

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

**APPUI AU RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL DU MINISTÈRE DE
L'ÉLEVAGE ET DES INDUSTRIES ANIMALES**

NIGER

**CODE DGCD : NN 3006691
CODE NAVISION : NER 08 025 11**



TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIÈRES	2
ABRÉVIATIONS	4
RESUMÉ	5
1. ANALYSE DE LA SITUATION	7
1.1 Analyse des politiques et stratégies sectorielles.....	7
1.2 Analyse organisationnelle du ME/IA.....	8
1.3 Analyse positionnement PTF	10
2. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	12
2.1 Principes d'intervention et axes stratégiques.....	12
2.2 Bénéficiaires /partenaires	13
2.3 Zone d'intervention.....	13
2.4 Complémentarités et synergies entre Les différentes interventions dans le secteur de l'élevage	14
3. PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE	17
3.1 Objectif général.....	17
3.2 Objectif spécifique.....	17
3.3 Résultats attendus	17
3.4 Activités à mettre en œuvre	17
3.5 Indicateurs et sources de vérification	31
3.6 Conditions préalables et hypothèses.....	31
3.7 Durabilité de l'intervention.....	32
4. RESSOURCES	33
4.1 Ressources humaines	33
4.2 Ressources matérielles.....	33
4.3 Ressources financières	33
5. MODALITÉS D'EXÉCUTION	37
5.1. Cadre légal et responsabilités administratives.....	37
5.2. Responsabilités techniques.....	37
5.3. Responsabilités financières.....	37
5.4. Structures d'exécution et de suivi.....	37
5.5. Description des processus à mettre en œuvre.....	40
5.6. Mécanisme d'appropriation des adaptations au DTF	47
5.7. Clôture de la prestation.....	47
6. THEMES TRANSVERSAUX	48
6.1 Environnement.....	48
6.2 Genre et droit de l'enfant.....	48
6.3 Economie Sociale	48
7. ANNEXES	50

7.1	Cadre logique.....	51
7.2	Calendrier d'exécution du budget	58
7.3	Information additionnelle sur le Ministère de l'Elevage et Des Industries Animales (MEIA)	60
7.4	TdR de l'Assistance Technique - long terme.....	64

ABREVIATIONS

ANFICT	Agence Nationale de Financement des Collectivités Territoriales
APELDO	Projet d'Appui à l'Élevage dans la Région de Dosso (VSF)
AT	Assistance Technique
CAPAN	Collectif des Associations Pastorales du Niger
CDMT	Cadre des Dépenses à Moyen Terme
CMB	Centre de Multiplication de Bétail
CIP	Comité Interministériel de Pilotage
CRA	Chambre Régionale d'Agriculture
CTB	Coopération Technique Belge
CTDR	Comité technique Développement Rural
DAID/RP	Direction des Archives, Information, Documentation et Relations Publiques
DCE	Délégation de la Commission Européenne
DEP	Direction des Etudes et de la Programmation
DL	Direction de la Législation
DPA/PF	Direction de la Production Animale et de la promotion des filières
DSA	Direction de Santé Animale
DTF	Dossier Technique et Financier
FED	Fond Européen de Développement
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GRN	Gestion de Ressources Naturelles
IGS	Inspection Générale des Services
INRAN	Institut National de la Recherche Agronomique du Niger
IOCA	Institutional and Organisational Capacity Assessment
LCD	Lutte Contre la Désertification
LUCOP	Lutte Contre la Pauvreté (GTZ)
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
ME/IA	Ministère de l'Élevage et des Industries Animales
MRA	Ministère de Ressources Animales
OS	Objectif Spécifique
PEMFAR	Revue des Dépenses Publiques et de la Responsabilité Financière
PASR	Programme d'appui au secteur rural au Niger (coopération danoise)
PIB	Produit Intérieur Brut
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PROXEL	Projet de mise en œuvre d'un Réseau de Santé Animale de proximité (VSF)
PSEAU	Projet de Sécurisation de l'Élevage et de l'Agriculture Péri Urbain
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RECA	Réseau de Chambres d'Agriculture
RH	Ressources Humaines
SDR	Stratégie de Développement Rural
SDRP	Stratégie de Développement accélérée et de la Réduction de la Pauvreté
SE/SDR	Secrétariat Exécutif de la Stratégie de Développement Rural
SG	Secrétaire Général
SGA	Secrétaire Général Adjoint
SP (CRN)	Secrétariat Permanent (du Code Rural du Niger)
STD	Services Technique Déconcentrés
TDR	Termes de Référence
VSF	Vétérinaires Sans Frontières

RESUMÉ

Dans le cadre du Programme Indicatif de Coopération bilatérale pour la période 2009-2012 entre le Niger et la Belgique, le secteur de développement rural, et plus particulièrement le secteur de l'élevage et des actions spécifiques en matière de genre en milieu rural sont définis comme des priorités, partant de l'expérience acquise par la coopération belge dans ces domaines.

Avec l'adoption et la signature de la Déclaration de Paris, la Belgique s'engage à respecter les principes d'alignement, d'harmonisation et de responsabilité mutuelle et d'évoluer vers une approche programme. La SDR, cadre fédérateur de toutes les actions du secteur rural, offre aux PTF une opportunité par excellence de s'aligner sur la politique de développement rural du Niger et de s'engager davantage dans l'approche programme.

Dans le secteur de l'élevage, la Coopération belge interviendra d'une part avec cette intervention « Appui au Renforcement Institutionnel du ME/IA » qui vise le renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles du ME/IA dans son rôle de maître d'ouvrage du programme 12 « *Aménagement pastoral et sécurisation des systèmes pastoraux* » de la SDR, et d'autre part avec un programme d'« Appui à la mise en oeuvre du programme 12 de la SDR dans les régions de Tahoua, Dosso et Maradi ». Ces deux interventions sont complémentaires et travailleront en étroite synergie.

L'intervention « Appui au Renforcement Institutionnel du ME/IA », objet de ce DTF, cherche essentiellement à développer des compétences au niveau des agents du ME/IA dans son rôle de maître d'ouvrage pour le programme 12 de la SDR. D'une part, l'intervention appuiera le ME/IA à créer les conditions de base pour pouvoir fonctionner. Il s'agit d'améliorer l'organisation et le fonctionnement interne du ME/IA et la gestion des ressources humaines. D'autre part, l'intervention contribuera à la réalisation de certains produits institutionnels, considérés comme intermédiaires et toujours des préalables pour démarrer la mise en œuvre des programmes opérationnels de la SDR. Concrètement, il s'agit de trois résultats /produits, à savoir l'amélioration des capacités de programmation et du suivi-évaluation, la définition des politiques et des stratégies sous-sectorielles et le renforcement de leur mise en œuvre et l'amélioration de la coordination entre les acteurs du secteur de l'élevage. Une concertation étroite avec le SE/SDR, et les interventions qui visent la mise en œuvre du programme 7 de la SDR (renforcement des institutions publiques) sera primordiale pour éviter des doublons et pour harmoniser les outils et instruments.

L'intervention renforcera et interagira directement avec le ME/IA, principalement au niveau central, mais aussi au niveau déconcentré ciblant toutes les régions du Niger. Les organisations faitières dans le secteur de l'élevage recevront un appui pour renforcer leurs capacités de représentation et de plaidoyer afin de renforcer leur participation dans les instances de pilotage et de concertation des programmes de la SDR.

Il est important de noter que le développement des capacités est d'abord un enjeu interne. Les partenaires extérieurs peuvent soutenir et encourager les opportunités de développement des capacités, mais qui dépendent elles-mêmes de la volonté intrinsèque de l'organisation à évoluer.

L'intervention dispose d'un financement belge de 2 millions d'euros et sa durée est fixée à 4 ans.

FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION

Numéro national DGCD	3006691		
Code Navision CTB	NER 08 025 11		
Institution partenaire	Ministère de l'Elevage et des Industries Animales		
Durée de la convention spécifique	60 mois, dont 48 mois d'exécution		
Contribution du Niger	445 115 275 FCFA ou 678 529 EUR		
Contribution de la Belgique	2 000 000 EUR		
Date estimée de démarrage	Janvier 2010		
Code sectoriel	31110		
Objectif général	La performance du secteur de l'élevage au Niger est améliorée et contribue à la réduction de la pauvreté rurale		
Objectif spécifique	Les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEIA , entre autres dans son rôle de maître d'ouvrage du programme 12 « <i>Aménagement pastoral et sécurisation des systèmes pastoraux</i> » de la SDR, sont renforcées		
Résultats	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'organisation et le fonctionnement interne des services centraux et déconcentrés du ME/IA 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 		

1. ANALYSE DE LA SITUATION

1.1 ANALYSE DES POLITIQUES ET STRATÉGIES

SECTORIELLES

La Stratégie de Développement Rural – SDR et son Plan d’Action constitue l’unique cadre de référence pour la mise en œuvre de toutes les interventions et activités qui concernent l’élevage au Niger. Cette stratégie s’inscrit dans **la Stratégie de Développement Accéléré et de la Réduction de la Pauvreté**, qui englobe les actions de tous les secteurs. L’opérationnalisation de la SDR se fait progressivement par l’installation de ses structures régionales et la mise en place de son dispositif Suivi & Evaluation en articulation avec la SDRP.

Dans ce cadre, un guide d’orientation pour la régionalisation de la SDR a été élaboré par le Secrétariat Exécutif de la SDR – SE/SDR. La mise en œuvre de la SDR est un processus irréversible, ce qui constitue un atout important pour l’appui belge au secteur de l’élevage. Un atout additionnel est le positionnement du Secrétaire Général du ME/AI comme président du Comité Technique Développement Rural, qui permet au ministère d’être au cœur des débats et d’assurer les liens entre les niveaux opérationnels et politiques. Le ME/IA est un des ministères clefs pour le développement socio-économique du pays, étant donné la contribution du secteur de l’élevage à l’économie nationale et aussi parce qu’une très grande partie de la population en dépend.

Les différents domaines et activités de l’élevage se retrouvent principalement au niveau du programme 12 « Aménagement pastoral et sécurisation des systèmes pastoraux » de la SDR, mais aussi au niveau d’autres programmes et sous-programmes de la SDR. Le programme 7 intitulé « Renforcement des institutions publiques du secteur rural » avec ces deux sous-programmes¹ revêt une grande importance dans le cadre de l’appui institutionnel, car il vise entre autre une amélioration des capacités des institutions publiques du secteur rural, dont aussi le MEIA.

L’existence d’un cadre législatif et réglementaire dans le secteur de l’élevage, qui se précise progressivement, est considéré comme un atout important. C’est le cas du Code Rural et de ses mécanismes de mise en œuvre, la Loi cadre relative à l’Élevage et la loi relative au pastoralisme en cours d’approbation. S’agissant de la privatisation de la profession vétérinaire qui demeure toujours une option nationale, des textes clarifieront les rôles et les responsabilités de chaque acteur, même si actuellement la réalité est tout autre, avec le double rôle que jouent certains agents des services techniques déconcentrés.

Au Niger **la décentralisation** est un processus engagé depuis quelques années, qui devrait se renforcer avec : l’organisation des élections des Conseillers départementaux et régionaux prévue pour 2009 ; la mise en œuvre du mécanisme de l’Agence Nationale de Financement des Collectivités Territoriales (ANFICT) ; et surtout l’intérêt que les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) accordent au développement local et rural. Cependant des contraintes existent, notamment par rapport aux flux financiers vers le niveau décentralisé, et par rapport à la quantité de ressources humaines et financières disponibles. Actuellement, le budget pour la décentralisation reste partiellement décaissé et l’enjeu majeur reste l’insuffisance de capacités locales de gestion.

L’état actuel de la fonction publique constitue un sujet de préoccupation car, ce n’est que très récemment que le gel total des recrutements a été partiellement levé. Le recours aux appelés de service civique national a eu l’effet d’une bouffée d’oxygène, sans toutefois donner une vraie alternative à un service public professionnel expérimenté. Une menace additionnelle est la politisation accrue de la fonction publique, qui ne respecte plus les dispositions et les principes des

¹ Sous-programme 7.1. “Restructuration des institutions publiques du secteur rural” et sous-programme 7.2. “Systèmes d’information et connaissance du secteur rural”

textes en vigueur, notamment l'ordonnance N 99-56 du 22 novembre 1999 déterminant l'organisation générale de l'administration civile de l'Etat et fixant ses attributions et l'ordonnance N 99-57 du 22 novembre 1999 déterminant la classification des emplois supérieurs de l'Etat et les conditions de nomination de leurs titulaires. Ces textes se basent surtout sur le principe de l'adéquation 'poste-profil' ainsi que sur un recrutement et une promotion basés sur le mérite. Cet aspect fausse tout le jeu et est une source de frustration et de démotivation au sein de l'administration. A cela s'ajoutent les salaires peu compétitifs et peu motivants.

1.2 ANALYSE ORGANISATIONNELLE DU ME/IA

1.2.1 Organisation et structuration interne

En 2008, le Ministère de Ressources Animales a évolué et est devenu le Ministère de l'Elevage et des Industries Animales, pour ainsi se doter d'un mandat qui lui permet d'envisager un champs d'action plus vaste, y compris la dimension filière du secteur.

A l'heure actuelle la réorganisation du ME/IA est en cours, en fonction du mandat et des attributions élargis. C'est dans ce contexte que la structuration du Ministère et ses démembrements ainsi que les nominations des Directeurs ont eu lieu. Par contre, les Décrets portant définitions des attributions ne sont pas encore formalisés. C'est pourquoi, les autres nominations et les arrêtés pour la définition des responsabilités et tâches des cadres au niveau des divisions et services ne sont pas encore achevés. Le cadre des débats internes au ME/IA autour des mandats et des missions reste la SDR, ses mécanismes de mise en œuvre et de coordination et sa régionalisation. Au niveau du ME/IA un recadrage du programme 12 est en cours.

La gestion administrative et technique du ME/IA est actuellement très centralisée. Tous les services centraux et déconcentrés sont rattachés directement au Secrétariat Général. Dans le nouveau schéma organisationnel, le poste de SG Adjoint est prévu ; ceci pourrait, en principe, constituer une opportunité de rendre la gestion du ME/IA plus facile. Dans la perspective de la décentralisation et la régionalisation de la SDR, une autonomie accrue des directions régionales est prévue, mais pour y aboutir une application rigoureuse du guide d'orientation pour la régionalisation de la SDR s'avère nécessaire.

Quant à l'état actuel du « staffing » du ME/IA, on note que la situation du personnel, des nominations et de l'efficacité de la structuration en directions, divisions et services sont des enjeux potentiels. Malgré la proposition de séparer les directions en services, le constat est que les directeurs n'ont pas suffisamment de personnel (quantité et qualité) et la situation de la fonction publique au Niger n'offre pas une perspective qui pourrait conduire à une amélioration rapide. La possibilité de l'intégration du staff issu du service civique ne semble pas non plus être une contribution structurelle. Cette faiblesse doit impérativement être prise en compte dans la programmation des activités d'appui institutionnel au ME/IA.

Le présent appui de la coopération belge arrive au bon moment pour tirer profit des changements en cours.

1.2.2 Fonctionnement interne

Au sein du ME/IA (niveau central et déconcentré) la connaissance et l'internalisation de la SDR restent faibles, malgré les efforts consentis par le SE/SRD pour mettre à disposition des agents du secteur rural un minimum de documentation et d'information.

Le partage des informations (documents reçus, rencontres et ateliers tenues...) constitue un sujet de préoccupation. Il en résulte des difficultés de communication au sein du ME/IA. Cette situation est accentuée par une insuffisance de moyens modernes de communication aussi bien au niveau central que déconcentré.

On note également un faible « esprit d'équipe » au niveau central.

Pour ce qui est du personnel, force est de constater l'absence d'une politique de développement des ressources humaines. Les cadres semblent démotivés, ceux-ci ne s'identifient pas comme des acteurs de choix, porteurs du secteur et paraissent peu fiers de leur organisation. La bataille syndicale, menée actuellement, visant des revendications salariales cohérentes avec l'administration publique dans son ensemble, en est une des conséquences de ce climat défavorable. En même temps, les faiblesses de l'organisation interne, de distribution des tâches et responsabilités et le manque de moyens de fonctionnement jouent aussi un rôle important dans la démotivation du personnel.

1.2.3 Programmation et budgétisation

Le ME/IA a mené un exercice de « budgétisation base-zéro » pour la programmation de l'année 2009, ce qui a permis d'analyser plus en profondeur certaines priorités. Malheureusement, dans la réalité l'allocation budgétaire a été faite selon la modalité traditionnelle, c'est-à-dire une reconduction du budget classique 2008 avec une adaptation générique et mathématique pour toutes les lignes budgétaires. Ainsi, la marge de manœuvre pour négocier le budget avec le Ministère d'Economie et des Finances (MEF) sur la base des besoins réels est très faible.

Sur un autre plan, le cadre des dépenses à moyen terme (CDMT) n'est pas encore utilisé de manière opérationnelle. Présentement, le CDMT se base sur le budget classique et les fiches des programmes et projets en cours et en phase de démarrage avec une convention formellement signée. Le CDMT constitue une base de données au niveau du SE/SDR et est peu connu par les cadres du ME/IA. La régionalisation du CDMT dans le cadre de la SDR est une activité en cours.

Plusieurs mécanismes traditionnels de gestion financière, y compris le contrôle, sont mis en place au niveau du ME/IA. Cependant, la priorisation des dépenses, élément clé de la gestion budgétaire, n'est pas toujours systématique. L'autonomie financière très limitée des directions centrales et déconcentrées du ME/IA et le processus peu transparent d'affectation de moyens sont des facteurs supplémentaires qui affectent négativement la gestion financière du Ministère. Aussi, il est tout à fait indiqué de développer une boîte d'outils analytiques. Avec la mise en œuvre de la décentralisation, ces mécanismes de programmation et de contrôle deviennent une grande priorité pour le secteur.

