De viser systématiquement à formaliser les approches et processus organisationnels sous forme de manuels, qui construiront la mémoire du MEL et la garantie de la durabilité des acquis immatériels	Resp/Coresp/Directeurs	Q1/2015
De procéder selon les « règles de l'art » professionnels pour tous les dispositifs organisationnels qui seront à mettre en œuvre avec des outils informatiques, c'est-à-dire adopter une démarche comme suit	Resp/Coresp/DAIDRP	Q1/2015
Le logiciel GRH est à compléter sur base d'une réelle analyse fonctionnelle	Resp/Coresp/DRH	Q3/2014
Privilégier la réflexion sur la « politique de motivation » qui figure au nombre des activités de la présente phase.	Resp/Coresp/DRH	Q3/2014
Préparer un outil formalisé de S&E, avec outils de recueil, traitement et restitution (Fiches de programmation/suivi, tableaux de bord aux différents niveaux décisionnels) est à concevoir et opérationnaliser. Cet outil, doit comporter deux volets complémentaires : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suivi d'activité, en relation directe avec les services et réalisés par ceux-ci en continu</li> <li>▪ Un suivi d'effets/impacts visant à recueillir les indicateurs de développement, ceci de façon périodique et, de préférence, en externe.</li> </ul>	Resp/Coresp/DEP	Q3/2014
Compléter les niveaux existants de programmation (stratégie, programmation annuelle) par de outils d'ordonnancement (distribution /suivi des tâches au niveau mensuel, hebdomadaire, journalier) pour garantir la traduction des programmations jusqu'au niveau terrain.	Resp/Coresp/DEP	Q3/2014
Assurer une large diffusion/explication de la SDDE et son PA à tous les acteurs du secteur élevage et leurs partenaires .	Resp/Coresp/DEP	Q3/2014
La définition et la mise en œuvre des outils concrets de S&E qui permettront d'apprécier la progression de sa mise en œuvre, d'en assurer le pilotage et les rectifications éventuellement nécessaires.	Resp/Coresp/DEP	Q3/2014
Au même titre que pour l'Administration, contribuer à renforcer certaines fonctions essentielles des faitières de l'élevage, destinées à être des interlocuteurs directs des pouvoirs publics, pouvant être impliqués dans les décisions, ceci sur une base concertée et contributive.	Resp/Coresp/faitières	Q1/2015

### 3.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
Ancrage institutionnel au niveau SG/SGA est un facteur qui facilitera la durabilité du programme, cette relation avec toutes les entités du MEL, à des degrés divers permet que les activités sont « portées » par les directions et services	Représentation, siège de la CTB, MEL
La gestion en régie permet une certaine flexibilité ainsi que une bonne information de la Représentation sur les activités du programme. Néanmoins, une gestion en co-gestion permettrait une meilleure appropriation.	Représentation, siège de la CTB, MEL
L'approche actuelle du faire-faire repose sur une procédure contractuelle : Les procédures initiales « Accord d'exécution » sont remplacées par une procédure plus souple « Termes de référence », pour profiter de l'intérêt pédagogique de ces approches en matière d'appui institutionnel.	Représentation, siège de la CTB, MEL
La formulation, en se cantonnant au stade des principes, a laissé aux responsables ARIMEL le choix des démarches de mise en œuvre. Cette méthode a permis que le cadre logique reste (quasiment) inchangé malgré le changement institutionnel majeur intervenu (passage de la SDR à l'I3N). Les résultats, en particuliers n'ont pas été affectés.	Représentation, siège de la CTB, MEL

## 4 Annexes

### 4.1 Critères de qualité

<b>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.</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : 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>				
<b>Évaluation de la PERTINENCE : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?</b>				
	<b>A</b>	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.		
X	<b>B</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.		
	<b>C</b>	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.		
	<b>D</b>	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.		
<b>1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?</b>				
	<b>A</b>	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).		
X	<b>B</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.		
	<b>C</b>	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.		
	<b>D</b>	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.		
<b>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.</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
<b>Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens &amp; équipements) sont-ils correctement gérés ?</b>				
	<b>A</b>	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.		
X	<b>B</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.		
	<b>C</b>	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.		
	<b>D</b>	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.		



