

CTB



RAPPORT DES RESULTATS 2014

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



ACRONYMES.....	4
1 APERÇU DE L'INTERVENTION.....	6
1.1 FICHE D'INTERVENTION	6
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE.....	7
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	8
1.3.1 Pertinence.....	8
1.3.2 Efficacité.....	8
1.3.3 Efficience.....	9
1.3.4 Durabilité potentielle	9
1.4 CONCLUSIONS	10
2 MONITORING DES RESULTATS.....	13
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE.....	13
2.1.1 Contexte général.....	13
2.1.2 Contexte institutionnel.....	13
2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution	14
2.1.4 Contexte HARMO.....	14
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME	15
2.2.1 Progrès des indicateurs.....	15
2.2.2 Analyse des progrès réalisés	15
2.2.3 Impact potentiel.....	16
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1	18
2.3.1 Progrès des indicateurs.....	18
2.3.2 État d'avancement des principales activités.....	19
2.3.3 Analyse des progrès réalisés	19
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	21
2.4.1 Progrès des indicateurs	21
2.4.2 État d'avancement des principales activités.....	21
2.4.3 Analyse des progrès réalisés	21
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	23
2.5.1 Progrès des indicateurs.....	23
2.5.2 État d'avancement des principales activités.....	23
2.5.3 Analyse des progrès réalisés	23
2.6 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4.....	25
2.6.1 Progrès des indicateurs.....	25
2.6.2 État d'avancement des principales activités.....	25
2.6.3 Analyse des progrès réalisés	26
2.7 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 5.....	27
2.7.1 Progrès des indicateurs.....	27
2.7.2 État d'avancement des principales activités.....	28
2.7.3 Analyse des progrès réalisés	28
THEMES TRANSVERSAUX.....	30
2.7.4 Genre	30
2.7.5 Environnement.....	30
2.8 GESTION DES RISQUES.....	32

3	PILOTAGE ET APPRENTISSAGE.....	33
3.1	REORIENTATIONS STRATEGIQUES	33
3.2	RECOMMANDATIONS.....	33
3.3	ENSEIGNEMENTS TIRES	34
4	ANNEXES.....	35
4.1	CRITERES DE QUALITE.....	35
4.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI	38
4.3	CADRE LOGIQUE MIS A JOUR	38
4.4	APERÇU DES MORE RESULTS	39
4.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS»	40
4.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	41
4.7	EXECUTION BUDGETAIRE – CONTRIBUTION DU NIGER.....	41

Acronymes

ATI	Assistant Technique International
ANVP	Association des Vétérinaires Privés du Niger
ANZOOPA	Association Nigérienne des Zootechniciens et Pastoralistes
CAPAN	Collectif des Associations Pastorales du Niger
CMB	Centre de Multiplication de Bétail
CTB	Coopération Technique Belge
DAID/RP	Direction des Archives, de l'Information, de la Documentation et des Relations Publiques
DEP	Direction des Etudes et de la Programmation
DRH	Direction des ressources humaines
DGSV	Direction Générale des Services Vétérinaires
DGPIA	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-13N	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
IP-BVCP	Interprofession Bétail Viande Cuir Peaux
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 SDDDEL)
PIB	Produit Intérieur Brut
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RECA	Réseau des Chambres d'Agriculture
SDDDEL	Stratégie de Développement Durable de l'Elevage (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

Intitulé de l'intervention	ARIMEL Appui au Renforcement Institutionnel du Ministère de l'Elevage
Code de l'intervention	NER0801125
Localisation	NIGER
Budget total	2.918.000 EUR
Institution partenaire	Ministère de l'Elevage
Date de début de la Convention spécifique	25 août 2010
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	1 ^{er} juin 2011
Date prévue de fin d'exécution	31 mai 2016 (prolongation d'un an)
Date de fin de la Convention spécifique	24 août 2016 (prolongation d'un an)
Groupes cibles	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.
Impact ¹	La performance du secteur de l'élevage au Niger est améliorée et contribue à la réduction de la pauvreté rurale
Outcome	Les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEL, entre autres dans son rôle de maître d'ouvrage du PA du sous-secteur de l'Elevage, sont renforcées
Outputs	1. L'organisation et le fonctionnement interne des services centraux et déconcentrés du MEL sont améliorés
	2. Un système de gestion de ressources humaines est mis en place et rendu opérationnel
	3. Les capacités de programmer, suivre, évaluer et capitaliser les interventions menées dans le secteur de l'élevage sont renforcées
	4. Des politiques et des stratégies (sous-) sectorielles sont élaborées et leur mise en œuvre renforcée
	5. La coordination entre les acteurs du secteur d'élevage, et avec les autres acteurs du secteur rural est améliorée
Année couverte par le rapport	2014

¹ 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 initial :

€	Budget	Dépenses				Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année n
		Années précédentes (2011)	Années précédentes (2012)	Années précédentes (2013)	Année couverte par le rapport (2014)		
Total	2.000.000	178.010	482.392	582.207	543.652	213.738	89%
Output 1	591.130	45.992	124.194	269.981	83.120	67.843	89%
Output 2	63.960	0	43.576	1.900	15.103	3.381	95%
Output 3	78.000	0	25.537	194	35.596	16.672	79%
Output 4	326.000	25.774	106.247	96.537	118.741	-21.298	107%
Output 5	126.200	1.917	28.165	22.420	48.001	25.696	80%
Reserve	24.500	0	0	0	0	24.500	0%
Moyens	790.210	104.328	154.672	191.174	243.092	96.944	88%

Budget supplémentaire inclusive :

€	Budget	Dépenses				Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année n
		Années précédentes (2011)	Années précédentes (2012)	Années précédentes (2013)	Année couverte par le rapport (2014)		
Total	2.918.000	178.010	482.392	582.207	543.652	1.131.737	61%
Output 1	879.130	45.992	124.194	269.981	83.120	355.843	60%
Output 2	68.960	0	43.576	1.900	15.103	8.380	88%
Output 3	173.000	0	25.537	194	35.596	111.672	35%
Output 4	506.000	25.774	106.247	96.537	118.741	158.701	69%
Output 5	199.200	1.917	28.165	22.420	48.001	98.695	50%
Reserve	34.500	0	0	0	0	34.500	0%
Moyens	1.057.210	104.328	154.672	191.174	243.092	363.944	66%

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	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'Elevage 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. L'intervention est parfaitement alignée aux objectifs de l'Initiative 3N les « Nigériens Nourrissent les Nigériens » lancé par le Président de la République et le Gouvernement pour faire face à l'insécurité alimentaire et la pauvreté. 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.

Le programme a significativement contribué à assurer que les acteurs clés du secteur ont joué leurs rôles dans l'élaboration de la stratégie sectorielle, la SDDEL, en participant activement dans le processus de conception, de promotion et de plus en plus dans la mise en œuvre de cette stratégies sectorielle. L'existence simultanée des projets de terrain et un projet d'appui institutionnel permet d'assurer que les expériences des projets de terrain seront suffisamment capitalisés au niveau national et se traduiront en stratégies thématiques nationales.

1.3.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	B

Bien que les indicateurs du cadre logique permettent difficilement de séparer les acquis de l'intervention des acquis propre 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.