Le ME/IA, l'acteur public leader du secteur, ne dispose pas de toutes les attributions d'arbitrage relatives aux décisions d'allocation budgétaire, qui relèvent du MEF. A cela s'ajoute l'attitude du décideur politique qui ne prend pas toujours en compte l'avis du technicien lors de la programmation budgétaire. Des solutions appropriées seront apportées par la mise en œuvre des mécanismes mis en place par la SDR. En effet, au niveau du SE/SDR, il existe une cellule chargée du suivi des financements et des questions budgétaires dans le secteur rural. Cette cellule, qui regroupe tous les Directeurs des ressources financières et du matériel et les Directeurs d'Etudes et de la programmation, participe à la préparation et à la mise à jour périodique des plans d'actions des programmes de la SDR, des budgets programmes et du cadre de dépenses à moyen terme du secteur rural.

Sur un autre plan, il y a un besoin d'approfondir les réflexions sur les priorités stratégiques dans le domaine de l'élevage.

1.2.4 Suivi & évaluation et capitalisation

Actuellement, les dispositifs de suivi et évaluation en place ne sont pas suffisamment opérationnels. Au niveau conceptuel, il y a peu de synergie et il n'y a pas beaucoup d'efforts de consolidation. Tous les projets en cours disposent de systèmes de suivi interne, qui se limitent généralement à l'enregistrement des intrants (*inputs*) et des résultats (*outputs*), mais donnent très rarement des informations relatives aux effets ou aux aspects organisationnels et institutionnels.

Cependant au niveau de la DEP, on note une insuffisance dans le suivi et l'évaluation des activités du Ministère.

Sur un plan général, l'accès à l'information de base semble difficile et l'information existante est peu systématisée.

La pratique de capitalisation des résultats n'est pas suffisamment internalisée et systématisée au sein du ME/IA. Cependant, avec la mise en place au niveau du SE/SDR de la cellule chargée de la coordination des statistiques, du suivi et de l'évaluation des projets et programmes du secteur rural, des éléments de solution pourraient être apportés à cette situation.

Le développement de nouveaux outils et méthodes de travail comme la gestion axée sur les résultats contribuera à l'amélioration des systèmes de suivi-évaluation et de capitalisation.

1.2.5 Gestion et coordination du secteur

Au sein du SE/SDR, le ME/IA a un représentant qui participe pleinement aux activités de ladite structure. Cette position offre les possibilités d'une coordination et d'une intégration efficace. Avec le renforcement institutionnel du ME/IA ces liens pourraient être plus significatifs et opérationnels, de manière à lui permettre de s'insérer plus efficacement dans les débats politiques et de contribuer sur base des expériences capitalisées.

Sur le plan institutionnel, la clarification des attributions des directions permet à chaque acteur d'assumer la responsabilité qui est la sienne et au ME/IA de consolider sa position de leader avec comme conséquence une meilleure visibilité du ME/IA dans son ensemble. Les mécanismes formels de coordination et d'interaction avec les acteurs non-étatiques doivent être analysés et recadrés dans un souci de recherche d'équité, étant donné que le bilan actuel est largement en faveur des institutions étatiques.

Dans le cadre de la SDR, un comité de pilotage et un cadre de concertation pour la mise en œuvre du programme 12 ont été créés et leurs attributions et compositions définies par arrêté ministériel. Cependant, ces organes ne sont pas encore opérationnels. La Coopération belge, sollicitée pour être chef de file du programme 12, accompagnera le ME/IA dans leur opérationnalisation. Dans le cadre de la présente intervention, un appui est prévu pour permettre au ME/IA d'animer et de faire fonctionner ces organes.

S'agissant du recentrage du rôle de l'état, le personnel du MEIA a pris conscience des enjeux et est sensibilisé pour faire face aux défis. Toutefois, dans la pratique, on observe une résistance, parfois très active.

1.3 ANALYSE POSITIONNEMENT PTF

La SDR, cadre fédérateur de toutes les actions du secteur rural, offre aux PTF une opportunité par excellence de s'aligner sur la politique de développement rural du Niger et de s'engager davantage dans l'approche programme.

On observe de plus en plus une tendance à la convergence des PTF du secteur rural à travers le cadre de concertation Etat/Partenaires mis en place dans le cadre de la SDR. Du point de vue de la conceptualisation, l'application de la Déclaration de Paris, l'approche programme et l'alignement sur les politiques et les procédures nationales sont des points clés qui font l'unanimité. Cependant, chaque PTF a son propre rythme en fonction de son calendrier opérationnel (par exemple cycle de programmation) et politique (exigences de contrôle, priorités techniques, modalités potentielles de l'aide) et un écart existe encore entre le discours (qui indique une adhésion à l'approche programme) et les procédures appliquées et/ou envisagées (qui semblent plus conservatrices).

Il y a une nécessité de relancer le débat entre le MEF et les PTF sur les modalités d'aide, en se basant sur des expériences concrètes et capitalisées. En général, les PTF estiment que dans les conditions actuelles, l'administration publique du Niger ne présente pas toutes les garanties nécessaires en vue de gérer les contributions des PTF par la voie d'un appui budgétaire sectoriel. Ils considèrent que certaines conditions de base ne sont pas encore réunies et que le circuit de dépenses de l'Etat n'est pas suffisamment performant et efficace. D'autre part, les PTF sont conscients que ces préalables doivent être remplis par un effort commun et partagé. Par conséquent, l'établissement d'une telle base administrative et de gestion fait partie du processus de renforcement des capacités.

Pour réaliser ce processus, différentes réformes et démarches pratiques sont mises en oeuvre à travers le PEMFAR (Revue des Dépenses Publique et la Responsabilité Financière). Diverses approches sont testées, à savoir celles de la Coopération danoise dans les régions de Diffa et Zinder, de l'AFD avec la GTZ à Tahoua, du système des Nations Unies à Maradi et de la Coopération luxembourgeoise dans la région de Dosso. L'ouverture constatée de partager les propos, les détails techniques et administratifs, ainsi que les résultats préliminaires obtenus sont des atouts importants pour mieux atteindre un consensus et une approche unique. L'assistance technique mise en place au SE/SDR par la France et le Danemark œuvre dans cette même logique et semble assez efficace.

La décision de la Belgique de s'engager dans l'approche programme, en se positionnant comme chef de file du côté de PTF pour la mise en oeuvre du programme 12 est à saluer, compte tenu de son expertise sectorielle de l'élevage.

2. ORIENTATIONS STRATEGIQUES

2.1 PRINCIPES D'INTERVENTION ET AXES STRATÉGIQUES

Les principes d'intervention suivants sont retenus :

- L'intervention doit s'inscrire dans les orientations stratégiques déjà validées par les autorités nigériennes, notamment la SDRP, la décentralisation et la Stratégie de Développement Rural, qui sont des instruments pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).
- L'intervention s'inscrit résolument dans l'approche programme et cherchera à aider le MEIA à développer des mécanismes pour sa mise en œuvre.
- L'appui au ME/IA doit intervenir en synergie avec les programmes ou projets actuels et à venir, et plus particulièrement en appui au programme 7 de la SDR (renforcement des institutions publiques), afin d'éviter les doublons et les pertes d'efficacité et d'efficience.
- L'intervention capitalisera les expériences, les instruments et outils développés dans le cadre d'interventions similaires. L'appui institutionnel au Ministère de l'Hydraulique, soutenu à ce moment par la coopération danoise et française, a développé un nombre d'outils et instruments dont le présent projet peut s'inspirer.
- L'intervention cherche essentiellement à développer des compétences au niveau des cadres du ME/IA dans les champs d'actions de la SDR, en bonne partie à travers son Programme 12, par le biais d'une approche systémique.
- Le développement des capacités est d'abord un enjeu interne. Les partenaires extérieurs peuvent soutenir et encourager les opportunités de développement des capacités qui dépendent elles-mêmes de la volonté intrinsèque de l'organisation à évoluer.
- L'intervention cherchera à développer des liens concrets et pratiques entre le niveau central du ME/IA et divers projets sur le terrain, afin d'assurer une bonne interaction entre le niveau politique et opérationnel.

Les axes stratégiques sont les suivants :

- Contribuer à la création des conditions de base pour que le ME/IA puisse fonctionner: ces conditions de base sont déclinées en deux résultats avec des actions respectives. Il s'agit d'améliorer l'organisation et le fonctionnement interne du ME/IA et la gestion des ressources humaines. Sans la mise en place de ces conditions de base, le ME/IA ne pourra pas jouer son rôle de « leader » du secteur.
- Contribuer à la réalisation de certains produits institutionnels, toujours considérés comme des préalables pour démarrer la mise en œuvre des programmes opérationnels de la SDR. Concrètement, il s'agit de trois résultats, à savoir l'amélioration des capacités de programmation et du suivi-évaluation, la définition et l'application des politiques et des stratégies (sous-)sectorielles, et l'amélioration de la coordination entre les acteurs du secteur de l'élevage. Une concertation étroite avec le SE/SDR, et les interventions qui visent la mise en œuvre du programme 7 de la SDR (renforcement des institutions publiques) sera primordiale pour éviter des doublons et pour harmoniser les outils et instruments.

Les activités programmées comprennent des analyses de la situation actuelle et l'identification des pistes d'amélioration ; la définition, l'élaboration et la mise en application des outils et méthodes de travail ; la réalisation d'investissements en équipements en relation avec les résultats attendus, ainsi que l'investissement en ressources humaines en mettant l'accent sur un programme de formation opérationnelle qui cadre avec les attributions du ME/IA et de ses démembrements et qui se focalise sur les résultats attendus. C'est pourquoi, les activités de formation seront définies dans la programmation du ME/IA. Un modèle de gestion axée sur les résultats sera appliqué, pas uniquement sur les résultats techniques, mais aussi sur le processus de changement institutionnel qui s'avère indispensable.

2.2 BÉNÉFICIAIRES / PARTENAIRES

L'intervention renforcera et interagira directement avec le ME/IA, principalement au niveau central, mais aussi au niveau déconcentré. Un renforcement des capacités des organisations faitières fait partie de l'intervention. Il en est de même des acteurs qui participent aux mécanismes de concertation et de pilotage du secteur dans le contexte de la SDR. Il s'agira de renforcer leur capacité en plaidoyer, coordination et « interpellation », éléments clés de la politique nigérienne.

Les bénéficiaires indirects du projet sont l'ensemble des acteurs du secteur.

- L'amélioration des contenus et de la visibilité de la politique d'élevage et des politiques sous-sectorielles d'une part, et l'amélioration progressive de la coordination des interventions au niveau central et le renforcement des liens entre le niveau central et les interventions sur le terrain d'autre part, devraient produire des effets positifs sur le fonctionnement et la mise en œuvre des interventions dans le secteur de l'élevage au bénéfice des (agro-)éleveurs du Niger;
- L'amélioration progressive des capacités de planification et de coordination du ME/IA devrait permettre de mieux prendre en compte les priorités de développement du secteur de l'élevage dans les argumentaires destinés aux décideurs gouvernementaux ;
- L'amélioration des capacités du ME/IA devrait contribuer à améliorer les taux de décaissement, et la capacité à mobiliser des financements extérieurs. Les agences de coopération bilatérales et multilatérales du secteur élevage pourront à terme mieux situer leurs interventions d'appui dans un cadre de travail hiérarchisé et mieux coordonné.

2.3 ZONE D'INTERVENTION

L'intervention se concentrera au niveau national avec le ME/IA comme interlocuteur et groupe cible principal. L'ensemble des Directions Régionales du ME/IA sont concernées par l'intervention, au niveau du premier axe à savoir la création des conditions de base pour éviter toute exclusion d'une partie de l'institution compte tenu de la concentration de l'intervention relative à la mise en œuvre du programme 12 sur les trois régions. La plupart des activités relatives au deuxième axe stratégique sera effectuée auprès des directions et des cadres au niveau central, tandis des moyens sont prévus pour réaliser des formations en cascade pour l'ensemble du ME/IA, y compris ses démembrements déconcentrés.

2.4 COMPLÉMENTARITÉS ET SYNERGIES ENTRE LES DIFFÉRENTES INTERVENTIONS DANS LE SECTEUR DE L'ÉLEVAGE

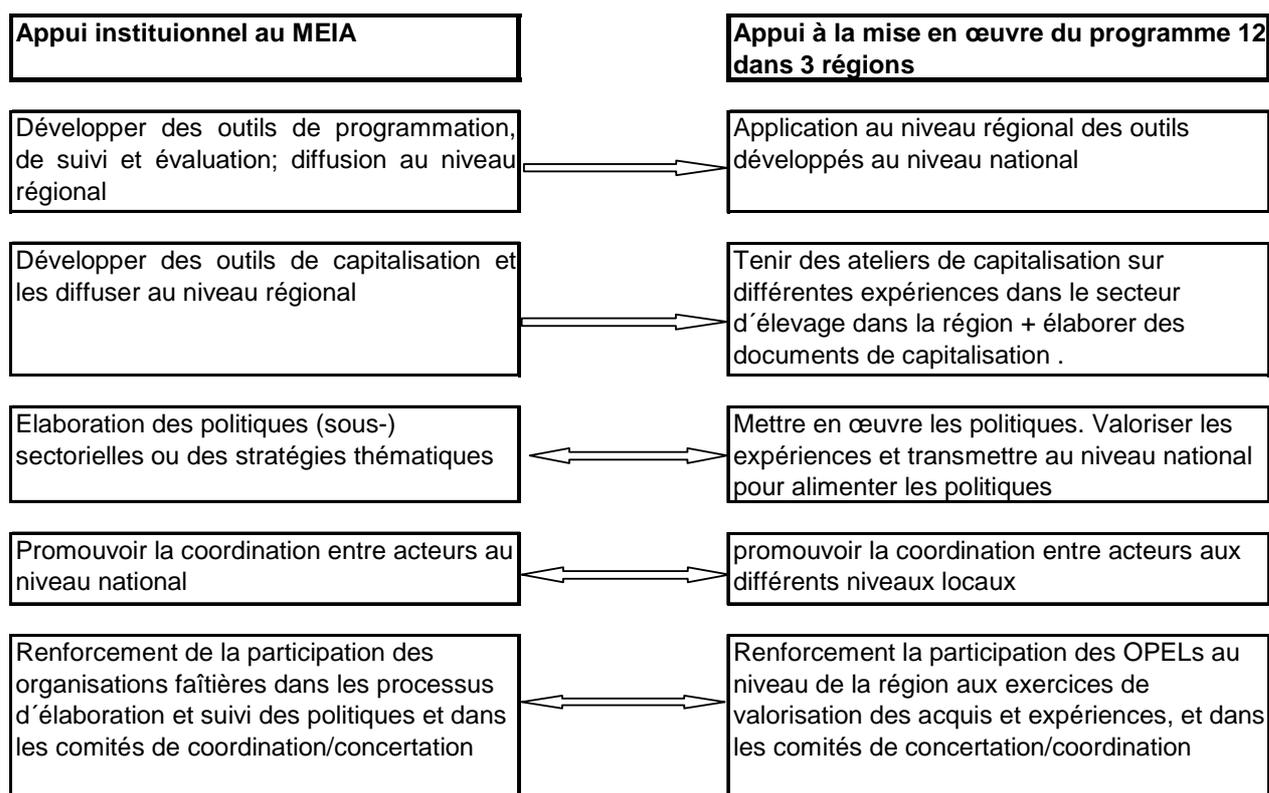
2.4.1 Entre les interventions de la coopération belge dans le secteur de l'élevage /le secteur rural

La coopération bilatérale belge intervient dans le secteur de l'élevage à travers deux (2) projets. Pour les deux interventions, le point de départ est l'appui à la mise en œuvre de la SDR, plus spécifiquement le programme 12 :

L'intervention « Appui au Renforcement Institutionnel du ME/IA – ARI/ME/IA », objet de ce DTF, vise le renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles du ME/IA dans son rôle de maître d'ouvrage du programme 12. D'une part, l'intervention aidera le ME/IA à créer les conditions de base pour pouvoir fonctionner. Il s'agit essentiellement d'améliorer l'organisation, le fonctionnement interne du ME/IA et la gestion des ressources humaines. D'autre part l'intervention contribuera à la réalisation de certains produits institutionnels, considérés comme intermédiaires et toujours des préalables pour démarrer la mise en œuvre des programmes opérationnels de la SDR. Concrètement, il s'agit de trois résultats /produits, à savoir: l'amélioration des capacités de programmation et du suivi-évaluation; la définition et l'application des politiques et des stratégies sous-sectorielles; et l'amélioration de la coordination entre les acteurs du sous-secteur de l'élevage. L'intervention renforcera et interagira directement avec le ME/IA, principalement au niveau central, mais aussi au niveau déconcentré ciblant toutes les régions du Niger.

Dans le programme « Appui à la mise en oeuvre du programme 12 dans les régions de Tahoua, Dosso et Maradi » le premier résultat vise un renforcement des capacités de planification, de coordination, de suivi et de partenariat des différents acteurs au niveau régional. Ce résultat est essentiel au pilotage du programme 12 dans les régions et à sa pleine intégration dans le cadre de la mise en œuvre de la SDR. Il s'agit d'assurer que les multiples acteurs (services déconcentrés du ME/IA, services déconcentrés de l'agriculture, de l'environnement et de l'hydraulique, les structures du Code rural, les communes, les organisations d'éleveurs...) soient mobilisés pour mettre en évidence les différents enjeux à l'échelle de la région dans sa diversité et pour une mise en œuvre cohérente du programme 12. Vu la multiplicité des acteurs ciblés, et le lien étroit de ce résultat avec les deux autres résultats (qui visent directement la mise en œuvre des activités du programme 12), il a été choisi d'inclure ce résultat dans cette intervention, plutôt que de l'intégrer dans l'intervention d'Appui Institutionnel au ME/IA.

Quelques interactions et complémentarités importantes entre les deux interventions sont indiquées dans la figure ci-dessous.



La coopération belge finance aussi à travers le Fonds belge de Survie le « projet de mise en œuvre d'un réseau de santé animale de proximité (PROXEL) », qui est mis en œuvre par Vétérinaires sans Frontières Belgique dans les départements de Dakoro et d'Abalak, dont une seconde phase sera initiée. Les expériences de ce projet ont été valorisées et seront pris en compte dans l'élaboration d'une politique nationale en matière de santé animale.