<b>2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?</b>									
	<b>A</b> Les activités sont mises en œuvre dans les délais.								
X	<b>B</b> La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.								
	<b>C</b> Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.								
	<b>D</b> Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.								
<b>2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?</b>									
	<b>A</b> Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.								
X	<b>B</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.								
	<b>C</b> Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.								
	<b>D</b> 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.								
<b>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</b>									
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : 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>									
<b>Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>A</b></th> <th><b>B</b></th> <th><b>C</b></th> <th><b>D</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>				
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>						
<b>3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?</b>									
	<b>A</b> 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.								
X	<b>B</b> L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.								
	<b>C</b> 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.								
	<b>D</b> L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.								
<b>3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?</b>									
	<b>A</b> L'intervention 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.								
X	<b>B</b> L'intervention 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.								
	<b>C</b> L'intervention n'est pas totalement parvenue 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 à l'intervention la réalisation de son outcome.								
	<b>D</b> L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.								

<b>4. 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).</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : 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</i>				
Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale	A	B	C	D
<b>4.1 Durabilité financière/économique ?</b>				
	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.		
	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.		
X	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.		
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.		
<b>4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?</b>				
	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.		
X	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux 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.		
	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage 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.		
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.		
<b>4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?</b>				
X	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.		
	B	L'intervention 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 gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.		
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.		
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.		
<b>4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?</b>				
X	A	L'intervention est intégrée 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).		
	B	La gestion de l'intervention 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.		
	C	L'intervention 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.		
	D	L'intervention 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.		

## 4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision					Action			Suivi
N°	Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement
1	Rapport annuel 2012 Validé sous réserve d'intég	mars-13	SMCL		mentionner dans la gestion des risques les	Cores p	1/03/2013	intégré dans version finale
					mesures prises pour assurer le suivi et	Cores p	1/03/2013	intégré dans version finale
					<i>l'évaluation dans le contexte des</i>	Cores p	1/03/2013	intégré dans version finale
					<i>conditions de sécurité difficiles</i>	Cores p	1/03/2013	intégré dans version finale
2	Rapport de programmation 2013	mars-13	SMCL		colonne 'Responsable' du chronogramme	Cores p	1/03/2013	intégré dans version finale
					des activités soit remplie pour toutes les	Cores p	1/03/2013	intégré dans version finale
					activités prévues en 2013	Cores p	1/03/2013	intégré dans version finale
3	Révision budgétaire	janv-12	Corep		Resp/Coresp; Ord/Coord; HQCTB; SMCL	Cores p	1/03/2013	approuvé
4	Remplacer SDR par I3N	janv-12	Resp/Cor ep		A0502 « Renforcer la représentation du MEL auprès du SE/SDR » sera changé en « Renforcer la représentation du MEL auprès de la I3N ».	Cores p	1/03/2013	approuvé
					Les autres références concernant le programme 12 de la SDR dans le cadre logique et les indicateurs sera changé en 'sous-secteur élevage'	Cores p	1/03/2013	approuvé
					Remplacer le représentant du Secrétariat Exécutif de la Stratégie de Développement Rural (SE-SDR) par un représentant de l'Initiative 3N comme membre de la SMCL.	Cores p	1/03/2013	approuvé
5	Un arrêté pour la création du SMCL/ les membres du SMCL n'est pas nécessaire étant entendu que le DTF et le Règlement Intérieur suffit	mars-13	SMCL				1/03/2013	approuvé
6	Demandé de bien coordonner avec les autres programmes d'appui institutionnel de la CTB (AI Genre et AI Santé) pour les méthodologies de capitalisation et indicateurs d'appui institutionnels qui sont à définir	mars-13	SMCL	Coord	Réunions de coordination	Core p		Réunion et échanges d'indicateurs
7	demandé que l'exécution budgétaire de la partie nigérienne soit incluse dans le prochain rapport	mars-13	SMCL	Coord		Resp.		
8	demandé la remise des documents pour la SMCL avec au moins une semaine d'anticipation	mars-13	SMCL	Coord		Cores p		
9	demandé de réaliser une bonne gestion et suivi des marchés publics, ainsi que d'assurer une bonne diffusion	mars-13	SMCL	Coord		Cores p		
10	ARIMEL devrait analyser les possibilités d'extension du réseau internet à d'autres structures. Le MEL prend en charge les frais de fonctionnement du réseau installé.	mars-13	SMCL	Ord		Resp/Coresp		MEL a pris en charge le fonctionnement; extension du marché vers DEP, DGPIA et son annexe finalisé en 12/2013