La plupart des activités planifiées en 2014 a pu être réalisée, sauf le site web/intranet et les formations en informatique y référant (utilisation intranet notamment). La principale raison a été que l'intranet et ses possibilités n'étant pas connus par la plupart des agents, l'identification des besoins a nécessité plus de temps pour assurer la qualité du produit final. Néanmoins l'introduction de cet outil et déjà les discussions autour de son utilité et son élaboration permettront de lancer un vrai un changement de comportement concernant le partage des informations à la fois à l'intérieur du MEL que à l'extérieur.

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 700 nouveaux

agents en 2013 et 2014 suite à l'élaboration de la Stratégie de Gestion des Ressources du MEL qui a été élaboré en 2012 sous financement ARIMEL. Cette stratégie avait clairement identifié le manque de personnel au sein du MEL, comme un des facteurs majeurs contribuant à sa difficulté à mettre en œuvre les activités planifiés au bénéfice des éleveurs. L'intégration de ces nouveaux agents a été facilitée par le programme à travers des missions de la DRH pour clarifier le déroulement de leur carrière, et en priorisant les nouveaux agents pour les formations. L'encadrement rapproché de ces nouveaux agents dans lequel le Projet ARIMEL est impliqué, a permis une amélioration des services de l'élevage en 2014.

L'élaboration de la SDDEL et des stratégies sous-sectorielles d'une part, et l'amélioration progressive de la coordination des acteurs et des activités au niveau central et le renforcement des liens entre le niveau central et les interventions sur le terrain d'autre part, produisent des effets positifs sur le fonctionnement et la mise en œuvre des activités dans le secteur de l'élevage au bénéfice des éleveurs.

1.3.3 Efficience

	Performance
Efficience	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 2014 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 SDDEL et son Plan d'Action en juillet 2013, qui sont alignés avec l'Initiative 3N. Les capacités de programmer, suivre, et évaluer les interventions menées dans le secteur de l'élevage sont réellement renforcées ce qui a été montré par la programmation et avec comme points de départ les cadres et les paramètres fixés par le PA de la SDDEL. L'intervention a atteint un taux d'exécution 2014 de 90 % par rapport à la première planification 2014.

Les retards causés ont été principalement concernant le site web/intranet et les formations en informatique y référant (utilisation intranet notamment). La principale raison a été que l'intranet et ses possibilités n'étant pas connus par la plupart des agents, l'identification des besoins a nécessité plus de temps pour pouvoir assurer la qualité du produit final. Néanmoins l'introduction de cet outil et déjà les discussions autour de son utilité et son élaboration permettront de lancer un vrai un changement de comportement concernant le partage des informations à la fois à l'intérieur du MEL que à l'extérieur, et il a été donc jugé préférable d'avancer plus lentement pour s'assurer l'adhésion de tous les acteurs et permettre d'aboutir en 2015 à un résultat de qualité.

L'appui au MEL intervient en synergie avec les programmes actuels dans le secteur, et une meilleure coordination des acteurs évite les doublons et les pertes d'efficience.

1.3.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	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 commence à 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.

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 permette 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.

La prolongation accordé d'une année avec un budget supplémentaire de 918.000€ permettra d'entamer le processus de capitalisation et d'approfondir les réflexions comment assurer la durabilité des résultats.

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 l'Initiative 3N 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). Pour jouer son rôle de coordonnateur, le MEL doit disposer de mécanismes et de moyens pour animer le cadre de concertation du secteur et le comité de pilotage du programme sectoriel. En début de l'intervention ces structures n'ont pas du tout été fonctionnelles, faute d'être installées. La réorganisation du MEL et l'appui du programme ARIMEL ont constitué une d'excellente opportunités pour donner un contenu réel et opérationnel à ces instances de coordination, bien qu'ils sont pas encore tenus à la fréquence souhaité. On a pu noter qu'une dynamique de rencontres de concertation, pilotage et suivi s'installe, et que les synergies entre les différentes actions dans le secteur de l'élevage sont plus fréquentes et qualitativement renforcées, et que la cohérence avec la I3N (qui a remplacé la SDR) des actions dans le secteur est améliorée.

Le décalage dans le démarrage des deux anciens 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. Un nouveau projet financé par l'UE et exécuté par la CTB vient de démarrer fin 2014.

Le programme a connu une mise en œuvre constante des activités en 2014 avec un taux d'exécution de 90 % pour 2014 et un taux d'exécution global par rapport du budget initial de 89 %. En intégrant le budget supplémentaire, le taux d'exécution 'tombe' à 61%.

A l'issue de l'évaluation à mi-parcours, qui a été validé officiellement en début 2014, ARIMEL est apparu 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 faîtières). Son ancrage au sein du Secrétariat Général du Ministère a été identifié comme un facteur de durabilité.

Les principaux résultats obtenus pour 2014 ont été :

L'organisation et fonctionnement interne du MEL a été améliorés à travers les sous-résultats suivants :

- Renforcement des capacités en informatique (Word, Excel, Power Point, Email, Internet use, niveau débutant et intermédiaire...)
- La codification et l'actualisation des données du patrimoine de l'Elevage (l'inventaire) ont été finalisé et les agents responsables de mettre à jour les fichiers ont été formés.
- Les investissements prévus pour la phase initiale ont tous 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).

Le système de gestion de ressources humaines a été renforcé à travers les sous-résultats suivants :

- Le Référentiel de l'Emploi a été finalisé.
- Le plan de formation a été révisé pour inclure les 700 nouveaux agents, imprimé et distribué à tous les services.
- Le logiciel GRH (couches formation et évaluation du personnel inclus) a été finalisé et les agents responsables formés en entrée et utilisation du logiciel pour le MEL
- Les nouveaux recrutés ont reçu une formation en déroulement de leur carrière par la DRH

Les capacités de programmation, suivi et évaluation sont améliorées. La DEP a conduit une mission conjointe de suivi de la planification des activités de 2013 et l'élaboration de la programmation régionale 2014 selon le plan d'action de la SDDEL. Cet exercice sera conduit annuellement, une nouvelle mission est en cours de préparation pour début 2015. En outre, ARIMEL a financé l'atelier d'évaluation de la campagne de vaccination 2013/14.

En 2014, ARIMEL a appuyé un grand nombre d'activités pour renforcer les capacités des agents (selon le plan de formation du MEL) :

- 4 Master à l'École Inter-États des Sciences et Médecine Vétérinaires de Dakar
- Formation en inspection des services publics et parapublic et audit des performances pour 6 inspecteurs/directeurs
- Formation en suivi et évaluation d'un agent de la DEP
- Formation en GAR de huit agents (DRH, DRFM, DEP)
- Formation en épidémiologie d'un agent de la DGSV

Le programme ARIMEL a aussi appuyé l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies thématiques suivantes :

Le manuel d'Application du Fonds de Sécurisation de l'Elevage (FOSEL) élaboré en 2013 a été multiplié et soumis pour approbation par le gouvernement.

Une stratégie de Gestion d'abattoir a été élaborée et est soumise pour approbation.

Une stratégie régionale et nationale contre la rage conjointement avec l'OIE.