La coopération bilatérale belge intervient dans le secteur rural également avec l'intervention « Appui Institutionnel à la mise en oeuvre de la Politique Nationale genre (PNG) par le Ministère de la Promotion de la femme et la Protection de l'Enfant du Niger ».

Tenant compte des moyens disponibles et de la complémentarité possible avec les autres partenaires du Ministère, le présent projet a choisi trois axes de travail :

1. le renforcement des compétences par l'appui à la conception et l'utilisation d'outils simples de collecte de résultats et de systématisation des actions menées, et la mise en place de formations
2. le développement de procédures simples de rapportage et de gestion orientée résultats
3. le soutien à la mise en place de cadres de concertations régionaux, départementaux et locaux dans deux autres régions du Niger : Zinder et Diffa, par la formation en genre des cadres et élus locaux et l'insertion du genre dans la stratégie de développement rural de ces régions.

Pour le développement des outils et instruments genre spécifique, l'intervention ARI M/IA peut construire sur les outils développés par cette intervention, et une concertation régulière et partage d'expériences sera promue.

2.4.2 Entre les interventions d'autres PTFs dans le secteur de l'élevage

De la même manière que cette intervention travaillera en étroite collaboration avec le programme d'appui à la mise en œuvre du programme 12 dans les régions de Dosso, Tahoua, et Maradi, financé par la coopération belge (voir point 2.4.1.), le lien avec les interventions dans le secteur de l'élevage d'autres bailleurs de fonds sera promu. D'une part, l'intervention mettra à disposition des partenaires sur le terrain des outils de capitalisation, de suivi et évaluation, et d'autre part, elle appuiera le ME/IA de valoriser et de systématiser les expériences des différentes interventions exécutées sur le terrain pour alimenter la politique.

3. PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

3.1 OBJECTIF GÉNÉRAL

« La performance du secteur de l'élevage est améliorée et contribue à la réduction de la pauvreté rurale »

3.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE

« Les capacités institutionnelles et organisationnelles du ME/IA, entre autres dans son rôle de maître d'ouvrage du programme 12 « *Aménagement pastoral et sécurisation des systèmes pastoraux* » de la SDR, sont renforcées »

3.3 RESULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus de l'appui au renforcement du ME/IA sont les suivants:

1. L'organisation et le fonctionnement interne des services centraux et déconcentrés du ME/IA 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 d'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.

3.4 ACTIVITES A METTRE EN ŒUVRE

Résultat 1 : L'organisation et le fonctionnement interne des services centraux et déconcentrés du MEIA sont améliorés

Activité 1.1. Sur la base du nouveau schéma organisationnel du MEIA, accompagner le démarrage de la réorganisation institutionnelle du MEIA

Brève justification

Les décrets et les arrêtés qui définissent les attributions des directions et des divisions et services du ME/IA ne sont pas encore approuvés. Il est impératif que les acteurs du ME/IA s'approprient leurs nouvelles attributions et maîtrisent les concepts de base de l'approche programme, de la SDR, de la GAR, etc. pour que la dynamisation envisagée du secteur puisse être une réalité. La méconnaissance des concepts de base pour la mise en application de la réorganisation du ME/IA est un obstacle important, aussi bien pour la création d'un esprit d'équipe, que pour les échanges fluides entre les cadres des différents niveaux.

Public cible

Cet accompagnement cible l'ensemble des cadres du ME/IA, notamment les responsables départementaux, les responsables de services et les directeurs régionaux et nationaux.

Description de l'activité

Les directeurs seront formés sur les concepts et leur application. Une formation en cascade de tous les cadres sur les concepts sera ensuite prévue. Un accompagnement pour clarifier et faciliter l'appropriation des nouvelles attributions sera donné par l'ATI. Dans ce cadre, un manuel d'organisation qui clarifie la structure, l'organisation et le mode de fonctionnement du ME/IA pourrait être élaboré.

Outputs

Les cadres du ME/IA (niveau central et STD) maîtrisent les concepts de base.

La structure, l'organisation et le mode de fonctionnement du ME/IA sont clairement définies.

Activité 1.2 Analyser les besoins en personnel au niveau central et déconcentré en fonction des attributions et de la programmation

Brève justification

Avec la réorganisation du ME/IA et le processus de déconcentration en cours, l'actuelle configuration et occupation des postes n'a pas une base solide déterminée en fonction des résultats attendus. Dans le cadre de la régionalisation et la mise en œuvre des programmes de la SDR, les tâches et les responsabilités du ME/IA changent. C'est dans ce cadre et en fonction d'une programmation réaliste que les besoins en personnel aux différents niveaux doivent être analysés.

Public cible

Le ME/IA dans son ensemble, avec une participation active des directeurs régionaux. Les acteurs clés dans ce processus sont la DRH et le DEP.

Description de l'activité

La réalisation des états des lieux est le point de départ de l'activité. Une grille d'analyse peut être développée, qui reprend les compétences requises, la présence d'autres acteurs, prestataires de services, la présence du privé, la répartition spatiale des agents etc. Les DREIA seront formés dans l'utilisation de la grille pour faire l'inventaire des besoins dans leur région. L'état de lieux et l'inventaire des besoins sera genre spécifique. En fonction des besoins argumentés, un processus de consolidation qui tient compte des possibilités en ressources sera mené, pour qu'en suite les décideurs puissent se prononcer. En effet, il s'agit d'une négociation et d'une priorisation à tous les niveaux. D'un côté, il y a le minimum absolu nécessaire pour pouvoir exécuter son mandat et de l'autre, la situation optimale envisagée par les directeurs respectifs. Cependant, il ne s'agit pas de l'élaboration des listes de doléances, mais d'un véritable exercice de prospection. La transparence par rapport aux décisions prises est plus que nécessaire pour la suite.

Outputs

Un état des lieux des postes du ME/IA, ainsi qu'un plan de renforcement en personnel, qui prend en compte l'aspect genre est réalisé.

La définition de renforcement en personnel et un possible recadrage des ressources humaines est un processus itératif avec la programmation des activités du ME/IA. Un degré de flexibilité s'impose. Toutefois, dans les conditions actuelles de l'administration nigérienne il faut être réaliste ; ce processus ne connaîtra de résultats pérennes qu'à moyen et long termes.

Activité 1.3. Concevoir et mettre en œuvre un système de communication interne

Brève justification

La circulation insuffisante de l'information (disponibilité opportune, volonté de partager, moyens d'accès, l'esprit d'équipe, etc.) est apparue comme une contrainte majeure pour le fonctionnement du ME/IA.

Un flux efficace et opportun de l'information est un préalable pour le bon fonctionnement du ME/IA.

Public cible

Le ME/IA dans son ensemble, y compris les services déconcentrés.

Description de l'activité

Comme premier pas, il s'avère nécessaire de connaître à fond les mécanismes et les canaux de communication actuellement existants au niveau du ME/IA et d'en faire une analyse. Ensuite, les besoins d'information doivent être répertoriés, non seulement dans une perspective hiérarchique mais également sous l'angle de la fonctionnalité (« need-to-know » basis). L'exercice sera mené en tenant compte du cadre prescrit par le Haut Commissariat aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication et des attributions de la Direction des Archives, de l'Information, de la Documentation et des Relations Publiques (DAID/RP) du ME/IA.

En fonction de ces deux éléments analytiques, une stratégie de communication, ses outils et son plan d'action seront élaborés et mis en œuvre. Avec les investissements en informatique prévus, les flux électroniques de l'information sont considérés comme partie intégrante du système. Pour le rendre efficace, des guides d'utilisation, voire des manuels, doivent être élaborés. Ensuite, les fonctionnaires doivent être formés pour une utilisation opportune et efficace.

Pour que le système de communication mis en place soit utilisé de manière optimale, un changement de mentalité et de manière de travailler sera aussi nécessaire.

Outputs

Réseaux installés et fonctionnels, manuels disponibles, personnel formé.

Processus de partage de l'information en place et fonctionnel

Ebauche d'une nouvelle culture de l'information

Activité 1.4. Instituer des méthodes de travail et des mécanismes qui promeuvent la synergie et la coordination entre directions et qui permettent l'obtention des résultats à court terme

Brève justification

Actuellement le ME/IA ne fonctionne pas selon la logique de travail en équipe. En plus, les méthodes de travail et les mécanismes de coordination et de gestion ne sont pas optimaux. La majorité des cadres travaille de façon isolée et sans programmation opérationnelle qui sert d'orientation.

Le partage des tâches et des informations permet de travailler en équipe, chacun selon ses mandats et ses attributions et en fonction de la programmation opérationnelle du ME/IA spécifiée par la Direction.

Public cible

Pour rendre opérationnel la nouvelle organisation du ME/IA, il est impératif que tous les fonctionnaires adhèrent au changement de manière de travailler proposé. Par conséquent, tous les agents sont ciblés par cette activité.

Description de l'activité

Des méthodes de travail et mécanismes qui promeuvent la synergie et coordination entre directions doivent être définis et développés. Pour ce faire, l'assistance technique long terme, avec un appui éventuel d'expertise nationale de courte durée, sera déployée. A partir de là, des efforts de « coaching », accompagnement en poste, formation précise pour répondre à des enjeux ponctuels seront entrepris. Des sessions d'échanges et partage d'expériences peuvent être organisées pour discuter les méthodes de travail instaurées et les résultats obtenus. Pour que la démarche de changement de mentalité et la création d'un esprit d'équipe puissent réussir, des conditions

préalables doivent être réunies comme la définition claire des attributions à tous les niveaux et la bonne circulation de l'information.

Outputs

Des comités ad hoc et/ou groupes de travail qui, sur la base des termes de référence spécifiques, sont capables de fournir des résultats à court terme.

Activité 1.5. Réaliser des suivis internes réguliers de l'organisation

Brève justification

Actuellement au ME/IA, il n'existe pas de système opérationnel de suivi de l'organisation. Le suivi interne s'avère nécessaire pour adapter régulièrement la gestion de l'organisation au contexte et aux exigences qui changent, et cela sur base des leçons apprises.

Public cible

Les cadres dirigeants du ME/IA, y compris le SG, les Directeurs Généraux et les autres Directeurs. Conformément à ses attributions, l'Inspection Générale des Services est un acteur incontournable.

Description de l'activité

Il s'agit successivement de l'élaboration, l'approbation et la mise en œuvre du système de suivi interne. En appui au processus, un audit organisationnel externe est proposé pour la troisième année de l'intervention ; de cette manière le système sera évalué au bout de deux ans de fonctionnement et l'œil externe permet de l'améliorer. Ce système de suivi octroiera une attention particulière à l'aspect genre au sein du MEIA.

Outputs

Un système de suivi organisationnel est mis en place, ce qui rend disponible les informations pertinentes aux décideurs du ME/IA.

Activité 1.6. Réaliser des investissements pour assurer les conditions de base de travail

Brève justification

Les conditions de travail pour une partie considérable des cadres du ME/IA ne leur permettent pas de fonctionner d'une manière efficace et constituent un facteur important de démotivation.

Public cible

En principe tous les cadres du ME/IA.

Description de l'activité

Les priorités seront choisies en fonction d'une analyse des besoins exprimés et de l'enveloppe disponible. Avec la situation actuelle il est fort probable que des choix difficiles devront être faits. Pour faciliter cette tâche une grille (profil des « conditions minimales type ») pourrait être établie, en tenant compte aussi de la situation spécifique des femmes au sein du ME/IA. Avec l'emploi de techniques de renforcement et sensibilisation d'équipe ['team building'], le rendement des moyens limités peut être augmenté. Le but de ces investissements est de rendre les agents du ME/IA plus à l'aise dans leurs lieux de travail, mais il s'agit également d'une dimension psychologique, d'atmosphère de travail et de fierté. Tout cela améliorera aussi l'image du ME/IA.

Il sera important pour le ME /IA de démontrer l'effet positif de ces investissements sur leur travail pour ainsi se retrouver dans une meilleure position pour négocier des éventuels financements additionnels dans le cadre de la SDR.

Outputs

Les conditions de base de travail (suivant le profil de « conditions minimales » établi au démarrage) sont réunies.

Résultat 2 : Un système de gestion de ressources humaines est mis en place et rendu opérationnel

Activité 2.1. Réaliser un audit organisationnel de la Direction de Ressources Humaines

Brève justification

Depuis un certain nombre d'années, la DRH du ME/IA n'a été qu'un département de personnel. Les conditions minimales pour une gestion du personnel du ME/IA ne sont pas réunies. Pour que le ministère puisse fonctionner correctement, la mise en place d'un système de gestion de ressources humaines est essentielle.

Public cible

Les fonctionnaires de la Direction de Ressources Humaines.

Description de l'activité

Effectuer un audit organisationnel de cette direction clé du ministère, pour mieux définir son rôle, ses tâches et les résultats attendus, de telle sorte que les bases soient jetées pour la mise en place d'une véritable stratégie de gestion de ressources humaines.

Outputs

Une proposition de structuration de la DRH du ministère, y compris les modalités de gestion et un plan d'action pour introduire les changements nécessaires est disponible.

Activité 2.2. Elaborer une stratégie de gestion de Ressources Humaines (gestion de carrière, adéquation profil/poste, ASCN, encadrement en poste,...)

Brève justification

Le ME/IA ne dispose pas de vision ou d'une stratégie de gestion de ressources humaines, tandis qu'il s'agit de leur capital principal de travail. Il se peut que la politisation de la fonction publique au Niger et le manque généralisé de moyens soient des éléments d'explication de cette situation. Une stratégie de ressources humaines est indispensable pour toute organisation professionnelle.

Public cible

La Direction de Ressources Humaines en est le point central. Toutefois, étant donnée l'importance du sujet, le SG du ME/IA a une responsabilité spécifique, étant le trait d'union entre le niveau opérationnel et le niveau politique, dont l'appui est fortement souhaitable.

Description de l'activité

Dans le contexte actuel de la fonction publique au Niger, qui est marqué par des préparatifs de la mise en application des nouveaux statuts, il s'agit de définir la stratégie qui permet la gestion de ressources humaines. Pour ce faire, des consultations avec les autorités et d'autres ministères sectoriels seront menées. A l'interne du ME/IA, l'implication des décideurs ainsi que de l'Inspection Générale des Services sera sollicitée. Dans la mesure du possible des consultations avec les cadres seront organisées, pour élargir la base d'acceptation de la proposition. La responsabilisation des agents est un facteur de succès dans ce contexte. En plus, il faut une volonté politique, soit interne du ME/IA, soit du Ministère de la Fonction Publique qui permette l'élaboration d'une telle stratégie. Un appui sera donné à la vulgarisation et sensibilisation sur l'ordonnance N 99-56 du 22 novembre 1999 déterminant l'organisation générale de l'administration civile de l'Etat et fixant ses attributions et l'ordonnance N 99-57 du 22 novembre 1999 déterminant la classification des emplois supérieurs de l'Etat et les conditions de nomination

de leurs titulaires sera donné. Ces textes se basent surtout sur le principe de l'adéquation 'poste-profil' ainsi que sur un recrutement et une promotion basés sur le mérite.

Une attention particulière sera réservée à la position des femmes et des recommandations spécifiques seront émises en vue d'une meilleure équité.

Outputs

Un document qui codifie la stratégie de gestion de ressources humaines du ME/IA et qui est genre spécifique. Sur la base d'une telle stratégie, les négociations du ME/IA avec les Ministères de l'Economie et des Finances et de la Fonction Publique seront plus structurées et probablement plus performantes.

Activité 2.3. Développer et accompagner la mise en oeuvre d'un plan de formation (méthodes de travail + technique)

Brève justification

Malgré des initiatives entreprises dans ce sens depuis quelques années, force est de constater que le ME/IA ne dispose pas d'un plan de formation approuvé. Une explication partielle de ce constat est le manque de moyens et l'absence d'une régie centrale de la gestion du personnel.

Un plan de formation, y compris une composante de recyclage permanent, permettra au ME/IA de jeter les bases pour son fonctionnement efficace.

Public cible

Tous les fonctionnaires du ME/IA sont ciblés par le développement d'un plan de formation. Selon ses attributions et compétences, c'est la DRH qui serait en charge de cette activité. Toutefois, des consultations internes et permanentes avec les directions du ME/IA sont indispensables pour rendre le plan de formation pertinent et performant. Une attention particulière sera donnée à la formation des femmes en vue de l'accession à des postes à responsabilité au sein de ME/IA.

Description de l'activité

Les types, les besoins et les modalités de formation à tous les niveaux seront définis. Il s'agit des formations préalables à des nominations (pour préparer les redéploiements), ainsi que le recyclage et l'actualisation permanente. Ces deux dernières activités seront définies en fonction de la notation obtenue et les formations identifiées et proposées par le fonctionnaire lui/elle-même. L'utilité et la pertinence de chaque formation pour contribuer à la performance du ME/IA dans son ensemble sont des critères de choix. Un plan de formation bien établi, qui reflète les priorités en fonction des résultats que le ME/IA compte obtenir en lien avec le SDR, devrait aussi faciliter la négociation des fonds pour les différents types de formations prévues (par exemple les fonds prévus par différents PTFS dans le cadre du Programme 7 de la SDR).

Outputs

Un plan de formation, genre spécifique, qui contient la stratégie et les mécanismes de qualification pour participer aux activités de formation est disponible. En fonction de la disponibilité de moyens et de la pertinence des formations proposées, les fonctionnaires sont plus performants dans leur domaine de compétence.

Activité 2.4 Développer des mesures incitatives (amélioration de l'environnement, responsabilisation)

Brève justification

A cause des multiples faiblesses de l'organisation résumées ci dessus, les cadres du ME/IA manifestent un degré de démotivation ; ils ne se sentent pas respectés et appréciés. Les ressources humaines sont le plus grand capital de travail du ME/IA. Pour que les cadres soient performants,

leur motivation est un élément clef. Un mécanisme de motivation ciblé fera partie de la stratégie de gestion de ressources humaines.

Public cible

Tous les cadres du ME/IA.