## 4.3 Cadre logique mis à jour

<b>Titre du Projet: Appui au renforcement des capacités institutionnelles du Ministère de l'Élevage du Niger</b>	
<b>OBJECTIF GLOBAL</b>	
<b>La performance du secteur de l'élevage est améliorée et contribue à la réduction de la pauvreté rurale</b>	
<b>OBJECTIF SPECIFIQUE</b>	<b>INDICATEURS</b>

<b>Les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEL, entre autre dans son rôle de maître d'ouvrage du plan d'action de la SDDE et du programme élevage de l'I3N, sont renforcées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonds alloués au programme 12 (budget national + PTF)</li> <li>- Niveau de consommation des crédits</li> <li>- Niveau de coordination du secteur : nombre de réunions du CDC tenus</li> <li>- Un document de politique d'élevage actualisé et concerté + la prise en compte des aspects genre et environnement</li> <li>- Programmation unique par le MEL, qui inclut toutes les interventions dans le sous-secteur élevage et qui est basé sur la gestion axée sur des résultats</li> <li>- Niveau de maîtrise de l'information sur le secteur d'élevage Nombre de documents et communications sur le secteur (mise en ligne au grand publique et en interne)</li> <li>- Motivation et satisfaction du personnel</li> </ul>	
No.	RESULTATS	INDICATEURS

1.	<b>4. L'organisation interne des centres de services sont améliorés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outils internes de planification et de suivi des résultats obtenus en travaillant entre directions (synergies entre directions créées)</li> <li>- Nombre de réunions du cabinet et l'élargi des politiques</li> <li>- Adaptation des attributions, cahiers des charges en fonction des besoins changeants : Hébergement nationaux (sélection génétique, santé animale..) emplois</li> </ul>
5.	<b>La coordination entre les acteurs du secteur d'élevage, et avec les autres acteurs du secteur rural est améliorée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité des instances de coordination mis en place (nombre de réunions, type de décisions prises, niveau de participation des organisations faitières, représentation de femmes...)</li> </ul>
2.	<b>Un système de gestion de ressources humaines est mis en place et rendu opérationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence et niveau de mise en œuvre d'une stratégie de GRH, genre spécifique</li> <li>- Niveau de structuration et niveau de représentativité des organisations faitières</li> <li>- Type et appréciation de mesures incitatives de mise en œuvre</li> </ul>
3.	<b>Les capacités de programmer, suivre, évaluer et capitaliser les interventions menées dans le secteur d'élevage sont renforcées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité de la programmation et des rapports S&amp;E</li> <li>- Un guide unique de procédures de S&amp;E élaboré en concertation avec le HC-I3N</li> <li>- Bases de données opérationnelles</li> </ul>