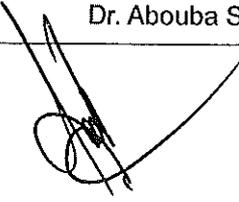
Le document stratégique pour le recensement général de l'élevage.

La coordination entre les acteurs du secteur de l'élevage/secteur rural a été améliorée à travers la tenue du Cadre de concertation du sous-secteur élevage (campagne de

vaccination; situation pastorale; bilan annuel de mise en œuvre des activités) le 20 May 2014, et les réunions des PTF en tant que chef de file en juillet et en décembre 2014 (situation pastorale, campagne de vaccination, coordination CTB-EU-GTZ). Finalement, selon la stratégie de communication élaborée en 2012, le programme a financé l'élaboration, impression et distribution de divers matériel de communication pour le Salon d'agriculture (posters), pour la Cure Salée (dépliants), et le Calendrier 2014 du MEL.

Les organisations faîtières dans le secteur de l'élevage ont été renforcées à travers les activités suivantes :

- ANZOOPA a conduit une mission de redynamisation des structures régionales
- IP-BVCP a tenu la Réunion du Comité National
- IP-BVCP a élaboré une stratégie d'autofinancement
- CAPAN a tenu deux forums pour la paix à la solidarité pastorale à Tadalaka (Adebissinat/Tanout) et dans la commune d'Alela
- CAPAN a participé à l'atelier de validation de l'étude de faisabilité du second Programme Régional de Développement de l'Elevage dans la Région de Liptako-Gourma

<p>Fonctionnaire exécution national Dr. Abouba SAIDOU</p>	<p>Fonctionnaire exécution CTB Dr. Ricarda MONDRY</p>
	

2 Monitoring des résultats²

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

L'année 2014 a été marquée par les éléments suivants :

Comme l'initiative «3N» (Les Nigériens, nourrissent les Nigériens), a remplacé 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 (SDDDEL), qui a été élaboré principalement avec l'appui d'ARIMEL, et qui a servi comme cadre principal du programme depuis le début. Le nouveau cadre logique se référant à l'initiative «3N» et intégrant les changements proposés pendant la SMCL en 2013, a été approuvé lors de la SMCL en février 2014.

D'un point de vue écologique, la campagne agricole et pastorale de 2013 a été plutôt bien. Néanmoins, un léger déficit fourrager ou céréalier en 2014 a été constaté à cause de l'installation tardive des pluies en 2014. Un déficit fourrager plus grand est attendu pour 2015.

Le personnel du Ministère de l'Élevage est resté plutôt constant, ce qui a donné la stabilité nécessaire pour la poursuite des activités planifiées. En plus, ce fait peut être interprété comme une bonne appréciation du Gouvernement des résultats obtenus par le MEL.

Les conditions sécuritaires se sont un peu plus dégradées en 2014 à cause de la détérioration des conditions de sécurité au nord-est du Nigéria qui a entraîné plusieurs mouvements de population vers le Niger, notamment de réfugiés nigériens et de ressortissants nigériens qui vivaient au Nigéria. Les nouveaux arrivants se sont dispersés autour du lac Tchad, certaines en pratiquant l'agriculture, ce qui a limité l'accès du bétail à l'eau et risque d'augmenter les conflits entre agriculteurs et éleveurs, et d'aggraver le déficit fourrager.

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, et le recrutement de 700 nouveaux agents en fin 2013/2014 ainsi que le renforcement de leur capacités (en cours entre autres à travers le programme ARIMEL) pour pouvoir pleinement remplir leur rôle devrait améliorer significativement la capacité des diverses directions pour mettre en œuvre le programme.

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

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Comme les années précédentes, 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 et leur engagement facilite énormément la mise en œuvre. Il en est de même pour tous les directeurs qui sont responsables des activités en fonction de leurs attributions (il s'agit surtout du DGPIA, DGSV, DEP, DRH, DS 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 700 nouveaux agents a atténué cette situation.

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.

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 coordonnateur du sous-secteur.

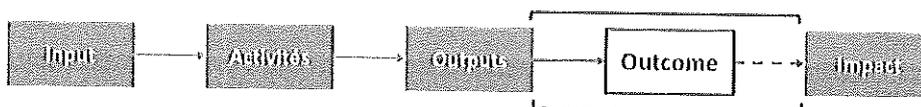
Cela concernait surtout l'appui au MEL pour mettre en place et tenir les réunions du cadre de concertation des acteurs du sous-secteur de l'élevage. Ce cadre est présidé par le Ministre de l'Élevage et le Chef de file des Partenaires Techniques et Financiers (la Belgique), et les membres sont l'Inspecteur Général des Services du Ministère de l'Élevage ; un Conseiller Technique du MEL ; les directeurs (généralistes) du MEL concernés, le point focal genre du MEL, ainsi qu'un représentant du Haut-commissariat Initiative 3N ; du code rural, des professionnels privés du sous-secteur, du RECA, trois représentants des ONG nationales du sous-secteur ; trois représentants des Associations du sous-secteur ; l'université ; l'INRAN ; et tous les PTF du sous-secteur de l'Élevage. La réunion des PTF en juillet 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 2013/2014. Les mécanismes formels de coordination et d'interaction avec les acteurs non-étatiques ont ainsi été recadrés dans un souci de recherche d'équité, étant donné qu'avant 2011 ils ont largement en faveur des institutions étatiques, et commencent à prendre ampleur. La participation des organisations des éleveurs dans l'élaboration de diverses stratégies ainsi qu'un partage régulier du suivi des activités du MEL et de son programmation à travers ces réunions a donc fortement augmenté. En plus il a été décidé que tout comme le cadre de concertation, les réunions des PTFs seront pilotées directement par le MEL dans le futur, pour assurer une plus grande durabilité de cette coordination.

Le programme ARIMEL a aussi financé l'évaluation de la campagne de vaccination qui a été appuyée par VSF, CICR et CTB (PAAPSSP^o). A l'instar des deux années précédentes, la campagne était exécutée par les services publics et privés avec l'appui de certains partenaires techniques et financiers, et elle est gratuite pour les éleveurs et il s'agit d'une des activités primordiales de la DGSV et constitue un budget important du MEL. Il est donc important que cette campagne soit bien coordonnée et que la mise en œuvre des divers partenaires se déroule harmonieusement. Seulement une évaluation

de chaque campagne permet de capitaliser les expériences et d'améliorer la planification et la coordination de la prochaine campagne.

En outre le programme ARIMEL a appuyé l'organisation et cofinancé un Atelier sur la Stratégie Régionale contre la Rage, avec l'OIE, et appuyé directement des activités de l'IP BVCP et CAPAN.