Description de l'activité

Même si la mise en place de certaines conditions minimales de travail, les moyens en fonctions des résultats, et des formations en lien avec les besoins sont un premier niveau de motivation, la mise en place d'un système qui signale et récompense les mérites serait un facteur de changement de mentalité. Ces mesures incitatives feront partie de la politique de gestion de ressources humaines du ME/IA et une composante de communication contribuera à son impact. Les critères de qualification pour l'application des mesures incitatives doivent être transparents et seront communiqués à tous les cadres. Une expertise ponctuelle s'avère nécessaire pour recueillir les expériences d'autres ministères et mieux connaître les règles du Ministère de la Fonction Publique. Ensemble avec la DRH, un système sera proposé. Ensuite, une fois le système approuvé, des moyens sont mis à disposition sous forme d'une enveloppe annuelle, qui ne peut pas être dépassée et dont l'utilisation doit être a priori justifiée. Un début de solution sera trouvé, avec l'application des nouveaux statuts de la fonction publique en 2010.

L'implémentation de ces mesures servira comme une expérience pilote pour le ME/IA, et l'évaluation des résultats obtenus devront servir de base pour négocier avec le Ministère de la Fonction Publique l'institutionnalisation de mesures d'incitation, et ceci en étroite coordination avec le SE-SDR et les autres ministères impliqués dans la SDR.

Observations

Même s'il s'agit d'éléments externes, la vulgarisation et la sensibilisation sur l'ordonnance 99 ainsi que sa mise en application sont autant d'activités pertinentes qui promeuvent la motivation du personnel. La politisation de la fonction publique ainsi que l'actuelle politique de rémunération sont d'autres facteurs externes qui influencent négativement la motivation.

Outputs

Un système de mesures incitatives est piloté, avec la récompense de certains fonctionnaires.

Résultat 3 : Les capacités pour programmer, suivre, évaluer et capitaliser les interventions menées dans le secteur de l'élevage sont renforcées.

Activité 3.1. Définir et mettre en œuvre un système de programmation opérationnelle au niveau du MEIA sur la base des outils existants

Brève justification

La programmation opérationnelle actuellement appliquée au sein du ME/IA est la budgétisation et son plan d'activités. Faute de mise à disposition de moyens, cet exercice devient théorique. Pour mettre en place une programmation et un système de suivi basé sur les principes de la gestion axée sur les résultats, un système solide de programmation, budgétisation et suivi est indispensable. Cela est d'autant plus important dans un contexte d'insuffisance de ressources.

Public cible

Toutes les directions et tous les cadres du ME/IA des niveaux central et déconcentrés

Description de l'activité

Une fois que la mission du ME/IA et les attributions des Directions sont bien définies, une programmation opérationnelle devrait permettre de décliner ces attributions en tâches et résultats à atteindre à court terme. Avec l'introduction de la « gestion axée sur les résultats » comme principe

fédérateur pour la gestion du ME/IA, une programmation détaillée devient incontournable. L'introduction systématique d'un mécanisme de programmation par objectif et par résultat est envisageable. Il s'agit essentiellement d'appliquer les concepts que la plupart des cadres du ME/IA maîtrisent, tels que le cadre logique, les chaînes de cause à effet, la budgétisation en fonction de résultats avec des coûts unitaires, etc. Cette activité se fera en étroite collaboration avec le SE-SDR, pour assurer la cohérence et éviter des doublons.

Outputs

Des programmes de travail, détaillés au niveau agent, service, division, direction générale et axés sur les résultats sont élaborés.

Activité 3.2. Définir et mettre en oeuvre un système de suivi et évaluation axée sur les résultats (technique et de l'organisation)

Brève justification

Au sein du ME/IA, le système de suivi et évaluation est insuffisant, ce qui rend l'information existante peu accessible. Des efforts ponctuels, très souvent liés à des projets spécifiques, ont démarré, sans toutefois aboutir à la mise en place d'un système opérationnel. Ce n'est qu'avec un système de gestion de l'information et de suivi et évaluation qu'une organisation se rend capable d'apprendre et de capitaliser ses expériences. Etant donné son positionnement de leader du secteur, le ME/IA devrait en disposer à très court terme.

Public cible

L'acteur clé de cette activité est la DEP, qui doit jouer le rôle de chef d'orchestre et fournir l'orientation et l'appui méthodologique. Le DAID/RP a un rôle important à jouer dans la gestion de l'information. Cependant, il est essentiel que chaque direction, soit régionale ou nationale, connaisse et assume pleinement sa responsabilité.

Description de l'activité

Avec l'appui d'expertise court terme et l'accompagnement de l'assistance technique, et en étroite collaboration avec le SE/SDR, un système de suivi et évaluation qui couvre l'ensemble des activités, projets et programmes du ME/IA sera développé. Les points de départ sont les cadres et les paramètres fixés par la SDRP et la SDR. Dans le montage du système, les détails de collecte, de traitement et de stockage des données, les responsabilités des différents acteurs ainsi que les outils de rapportage seront définis. Comme sources d'inspiration les efforts de suivi et évaluation des projets du ME/IA seront analysés et répertoriés. Pour faciliter la mise en oeuvre du système, un manuel de suivi / évaluation sera élaboré.

Pour améliorer la gestion de l'information, des besoins d'information systématisée auprès des directions centrales et régionales du ME/IA seront identifiées et mis en conformité avec ceux de la SDR. Ensuite, les besoins en information des autres acteurs du secteur dont le ME/IA a le rôle de fournisseur, seront vérifiés par exemple. le Ministère de l'Economie et des Finances et certainement les PTF. En fonction de ces besoins une proposition d'établissement de base(s) de données sera élaborée et mise en place, fixant les règles d'accès, ainsi que les responsabilités de sa gestion et entretien, tout en gardant la qualité requise.

Outputs

Les informations sont systématisées et accessibles.

Un système fonctionnel de suivi et évaluation est défini et mis en place, y compris l'assignation des responsabilités et un manuel opérationnel.

Activité 3.3. Faire l'état de lieux des différentes interventions antérieures ou en cours et capitaliser et valoriser les acquis (et en particulier des deux interventions belges dans le secteur) dans la perspective de la mise en oeuvre du programme 12

Brève justification

Actuellement, il est à noter une insuffisance dans la capitalisation des différentes activités et initiatives entreprises dans le secteur, due à une faiblesse structurelle. Ce manque de systématisation a été identifié par plusieurs interlocuteurs comme une faiblesse structurelle. Ainsi, la capitalisation des résultats, des acquis et des leçons tirées des activités en cours et/ou finalisées est primordiale.

Avec l'introduction de l'approche programme et le souhait de s'orienter vers un appui au secteur de l'élevage dans son ensemble, les projets actuels de la Coopération belge (le projet Azawak et le projet Chèvre Rousses) ne continueront plus de la même façon. Toutefois, les deux expériences méritent d'être valorisées pour ainsi contribuer à une stratégie nationale d'amélioration génétique.

Public cible

La Direction des Etudes et de la Programmation sera l'acteur central et le point central, de l'exercice permanent de capitalisation des expériences et des acquis, avec la collaboration de toutes autres directions du ME/IA.

Description de l'activité

Il s'agit de systématiser et d'analyser les résultats des programmes et projets, pour en tirer les leçons. Pour ce faire, une grille d'analyse sera élaborée pour faciliter l'accès aux appréciations faites par les différents acteurs. Comme intrants pour démarrer le processus, les rapports d'avancements réguliers des programmes et projets ainsi que les rapports d'évaluation (mi-parcours et finale) seront consignés dans une base de données et, ensuite analysés en appliquant la grille d'analyse. Sur la base de ces analyses et progressivement avec plus de rigueur et d'approfondissement, des documents de capitalisation peuvent être élaborés, soit par zone, soit par thème ou par type d'acteur, etc. Les aspects genre et environnement seront intégrés dans les analyses.

Une attention particulière sera donnée à la capitalisation des expériences des projets et programmes relatifs à l'amélioration génétique, y inclus les projets Azawak et Chèvre Rousse de la coopération belge. Dans le cadre de l'élaboration des stratégies thématiques (voir R4), des études et ateliers d'approfondissement des aspects d'amélioration génétique seront organisés.

Outputs

Des rapports de capitalisation des différents projets et programmes, qui prennent en compte les aspects genre et environnement sont disponibles

Un document débattu et validé par les acteurs concernés, qui résume, analyse et évalue les expériences et le schéma et les dispositifs actuels de sélection du zébu Azawak et de la chèvre rousse, des races bovines locales par croisement avec des races exotiques et des techniques traditionnelles de sélection des bovins

Résultat 4 : Des politiques et des stratégies (sous-)sectorielles sont élaborées et leur mise en œuvre renforcée

Activité 4.1. Mise à jour des concepts (approche programme, internalisation SDR,...) auprès des agents du niveau central et des services déconcentrés

Brève justification

Tandis que la SDR et son Plan d'Actions sont à l'origine des changements profonds du secteur rural, certains acteurs ne maîtrisent pas encore les concepts, ni les bases des politiques sectorielles. La méconnaissance de ces concepts de base est un obstacle majeur pour le bon fonctionnement du ME/IA et empêche une communication efficace autour des attentes existantes par rapport aux rôles que les uns et les autres doivent jouer.

Public cible

Sont concernés les agents du niveau central et des services techniques déconcentrés du ME/IA. Si cela s'avère faisable et efficace, les représentants leader des organisations d'éleveurs pourraient faire partie de ces formations dans les départements et régions. Une attention particulière est portée sur la participation des femmes.

Description de l'activité

Il s'agit d'informer et de former en cascade les agents du ministère, en leur facilitant sous une forme appropriée et adéquate (nombre, type, caractéristiques pédagogiques) la documentation de base en relation à l'ensemble des concepts qui sont indispensables pour leur fonctionnement et pour une correcte mise en application des stratégies sectorielles. Le genre et le développement durable feront partie de ces concepts de base.

Outputs

Les agents sont munis des connaissances et de la documentation de base pour mieux s'impliquer de manière harmonisée dans les réformes engagées, afin de répondre aux défis relatifs à la mise en œuvre de la SDR.

Activité 4.2. Renforcer les capacités des acteurs (société civile, privé, MEIA) pour contribuer à la définition et à l'application des politiques

Brève justification

Actuellement, la définition des politiques sectorielles est encore trop aperçue comme une responsabilité des acteurs publics, dont souvent les autres acteurs ne sont invités que dans la phase de validation. Pour améliorer la participation de ces derniers dans la définition et la mise en œuvre des politiques sectorielles, il est indiqué de chercher l'optimisation de leurs contributions à la définition de ces politiques.

Public cible

Tous les acteurs directement et indirectement impliqués et concernés par les politiques sectorielles. Une attention particulière sera réservée au renforcement de la position des femmes.

Description de l'activité

L'activité concerne d'abord la sensibilisation des acteurs, hommes et femmes, par rapport à l'importance de leur participation active pendant le processus de formulation des politiques sectorielles. Il s'agit concrètement de l'organisation de rencontres d'échanges, de programmation conjointe, et d'établissement d'un agenda de travail. L'implication opérationnelle d'acteurs non-étatique dans les groupes de travail est également prévue. Ensuite, un processus largement participatif sera mené pour la définition des politiques. Pour ce faire, il est nécessaire de renforcer de façon spécifique les capacités des participants. Pour l'ensemble des acteurs impliqués, des formations ponctuelles sont à prévoir, pour qu'ils puissent mieux jouer leurs rôles.

Les connaissances ainsi que le savoir-faire des cadres du ME/IA seront renforcés dans certains domaines techniques, en fonction de leur responsabilité pour la formulation des politiques et stratégiques spécifiques, et en lien avec le plan de formation du MEIA (voir Act.2.3).

Les thèmes relatifs au genre et l'environnement seront intégrés dans les formations et dans les réunions.

Outputs

Les acteurs clés du secteur sont capables de jouer leurs rôles dans la définition et l'application des politiques et stratégies sectorielles, en participant activement dans le processus de conception, de promotion et de mise en œuvre de ces politiques et stratégies sectorielles.

Activité 4.3. Actualiser la politique sectorielle de l'élevage

Brève justification

Le document cadre de 2001 a été pris comme base pour l'élaboration de la SDR et de son Plan d'Actions. Cependant, comme la SDR date de 2003 et son Plan d'Actions de 2006, il est opportun de les actualiser pour tenir compte de la dynamique actuelle. En effet, les nouvelles tendances (décentralisation, les marchés sous-régionaux et internationaux, la réorganisation du ME/IA et la régionalisation de la SDR) devraient être bien prises en compte dans le domaine de l'élevage. Des études récentes (par exemple, de l'OIE) ont fourni des éléments additionnels pour cette mise à jour.

Public cible

Tous les acteurs du secteur sont concernés. Les protagonistes directs du ME/IA, responsables pour l'actualisation proposée, restent à déterminer, et une participation large et active de représentants non-étatiques dans le processus de validation est à prévoir.

Description de l'activité

Il s'agit de mener le processus d'actualisation de la politique sectorielle de l'élevage, en se basant sur le document cadre de 2001, et en tenant compte des développements pertinents dans le secteur et dans le contexte, et cela d'une manière participative et largement consultative, cherchant au maximum de capitaliser les actions et expériences acquises. Les aspects genre et environnement seront dûment pris en compte.

Un point d'attention sera l'actualisation permanente des politiques, dont le ME/IA est le porteur et le principal animateur. Pour ce faire, des réflexions seront menées autour des mécanismes appropriés à mettre en place et les capacités requises.

Output

Un document consensuel et actualisé sur la politique de l'élevage au Niger est élaboré et adopté. Ce texte constitue également la base de documents thématiques et stratégiques sur des sujets plus précis. Une attention particulière sera réservée à la situation des femmes et à la mitigation/adaptation aux changements climatiques dans le cadre de l'élevage.

Activité 4.4. Définir des stratégies thématiques

Brève justification

Au moment où il existe une stratégie globale pour le développement rural (la SDR) et des politiques sectorielles en train d'être formulées et adaptées au contexte actuel, on note un vide dans le domaine des stratégies thématiques plus précises et spécifiques pour l'application plus opérationnelle de ces politiques sectorielles. La situation actuelle de privatisation de certains services par exemple est confuse, avec un possible double rôle des agents des services techniques déconcentrés, notamment la mise en œuvre d'activités relevant du privé d'un côté et l'exercice de ses fonctions régaliennes d'un autre. Une concrétisation stratégique et opérationnelle des intentions politiques déclarées doit être à la base de cette sensibilisation.

A l'issue de l'évaluation des Services Vétérinaire du Niger effectuée en juillet 2008 en utilisant l'outil de l'OIE pour l'évaluation des Performances des Services Vétérinaires, l'équipe d'évaluateurs fait remarquer que : « La capacité actuelle des Services Vétérinaires du Niger à appliquer et à gérer des politiques à long terme sur des bases scientifiquement justifiées reste très limitée » et que

« L'appréciation des ressources nécessaires aux Services Vétérinaires pour accomplir leurs missions dépend des politiques qui restent à définir en matière de contrôle durable des maladies et en ce qui concerne la sécurité sanitaire des aliments d'origine animale ». Après ces constats sans appel, les évaluateurs concluent ainsi : « Il est donc urgent pour le MRA de lancer un cycle de concertation entre les acteurs concernés en vue de *définir une politique durable de Santé Animale conforme aux standards internationaux en matière de Services Vétérinaires*, en prolongation de la stratégie générale de développement rural (SDR) et du Plan d'action qui en est issu. ».

Public cible

Tous les acteurs du secteur, chacun dans son domaine et en fonction de sa position de départ font parties du public cible. Les organisations des éleveurs ainsi que les agents du ME/IA déconcentré sont particulièrement visés.

Description de l'activité

Des thèmes qui devraient être abordés sont par exemple la santé animale, y compris le thème de la privatisation et l'amélioration génétique. Toutefois, pendant la mise en œuvre, d'autres thèmes seront certainement identifiés, en fonction des besoins. Les aspects genre et environnement seront pris en compte dans toutes les stratégies thématiques ou pourraient même faire l'objet d'une stratégie thématique développée.

Pour la santé animale, la tenue du « Forum national de stratégie de santé animale » est prévue, pour ainsi récupérer l'expérience non-parachevée du forum antérieur. Ce forum regroupe tous les acteurs concernés par ce thème fondamental pour l'économie nationale et donnera une impulsion à la démarche participative pour ainsi créer la base large pour l'élaboration de la politique de santé animale et sa mise en application. Les déclarations de principes sur la privatisation devraient être transformées en messages percutants pour la sensibilisation.

L'élaboration d'une stratégie nationale cohérente d'amélioration génétique des bovins et des petits ruminants sera basée sur une analyse critique des différentes expériences au Niger, y inclus les expériences des deux interventions belges relatives à l'amélioration génétique des zébus Azawak et des chèvres rousses (voir Activité 3.3.). L'élaboration de cette stratégie se fera de manière participative et prendra en compte les pratiques traditionnelles mises en œuvre par les éleveurs.

L'un des points forts de cette stratégie sera l'élaboration d'un plan de formation à long terme fondé sur une analyse fine des besoins en ressources humaines. Ceci afin de combler le déficit existant en personnel scientifique et technique et de mettre en place un système de formation continue adapté. Elle devra par ailleurs évaluer les coûts d'investissement et de fonctionnement de la mise à niveau (infrastructures et équipements) à court, moyen et long termes.

Outputs

Le schéma et les dispositifs actuels de sélection du zébu Azawak et de la chèvre rousse, et des races bovines locales par croisement avec des races exotiques sont évalués

Les techniques traditionnelles de sélection des bovins (Azawak et Bororo) sont évaluées pour mieux comprendre quelles seraient les attentes des pasteurs

Des stratégies sont élaborées pour différents thèmes (amélioration génétique, santé animale et privatisation...) qui prennent dûment en compte les aspects liés au genre et à l'environnement.

Il y a plus de clarté au niveau du terrain sur les options réelles de privatisation de certains services, dont le rôle des organisations d'éleveurs est défini sans ambiguïté.