No.	Activité	MOYENS
<b>Résultat 1 : L'organisation et le fonctionnement interne des services centraux et déconcentrés du MEL sont améliorés</b>		
Act 1.1	Sur base du nouveau schéma organisationnel, accompagner la réorganisation institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistance Technique</li> <li>- Formations en cascade</li> </ul>
Act 1.2	Analyser les besoins en personnel au niveau central et déconcentré en	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expertise nationale</li> <li>- Ateliers</li> </ul>

	fonction des attributions et la programmation	- Moyens de fonctionnement (déplacement)
Act 1.3	Concevoir et mettre en œuvre un système de communication interne (niveau central et au niveau déconcentré)	- Expertise nationale (analyse) - Expertise nationale (développement) - Outils /matériel/équipement de communication (intranet, PCs, ...) central/régions/départements - Expertise nationale (formation/suivi)
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	- Assistance technique (interne)
Act 1.5	Réaliser des suivis internes réguliers de l'organisation	- IGS -
Act 1.6	Réaliser des investissements pour assurer les conditions de base de travail	
<b>Résultat 2 : Un système de gestion de ressources humaines est mis en place et rendu opérationnel</b>		
Act 2.1	Réaliser un audit organisationnel de la DRH	- Expertise ponctuelle nationale
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	- Expertise nationale - Investissement en outils de gestion
Act 2.3	Développer et faire le suivi du plan de formation (méthodes de travail + technique)	- Réunions et ateliers
Act 2.4	Développer et mettre en œuvre des mesures incitatives	- Expertise nationale -
<b>Résultat 3 : Les capacités de programmer, de suivre, évaluer et capitaliser les interventions menées dans le secteur d'élevage sont renforcées</b>		
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	- Assistance technique - Ateliers
Act 3.2	Définir et mettre en œuvre un système de suivi et évaluation axé sur les résultats (technique et de l'organisation)	- Assistance Technique - Moyens pour réunions/ateliers (central et régions) - Expertise ponctuelle nationale
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 PA de la SDDEL	- Assistance Technique - Moyens pour les Réunions/ateliers (central et région) - Formation - Expertise nationale
<b>Résultat 4 : Des politiques (sous-)sectorielles sont élaborées et leur mise en œuvre renforcée</b>		
Act 4.1	Mise à jour des concepts (approche programme, internalisation I3N et SDDEL, genre...) auprès des agents du niveau central et des services déconcentrés	- Moyens pour les formations en cascade au sein du MEL et ses démembrements - Reproduction des documents

Act 4.2	Renforcer les capacités des acteurs (société civile, privé, MEL) pour contribuer à la définition et à l'application des politiques	- Forfait pour formations - Expertise nationale - Moyens de fonctionnement
Act 4.3	Actualiser la politique sous-sectorielle de l'élevage	- Expertise nationale et internationale, ateliers
Act 4.4	Définir des stratégies thématiques (amélioration génétique, privatisation,...)	- Rencontres thématiques - Ateliers de validation - Moyens pour l'organisation des ateliers etc
<b>Résultat 5 : La coordination entre les acteurs du secteur d'élevage, et avec les autres acteurs du secteur rural est améliorée</b>		
Act 5.1	Animer les instances de coordination sous-secteur de l'élevage (comité de pilotage, cadre de concertation)	- Moyens de fonctionnement
Act 5.2	Renforcer la représentation du MEL au niveau de HC-I3N	- Ateliers/Formations/équipement informatique
Act 5.3	Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication externe pour promouvoir et renforcer la visibilité du sous-secteur	- Expertise ponctuelle à la DAID/RP, consultant national - Matériel de communication/Site-web /événements
Act 5.4	Favoriser la structuration et représentativité des Organisations faitières dans le sous-secteur	- Ateliers/Formations/Experts

#### 4.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Oui, mais sans changements majeurs, seulement remplacement de tout référence à la SDR au profit du sous-secteur élevage ou I3N selon le contexte
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Néant
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	Q2/2014
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	Q3/2015
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	3/2013 Formation AE et AF 5/2013 mission sectoriel Patrick Levoux 6/2013 Formation Gestion de Sécurité,