2.2 Performance de l'outcome



2.2.1 Progrès des indicateurs³

Résultat / Indicateur	Années												COMMENTAIRE	
	Valeur de base	Valeur cible finale	Obtenu Année 1	Obtenu Année 2	Obtenu Année 3	Obtenu Année 4	Obtenu Année 5	Obtenu Année 6	Obtenu Année 7	Obtenu Année 8	Obtenu Année 9	Obtenu Année 10		
MILIEU FAVORABLE À LA RÉGÉNÉRATION DES POPULATIONS VULNÉRABLES ET À LA PRÉVENTION DE LA MORTALITÉ														
OUIVRE UN CADRE DE CONCERTATION ET DE COORDINATION FONCTIONNEL ENTRE LE SECTEUR ÉLEVAGE ET LE SECTEUR SANTE														
Fonds alloués au MEL	2,55 Md	18 Md	2,55 Md	2,55 Md	12 Md	14,69 Md	14 Md	12,57 Md	16 Md	19,38 Md	18 Md			
- Versés	2,52 Md	18 Md	2,52 Md	2,52 Md	12 Md	14,69 Md	14 Md	12,57 Md	16 Md	18,71 Md	18 Md			
- Consommés	1,97 Md	16,2 Md	1,97 Md	1,97 Md	6 Md	7,46 Md	9,8 Md	11,37 Md	12,8 Md	15,69 Md	16,2 Md			
Niveau de consommation des crédits	78%	90%	78%	78%	50%	50%	70%	90%	80%	85%	90%			
Niveau de coordination du secteur: nombre de réunions du CDC tenus	0	6	1	1	3	2	5	5	7	4	4		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	7	1	1	6	6	7	7	7	7	7		SDDE: 1 chaque: draft - validé - approuvé - intégration SN, 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	0	1	1	6	6	7	7	8	8	8		Plan d'action du programme points: 1 chaque: draft - validé - approuvé - intégration GAR - intégration SN, 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 public et en interne)	0	X+30%	0	0	0	X	X+10%	0	X+20%	en cours	X+30%			
Motivation et satisfaction du personnel	Satisfacton: 63% Motivé: 50% Démotivé: <20%	Satisfacton: 75% Motivé: 60% Démotivé: <10%	Satisfacton: 63% Motivé: 50% Démotivé: <20%	Satisfacton: 63% Motivé: 50% Démotivé: 14%	Satisfacton: 67% Motivé: 53% Démotivé: <17%	Satisfacton: 71% Motivé: 50% Démotivé: <6%	Satisfacton: 70% Motivé: 55% Démotivé: <15%	Satisfacton: 72% Motivé: 71% Démotivé: <6%	Satisfacton: 72% Motivé: 55% Démotivé: <13%	enquête commentée	Satisfacton: 72% Motivé: 55% Démotivé: <13%			Questionnaire en 2 de l'année suivant

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

A l'issue de l'évaluation à mi-parcours approuvé début 2014, 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. 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 (mais rigoureuses).
Son ancrage au sein du SG a été identifié comme un facteur de durabilité.

En 2014, le programme ARIMEL a continué sa vitesse de croisière avec une volonté d'approfondir et pérenniser les thématiques abordées dans les premières deux ans et demie. Un effort pour obtenir tous les résultats visés reste encore à faire notamment dans le domaine de la coordination et la communication. Il est à noter que sur les sept indicateurs de l'outcome, cinq ont déjà été atteint.

2.2.3 Impact potentiel

La RMT a constaté que 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)

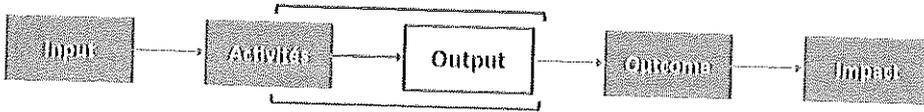
Le lien direct entre les résultats acquis par l'intervention et son objectif global, les « performances du secteur de l'élevage », difficilement mesurable, et la « réduction de la pauvreté rurale », sont difficiles à démontrer et restent pour le moment encore hypothétiques. Cette observation se justifie 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, car l'économie sociale fait partie des effets secondaires de cette intervention et ce n'est qu'à moyen terme et toujours de manière indirecte que le renforcement progressif des acteurs du secteur aura un impact sur l'économie sociale du pays. Néanmoins, l'intervention a réussi à développer des liens concrets et pratiques entre le niveau central du MEL et divers projets sur le terrain, ce qui permet d'assurer une bonne interaction entre le niveau politique et opérationnel.

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	Valeur cible finale	2010		2011		2012		2013		2014		2015	COMMENTAIRE
			Valeur	Obtention	Valeur	Obtention	Valeur	Obtention	Valeur	Obtention				
OUTPUT 1: Développement et fonctionnement interne du MEL sont améliorés														
1.1 Outils mis en place pour améliorer la circulation interne d'information et le niveau de leur utilisation	0	5	1	1	3	3	4	3	4	3	5	5	5	en plus de mener à bien le développement 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	24	ND	1	ND	12	18	14	21	10	24	24		
1.3 Adaption des attributions, cahier des charges en fonction des besoins	0	4	0	0	3	3	4	3	4	3	4	4	points: 1 chaque: état des lieux - draft - validé approuvé	
1.4 Type d'investissements effectués et leur utilisation	0	2	1	1	2	2	2	2	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 ⁴	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 Formations en informatique pour 197 agents Site web et intranet (en cours)			X	
A0104 Instituer des mécanismes et méthodes de travail			X	
A0105 Réaliser des suivis internes réguliers de l'organisation Une mission organisée dans toutes les régions, en 12/2013-1/2014 et un atelier de finalisation et formation pour codifier tout le matériel du MEL en 9/2014. Le MEL a été le premier ministère qui a entamé cette démarche et a été félicité par le président de la république	X			
A0106 Réaliser des investissements pour assurer les conditions de base de travail Les investissements prévus pour la phase initiale ont tous 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).	X			

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 ;

Les retards causés ont été principalement concernant le site web/intranet et les formations en informatique y référant (utilisation intranet notamment). La principale raison a été que l'intranet et ses possibilités n'étant pas connus par la plupart des agents, l'identification des besoins a nécessité plus de temps pour pouvoir assurer la qualité du produit final. Néanmoins l'introduction de cet outil et déjà les discussions autour de son utilité et son élaboration permettront de lancer un vrai un changement de comportement concernant le partage des

⁴ 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.

informations à la fois à l'intérieur du MEL que à l'extérieur, et il a été donc jugé préférable d'avancer plus lentement pour s'assurer l'adhésion de tous les acteurs et permettre d'aboutir en 2015 à un résultat de qualité.

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.

Au niveau des indicateurs on note que le site intranet n'est pas encore finalisé (prévu pour 2015) et que les réunions du cabinet n'ont pas été tenues dans la fréquence souhaitée. Le programme ARIMEL n'a pas une influence directe sur la tenue de ces réunions mais ils ont été choisis comme indicateur pour un changement de comportement général dans le MEL, les effets du programme pourraient probablement seulement avoir un effet à moyen- long terme.

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

2.4 Performance de l'output 2

2.4.1 Progrès des indicateurs

Résultats / Indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	2011		2012		2013		2014		2015	COMMENTAIRE	
			Valeur Année 1	Valeur Année 1	Valeur Année 2	Valeur Année 2	Valeur Année 3	Valeur Année 3	Valeur Année 4	Valeur Année 4			
2.1 Existence et niveau de mise en œuvre d'une stratégie de GRH, genre spécifique	0	7	3	3	7	7	7	7	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	7	1	1	7	7	7	7	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	6	0	0	2	0	4	0	6	3	6	6	Mesures incitatives: points: 1 chaque: état des lieux - mise en place logiciel - évaluation personnel- pilote- évalué- révisé- validé - approuvé

2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁵	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, approbation, impression et distribution à tous les services en 2014		X		
AO204 Développer et mettre en œuvre des mesures incitatives 11/2013 - Intégration dans l'accès aux formations - Finalisation du logiciel GRH (couche formations et évaluation inclus)			X	

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

Toutes les activités contribuant à cet output ont été réalisées dans les délais, l'activité A0204 ayant été retardé en 2013 est en cours de mise en œuvre.