Résultat 5 : La coordination entre les acteurs (publics/privés/société civile/PTFs) du secteur d'élevage, et avec les autres acteurs du secteur rural est améliorée

Activité 5.1. Animer les instances de coordination du programme 12 (comité de pilotage, cadre de concertation)

Brève justification

Pour jouer son rôle de coordonnateur, le ME/IA doit disposer de mécanismes et de moyens pour animer le cadre de concertation du secteur et le comité de pilotage du programme sectoriel. Actuellement ces structures ne sont pas fonctionnelles, faute d'être installées. La réorganisation du ME/IA et le partenariat avec la Belgique constituent d'excellentes opportunités pour donner un contenu réel et opérationnel aux instances de coordination.

Public cible

Le Secrétaire Général du ME/IA, qui assure la présidence des deux instances de coordination, ainsi que les autres membres.

Description de l'activité

Faire fonctionner, suivre et mettre à jour les instances de coordination du programme 12 de la SDR, pour atteindre l'efficacité requise.

Outputs

Une dynamique de rencontres de concertation, pilotage et suivi s'installe.

Les synergies entre les différentes actions dans le secteur de l'élevage sont plus fréquentes et qualitativement renforcées

La cohérence avec la SDR des actions dans le secteur est améliorée.

Activité 5.2. Renforcer la représentation du MEIA au niveau de SE-SDR

Brève justification

La SDR est l'unique cadre de mise en œuvre de la politique sectorielle. La représentation du ME/IA à ce niveau est essentiel pour faire valoir les contributions du secteur et pour participer au débat technique et politique qui concerne le secteur rural dans son ensemble. C'est récemment que le SE/SDR a commencé à disposer des conditions minimales pour pouvoir fonctionner de manière efficace, notamment avec la mise à disposition des bureaux où les représentants des différents secteurs peuvent travailler en équipe. Avec la désignation, cette fois-ci à plein temps, du représentant du ME/IA, le contexte favorable a été créé.

Public cible

Le représentant du ME/IA au SE/SDR.

Description de l'activité

Faire fonctionner la représentation du ME/IA au sein du SE/SDR. Un suivi régulier par le SG du ME/IA permettra une optimisation de ce volet.

Outputs

La représentation du ME/IA est fonctionnelle et efficace, ce qui facilite le plaidoyer pour le secteur ; la prise en compte des éléments clés dans les débats au sein du secteur rural au sens large ; et disponibilité accrue et opportune des informations du SE/SDR pour le ME/IA.

Activité 5.3. Elaborer et mettre en oeuvre une stratégie de communication externe pour promouvoir et renforcer la visibilité du secteur

Brève justification

L'image actuelle du secteur de l'élevage et particulièrement du ME/IA n'est pas très visible et souvent mal appréciée à cause de la méconnaissance du public. Le ME/IA ne dispose pas d'une stratégie de communication externe qui lui permette d'informer les populations nigériennes des enjeux et potentialités du secteur, et du rôle essentiel que lui et ses démembrés doivent jouer à ce niveau.

Public cible

La Direction des Archives, de l'Information, de la Documentation et des Relations Publiques du ME/IA.

Description de l'activité

Des consultations internes, renforcées par une expertise ponctuelle seront menées, pour concevoir et mettre en oeuvre une stratégie de communication avec des messages concrets, pertinents et opportuns, sensible au genre et à l'environnement. Des campagnes d'information et sensibilisation en font partie.

Outputs

Des informations clés sur le secteur sont accessibles et diffusées.

Condition préalable

Disponibilité et stabilité des ressources humaines capables au niveau de la direction, pour pouvoir pérenniser la démarche et la dynamique de mise en oeuvre de la stratégie.

Activité 5.4 Favoriser la structuration et la représentativité des Organisations faîtières dans le secteur de l'élevage

Brève justification

Les liens entre les multiples organisations d'éleveurs dans les communes et les départements et leurs représentants au niveau central, censés participer et influencer le débat politique sont faibles. La structuration et les capacités de ces organisations font aussi terriblement défaut. Dans la pratique actuelle, la participation des organisations d'éleveurs est insuffisante et assez souvent utilisée comme justificative d'une démarche dite consultative et participative. La politique nigérienne vise une responsabilisation accrue des producteurs et leurs organisations dans la formulation et l'application des politiques sectorielles. Pour ce faire, les organisations faîtières doivent être renforcées.

Public cible

Les organisations faîtières du secteur.

Description de l'activité

Mettre à la disposition des organisations faîtières des fonds et des expertises pour le renforcement de leurs structures. Les modalités de gestion et d'utilisation de ces fonds seront discutées au démarrage de l'intervention, en étroite concertation avec les principales organisations faîtières et le RECA. Le RECA dispose d'une Assistance technique pour 5 ans dans le cadre de l'appui danois, pour renforcer et dynamiser cette structure.

Outputs

Les capacités de représentation et de plaidoyer et la représentativité des organisations faîtières sont améliorées, ce qui permet d'augmenter leur voix dans les instances de concertation et pilotage des

programmes de la SDR, et une meilleure implication de la société civile dans les stratégies et activités au profit du secteur.

3.5 INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION

Dans le cadre logique (annexe 7.1), des indicateurs sont identifiés au niveau de l'objectif spécifique et au niveau des résultats. Les indicateurs qui sont soulignés sont ceux qui se retrouvent aussi dans le plan d'action de la SDR (programme 7-renforcement des institutions publiques dans le secteur rural). Au démarrage de l'intervention, dans l'étude base line (voir point 5.5.1.1.) les cibles à atteindre devraient être spécifiés.

Dans le cadre du programme 7 de la SDR et avec l'appui de cette intervention, l'élaboration d'un mécanisme et d'outils de suivi-évaluation pour suivre les interventions menées dans le cadre de la SDR est prévue. Le système de suivi devrait donc s'intégrer dans le système de suivi de la SDR.

L'appui institutionnel comporte une importante dimension de changement de mentalité, d'acceptation d'autres méthodes et d'outils de travail, et de motivation. Ces aspects, bien que très difficile voire impossible d'être chiffrés de manière objective, constituent tout de même l'essentiel du processus enclenché. L'approche de « outcome mapping »² pourrait être un outil intéressant pour suivre ces aspects de changement de comportement.

Les attentes par rapport aux effets de l'intervention doivent rester réalistes, car avec seulement cette intervention les multiples contraintes du ME/IA ne seront pas toutes éliminées et encore moins à court terme.

Comme il s'agit essentiellement du renforcement des capacités du ministère, la source de vérification logiquement serait les rapports internes du ME/IA. Dans la perspective de la mise en place d'un système de gestion axée sur les résultats, les rapports internes sont considérés comme des outils indispensables. Dans le cadre de l'activité de 3.2. « Définir et mettre en oeuvre un système de suivi et évaluation axée sur les résultats », un système de rapportage, précisant aussi le format des rapports sera défini. Tant que ces rapports n'ont pas la qualité requise, les rapports de suivi de l'intervention serviront comme une des sources de vérification.

3.6 CONDITIONS PRÉALABLES ET HYPOTHÈSES

3.6.1 Conditions préalables

La seule condition préalable est que le ME/IA identifie un bureau avec les conditions de base (électricité, bureau, chaise, accès à Internet) pour l'Assistant technique international et le comptable, avant même le démarrage de l'intervention.

3.6.2 Hypothèses

Les hypothèses sont reprises dans le cadre logique en annexe 7.1.

Quant aux hypothèses au niveau de l'objectif spécifique, les plus importantes sont :

- La continuité des politiques actuelles (SDR, décentralisation, déconcentration des ministères sectoriels) car elles sont à la base de la démarche et du partenariat proposé ;

² <http://www.outcomemapping.ca/>

- La dépolitisation progressive de la fonction publique, pour revenir à la logique d'adéquation entre le poste et le profil de l'agent ;
- Le renforcement qualitatif et quantitatif des organisations du secteur public, y compris une politique de rémunération conséquente (en fonction des résultats atteints) ;
On peut supposer que les efforts conjoints des PTFs et du gouvernement de renforcer les organisations du secteur public dans le cadre du programme 7 de la SDR vont améliorer la position des ministères ruraux pour négocier des meilleures conditions avec le Ministère de Finances et le Ministère de Fonction Publique.
- La volonté de changement;
Le développement des capacités est d'abord un enjeu interne. Les partenaires extérieurs peuvent soutenir et encourager des opportunités de développement des capacités qui dépendent elles-mêmes de la volonté intrinsèque de l'organisation à évoluer. Pendant la formulation de cette intervention, les analyses des problèmes et la définition des priorités de cet appui ont été définies d'une manière conjointe avec les agents clés du ME/IA pour assurer l'appropriation des résultats et activités proposées.

Pour chaque résultat, des hypothèses sont indiquées dans le cadre logique.

3.7 DURABILITÉ DE L'INTERVENTION

La situation financière et celle des ressources humaines du secteur de l'élevage au Niger sera difficile à appréhender pendant plusieurs années. Toutefois, cet appui donnera une impulsion importante au secteur pour permettre une meilleure structuration et une utilisation plus efficace des moyens. Pour ce faire, un plaidoyer plus conséquent s'avère nécessaire. Comme résultat à la fin de l'étape actuelle, il est envisagé que les acteurs du secteur avec le ME/IA comme leader, seront mieux positionnés pour faire face aux multiples défis et pour négocier des financements et de nouveaux partenariats. L'appui des PTFs à la mise en oeuvre de la SDR offre de bonnes opportunités pour négocier des financements. A un horizon de 10 à 15 ans, la durabilité autonome, c'est-à-dire une situation sans partenariat structurel, ne sera pas assurée.

4. RESSOURCES

4.1 RESSOURCES HUMAINES

Du point de vue des ressources humaines une simple distinction peut être faite entre :

- Les ressources humaines du ME/IA, de niveau central ainsi que des services déconcentrés. Ils sont à la fois les acteurs principaux qui sont indispensables pour la réussite de l'intervention et le groupe cible central ;
- L'expertise ponctuelle (nationale ou internationale) qui pourra être mobilisée comme prestataires de services, en fonction des nécessités de la programmation ;
- L'expertise internationale, qui se présente sous forme d'une assistance technique long-terme basée au MEIA pendant les quatre années, l'horizon actuel de l'intervention, appuyé par un comptable à mi-temps pendant les 4 années pour les aspects financiers-comptables.

Dans le cadre logique à l'annexe 7.1. des indications de l'emploi des ressources humaines externes au ME/IA sont indiqués dans la colonne de moyens. Toutefois, ce n'est qu'après la mise en place de certaines conditions de base pour le fonctionnement du ME/IA, qu'une programmation plus précise et spécifique pourra être conçue. Pour ce faire, les premiers six mois de l'intervention sont visés.

4.2 RESSOURCES MATÉRIELLES

Pour permettre aux acteurs de jouer leurs rôles, il est urgent et incontournable de créer des conditions de travail. Dans le premier axe de l'intervention, il est prévu de contribuer dans ce sens. Cependant, les besoins sont énormes et multiples. Avec le renforcement en ressources matérielles, une base minimale pour le démarrage du processus d'émergence du secteur existe. C'est en fonction des résultats produits par les acteurs que d'autres partenaires seront attirés progressivement au niveau du secteur.

En gros, les ressources matérielles concernent l'équipement de base en informatique et en communication, considéré comme le minimum pour que les cadres puissent apporter leur contribution. Car, sans moyens conséquents, une programmation selon les principes de « gestion axée sur les résultats » n'a aucun sens. Par contre, pour pérenniser à posteriori cette mise à disposition des ressources, soit par l'Etat nigérien soit par les PTF, la réalisation de résultats est une nécessité.

Un deuxième volet important dans le domaine des ressources matérielles concerne la création de conditions de base de travail (activité 1.6), qui consiste principalement à la réhabilitation ou à l'aménagement de bureaux. Le budget réservé à cet effet est de € 200.000 (ou 10% du total de l'intervention) ne couvrira que partiellement les besoins du ME/IA.

4.3 RESSOURCES FINANCIÈRES

Conformément à la fiche d'identification le plafond financier de la contribution belge pour l'intervention a été maintenu à € 2 millions.

La contribution nigérienne a été estimée à 445,115,275FCFA, ou 678,529 € et se répartit de la manière suivante :

- Fournitures : 178 063 010 FCFA
- Dépenses d'entretien et maintenance : 70 216 701 FCFA
- Prestation de services : 2 023 420 FCFA
- Communication : 2 040 855 FCFA
- Frais de transport et mission : 29 363 579 FCFA
- Autres achats de biens et services : 163 407 579 FCFA

Pendant la première année de mise en œuvre, une plus grande attention sera apportée à la programmation, et donc au stade actuel le niveau de détails de la budgétisation ne peut pas être pris comme une programmation rigide et définitive. Cela est d'autant plus vrai quant on tient compte de la réorganisation en cours du ME/IA et de la difficulté de quantifier les paramètres de base (par exemple le nombre de formations à prévoir, capacités internes du ME/IA vis-à-vis des besoins en expertise externe, quantifications du groupe cible, état des lieux au démarrage). En plus, des appuis futurs des autres partenaires dans le cadre du programme 7 (par exemple appui aux systèmes de S&E,...) peuvent influencer le budget de cette intervention. Dans le cas où certaines activités seraient prises en compte par d'autres partenaires, le budget pourrait être réalloué à d'autres activités, selon les nécessités définies par les responsables de l'intervention et approuvées par la SMCL.

Toutefois, il est important de se rendre compte que dans un contexte institutionnel très dynamique et fluide, le renforcement institutionnel, aura besoin d'adaptations et de réorientation pendant sa mise en œuvre.

Il ne s'agit pas d'un programme classique de mise en œuvre linéaire selon un schéma préconçu pendant la phase de formulation. Il s'agit surtout de capter le contexte, de créer les mécanismes pour pouvoir agir de façon efficace et opportune. En plus, il est fort probable que des changements substantiels soient nécessaires à l'occasion de la revue à mi-parcours.

Dans la perspective de l'approche programme, les critères et les paramètres du Niger (procédures nationales) seront appliqués par rapport aux taux de per diem, les appels d'offre (services et biens), les coûts unitaires pour les formations, etc.

Par rapport à l'expertise locale, les fourchettes de coûts actuellement appliquées par le bureau de la CTB à Niamey seront utilisées. Toutefois, étant donné que chaque activité et chaque appel d'offre a sa propre dynamique, et que l'appui belge s'étend sur quatre années, les chiffres proposés ne peuvent être qu'indicatifs.

Dans les tableaux des pages suivantes, le budget détaillé est présenté. La contribution du gouvernement du Niger se trouve dans la dernière colonne.

La distribution indicative des dépenses sur les quatre années est présenté en annexe 7.2.

BUDGET TOTAL					Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	%	Budget Nigérien
OS	Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du ME/IA					1,166,700	58%	0
<i>R 01</i>	<i>L'organisation et fonctionnement interne du ME/IA sont améliorés</i>					584,500	29%	0
A 01 01	Accompagner le démarrage de la réorganisation institutionnelle du ME/IA				regie	23,500		0
A 01 02	Analyser les besoins en personnel au niveau central et déconcentré				regie	10,000		0
A 01 03	Concevoir et mettre en oeuvre système de communication interne				regie	267,000		0
A 01 04	Instituer mécanismes et méthodes de travail				regie	24,000		0
A 01 05	Réaliser des suivis internes réguliers de l'organisation				regie	60,000		0
A 01 06	Réaliser des investissements pour les conditions de base de travail				regie	200,000		0
<i>R 02</i>	<i>Un système de gestion de ressources humaines mis en place et rendu opérationnel</i>					52,000	3%	0
A 02 01	Réaliser un audit organisationnel de la DRH : consult.national				regie	7,200		0
A 02 02	Elaborer une stratégie de gestion de ressources humaines				regie	12,400		0
A 02 03	Développer et suivre les plans de formation				regie	12,400		0
A 02 04	Développer et mettre en oeuvre des mesures incitatives				regie	20,000		0
<i>R 03</i>	<i>Les capacités de programmation, suivi et évaluation sont améliorées</i>					78,000	4%	0
A 03 01	Définir et mettre en oeuvre système et outils de programmation				regie	19,000		0
A 03 02	Définir et mettre en oeuvre système et outils de suivi et évaluation T				regie	47,800		0
A 03 03	Capitalisation et valorisation des acquis				regie	11,200		0
<i>R 04</i>	<i>Des politiques sectorielles sont élaborées et sa mise en oeuvre renforcée</i>					326,000	16%	0
A 04 01	Mise à jour des concepts				regie	45,000		0
A 04 02	Renforcer les capacités des acteurs (soc.civ./privé/ME/IA)				regie	120,000		0
A 04 03	Actualiser la politique sectorielle				regie	26,000		0
A 04 04	Définir des stratégies thématiques				regie	135,000		0
<i>R 05</i>	<i>La coordination entre les acteurs du secteur de l'élevage/secteur rural est améliorée</i>					126,200	6%	0
A 05 01	Animer les instances de coordination du programme 12				regie	16,000		0
A 05 02	Renforcer la représentation du ME/IA auprès du SE/SDR				regie	10,000		0
A 05 03	Elaborer et mettre en oeuvre une stratégie de communication externe				regie	30,200		0
A 05 04	Favoriser l'émergence des organisations faitières dans le secteur de l'élevage				regie	70,000		0
X	Réserve budgétaire (max 5% * total activités)					34,500	2%	0
<i>X 01</i>	<i>Réserve budgétaire</i>					34,500	2%	0
X 01 01	Réserve budgétaire COGESTION				cogestion	0		0
X 01 02	Réserve budgétaire REGIE				regie	34,500		0

Z	Moyens généraux		798,800	40%	678,530
Z 01	<i>Frais de personnel</i>		628,800	31%	0
Z 01 01	Assistant technique	regie	600,000		0
Z 01 02	Equipe finance et administration	regie	28,800		0
Z 02	<i>Investissements</i>		17,000	1%	249,097
Z 02 01	Véhicules	regie	15,000		
Z 02 02	Equipement bureau		0		
Z 02 03	Equipement IT	regie	2,000		
Z 03	<i>Frais de fonctionnement</i>		82,000	4%	429,433
Z 03 01	Frais de services et maintenance de véhicules	regie	20,000		107,038
Z 03 02	Fouritures de bureau	regie	2,000		271,438
Z 03 03	Frais de communication	regie	0		3,111
Z 03 04	Missions	regie	10,000		44,762
Z 03 05	Expertise ponctuelle internationale ou nationale non définie	regie	60,000		3,084
Z 04	<i>Audit et Suivi et Evaluation</i>		71,000	4%	0
Z 04 01	Frais de suivi et évaluation	regie	40,000		0
Z 04 02	Audit	regie	16,000		0
Z 04 03	Backstopping interne CTB	regie	15,000		0
TOTAL			2,000,000		678,530

5. MODALITES D'EXECUTION

5.1. CADRE LÉGAL ET RESPONSABILITÉS ADMINISTRATIVES

Le cadre légal sera fixé par la Convention Spécifique relative à l'intervention qui sera signée entre la République de Niger et le Royaume de Belgique. Le Dossier Technique et Financier, établi lors de la formulation est annexée à la Convention Spécifique.