## 4.5 Rapport « Budget versus Actuels (2013 – 12) »

### 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: **D01**  
 Currency : **EUR**  
 YID : **Report includes all valid transactions, registered up to today**

	Status	Fin Mode	Amount	Start - 2013	Expenses 2014	Total	Balance	% Exec
<b>A RENFORCER LES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES ET</b>			1.185.290,00	792.439,63	0,00	792.439,63	392.850,37	67%
01 L'organisation et fonctionnement interne du MEIA sont			591.130,00	440.166,91	0,00	440.166,91	150.963,09	74%
01 Accompanyer le démarrage de la réorganisation		REGIE	29.260,00	29.255,68	0,00	29.255,68	4,32	100%
02 Analyser les besoins en personnel au niveau central et		REGIE	10.870,00	10.868,00	0,00	10.868,00	2,00	100%
03 Concevoir et mettre en oeuvre système de communication		REGIE	267.000,00	160.875,58	0,00	160.875,58	106.124,42	60%
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	27.380,32	0,00	27.380,32	32.619,68	46%
06 Réaliser des investissements pour les conditions de base de		REGIE	200.000,00	211.787,33	0,00	211.787,33	-11.787,33	106%
02 Un système de gestion de ressources humaines mis en			63.960,00	45.476,53	0,00	45.476,53	18.483,47	71%
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	24.360,00	24.356,56	0,00	24.356,56	3,44	100%
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	1.898,61	0,00	1.898,61	18.101,39	9%
03 Les capacités de programmation, suivi et évaluation sont			78.000,00	25.735,95	0,00	25.735,95	52.264,05	33%
01 Définir et mettre en oeuvre système et outils de		REGIE	19.000,00	4,15	0,00	4,15	18.995,85	0%
02 Définir et mettre en oeuvre système et outils de suivi et		REGIE	47.800,00	25.731,80	0,00	25.731,80	22.068,20	54%
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	228.557,25	0,00	228.557,25	97.442,75	70%
01 Mise à jour des concepts		REGIE	45.000,00	59.230,08	0,00	59.230,08	-14.230,08	132%
02 Renforcer les capacités des acteurs (soc.civ./privé/MEIA)		REGIE	120.000,00	53.178,24	0,00	53.178,24	66.821,76	44%
03 Actualiser la politique sectorielle		REGIE	26.000,00	29.556,81	0,00	29.556,81	-3.556,81	114%
04 Définir des stratégies thématiques		REGIE	135.000,00	86.592,12	0,00	86.592,12	48.407,88	64%
05 La coordination entre les acteurs du secteur de			126.200,00	52.502,99	0,00	52.502,99	73.697,01	42%
01 Animer les instances de coordination du programme 12		REGIE	16.000,00	3.444,38	0,00	3.444,38	12.555,62	22%
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	22.233,77	0,00	22.233,77	7.966,23	74%
04 Favoriser l'émergence des organisations faibles dans le		REGIE	70.000,00	26.824,84	0,00	26.824,84	43.175,16	38%
<b>X RÉSERVE BUDGÉTAIRE</b>			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%
<b>Z MOYENS GÉNÉRAUX</b>			790.210,00	450.171,07	0,00	450.171,07	340.038,93	57%
01 Frais de personnel			654.210,00	407.943,06	0,00	407.943,06	246.266,94	62%
01 Assistant technique		REGIE	600.000,00	378.751,79	0,00	378.751,79	221.248,21	63%
02 Equipe finance et administration		REGIE	54.210,00	29.191,27	0,00	29.191,27	25.018,73	54%
02 Investissements			17.000,00	21.253,66	0,00	21.253,66	-4.253,66	125%
01 Véhicules		REGIE	15.000,00	17.712,16	0,00	17.712,16	-2.712,16	118%
02 Equipement bureau		REGIE	0,00	168,25	0,00	168,25	-168,25	7%
03 Equipement IT		REGIE	2.000,00	3.373,25	0,00	3.373,25	-1.373,25	169%
03 Frais de fonctionnement			48.000,00	18.045,22	0,00	18.045,22	29.954,78	38%