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 700 nouveaux agents pour le ME en fin 2013/début 2014.

⁵ 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 2014, le plan de formation a également été révisé (pour inclure les besoins des nouveaux agents), approuvé, imprimé et distribué dans tous les services (niveau central et déconcentré). Il sert de base pour la planification et le suivi de toutes les formations des agents du MEL. (activités A0402 qui contribuent au résultat 4).

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 et formation initiale des 700 nouveaux agents. Néanmoins, en fin d'année, le DRH a été doté d'un logiciel qui ne permet pas seulement de gérer tous les données des agents, mais aussi d'y inclure leur évaluation ainsi que leurs besoins en formation pour pouvoir utiliser l'accès aux formations comme mesure incitative des agents méritants.

Au niveau des indicateurs, deux sur trois ont déjà été atteint (une stratégie de gestion des ressources humaines et un plan de formation ont été élaboré, ont été approuvé et sont mis en œuvre. Seulement l'indicateur concernant les mesures incitatives n'est pas atteint comme prévu, mais les activités sont en cours.

Toutes les activités ont contribué à atteindre l'output, pour améliorer le système de gestion des ressources humaines du MEL. L'effet positif de l'élaboration de la stratégie de gestion des ressources humaines a été prouvé à travers le recrutement de 700 nouveaux agents après une période de 15 ans sans aucun recrutement. Le nombre d'agents par UBT sont maintenant presque aux normes de l'UEOMA, en plus le pourcentage des femmes au MEL a doublé.

2.5 Performance de l'output 3

2.5.1 Progrès des indicateurs

Résultats / Indicateurs	Valeur de base	Valeur cible finale	2011		2012		2013		2014		2015	COMMENTAIRE
			Valeur Année 1	Valeur Année 1	Valeur Année 2	Valeur Année 2	Valeur Année 3	Valeur Année 3	Valeur Année 4	Valeur Année 4		
3.1 Qualité de la programmation et des rapports S&E	0	5	0	0	1	1	2	1	4	3	5	PA avec indicateurs approuvés ; Baseline, Indicateurs suivis annuellement
3.2 Un guide unique de procédures de S&E élaboré en concertation avec l'IN	0	3	0	0	2	0	2	1	2	1	3	Points 1 chaque : - draft - validé - approuvé -
3.3 Base de données opérationnelles	0	6	0	0	2	0	2	2	4	3	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 ⁶	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 -En cours : élaboration des fiches			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 SDDEL 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 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. La mission pour cette année est en cours de préparation.

Seulement l'aspect de la capitalisation a pris du retard à cause de ressources humaines limitées de la DEP: en 2014 une fiche de capitalisation a été élaborée mais qui va être utilisé et évalué en 2015 seulement.

Au niveau des indicateurs, on note que les outils sont disponible et en cours d'utilisation pour les tester et

⁶ 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.

pouvoir améliorer, mais on note déjà un réel impact sur la qualité de la programmation, qui est désormais participative, inclut les régions et départements et se déroule régulièrement. En outre, les résultats de la mission de fin 2013 ont été partagés avec tous les acteurs lors d'une réunion du cadre de concertation.

2.6 Performance de l'output 4

2.6.1 Progrès des indicateurs

Résultats/Indicateurs	Valeur de base	2011		2012		2013		2014		2015	COMMENTAIRE	
		Valeur cible Fin	Valeur Année 1	Valeur Année 1	Valeur Année 2	Valeur Année 3	Valeur Année 3	Valeur Année 4	Valeur Année 4			
4.1 Existence et qualité d'un document de politique sectorielle actualisé et niveau d'intégration du genre et de l'environnement	0	7	1	1	7	6	7	7	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 cadre de concertation	0	8	1	1	3	2	5	3	7	4	8	Points 1 chaque: - draft - validé - approuvé -
4.3 Existence et qualité des stratégies thématiques nationales (sélection génétique, santé animale)	1	14	4	2	4	4	6	7	12	10	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 ⁷	État d'avancement :			
	A	B	C	D
A0401 Mise à jour des concepts - 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 - 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) - Formation en inspection des services publiques et parapubliques et audit des performances pour 6 inspecteurs/directeurs - Formation en suivi et évaluation d'un agent de la DEP - Formation en GAR de huit agents (DRH, DRFM, DEP) - Formation en épidémiologie d'un agent de la DGSV		X		
A0403 Actualiser la politique sectorielle reproduction SDEL et son PA pour soumission au Conseil des Ministres – approbation et juillet 2013	X			
A0404 Définir des stratégies thématiques Atelier évaluation de la campagne de vaccination 2013/14 Atelier Stratégie régionale Rage conjointement avec OIE VI Journées Techniques Vétérinaires (Lutte contre Epizooties) Missions et atelier Gestion des abattoirs Finalisation et approbation du manuel FOSEL Atelier sur les Statistiques de l'Elevage au Niger		X		

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

2.6.3 Analyse des progrès réalisés

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

Après la révision et 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 SDDEL 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 2014, le programme ARIMEL a appuyé la finalisation et la soumission pour approbation 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 SDDEL 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. (Indicateur 1, 7/7)

Le programme a en plus financé une mission et un atelier pour élaborer une stratégie de gestion des abattoirs, ainsi que les réunions organisés par la Direction des statistiques pour élaborer la stratégie pour le recensement de l'élevage.

En plus, le programme a financé la conférence de la cellule genre du MEL sur le thème « La promotion du leadership féminin au Niger » lors de la journée de la femme nigérienne le 13 Mai 2014.

Le degré de participation des différents acteurs non-étatiques dans la définition et application des politiques est mesuré à travers les tenus du cadre de concertation (Indicateur 2 : 4/7): En début de l'intervention ces structures n'ont pas du tout été fonctionnelles, et les acteurs non-étatiques peu impliqués dans la définition et application des politiques. La réorganisation du MEL et l'appui du programme ARIMEL ont constitué une excellente opportunité pour donner un contenu réel et opérationnel à ce cadre, bien qu'il est pas encore tenu à la fréquence souhaité (d'où la progression lente de l'indicateur 2). On a pu noter qu'une dynamique de rencontres de concertation, pilotage et suivi s'installe, et que les synergies entre les différentes actions dans le secteur de l'élevage sont plus fréquentes et qualitativement renforcées. Le changement de poste de l'agent responsable d'initier ces rencontres à malheureusement entraîné la non-tenu de cette réunion en fin d'année.

Les thématiques spécifiques ont avancé relativement bien, l'approbation de deux documents seulement sont en retard (FOSEL et Stratégie de Gestion des Abattoirs), mais en cours de route (Indicateur 3, 10 :12). Le choix des thématiques spécifiques encore à élaborer 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.