La responsabilité administrative est conjointe entre partenaires nigériens et belges.

Pour la partie nigérienne, le Ministère de l'Élevage et des Industries Animales est l'entité responsable, qui à ce titre assume le rôle de maître d'ouvrage.

Pour la partie belge, la Direction générale de la Coopération au développement (DGCD) est l'entité administrative et financière responsable de la contribution belge. La partie belge confie la réalisation de ses obligations pour la mise en œuvre et le suivi du programme à la Coopération Technique Belge. A ce titre, la CTB, à travers son Représentant Résident à Niamey, assume le rôle de co-ordonnateur chargé d'approuver les dépenses.

5.2. RESPONSABILITÉS TECHNIQUES

La responsabilité technique est conjointe entre partenaires nigériens et belges.

Toutes les décisions au niveau de l'exécution technique (plannings et reportages, surveillance de la qualité des activités, décisions sur l'opportunité des activités et des dépenses, communications, etc.) sont prises conjointement.

Les procédures et les responsabilités y afférents sont détaillées dans les chapitres suivants.

5.3. RESPONSABILITÉS FINANCIÈRES

Ce projet d'appui institutionnel sera exécuté en régie, pour ce qui concerne la gestion de la trésorerie (c.à.d. ouverture d'un compte dans une banque commerciale avec une seule signature pour la CTB et gestion de la trésorerie du projet sous la responsabilité belge).

La gestion des plannings des activités et financiers ainsi que la gestion du budget se fera sous responsabilité conjointe.

5.4. STRUCTURES D'EXÉCUTION ET DE SUIVI

5.4.1 Coordination et gestion

L'intervention et sa gestion s'intègre entièrement dans le Ministère de l'Élevage et des Industries Animales et aucun nouvel organe n'est spécifiquement créé pour gérer et mettre en œuvre l'intervention.

La coordination et la gestion de l'intervention sont confiées au ME/IA, sous la responsabilité générale du Secrétaire Général (SG) du MEIA, qui désigne la responsabilité au Directeur de la

Direction des Etudes et de la Programmation, nommé responsable de l'intervention. Ce dernier porte, pour la partie nigérienne, la responsabilité de l'exécution de l'intervention et la réalisation des résultats intermédiaires en vue d'atteindre l'objectif spécifique, tels que stipulés dans la Convention Spécifique et dans ce dossier technique et financier. Il sera appuyé par les différentes directions, selon leurs attributions et les résultats fixés.

La CTB recrute, comme coresponsable, en appui au DEP, un assistant technique international spécialiste en renforcement institutionnel, responsable pour la partie belge de la réalisation des résultats intermédiaires en vue d'atteindre l'objectif spécifique tel que stipulé dans la Convention Spécifique et dans ce dossier technique et financier, en collaboration avec le responsable de l'intervention. La CTB transmettra le procès verbal (PV) de sélection à la partie nigérienne pour approbation.

Le responsable et le co-responsable gèrent ensemble le projet.

Ils sont conjointement responsables pour la réalisation des résultats intermédiaires en vue d'atteindre l'objectif spécifique.

Le responsable de l'intervention, appuyé par les différentes directions du MEIA, et le co-responsable auront les tâches principales suivantes :

- Planifier les activités et les dépenses du projet, qui seront présentés à la SMCL pour approbation ;
- Préparer les rapports d'avancement et des rapports financiers à soumettre à la SMCL ;
- Veiller à l'exécution et la mise en œuvre des activités et du budget ;
- Effectuer l'étude de tout problème de gestion des ressources (humaines, financières ou matérielles) ou d'interprétation de la convention spécifique ou du DTF qui se poserait pour le bon déroulement de l'intervention avant de le soumettre à la Structure Mixte de Concertation Locale pour prise de décision en cas de besoin ;

L'assistant technique international long terme aura sous sa responsabilité la gestion du compte du projet (voir le chapitre 5.5.2) et ceci en co-signature avec le Représentant Résident de la CTB.

5.4.2 La Structure Mixte de Concertation Locale (Comité de pilotage)

La SMCL est l'instance de décision mixte mise en place au niveau local pour assurer la supervision et la coordination du processus de mise en œuvre du programme.

Dans le but d'assurer une coordination optimale entre les deux interventions belges (Appui Institutionnel au ME/IA et Appui au Programme 12), une SMCL sera établie pour l'ensemble du programme. Il convient de noter que dans le cas idéal (dans une approche programme) les fonctions d'une SMCL seront assurées par le comité de pilotage du programme 12. Cependant, le comité de pilotage du programme 12 n'est pas encore fonctionnel, et est constitué pour le moment d'une vingtaine de membres qui ne sont pas nécessairement des acteurs clés pour discuter des interventions belges. **Une approche de flexibilité sera donc adoptée.** Au moment où le comité de pilotage du programme 12 sera opérationnel et efficace, la possibilité sera envisagée d'intégrer la SMCL des deux programmes financés par la Belgique, dans le comité de pilotage du programme 12.

5.1.1.1 Compétences et attributions

La SMCL aura les attributions suivantes :

- Superviser l'exécution des engagements pris par les Parties ;

- Apprécier l'état d'avancement du programme et de l'atteinte de ses résultats sur la base des rapports d'exécution du programme ;
- Approuver les plans d'activités du programme et les budgets correspondants;
- Approuver les rapports annuels d'exécution du programme à la lumière des orientations stratégiques de la SDRP, la SDR et autres documents officiels ;
- Assurer la coordination entre les deux programmes, financés par la coopération belge ;
- Approuver les ajustements et/ou les modifications éventuelles des résultats intermédiaires tout en respectant l'objectif spécifique et l'enveloppe budgétaire attribués au programme et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;
- Approuver les ajustements/ modifications dans les modalités de mise en œuvre
- Faire des recommandations aux autorités des deux Parties dans le cadre de la mise en œuvre du programme et de l'atteinte de son objectif spécifique ;
- Initier à tout moment des missions d'évaluation technique et d'audit financier, approuver les rapports et faire mettre en application les recommandations qui en découlent ;
- Veiller à la bonne exécution du programme ;
- Approuver le rapport final et superviser la clôture du programme.

5.1.1.2 Composition

La composition de ce comité est la suivante :

- Le Secrétaire Général du Ministère de l'Élevage et Industries Animales, président de la SMCL ;
- Un représentant du Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération et de l'Intégration Africaine ;
- Un représentant du Ministère de l'Économie et des Finances ;
- Un représentant du MDA /code rural ;
- Un représentant du SE-SDR ;
- Un représentant du Réseau des Chambres d'Agriculture ou une organisation représentant les éleveurs ;
- Un représentant des communes (association des maires);
- Le Représentant Résident de la Coopération Technique Belge (CTB)

Le directeur DEP et l'Assistant Technique international participent aux réunions, préparent et présentent les différents rapports.

Le Directeur DEP est le rapporteur.

Le comité de pilotage pourra inviter, en qualité d'observateur ou d'expert, toute personne susceptible d'apporter une contribution à l'intervention.

5.1.1.3 Fonctionnement de la Structure Mixte de Concertation Locale

- La SMCL établit son règlement d'ordre intérieur dans le respect des autres dispositions de la convention spécifique.
- La SMCL se réunit sur invitation de son président ordinairement deux fois par an (mois fin juin/juillet pour approuver le programme/budget de l'année suivante; et mois de janvier/février, suivant le rythme de la planification de la loi des finances) ou de façon extraordinaire à la demande d'un membre.
- La SMCL se réunit pour la première fois au plus tard trois mois après la signature de la convention spécifique.

- La SMCL prend ses décisions selon la règle du consensus.
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé par tous les membres
- La SMCL tient également une réunion au plus tard trois mois avant la fin des activités du programme afin d'examiner la proposition de rapport final et de préparer les formalités de clôture du programme.
- La SMCL tient également une réunion avant la fin de la validité de la convention spécifique afin d'approuver le rapport final et d'assurer les formalités de clôture.

5.5. DESCRIPTION DES PROCESSUS À METTRE EN ŒUVRE

5.5.1. Gestion opérationnelle

5.5.1.1 Suivi-évaluation

Processus	Système	Responsabilité
Baseline study	Belge	Conjointe
Evaluation à mi-parcours	Belge (adaptable)	Conjointe
Evaluation finale	Belge (adaptable)	Conjointe
Backstopping CTB	Belge	Conjointe

a) Baseline study³

Définition: Etablir le système de suivi et évaluation de la prestation. Une mise à jour des indicateurs et une mesure de l'état de la situation au temps t0 des indicateurs retenus. Tous les indicateurs doivent dans la mesure du possible être différenciés selon le sexe.

Au démarrage de l'intervention une étude « baseline » sera exécutée.⁴ Cette baseline sera réalisée par l'AT et le DEP, en étroite collaboration avec les autres directions du ME/IA. C'est au moment du baseline study que les indicateurs à suivre et la façon seront validés ou définis. Les points de départ sont les cadres et les paramètres fixés par la SDRP et la SDR.

b) Evaluation à mi-parcours et évaluation finale

Classiquement, l'ordonnateur et le co-ordonnateur du projet commanditeront des évaluations du projet à mi et fin parcours. Les résultats de l'évaluation à mi-parcours seront examinés par le comité de pilotage qui prendra sur cette base toute décision pour, au besoin, réorienter le projet.

³ Un état de lieu est une analyse décrivant la situation avant le lancement de l'action de développement, et par rapport à laquelle on pourra apprécier des améliorations ou faire des comparaisons.

⁴ Voir le guide sur le Q-plateforme de la CTB pour toute directive et les checklists.

L'évaluation à mi-parcours aura pour fonction d'évaluer l'état d'avancement du projet, d'analyser ses modalités de mise en œuvre et de repérer les éventuels points de blocage ou de dysfonctionnement.

L'évaluation finale aura pour principale fonction d'évaluer les impacts du projet et d'en tirer les leçons.

Les appels d'offre pour ces évaluations seront réalisés selon la législation belge.

Si dans le cadre de la SDR des opportunités se présentent pour faire des évaluations conjointes avec d'autres PTFS, la SMCL peut prendre la décision d'utiliser d'autres systèmes que les systèmes belges.

c) Capitalisation et diffusion des acquis du projet

Bien entendu, tous les documents recueillis ou édités dans le cadre du projet seront sécurisés sous forme électronique et largement diffusés.

Les résultats des acquis du projet seront capitalisés sous forme de documents didactiques du type « manuel de procédures » ou « guide pratique » facilement exploitables par ceux qui par après auront en charge les activités que l'intervention a appuyées.

Un renfort au Ministère sur la capitalisation fait notamment partie des activités-mêmes de cette intervention.

d) Lien avec le système de Suivi -évaluation du ME/IA

L'intervention prévoit dans ses activités un appui au Ministère pour l'élaboration d'un système de suivi-évaluation pour le ME/IA, en lien avec le système de suivi-évaluation prévu dans le cadre de la SDR (voir RA3.2).

Idéalement, le système de suivi et évaluation mis en place dans le cadre de cette prestation s'alignera au maximum sur le système de suivi et évaluation du ME/IA. ATI veillera à harmoniser les deux systèmes dès que le système de S&E du ME/IA est en place et opérationnel.

5.5.1.2. Planifications et reportages

Processus	Système	Responsabilité
Elaboration planification opérationnelle	Niger	Conjointe
Suivi planification opérationnelle	Niger	Conjointe
Rapport d'exécution et plannings semestriels	Niger	Conjointe
Rapport annuel	Belge (adaptable)	Conjointe
Rapport final de l'intervention	Belge	Conjointe

Argumentation en vue de plus d'alignement :

Au démarrage il est proposé d'utiliser les systèmes belges pour ces processus.

Au cours de l'exécution (à approuver par la SMCL) certains processus devraient passer sous le système nigérien, notamment au niveau des planifications et rapports opérationnels, en fonction des capacités développées.

e) Planification trimestrielle opérationnelle

Chaque trimestre l'équipe élaborera un planning des activités par trimestre pour la durée totale du projet. Ce planning suivra le format du cadre logique. Cette planification opérationnelle sert de base pour la planification financière.

f) Rapports et plannings semestriels

Des rapports semestriels d'exécution reprenant l'état d'avancement des activités et de l'exécution financière, ainsi que le planning d'activités et la programmation financière pour le semestre à venir seront préparés par le responsable et l'assistant technique et présentés à la SMCL. Le canevas devrait être adapté en s'alignant davantage sur le rapportage de la SDR.

g) Rapports annuels

Un rapport annuel de suivi-évaluation, y compris un plan opérationnel des activités est préparé annuellement par le responsable de projet en collaboration avec l'Assistance technique selon les canevas de la CTB. Il constitue une base essentielle pour le suivi du projet, et de ses éventuels ajustements (aussi bien au niveau du budget qu'au niveau des activités, du chronogramme, des indicateurs, etc.). Ce rapport, co-signé par le responsable et l'assistance technique est approuvé par la SMCL.

Le canevas devrait être adapté en s'alignant plus sur le rapportage de la SDR et/ou SDRP.

h) Rapport final

Un rapport final sera élaboré par le responsable de projet en collaboration avec l'Assistance technique, selon le canevas de la CTB. Le canevas devrait être adapté en s'alignant plus sur le rapportage de la SDR et/ou SDRP.

5.5.2. Gestion financière

Processus	Système	Responsabilité
Ouverture des comptes	Belge	Belge
Elaboration d'un plan d'investissement	Belge	Conjointe
Elaboration du planning financier (Q)	Belge	Conjointe
Suivi du planning financier	Belge	Conjointe
Planning cash	Belge	Belge

Exécution des paiements de l'intervention	Belge	Belge
Enregistrement des transactions du projet	Belge	Belge
Administration des comptes du projet	Belge	Belge
Administration des caisses du projet	Belge	Belge
Appel de fonds	Belge	Belge
Réalisation transferts de fonds	Belge	Belge
Gestion du budget	Belge	Conjointe
Révision et Adaptation du budget	Belge	Conjointe
Réalisation des actions de clôture financière	Belge	Belge
Elaboration du rapport final financier	Belge	Belge

En préparation de cette formulation de projet la CTB a fait une étude sur les modalités d'exécution et la gestion des risques (voir le rapport en annexe du rapport de formulation).

Une conclusion du rapport est : « Les problèmes chroniques et l'absence de procédure de sécurisation des fonds ne permettent pas de garantir la disponibilité des fonds versés par la CTB sur le compte du Trésor pour les interventions de la CTB ».

Etant donné,

qu'au niveau central, le ME/IA ne dispose pas d'un mandat pour une gestion propre de leurs dépenses, et ne dispose pas de ses propres comptes bancaires, la gestion de la trésorerie se faisant par le Trésor central, et que la CTB veut respecter les mandats au niveau de la trésorerie c.à.d. éviter de donner des tâches quotidiennes à des personnes ou entités (dans ce cas ci, le ME/IA) qui n'ont pas ces tâches dans leurs mandats,

Il a été décidé d'exécuter ce projet d'appui institutionnel en régie belge, pour ce qui concerne la gestion de la trésorerie (c.a.d. ouverture d'un compte dans une banque commerciale avec une seule signature pour la CTB et gestion de la trésorerie du projet sous la responsabilité belge). Le système utilisé pour la gestion financière (trésorerie) du projet est le système belge.

La gestion des plannings des activités et financiers ainsi que la gestion du budget se fera sous responsabilité conjointe. Au niveau de la gestion budgétaire il est envisageable sur le moyen terme d'utiliser le système nigérien. Si la gestion de la trésorerie au niveau central s'améliore à moyen terme, les modalités seront adaptées en fonction du nouveau contexte. (Cet aspect sera pris en compte lors de l'évaluation à mi-parcours).

Par contre, il est indispensable que dès le début de l'intervention, le budget de l'intervention soit enregistré au niveau du budget national, et repris dans le CDMT.

5.5.2.1. Comptes et pouvoir de signature

Dès la signature de la Convention Spécifique, un compte en EUR (compte principal) et un compte local seront ouverts par la CTB auprès d'une institution bancaire. En terme de pouvoir de signature, la double signature CTB est requise.

Le compte principal sera alimenté trimestriellement. Les autres comptes seront alimentés à partir du compte principal tout en limitant les fonds sur ces comptes.

5.5.2.2 Mise à disposition des fonds

a) Premier transfert

Dès la notification de la Convention de Mise en Oeuvre entre l'état belge et la CTB, un *appel de fonds* peut être introduit auprès de la représentation locale de la CTB. Le montant demandé doit correspondre aux besoins des trois premiers mois.

b) Transferts suivants

Afin de recevoir des fonds, le projet doit introduire auprès de la représentation locale de la CTB un appel de fonds au début du mois précédant le trimestre suivant. Cet appel de fonds doit être signé par la direction du projet.

Le montant de l'appel de fonds est égal aux besoins estimés en trésorerie pour le trimestre suivant avec une réserve.

Le transfert de fonds par la CTB se fait au début du trimestre. La CTB peut aussi proposer un schéma de financement spécifique (paiements en plusieurs tranches ou paiement à la demande).

Le transfert des fonds se fait uniquement à condition que :

- La comptabilité du trimestre précédant l'introduction de l'appel ait été transmise à la représentation locale de la CTB.
- La mise à jour de la programmation financière ait été transmise à la représentation locale de la CTB
- Le montant de l'appel de fonds n'est pas plus élevé que le solde budgétaire

En cas d'urgence, le projet peut introduire un appel de fonds anticipé en justifiant le besoin.