01 Frais de services et maintenance de véhicules	REGIE	20.000,00	10.408,90	0,00	10.408,90	9.591,10	52%
02 Fournitures de bureau	REGIE	2.000,00	2.137,71	0,00	2.137,71	-137,71	107%
03 Frais de communication	REGIE	0,00	-657,46	0,00	-657,46	657,46	7%
04 Missions	REGIE	10.000,00	1.963,68	0,00	1.963,68	8.036,32	20%
05 Expertise ponctuelle internationale ou nationale non définie	REGIE	16.000,00	4.192,39	0,00	4.192,39	11.807,61	26%
<b>04 Audit et Suivi et Evaluation</b>		<b>71.000,00</b>	<b>2.929,04</b>	<b>0,00</b>	<b>2.929,04</b>	<b>68.070,96</b>	<b>4%</b>
01 Frais de suivi et évaluation	REGIE	40.000,00	44,67	0,00	44,67	39.955,33	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	2.884,37	0,00	2.884,37	12.115,63	19%
<b>99 Conversion rate adjustment</b>		<b>0,00</b>	<b>0,09</b>	<b>0,00</b>	<b>0,09</b>	<b>-0,09</b>	<b>7%</b>
98 Conversion rate adjustment	REGIE	0,00	0,09	0,00	0,09	-0,09	7%
	REGIE	2.000.000,00	1.242.610,70	0,00	1.242.610,70	757.389,30	62%
	COGEST	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7%
	<b>TOTAL</b>	<b>2.000.000,00</b>	<b>1.242.610,70</b>	<b>0,00</b>	<b>1.242.610,70</b>	<b>757.389,30</b>	<b>62%</b>



## 4.6 Ressources en termes de communication

Stratégie du Développement Durable de l'Élevage et son Plan d'Action

Stratégie de Gestion des Ressources Humaines

Plan de formation 2012-2014 du MEL

Référentiel des emplois du MEL

Stratégie de communication du MEL

Manuel de procédures du FOSEL

Rapport formation à l'utilisation du GPS, DGPIA (AE001.2012)

Rapport formation SIG, DGPIA (AE002.2012)

Rapports Réunions du Cadre de Concertation du sous-secteur élevage ; DEP (AE003.2012)

Actes IV Journées Technique Vétérinaire (Réflexion sur le Place et le Rôle des SVPP dans le dispositif national de la surveillance épidémiologique et dans la prestation des services aux éleveurs) ONVN (AE004.2012)

Rapport Formations en Sécurité sanitaire ; DGSV (AE005.2012)

Rapport Formation des Elus des Chambres d'Agriculture et des Organisations Paysannes Fautières en lobbying et plaidoyer (AE08.2012)

Rapport Ateliers d'Internalisation des textes réglementaires des services vétérinaires ; DGSV (AE009.2012)

Rapport Atelier thématique : contribution du pastoralisme à la sécurité alimentaire et à l'économie nationale ; ANZOOA (AE010.2012)

Rapport Missions d'information et de sensibilisation dans le but de la mise en place des cadres de concertation de la société civile pastorale à Tillabéry, Dosso, Tahoua et Agadez ; CAPAN (AE011.2012)

Rapport Contribution à l'Enrichissement de la SDDE et son Plan d'Action, Capan (AE012.2012)

Rapport Evaluation de la Campagne de Vaccination 2011/2, DGSV (AE014.2012)

Rapport Réunion Annuelle des Cadres de l'Élevage à Dosso « L'Initiative 3N, outil de promotion de l'élevage et son lien avec la SDDE » (AE015bis.2012)