2.7 Performance de l'output 5

2.7.1 Progrès des indicateurs

Résultats / Indicateur	Valeur de base	2011		2012		2013		2014		2015	COMMENTAIRE	
		Valeur cible finale	Valeur Année 1	Valeur Année 1	Valeur Année 2	Valeur Année 2	Valeur Année 3	Valeur Année 3	Valeur Année 4	Valeur Année 4		Valeur finale
SUMMÉRIE COORDINATION NATIONALE, RÉGIONALE ET LOCALE (CAPAN, RECA, IP BVCP)												
5.1 Qualité des instances de coordination mis en place (nombre de réunions, type de décisions prises, niveau de participation des organisations faitières, représentation des femmes). CDC	0	8	1	1	3	2	5	3	7	4	6	Cadre de concertation sous-secteur élevage
5.2 Niveau de structuration et niveau de représentativité des organisations faitières	RECA: National	RECA: National	RECA: National	RECA: National	RECA: National	RECA: National	RECA: National	RECA: National	RECA: National	RECA: National	RECA: National	Représentativité des organisations
	Régional (8)	Régional (8)	Régional (8)	Régional (8)	Régional (8)	Régional (8)	Régional (8)	Régional (8)	Régional (8)	Régional (8)	Régional (8)	
	CAPAN: National	CAPAN: National	CAPAN: National	CAPAN: National	CAPAN: National	CAPAN: National	CAPAN: National	CAPAN: National	CAPAN: National	CAPAN: National	CAPAN: National	
				Régional (8)	Régional (8)	Régional (8)	Régional (8)	Régional (8)	Régional (8)	Régional (8)	Régional (8)	
							IP BVCP National	IP BVCP National	IP BVCP National	IP BVCP National		
5.3 Nombre de documents et communications sur le secteur (mise en ligne au grand public et en interne)	0	0	0	0	0	X	X+10%	0	X+20%	EN COURS	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 ⁸	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 : Mise en condition du responsable élevage de la HC I3N		X		
A0503 Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication externe Financement selon stratégie de communication : des émissions radio et spots TV concernant des activités conduit par le MEL, divers ateliers, le Salon d'agriculture (posters), la Cure Salée (dépliants), ainsi que le Calendrier 2014. L'élaboration du site web est en cours.		X		
A0504 Favoriser l'émergence des organisations faitières dans le secteur de l'élevage <ul style="list-style-type: none"> • ANZOOPA a conduit une mission de redynamisation des structures régionales • IP-BVCP a tenu la Réunion du Comité National • IP-BVCP a élaboré une stratégie d'autofinancement • CAPAN a tenu deux forums pour la paix à la solidarité pastorale à Tadalaka (Adebissinat/Tanout) et dans la commune d'Alela • CAPAN a participé à l'atelier de validation de l'étude de faisabilité du second Programme Regional de Developpement de l'Elevage dans la Region de Liptako-Gourma 		X		

2.7.3 Analyse des progrès réalisés

La plupart des activités contribuant à cet output ont été réalisées cette année. La raison principale du retard initial a été 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). Il a été constaté par tous les acteurs qu'une dynamique de rencontres de concertation, pilotage et suivi s'installe, et que la communication externe du MEL commence à s'améliorer. La qualité des instances de coordination est mesuré à travers les tenus du cadre de concertation (Indicateur 1 : 4/7): En début de l'intervention ces structures n'ont pas du tout été fonctionnelles, et les acteurs non-étatiques peux impliqués dans la définition et application des politiques. La réorganisation du MEL et l'appui du programme ARIMEL ont constitué une excellente opportunité pour donner un contenu réel et opérationnel à ce cadre, bien qu'il est pas encore tenu à la fréquence souhaité (d'où la progression lente de l'indicateur 2). On a pu noter qu'une dynamique de rencontres de concertation, pilotage et suivi s'installe, et que les synergies entre les différentes actions dans le secteur de l'élevage sont plus fréquentes et qualitativement renforcées. Le changement de poste de l'agent responsable d'initier ces rencontres à malheureusement entraîné la non-tenu de cette réunion en fin d'année.

⁸ 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.

La création récente des organisations professionnelles et interprofessionnelles dont l'interprofession Bétail Viande, Cuirs et Peaux est un début qui ne doit faire perdre de vue la nécessité de travailler à l'autofinancement de la filière à côté de l'apport de l'Etat au niveau du secteur ministériel et des collectivités locales.

L'IP étant au cœur de la gouvernance de la filière, et pour permettre leur pérennité, il a été jugé important qu'elle se dote d'une stratégie d'autofinancement pour la mobilisation des ressources à l'interne et à l'externe en vue d'assurer le cofinancement de la filière avec l'Etat. Cette préoccupation est inscrite dans le Plan d'Orientation Stratégique de l'IP au niveau de l'axe 1 : « Structuration de l'IP et renforcement de ses capacités institutionnelles ». Cette stratégie a été élaborée, approuvée, imprimée et partiellement distribuée en 2014 et pourra servir dans le lobbying pour assurer la durabilité de cette structure. L'indicateur du niveau de structuration et de représentation des organisations faitières est atteint comme planifié au niveaux central et régional pour tous les organisations appuyés (Indicateur 2)

Le seul retard accusé a été le site web qui n'est pas encore mis en ligne car lié au site intranet des agents du MEL qui est encore en cours d'élaboration. La plupart des agents ne connaissant pas l'intranet, il a été plus compliqué que prévu d'identifier les besoins du personnel, et dépendant d'un certain changement de comportement concernant le partage des divers documents mais un résultat de qualité est attendu dans les prochaines deux mois. (Indicateur 3 pas encore mesurable car les sites n'ont pas encore été mis en ligne)

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 et 2014, 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 700 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 2014 une conférence sur le thème « Le leadership féminin au Niger » le 13 Mai 2014.

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 approuvé 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.

2.8 Gestion des risques

CODE PROJET	NER0802511
NOM PROJET	ARIMEL Appui au Renforcement Institutionnel du Ministère de l'Elevage
ANNEE DE REFERENCE	2014
TRIMESTRE DE REFERENCE	Q4

Identification du risque ou problème		Analyse du risque ou problème			Suivi du risque ou problème					
Description du Risque	Periode d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Actions(s)	Resp	Deadline	Progress	Status
Instabilité Institutionnelle	01/06/2011	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Stratégie du sous-secteur élevage mitige le risque	Resp/Corp	mai-16	élaboré en 2012, approuvé par gvmt en 7/2013	En cours
Discontinuité des stratégies actuelles (SDR, ISN);	01/06/2011	DEV	Low	Medium	Low Risk	Internalisation de la SDEEL/lien ISN	Resp/Corp	mai-16	impression en cours	
Dégradation des conditions sécuritaires	01/06/2011	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Stratégie du sous-secteur élevage	Resp/Corp	mai-16	élaboré en 2012, approuvé par gvmt en 7/2013	En cours
Résultats non durables	01/02/2014	FIN	Medium	Medium	Medium Risk	Renforcer la représ du MEL auprès du HCIBN	Resp/Corp	mai-16	réunion de travail, ateliers d'internalisation	En cours
						Internalisation de la SDEEL/lien ISN	Resp/Corp	mai-16	impression et distribution, réunions etc conjointes avec ISN	
						S&E par Resp, consult extern, pers niger de Rep	Resp/Corp	mai-16		En cours
						veiller à obtenir l'approbation de tous les stratégies élaborés	Resp/Corp			
						Accent sur renforcement des capacités, communication et capitalisation dans la dernière années	Resp/Corp	mai-16		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, et son mode de fonctionnement. En 2014, la plupart des recommandations de la MTR ont été suivies et une grande partie déjà finalisée.