5.5.2.3. Rapportage financier

a) Comptabilité

Mensuellement, la *comptabilité* doit être élaborée et approuvée selon les procédures de la CTB. La comptabilité doit être signée pour accord par la CTB. Les documents à envoyer à la représentation locale de la CTB du projet comprennent un fichier électronique, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse.

b) Programmation financière

Trimestriellement, le responsable et le co-responsable doivent élaborer une *programmation financière* pour les trimestres suivants et pour le trimestre en cours et les années suivantes. La programmation financière doit être faite selon les procédures de la CTB et doit être envoyée à la représentation locale de la CTB.

c) Rapportage financier au SMCL

A chaque réunion de SMCL, le responsable et le co-responsable doivent présenter *l'information financière* suivante:

- Rapport d'exécution budgétaire

- Mise à jour de la programmation financière
- Liste des engagements importants
- Aperçu des soldes bancaires
- Paiements par le siège CTB
- Proposition de changement budgétaire si nécessaire
- Plan d'action lié aux recommandations d'un audit financier

5.5.2.4. Gestion du budget

Le budget total ne peut pas être dépassé. Au cas où une augmentation budgétaire est nécessaire, une demande motivée d'augmentation doit être introduite auprès de l'Etat belge après avoir reçu l'accord de la SMCL. Si la Belgique accepte la demande on procède à un échange de lettres signées par les deux parties.

Le budget du projet donne les contraintes budgétaires dans lesquelles le projet doit être exécuté. Chaque changement de budget doit être approuvé par la SMCL sur base d'une proposition élaborée par la direction du projet. Les changements budgétaires possibles sont :

- Changement de la structure du budget (par exemple ajout d'une ligne budgétaire)
- Réallocation des montants significatifs entre lignes budgétaires
- Utilisation de la réserve budgétaire

La gestion de changement budgétaire doit être faite selon les procédures de la CTB.

La réserve budgétaire peut uniquement être utilisée pour des activités de projet et après accord de la SMCL. Son utilisation doit toujours être accompagnée d'un changement du budget.

Les engagements doivent respecter les mandats. Le responsable et le co-responsable doivent assurer un bon suivi des engagements. Il n'est pas autorisé de prendre des engagements sur base d'un budget non approuvé officiellement.

5.5.2.5. Audit financier

a) Audit projet

Le projet doit être audité après un an d'activité et pendant la troisième année d'activité. L'audit portera sur

- La vérification que les comptes du projet reflètent la réalité
- Le contrôle de l'existence et le respect des procédures.

La SMCL peut demander des audits supplémentaires s'il les juge nécessaires.

La SMCL charge le représentant résident de la CTB de l'élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d'audit. La firme d'audit doit être une firme certifiée (selon standards internationaux) indépendante.

Le rapport d'audit doit être présenté à la SMCL. Si nécessaire la direction doit élaborer un plan d'action afin d'améliorer les procédures et prouver que des mesures correctives ont été entreprises.

b) Audit CTB

Chaque année les comptes de la CTB sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre, ils réalisent également des audits de projets. Le comité d'audit de la CTB peut aussi demander qu'un projet soit audité par l'auditeur interne de la CTB.

5.5.2.6. Clôture financière

a) Bilan Financier

Six mois avant la fin du projet un bilan financier doit être élaboré par le responsable et le coresponsable selon les procédures de la CTB. Le bilan financier présenté à la SMCL de clôture doit d'abord être vérifié par la CTB.

b) Soldes

Les montants non utilisés à la fin du projet tomberont en annulation à la fin du projet.

c) Dépenses après Convention

Après la fin de la Convention Spécifique il n'est plus autorisé de faire des dépenses sauf si elles sont liées à des engagements pris avant la fin de la Convention Spécifique et qui sont actés dans le PV de SMCL.

5.5.3. Gestion des ressources humaines

5.5.3.1 Gestion de l'assistant technique et du comptable

Le recrutement de l'assistant technique et du comptable (mi-temps) est fait sous la responsabilité belge selon les procédures belges. La partie nigérienne donnera son avis de non-objection sur la personne sélectionnée.

5.5.4. Gestion des marchés publics

Les marchés publics seront exécutés selon la législation nigérienne. Dès l'attribution du marché, l'exécution du marché sera fait conjointement, et le paiement sera réalisé à partir du compte bancaire en régie.

Processus	Système	Responsabilité
Planification des marchés	Nigérien	Conjointe
Elaboration des TDR	Nigérien	Conjointe
Visa du service des marchés du ministère concerné	Nigérien	Conjointe
Publication	Nigérien	Conjointe
Dépouillement	Nigérien	Conjointe
ANO RR (entre 12.500€ et 67.000€)	Belge	Belge
Visa juriste local CTB (à partir de 67.000€) et mandat pour RR à partir du siège CTB	Belge	Belge
Information à l'ARMP (agence de régulation des MP)	Nigérien	Nigérienne
Mise au point du marché	Nigérien	Conjointe

Signature et notification du marché	Nigérien	Conjointe
-------------------------------------	----------	-----------

5.6. MÉCANISME D'APPROPRIATION DES ADAPTATIONS AU DTF

A l'exception de l'objectif spécifique du projet, de la durée de la Convention spécifique, et des budgets totaux pour lesquels une éventuelle modification doit se faire par un échange de lettres entre les Parties belge et nigérienne, le Ministère de l'Elevage et des Industries Animales responsable pour l'exécution du projet et la CTB peuvent adapter le présent Dossier Technique et Financier, en fonction de l'évolution du contexte et du déroulement du projet.

Pour les aspects ci-dessous, la consultation préalable de la SMCL est requise :

- les formes de mise à disposition de la contribution de la Partie belge et de la Partie nigérienne
- les résultats, y compris leurs budgets respectifs,
- les compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement de la structure mixte de concertation locale,
- le mécanisme d'approbation des adaptations du DTF,
- les indicateurs de résultat et d'objectif spécifique
- les modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties.
- Un planning financier indicatif adapté est joint le cas échéant.

La partie nigérienne et la CTB informent l'Etat belge si de telles modifications sont apportées au projet.

Si des changements à l'objectif spécifique, au montant total ou à la durée de la convention spécifique sont proposés par le pays partenaire et sur demande motivée des entités responsables pour la mise en œuvre, le pays partenaire introduit une requête auprès de l'Ambassade de la Belgique. Le pays partenaire et l'Etat belge peuvent convenir de ces changements par échange de lettres.

5.7. CLÔTURE DE LA PRESTATION

La durée globale de la convention spécifique est de 60 mois ; la durée de l'exécution du projet est de 48 mois.

Un rapport final est établi à la fin de la 4ème année du Projet de mise en œuvre du dossier technique et financier. Ce rapport sera établi par le Responsable et le co-Responsable du Projet. A la fin du Projet, les sommes résiduelles éventuellement disponibles sur les comptes cogérés du Projet et les investissements feront l'objet d'une affectation décidée de commun accord entre les parties belge et nigérienne.

6. THEMES TRANSVERSAUX

6.1 ENVIRONNEMENT

Comme les activités du ME/IA s'insèrent dans la démarche de la Stratégie de Développement Rural, qui se veut multidisciplinaire et dont le Ministère de l'Environnement et de la Lutte Contre la Désertification fait partie intégrante, les aspects environnementaux figurent d'une manière évidente. Si bien que l'élevage et le pastoralisme ont une dimension économique, il est évident que, dans les conditions de Niger, pays sahélien, les aspects environnementaux sont indissociablement liés à la durabilité des systèmes de productions.

Dans le système de suivi du ME/IA (résultat 3), ainsi que dans la formulation des politiques et stratégies opérationnelles du secteur (résultat 4), l'environnement aura une place de choix, et sera abordé lors des formations et réunions de travail avec les acteurs clés. La SDR, avec ces programmes thématiques transversaux est le cadre privilégié de concertation pour agir de manière cohérente.

L'équipe du projet veillera à intégrer dans son fonctionnement les préoccupations environnementales (équivalent EMAS) en particulier au niveau de l'utilisation des véhicules, du papier, etc. et sensibilisera le ME/IA à intégrer ces principes au sein du Ministère et dans tous les projets et programmes suivis et pilotés par le ME/IA.

6.2 GENRE ET DROIT DE L'ENFANT

L'aspect genre, et où relevant l'aspect de droit de l'enfant doivent être intégrés dans cet appui institutionnel de différentes manières :

- Dans la capitalisation des différentes interventions dans le secteur, la dimension genre, et où relevant le droit de l'enfant, seront inclus dans la grille d'analyse et dans les rapports de capitalisation. L'intégration des aspects genres dans tous les projets et programmes pilotés et suivis par le ME/IA sera promue par le ME/IA.
- Dans la définition des politiques et stratégies (sous-) sectorielles, la dimension genre, et où relevant le droit de l'enfant, seront considérés, en tenant compte des différents rôles que jouent les hommes et les femmes et les enfants dans le secteur de l'élevage.
- Dans les diagnostics organisationnels et la mise en place d'un système de gestion de ressources humaines, les besoins spécifiques des hommes et des femmes, qui peuvent être différents, seront considérés.
- Dans les instances de coordination, la participation des représentantes des groupes d'éleveuses /commerçantes sera promue.
- Dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie de gestion de ressources humaines, les contraintes spécifiques des femmes d'occuper des postes à responsabilité au sein du ME/IA seront pris en compte et des mesures développées pour améliorer cette situation.

Les indicateurs du système de suivi seront désagrégés par genre

6.3 ECONOMIE SOCIALE

L'économie sociale fait partie des effets secondaires de cette intervention ; 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.

7. ANNEXES

7.1 CADRE LOGIQUE

Titre du Projet: Appui au renforcement des capacités institutionnelles du Ministère de l'Elevage et des Industries Animales - Niger

OBJECTIF GLOBAL			
-----------------	--	--	--

« La performance du secteur de l'élevage est améliorée et contribue à la réduction de la pauvreté rurale »

OBJECTIF SPECIFIQUE	INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES
---------------------	-------------	------------------------	------------

<p>Les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEIA, entre autre dans son rôle de maître d'ouvrage du programme 12 « Aménagement pastoral et sécurisation des systèmes pastoraux » de la SDR, sont renforcées</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Fonds alloués au programme 12 (budget national + PTF)⁵</u> - <u>Niveau de consommation des crédits</u> - Niveau de coordination du secteur - Un document de politique d'élevage actualisé et concerté + la prise en compte des aspects genre et environnement - Programmation unique par le MEIA, qui inclut toutes les interventions dans le cadre du programme 12 et qui est basé sur la gestion axée sur des résultats - <u>Niveau de maîtrise de l'information sur le secteur d'élevage</u> - <u>Motivation et satisfaction du personnel</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de suivi interne de l'organisation - Rapports de suivi et d'évaluation de l'intervention - Audit organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> - La continuité des politiques actuelles (SDR, décentralisation, déconcentration); - Volonté de changement au sein du ME/IA - Une dépolitisation progressive de la fonction publique ; - L'évolution vers un renforcement qualitatif et quantitatif des organisations du secteur public, y compris une politique de rémunération plus conséquente
---	--	---	--

⁵ Les indicateurs soulignés sont des indicateurs qui se trouvent dans le plan d'action de la SDR

No.	RESULTATS	INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES
1.	L'organisation et le fonctionnement interne des services centraux et déconcentrés du ME/IA sont améliorés	<ul style="list-style-type: none"> - Outils mis en place pour améliorer la circulation interne de l'information et le niveau de leur utilisation - Nombre de sujets discutés et résultats obtenus en travaillant entre directions (synergies entre directions créées) - Adaptation des attributions, cahiers des charges en fonction des besoins changeants - Type d'investissements effectués et leur utilisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports des suivis internes de l'organisation - Audit organisationnel - Rapports de suivi de l'intervention - Appréciation visuelle des Investissements faits 	<ul style="list-style-type: none"> - L'approbation des décrets des attributions des directions - L'approbation des arrêtés des attributions des divisions et des services - Nominations de personnel en quantité et qualité
2.	Un système de gestion de ressources humaines est mis en place et rendu opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Existence et niveau de mise en œuvre d'une stratégie de GRH, genre spécifique - Existence et niveau de mise en œuvre du plan de formation - Type et appréciation de mesures incitatives définies et mises en oeuvre 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de GRH - Plan de formation - Rapports de la direction RH - Audit organisationnel - Enquête auprès du personnel - Rapports de suivi de l'intervention 	<ul style="list-style-type: none"> - Evolution vers moins d'interférence politique dans les nominations et recrutements et l'application des décrets N99-56 et -57 du 22/11/99

3.	Les capacités de programmer, suivre, évaluer et capitaliser les interventions menées dans le secteur d'élevage sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité de la programmation et des rapports S&E - Un guide unique de procédures de S&E élaboré en concertation avec le SE-SDR - Bases de données opérationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Les documents de la programmation du MEIA - Rapports S& E disponibles et accessibles - Guides de procédures - Rapports de suivi de l'intervention 	<ul style="list-style-type: none"> - Les compétences minimales sont disponibles - Des outils harmonisés sont développés dans le cadre de la SDR
4.	Des politiques (sous-)sectorielles sont élaborées et leur mise en œuvre renforcée	<ul style="list-style-type: none"> - Existence et qualité d'un document de politique sectoriel actualisé+ niveau d'intégration du genre et de l'environnement - Le degré de participation des différents acteurs non-étatiques dans la définition et application des politiques - Existence et qualité des stratégies thématiques nationales (sélection génétique, santé animale, ..) 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de politique - Rapports de suivi de l'intervention - Notes de stratégies thématiques - Entretiens auprès des différents acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Les compétences minimales pour définir des politiques sont disponibles - Volonté d'impliquer réellement les différents acteurs non -étatiques
4.	La coordination entre les acteurs du secteur d'élevage, et avec les autres acteurs du secteur rural est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Qualité des instances de coordination</u> mis en place (nombre de réunions, type de décisions prises, niveau de participation des organisations faïtières, représentation de femmes ...) - Niveau de structuration et niveau de représentativité des organisations faïtières - <u>Nombre de documents et communications sur le secteur</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - PV des réunions d'instances de coordination - Rapports de suivi du MEIA - Rapports de suivi de l'intervention 	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté de réelle implication et participation des différents types d'acteurs dans les comités - Les compétences minimales au DAID/RP sont disponibles

No.	ACTIVITES par RESULTAT	MOYENS	COUTS _[T1]
Résultat 1 : L'organisation et le fonctionnement interne des services centraux et déconcentrés du ME/IA sont améliorés			
Act 1.1	Sur base du nouveau schéma organisationnel du MEIA, accompagner la réorganisation institutionnelle du MEIA	<ul style="list-style-type: none"> - Assistance Technique - Coûts liés à la participation DREIA aux formations - Etudes spécifiques 	23.500 €
Act 1.2	Analyser les besoins en personnel au niveau central et déconcentré en fonction des attributions et la programmation	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise ponctuelle/facilitateur - Formations - Moyens de fonctionnement (déplacement) 	10.000€
Act 1.3	Concevoir et mettre en œuvre un système de communication interne (niveau central et au niveau déconcentré)	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise nationale (analyse) - Expertise nationale (développement) - Outils /matériel/équipement de communication (intranet, PCs, ...)central/régions/départements - Expertise nationale (formation/suivi) - Moyens de fonctionnement (déplacement pour former STD) 	267.000€
Act.1.4	Instituer des méthodes de travail et des mécanismes qui promeuvent la synergie et coordination entre directions et qui permettent l'obtention des résultats à court terme	<ul style="list-style-type: none"> - Assistance technique (interne) 	24.000€
Act 1.5	Réaliser des suivis internes réguliers de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - SG avec AT - Expertise ponctuelle internationale 	60.000€
Act 1.6	Réaliser des investissements pour assurer les conditions de base de travail		200.000€

Résultat 2 : Un système de gestion de ressources humaines est mis en place et rendu opérationnel			
Act 2.1	Réaliser un audit organisationnel de la DRH	- Expertise ponctuelle nationale	7.200 €
Act 2.2	Elaborer une stratégie de gestion de RH, (plan de gestion de carrière, adéquation profil/poste, ASCN, encadrement en poste,...) ses outils et assurer son suivi	- Expertise nationale - Investissement en outils de gestion	12.400€
Act 2.3	Développer et faire le suivi du plan de formation (méthodes de travail + technique)	- Réunions et ateliers	12.400€
Act 2.4	Développer et mettre en œuvre des mesures incitatives	- Expertise nationale - Fonds d'incitation	20.000€

Résultat 3 : Les capacités de programmer, de suivre, évaluer et capitaliser les interventions menées dans le secteur d'élevage sont renforcées			
Act 3.1	Définir et mettre en œuvre un système/outil de programmation opérationnelle au niveau du MEIA, des directions et personnel, sur la base des outils existants	- Assistance technique - Ateliers	19.000€
Act 3.2	Définir et mettre en oeuvre un système de suivi et évaluation axé sur les résultats (technique et de l'organisation)	- Assistance Technique - Moyens pour réunions/ateliers (central et régions) - Expertise ponctuelle nationale -	47.800€
Act 3.3	Faire l'état de lieux des différentes interventions antérieures ou en cours et capitaliser et valoriser les acquis dans la perspective de la mise en oeuvre du programme 12	- Assistance Technique - Moyens pour les Réunions/ateliers (central et région) - Formation	11.200€