Rapport Rencontre des Elus des Chambres d'Agriculture et des OPs d'éleveurs sur la fonction de la représentation, RECA (AE016.2012)

Rapport Formation LEGS (Niamey et Dosso), DGPIA, (AE018.2012)

Rapport Missions d'Informations et Sensibilisation dans le but de la Mise en Place des cadres de concertation de la société civile pastorale à Diffa, Maradi et Zinder, CAPAN (AE019.2012)

Rapport Mission de contrôle et d'évaluation du fonctionnement des services déconcentrées du Ministère de l'Élevage: DREL, CSMB, Abattoirs Régionaux et Antennes Labo, IGS (AE020.2012)

Rapport Formations Genre des agents du MEL, DAID/RP (AE021.2012)



Rapport Rencontre des Partenaires dans la mise en œuvre de la santé animale ; DGSV (AE023.2012)  
 Rapport Mission Conjointe de Programmation des Activités 2013 et Formation en Approche Sectorielle des Cadres du MEL, DEP (AE024.2012)  
 Actes V Journées Techniques Vétérinaires (One World One Health, Quelle stratégie nationale ?) ONVN (AE025.2012)  
 Rapport Tenue d'un atelier d'analyse et d'une mission d'inventaire et de codification du matériel et équipement, IGS (AE025.2012)  
 Rapport Formation LEGS (Maradi et Zinder), DGPIA, (TDR01.2013)  
 Rapport Réunion d'Evaluation de la Campagne de Vaccination 2012/13 (TDR02.2013)  
 Rapport Réunion annuelle des Cadres de l'Élevage « la contribution de l'élevage à la mise en œuvre de l'Initiative 3N « *les Nigériens Nourrissent les Nigériens* », Zinder ; DEP (TDR04.2013)  
 Rapport Mise en place des cellules genres, DAIDRP, point focal genre du MEL (TDR06.2013)  
 Rapport Atelier statistiques sur l'élevage, DS, (TDR07.2013)  
 Rapport Atelier de formation en planification et l'élaboration de projets, CAPAN (TDR09.2013)  
 Rapport Réunion Préparatoire de la Campagne de Vaccination 2013/14 (TDR10.2013)  
 Rapport Mission de Parachèvement de la Codification et d'Actualisation des Données du Patrimoine de l'Élevage du Niveau Central et des Services Déconcentrées, IGS (TDR11.2013)  
 Rapport Ateliers de Cadrage de mise en place des Plateformes d'Innovation DGPIA (TDR14.2013)  
 Rapport Forum de Concertation et d'Elaboration d'un Plan d'Action 2014, CAPAN(TDR15.2013)  
 Des émissions télé ont été émises sur environ 50% de ces ateliers et sont disponibles sur DVD, ainsi que quelques émissions radios.  
 Le programme a fait objet de plusieurs articles de presse :  
 Remise de Réseau internet-intranet et équipement bureautique au MEL, Le Sahel 15/5/2013  
 Cérémonie de Réception de matériel au profit du MEL, Cadre de Concertation du sous-secteur élevage; Nation 16/5/2013  
 Le royaume de Belgique apporte son appui à la modernisation du secteur de l'élevage (photos incl réfrigérateurs solaires) Nation 24/5/2013  
 Améliorer la disponibilité des données sur l'élevage au Niger Le Sahel , 29/10/2013

## 4.7 Exécution budgétaire – contribution du Niger

€	Budget	Dépenses			Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année n
		Années précédentes (2011)	Années précédentes (2012)	Année couverte par le rapport (2013)		
<b>Total</b>	678 530	0	81 121	64 365	533 044	21%
<b>Output 1</b>		0	19 313	45 227		
<b>Output 2</b>		0	0	0		
<b>Output 3</b>		0	653	0		

<b>Output 4</b>		0	61 156	19 138		
<b>Output 5</b>		0	0	0		
<b>Moyen généraux</b>	678 530	0	0	0		