3.2 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
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	Q1/2016
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">▪ Suivi d'activité, en relation directe avec les services et réalisés par ceux-ci en continu▪ Un suivi d'effets/impacts visant à recueillir les indicateurs de développement, ceci de façon périodique et, de préférence, en externe.	Resp/Coresp/DEP	Q3/2015
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	Q3/2015
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	Q3/2015

<p>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.</p>	<p>Resp/Coresp/faitières</p>	<p>Q1/2016</p>
---	------------------------------	----------------

3.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
<p>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</p>	<p>Représentation, siège de la CTB, MEL</p>
<p>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.</p>	<p>Représentation, siège de la CTB, MEL</p>
<p>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.</p>	<p>Représentation, siège de la CTB, MEL</p>
<p>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.</p>	<p>Représentation, siège de la CTB, MEL</p>

4 Annexes

4.1 Critères de qualité

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère 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>					
Évaluation de la PERTINENCE : note totale		A	B	C	
			X		
1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?					
	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
X	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.			
	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.			
	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.			
1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?					
	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).			
X	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.			
	C	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.			
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.			
2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.					
<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>					
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale		A	B	C	
			X		
2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?					
	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.			
X	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.			
	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.			
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.			

2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?									
	A Les activités sont mises en œuvre dans les délais.								
X	B La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.								
	C Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.								
	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.								
2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?									
	A Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.								
X	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.								
	C Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.								
	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.								
3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N									
<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>									
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	<table border="1"> <thead> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	A	B	C	D		X		
A	B	C	D						
	X								
3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?									
	A La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.								
X	B L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.								
	C L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.								
	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.								
3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?									
	A 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 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.								
	C 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.								
	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.								

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).				
<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
			X	
4.1 Durabilité financière/économique ?				
	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.		
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 ?				
	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.		
4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?				
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.		
4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?				
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						Suivi			
N°	Décision	Période d'identification (mm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
1	Rapport annuel 2012 Validé sous réserve d'intégration	mars-13	SMCL		mentionner dans la gestion des risques les	Cores p	01/03/2013	intégré dans version finale	CLOSED
					mesures prises pour assurer le suivi et	Cores p	01/03/2013	intégré dans version finale	
					l'évaluation dans le contexte des	Cores p	01/03/2013	intégré dans version finale	
					conditions de sécurité difficiles	Cores p	01/03/2013	intégré dans version finale	
2	Rapport de programmation 2013	mars-13	SMCL		colonne 'Responsable' du chronogramme	Cores p	01/03/2013	intégré dans version finale	CLOSED
					des activités soit remplie pour toutes les	Cores p	01/03/2013	intégré dans version finale	
					activités prévues en 2013	Cores p	01/03/2013	intégré dans version finale	
3	Révision budgétaire	janv-12	Corep		Resp/Coresp; Ord/Coord; HQCTB; SMCL	Cores p	01/03/2013	approuvé	CLOSED
4	Remplacer SDR par I3N	janv-12	Resp/Coord		10502 « Renforcer la représentation du MEL auprès du SE/SDR » sera changé en « Renforcer la représentation du MEL auprès de la I3N ».	Cores p	01/03/2013	approuvé	CLOSED
					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	01/03/2013	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	01/03/2013	approuvé	
5	Un arrêté pour la création de la SMCL et les membres de la SMCL n'est pas nécessaire étant entendu que le DTF et le Règlement intérieur suffit	mars-13	SMCL				01/03/2013	approuvé	CLOSED
6	Demander B21 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	31/05/2016	d'indicateurs, backstopping siège capitali	ONGOING
7	Demander que l'exécution budgétaire de la partie nigérienne soit incluse dans le prochain rapport	mars-13	SMCL	Coord		Resp.	31/05/2016	a été inclus dans le rapport 2013	ONGOING
8	Demander la remise des documents pour la SMCL avec au moins une semaine d'anticipation	mars-13	SMCL	Coord		Cores p	31/05/2016	a été exécuté depuis	ONGOING
9	Demander de réaliser une bonne gestion et suivi des marchés publics, ainsi que d'assurer une bonne diffusion	mars-13	SMCL	Coord		Cores p	31/05/2016	en cours	ONGOING
10	ARIMEL devait 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/Cores p	31/05/2016	MEL a pris en charge le fonctionnement; extension du marché vers DER, DGPIA et son annexe finalisé en 12/2013	CLOSED
11	La décision d'appuyer la nouvelle interprofession de la filière Bétail Viande, Cuirs et Peaux IP-BVCP a été prise.	févr-14	SMCL	Ord		Resp/Cores p	31/05/2016	1 activité exécuté, autres activités en cours	ONGOING
12	Validation de l'évaluation à mi-parcours et son PA	déc-14	SMCL	Ord	suivre PA	Resp/Cores p	31/05/2016		CLOSED
13	Validation de l'avenant au DTF de la prolongation et son planning	déc-14	SMCL	Ord	suivre programmation	Resp/Cores p	31/05/2016		CLOSED
14	Reunions bi-annuelles des PIT devront continuer mais le nombre des participants élargi pour inclure le MEL et les autres instances du secteur	déc-14	SMCL	Ord		Resp/Cores p	31/05/2016		ONGOING

4.3 Cadre logique mis à jour

Le cadre logique est resté inchangé en 2014.

4.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Non
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Oui
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	Q2/2014
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	Q4/2015
Missions de backstopping depuis le 01/01/2014	3/2013 Formation AE et AF 5/2013 Mission sectoriel Patrick Levaux 6/2013 Formation Gestion de Sécurité 6-8/2014 RAFI (marchés publiques) 1-12/2014 Expert national marchés publiques 5/2014 Formation Marché Publique 7/2014 Formation Akvo Flow

4.5 Rapport « Budget versus Actuels »

Budget vs Actuals (Year to Month) of NER0802511							
Proj (ou Titre) : Appui au Renforcement Institutionnel du Ministère de l'Elevage et des Industries Animales							
Budget (en) : EUR							
Report Includes all closed transactions until the end date of the chosen closing							
Year (Month) : 31/12/2014							
Code	Parti	Annuel	Sept 2014	Budget 2014	Taux	2014	% Actuel
A	RENFORCER LES CAPACITES INSTITUTIONNELLES ET	1 828 290,00	792 431,43	300 350,84		1 022 858,57	65%
01	Organisation et fonctionnement interne du NEIA	879 192,00	412 156,91	83 519,78		523 235,57	60%
01	Accompagner le démarrage de la réorganisation	REGIE	29 200,00	29 200,00	0,00	29 200,00	100%
02	Appuyer les équipes en général au niveau central et	REGIE	12 870,00	10 669,00	0,00	10 669,00	83%
03	Concevoir et mettre en œuvre un système de	REGIE	410 000,00	160 976,55	81 876,03	223 781,63	55%
04	Instaurer des mécanismes et méthodes de travail	REGIE	24 000,00	0,00	0,00	24 000,00	0%
05	Réaliser des suivis et mandats réguliers de formation	REGIE	78 000,00	27 102,32	16 697,88	37 450,32	48%
06	Réaliser des investissements pour les conférences	REGIE	300 000,00	211 187,33	8 166,73	219 349,58	73%
02	Un système de gestion de ressources humaines mis	REGIE	88 990,00	45 476,53	18 102,51	60 579,04	68%
01	Réaliser le audit organisationnel de la DRH et conce	REGIE	7 200,00	7 200,00	0,00	7 200,00	100%
02	Elaborer une stratégie de gestion de ressources	REGIE	24 390,00	24 390,00	0,00	24 390,00	100%
03	Co-organiser et suivre les plans de formation	REGIE	17 400,00	12 021,00	193,87	12 214,87	70%
04	Développer et mettre en œuvre des missions	REGIE	35 000,00	1 255,53	14 808,84	16 064,45	46%
03	Les capacités de programmation, suivi et évaluation	REGIE	193 000,00	25 791,60	33 339,77	81 327,57	42%
01	Définir et mettre en œuvre un système et outils de	REGIE	14 000,00	0,00	20 761,97	20 761,97	148%
02	Définir et mettre en œuvre un système et outils de su	REGIE	97 000,00	24 791,50	34 830,85	43 622,60	45%
03	Capitaliser et valoriser les acquis	REGIE	31 000,00	0,00	0,00	31 000,00	0%
04	Des politiques sectorielles sont élaborées et mises	REGIE	558 000,00	228 417,10	168 746,76	247 233,01	44%
01	Mise à jour des contacts	REGIE	45 000,00	19 230,00	0,00	19 230,00	43%
02	Renforcer les capacités des acteurs assés ou	REGIE	250 000,00	49 311,43	83 036,28	112 939,37	45%
03	Actualiser la politique sectorielle	REGIE	75 000,00	28 556,81	0,00	28 556,81	38%
04	Définir des stratégies stratégiques	REGIE	178 000,00	50 910,87	35 454,48	145 571,16	82%
05	La coordination entre les acteurs du secteur de	REGIE	199 200,00	12 020,89	43 601,24	100 554,23	50%
01	Attirer les parties de coordination du programme 12	REGIE	18 000,00	3 444,35	8 394,66	12 442,44	69%
02	Renforcer la représentation du NEIA auprès du	REGIE	10 000,00	0,00	1 250,53	1 250,53	13%
03	Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de	REGIE	65 200,00	22 218,79	7 827,30	30 160,97	46%
04	Favoriser l'émergence des organisations futures dans	REGIE	91 000,00	26 547,84	28 429,39	55 025,23	60%
X	RESERVE BUDGETAIRE	34 500,00	0,00	0,00		0,00	0%
01	Reserve budgétaire	REGIE	34 500,00	0,00	0,00	0,00	0%
02	Reserve budgétaire COGESTION	COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
02	Reserve budgétaire REGIE	REGIE	34 500,00	0,00	0,00	0,00	0%
Z	MONTANTS GENERAUX	1 862 790,00	455 172,22	243 691,88		693 287,32	65%
01	Frais de personnel	657 210,00	421 943,08	151 412,58		599 355,05	91%
01	Assaillir technique	REGIE	710 000,00	375 781,78	167 837,23	543 659,02	77%
02	Équipe de finance et administration	REGIE	97 210,00	29 591,27	13 475,36	52 888,65	54%
02	Investissements	REGIE	19 000,00	21 223,88	-1 233,18	19 722,45	104%
01	Véhicules	REGIE	15 000,00	17 712,15	0,00	17 712,15	118%
02	Équipement bure	REGIE	0,00	128,21	-168,25	0,00	0%
03	Équipement IT	REGIE	2 000,00	3 379,25	-1 382,93	2 010,30	101%
03	Frais de fonctionnement	REGIE	58 000,00	16 249,37	6 274,32	24 323,69	42%
01	Frais de services et maintenance de véhicules	REGIE	24 000,00	10 410,54	4 305,24	14 715,80	61%
02	Fournitures de bure	REGIE	3 000,00	2 159,22	879,01	3 018,55	101%
03	Frais de communication	REGIE	500,00	487,48	84,85	187,48	37%
04	Matériaux	REGIE	11 000,00	1 593,45	271,30	2 284,65	21%
05	Expertise personnelle internationale ou nationale	REGIE	18 000,00	4 182,39	0,00	4 182,39	23%
04	Kaditax Solis et Evaluation	REGIE	117 000,00	2 823,04	48 339,88	48 820,12	41%
01	Frais de suivi et évaluation	REGIE	72 000,00	44 87	31 272,34	58 917,01	81%
02	Autre	REGIE	23 000,00	0,00	5 764,55	8 704,65	38%
03	Extrajournal interne CTE	REGIE	22 000,00	2 554,37	4 199,16	7 399,33	34%
03	Conventions et ajustement	REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
01	Conventions et ajustement	REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
	REGIE	2 818 000,00	1 242 810,70	543 691,84		1 750 212,54	62%
	COGES	0,00	0,00	0,00		0,00	0%
	TOTAL	2 818 000,00	1 242 810,70	543 691,84		1 750 212,54	62%

4.6 Ressources en termes de communication

Stratégie d'autofinancement de l'interprofession Bétail Viande Cuirs et Peaux au Niger

Stratégie de Gestion des abattoirs au Niger (TDR2014.01)

Evaluation de la campagne de vaccination (TDR2014.03)

Réunion du Comité Interprofessionnel National CIPN de l'IP-BVCP (TDR2014.04)

Rapport Mission suivi des activités de la vulgarisation (TDR2014.08)

Rapport CAPAN Forum Régional pour la Paix et la Solidarité Pastorale (TDR2014.10)

Rapport CAPAN Forum Régional pour la Consolidation de la Paix entre les Eleveurs et les Agriculteurs dans la commune d'Aléla (TDR2014.13)

Rapport Sensibilisation des agents nouvellement recrutés sur le déroulement de la carrière (TDR2014.11)

Rapport de l'Atelier sur le Parachèvement de la Codification et d'Actualisation des Données du Patrimoine de l'Elevage (TDR2014.12)

Actes VI Journées Technique Vétérinaire (Les Outils des Bonnes Pratiques Vétérinaire de Lutte contre les Principales Epizooties) ONVN (TDR2013.12)

Des émissions télé ont été émises sur environ 80% des ateliers et sont disponibles sur DVD, ainsi que quelques émissions radios.

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)	Années précédentes (2013)	Année couverte par le rapport (2014)		
Total	678 530	0	81 121	64 365	43455	489 589	28%
Output 1		0	19 313	45 227	14 428		
Output 2		0	0	0			
Output 3		0	653	0			
Output 4		0	61 156	19 138	9 510		
Output 5		0	0	0	19 518		
Moyen généraux		0	0	0			