Résultat 4 : Des politiques (sous-)sectorielles sont élaborées et leur mise en œuvre renforcée			
Act 4.1	Mise à jour des concepts (approche programme, internalisation SDR, ...) auprès des agents du niveau central et des services déconcentrés	<ul style="list-style-type: none"> - Moyens pour les formations en cascade au sein du ME/IA et ses démembrements - Reproduction des documents 	45.000€
Act 4.2	Renforcer les capacités des acteurs (société civile, privé, MEIA) pour contribuer à la définition et à l'application des politiques	<ul style="list-style-type: none"> - Forfait pour formations - Expertise nationale - Moyens de fonctionnement 	120.000€
Act 4.3	Actualiser la politique sous-sectorielle de l'élevage	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise nationale et <i>–en cas de besoin–</i> sous-régionale, - Moyens de fonctionnement d'un « task force » (groupe de travail) pour pouvoir capter et rendre efficace la participation de l'ensemble des acteurs - Moyens pour des formations ponctuelles pour faciliter l'actualisation permanente 	26.000€
Act 4.4	Définir des stratégies thématiques (amélioration génétique, privatisation,...)	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontres thématiques - Ateliers de validation - Moyens pour l'organisation du forum national - Expertise internationale stratégie amélioration génétique 	135.000€

Résultat 5 : La coordination entre les acteurs du secteur d'élevage, et avec les autres acteurs du secteur rural est améliorée			
Act 5.1	Animer les instances de coordination du programme 12 (comité de pilotage, cadre de concertation)	- Moyens de fonctionnement	16.000€
Act 5.2	Renforcer la représentation du MEIA au niveau de SE-SDR	- Formation/Divers	10.000€.
Act 5.3	Elaborer et mettre en oeuvre une stratégie de communication externe pour promouvoir et renforcer la visibilité du secteur	- Expertise ponctuelle à la DAID/RP - Matériel de communication/Site-web /évènements	30.200€
Act 5.4	Favoriser la structuration et représentativité des Organisations faitières dans le secteur d'élevage	- Forfait : Fonds d'appui aux Organisations faitières/fédérations	70.000€

7.2 CALENDRIER D'EXECUTION DU BUDGET

BUDGET TOTAL				Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	%	TOTAL	2010	2011	2012	2013
OS Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du ME/IA					1,166,700	58%	1,166,700	466,975	406,850	186,025	106,850
R 01 L'organisation et fonctionnement interne du ME/IA sont améliorés					584,500	29%	584,500	276,500	194,000	91,000	23,000
A	01	01	Accompagner le démarrage de la réorganisation institutionnelle du ME/IA	regie	23,500		23,500	23,500	0	0	0
A	01	02	Analyser les besoins en personnel au niveau central et déconcentré	regie	10,000		10,000	10,000	0	0	0
A	01	03	Concevoir et mettre en oeuvre système de communication interne	regie	267,000		267,000	148,000	69,000	35,000	15,000
A	01	04	Instituer mécanismes et méthodes de travail	regie	24,000		24,000	9,000	10,000	5,000	0
A	01	05	Réaliser des suivis internes réguliers de l'organisation	regie	60,000		60,000	11,000	15,000	26,000	8,000
A	01	06	Réaliser des investissement pour les conditions de base de travail	regie	200,000		200,000	75,000	100,000	25,000	0
R 02 Un système de gestion de ressources humaines mis en place et rendu opérationnel					52,000	3%	52,000	21,975	12,750	10,525	6,750
A	02	01	Réaliser un audit organisationnel de la DRH : consult.national	regie	7,200		7,200	7,200			
A	02	02	Elaborer une stratégie de gestion de ressources humaines	regie	12,400		12,400	6,400	6,000	0	0
A	02	03	Développer et suivre les plans de formation	regie	12,400		12,400	6,375	750	4,525	750
A	02	04	Développer et mettre en oeuvre des mesures incitatives	regie	20,000		20,000	2,000	6,000	6,000	6,000
R 03 Les capacités de programmation, suivi et évaluation sont améliorées					78,000	4%	78,000	30,000	41,400	5,000	1,600
A	03	01	Définir et mettre en oeuvre système et outils de progammation	regie	19,000		19,000	9,000	5,000	5,000	0
A	03	02	Définir et mettre en oeuvre système et outils de suivi et évaluation T	regie	47,800		47,800	13,400	32,800	0	1,600
A	03	03	Capitalisation et valorisation des acquis	regie	11,200		11,200	7,600	3,600	0	0
R 04 Des politiques sectorielles sont élaborées et sa mise en oeuvre renforcée					326,000	16%	326,000	120,000	118,000	44,000	44,000
A	04	01	Mise à jour des concepts	regie	45,000		45,000	30,000	15,000	0	0
A	04	02	Renforcer les capacités des acteurs (soc.civ./privé/ME/IA)	regie	120,000		120,000	18,000	34,000	34,000	34,000
A	04	03	Actualiser la politique sectorielle	regie	26,000		26,000	7,000	9,000	5,000	5,000
A	04	04	Définir des stratégies thematiques	regie	135,000		135,000	65,000	60,000	5,000	5,000
R 05 La coordination entre les acteurs du secteur de l'élevage/secteur rural est améliorée					126,200	6%	126,200	18,500	40,700	35,500	31,500
A	05	01	Animer les instance de coordination du programme 12	regie	16,000		16,000	4,000	4,000	4,000	4,000
A	05	02	Renforcer la représentation du ME/IA auprès du SE/SDR	regie	10,000		10,000	2,500	2,500	2,500	2,500
A	05	03	Elaborer et mettre en oeuvre une stratégie de communication externe	regie	30,200		30,200	2,000	14,200	9,000	5,000
A	05	04	Favoriser l'émergence des organisations faitières dans le secteur de l'élevage	regie	70,000		70,000	10,000	20,000	20,000	20,000
X Réserve budgétaire (max 5% * total activités)					34,500	2%	34,500	0	0	0	34,500
X 01 Réserve budgétaire					34,500	2%	34,500	0	0	0	34,500
X	01	01	Réserve budgétaire COGESTION	cogestion	0		0				0
X	01	02	Réserve budgétaire REGIE	regie	34,500		34,500				34,500

Z	Moyens généraux		798,800	40%	798,800	202,700	207,700	195,700	192,700
Z 01	Frais de personnel		628,800	31%	628,800	157,200	157,200	157,200	157,200
Z 01 01	Assistant technique	regie	600,000		600,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Z 01 02	Equipe finance et administration	regie	28,800			7,200	7,200	7,200	7,200
Z 02	Investissements		17,000	1%	17,000	17,000	0	0	0
Z 02 01	Véhicules	regie	15,000		15,000	15,000			
Z 02 02	Equipement bureau		0						
Z 02 03	Equipement IT	regie	2,000		2,000	2,000			
Z 03	Frais de fonctionnement		82,000	4%	82,000	15,500	25,500	25,500	15,500
Z 03 01	Frais de services et maintenance de véhicules	regie	20,000		20,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Z 03 02	Fournitures de bureau	regie	2,000		2,000	500	500	500	500
Z 03 03	Frais de communication	regie	0		0	0	0	0	0
Z 03 04	Missions	regie	10,000		10,000	2,500	2,500	2,500	2,500
Z 03 05	Expertise ponctuelle internationale ou nationale non définie	regie	60,000		60,000	10,000	20,000	20,000	10,000
Z 04	Audit et Suivi et Evaluation		71,000	4%	71,000	13,000	25,000	13,000	20,000
Z 04 01	Frais de suivi et évaluation	regie	40,000		40,000		20,000		20,000
Z 04 02	Audit	regie	16,000		16,000	8,000	0	8,000	0
Z 04 03	Backstopping interne CTB	regie	15,000		15,000	5,000	5,000	5,000	
TOTAL			2,000,000		2,000,000	669,675	614,550	381,725	334,050
					100%	33.5%	30.7%	19.1%	16.7%

7.3 INFORMATION ADDITIONNELLE SUR LE MINISTÈRE DE L'ÉLEVAGE ET DES INDUSTRIES ANIMALES (MEIA)

7.3.1 Attributions et structure d'ensemble du MEIA

On note que la réorganisation du ministère est loin d'être parachevée, car les décrets et les arrêtés pour définir les tâches et les responsabilités sont dans le processus d'approbation et/ou de formulation.

Rappel des attributions du MEIA

Conformément aux dispositions du décret N° 2005-042 PRN/MRA du 18 février 2005 déterminant les Attributions du Ministre des Ressources Animales, celles qui sont actuellement en vigueur, la mission principale est d'assurer en relation avec les autres acteurs concernés, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'élevage, conformément aux orientations définies par le gouvernement. A ce titre, il exerce les attributions suivantes :

1. la conception et la mise en œuvre des politiques et stratégies en matière d'élevage ;
2. l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes et projets de développement de l'élevage ;
3. la recherche vétérinaire et zootechnique ;
4. l'amélioration des systèmes de production animale ;
5. l'élaboration, l'application et le contrôle de la réglementation en matière d'élevage ;
6. l'élaboration et l'application de la réglementation régissant les organisations d'éleveurs ;
7. l'élaboration et l'exécution des programmes d'animation, de formation et d'appui aux éleveurs ;
8. l'organisation de l'exploitation et le suivi de la gestion des infrastructures d'hydraulique pastorale ;
9. la maîtrise d'ouvrage des équipements et infrastructures en matière d'élevage ;
10. le contrôle des produits biologique à usage vétérinaire ;
11. la maîtrise et la protection du cheptel ;
12. la promotion de la production, de la transformation et de la commercialisation des produits d'origine animale en relation avec les ministères concernés ;
13. l'exercice de la tutelle technique sur les Etablissements Publics, Sociétés d'Etat et Sociétés d'Economie Mixte relevant de son domaine de compétence ;
14. la gestion des relations avec les organismes internationaux intervenant dans son domaine de compétence ;
15. les relations avec les organisations et institutions internationales intervenant dans son domaine de compétence en relation avec le Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération et de l'Intégration Africaine.

Rappel du cadre structurel et organisationnel d'ensemble du MEIA

Le cadre organisationnel est structuré autour d'une administration centrale comprenant :

- *le Cabinet du Ministre ;*
- *le Secrétariat Général ;*
- *l'Inspection Générale des Services ;*
- *les Directions Nationales ;*
- *les Organes Consultatifs.*

Au titre de la présente mission, ce sont les unités relevant de l'administration centrale qui ont fait l'objet d'une attention particulière. Il ressort du décret cité plus haut que le cadre structurel des unités de l'administration centrale se présente comme suit :

Le Cabinet du Ministre comprend :

- *un Chef de Cabinet ;*
- *un Secrétariat Particulier ;*
- *deux Conseillers Techniques.*

Le Secrétariat Général comprend :

- *un Bureau d'Ordre ;*
- *un Secrétariat.*

L'Inspection Générale des Services comprend :

- *un Inspecteur Général ;*
- *deux Inspecteurs de Services.*

Des services rattachés ont été créés par décret pris en Conseil des Ministres, y compris un certain nombre d'Établissements Publics à caractère Administratif - EPA. Leur ancrage se trouve également au niveau du Secrétariat Général. Il s'agit des services suivants : le Laboratoire Central de l'Élevage (LABOCEL), le Centre de Multiplication de Bétail (CMB), les Abattoirs Frigorifiques, les Stations Avicoles et les Usines d'Aliments de Bétail. Ces services sont considérés éligibles pour le renforcement institutionnel du Ministère.

L'organisation des Directions Nationales, toutes sous la responsabilité du Secrétaire Général, se présente comme suit :

La Direction Générale de la Production et des Industries Animales (DGP/IA) qui comprend :

- La Direction de la Promotion des Filières Animales et de la Qualité (DPFA/Q) ;
- La Direction du Développement Pastoral (DDP) ;
- La Direction des Industries Animales (DIA).

La Direction Générale des Services Vétérinaires qui comprend :

- La Direction de la Santé Animale (DSA) ;
- La Direction de la Sécurité Sanitaire des Denrées et Aliments d'Origine Animale (DSD/AOA) ;
- La Direction des Pharmacies Vétérinaires Privées et de la Privatisation de la Profession Vétérinaire (DPVP/PV).

Un certain nombre de Directions nationales « individuelles » [c'est-à-dire : celles qui ne sont pas regroupées sous forme d'une Direction Générale], à savoir :

- La Direction de la Recherche et de la Vulgarisation (DR/V)
- La Direction de la Promotion des Organisations d'Éleveurs (DPOE)
- La Direction des Statistiques (DS)
- La Direction de la Législation (DL)
- La Direction des Études et de la Programmation (DEP)
- La Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM)
- La Direction des Archives, de l'Information, de la Documentation et des Relations Publiques (DAID/RP)
- La Direction des Ressources Humaines (DRH)

Chaque direction comprend des divisions qui peuvent être divisées en services. Cependant, compte tenu de l'insuffisance des ressources humaines, le personnel présent au niveau de ces différentes directions se limite au seul directeur.

Les huit (8) directions sont considérées transversales et d'appui, avec un rôle technique pour les cinq premières et plutôt administratif pour les trois dernières. La Direction des Etudes et de la Programmation, comme l'indique son nom, a des fonctions centrales dans le ministère.

Sont également directement sous les ordres du Secrétaire Général les démembrements déconcentrés du Ministère qui sont :

- *Les 8 Directions Régionales de l'Élevage et des Industries Animales ;*
- *les 36 Directions Départementales de l'Élevage et des Industries Animales ;*
- *les postes vétérinaires ;*
- *les Cellules d'Intervention de Base (CIB) ;*

L'organigramme du Ministère n'existe pas encore dans son format définitif. La version obtenue par la mission est provisoire et montre plusieurs faiblesses dont le ME/IA est conscient. Le développement et la finalisation de ce chantier reste ouvert et fait partie de l'appui institutionnel prévu. Avec la situation politique actuelle et le récent changement du Ministre une certaine « fluidité » pourrait exister dans les mois à venir.

7.3.2 Fonctions majeures du MEIA

Les missions actuelles du Ministère de l'Élevage et des Industries Animales comprennent des tâches régaliennes et celles relevant de la gestion du service public de l'élevage et des industries animales. Ces tâches peuvent être articulées autour de quatre fonctions principales comme suit : (a) une fonction stratégique et politique (b) une fonction d'organisation et de contrôle, de régulation et d'assurance qualité des prestations des autres acteurs, (c) une fonction de représentation et d'administration et (d) une fonction d'exécution.

Les attributions des Directions⁶, chacune dans son domaine et en fonction de ses compétences, sont les suivantes :

- participer à la conception et à la mise en œuvre des politiques et stratégies ;
- participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes et projets ;
- coordonner la programmation et le suivi régulier des campagnes en rapport avec les services concernés ;
- élaborer et appliquer des textes législatifs et réglementaires en relation avec les autres structures concernées ;
- entretenir des relations avec les institutions nationales et organismes régionaux et internationaux spécialisés ou non ;
- participer au renforcement des capacités des acteurs en relation avec les structures concernées ;
- participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques et programmes de recherche, en relation avec les autres structures concernées ;
- participer à la définition des programmes de formation technique et professionnelle des cadres de l'élevage au sein des institutions nationales spécialisées et à l'organisation des stages de recyclage adaptés aux stratégies d'intervention définies ;
- coordonner, suivre et évaluer les activités ;

- promouvoir les unités de production, de transformation et de commercialisation des produits animaux;
- promouvoir le partenariat avec les organisations socioprofessionnelles ;
- participer au suivi technique des établissements publics et sociétés d'économie mixte relevant du Ministère ;
- participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques et stratégies sous-sectorielles et spécifiques, en relation avec les autres structures concernées ;
- participer aux activités du système d'alerte précoce ;
- établir, le projet de budget de sa direction et des directions correspondantes et assurer le suivi des différents crédits ainsi que la gestion du personnel et du matériel sous sa responsabilité ;
- élaborer les rapports trimestriels et annuels de ses activités.

7.4 TDR DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE - LONG TERME

Assistant Technique / appui institutionnel auprès du ME/IA

Lieu d'affectation : Niamey

Duré du Poste : 48 mois

Description des fonctions

Sous l'autorité administrative du Représentant Résident de la CTB à Niamey, et sous l'autorité fonctionnelle des autorités nigériennes, l'assistant technique international sera rattaché au SG du MEIA et travaillera en étroite collaboration avec toutes les directions du MEIA.

L'assistant technique aura pour rôle essentiel :

- la facilitation du développement des compétences du personnel (travail au quotidien) du MEIA dans les domaines de la planification, de la budgétisation, du suivi-évaluation, de la capitalisation et élaboration des politiques ;
- la facilitation pour un renforcement de capacités institutionnelles et organisationnelles du ME/IA à jouer pleinement son rôle comme moteur dans la mise en oeuvre du programme 12 de la « Stratégie de Développement Rurale » .

De façon plus spécifique, il aura un rôle d'appui -conseil et de « coaching »

Conformément aux éléments descriptifs précisés dans le DTF de l'activité et dans le respect des directives émanant du SMCL et du Comité de Pilotage des Programmes respectifs de la SDR, il/elle sera principalement chargé(e) de:

- Etre un élément moteur dans la large concertation sur la définition de politiques agricoles et politiques sous sectorielles agricoles;
- Sous l'autorité et la responsabilité du Secrétaire Général du ME/IA, superviser l'ensemble des activités de l'intervention, assurer la cohérence de la stratégie du programme et veiller au bon fonctionnement technique, administratif et financier des activités ;
- Contribuer à la définition des orientations et stratégies devant aider à l'élaboration des programmes d'actions, et devant être adoptées par le SMCL;
- Contribuer à l'animation du processus de réforme interne au ministère en proposant des méthodologies participatives pour s'assurer de leur appropriation par le personnel ;
- Former les cadres du ministère aux aspects de gestion de l'information et communication interne ;
- Coordonner les formations prévues, tant sur le plan technique que de gestion avec les différentes directions qui doivent y prendre part ;
- Faire des propositions quant aux ajustements à faire en termes de méthode de travail ou d'activité pour atteindre les résultats souhaités.
- Suivre et contrôler l'exécution progressive des différentes actions programmées, en conformité avec la planification établie, ainsi que l'affectation et l'utilisation des budgets qui y ont été alloués;
- Apporter un appui technique dans la préparation des termes de référence de toutes les études;
- Contribuer à l'organisation des missions d'appui et l'évaluation finale ainsi que les opérations administratives et financières de clôture du projet;

- Participer à la coordination de toutes les relations de l'intervention avec les institutions gouvernementales, et non gouvernementales;
- Participer activement à tout le processus de préparation, de signature et de suivi des devis programmes et des conventions de collaboration pouvant être décidées avec les institutions partenaires;
- Contribuer à l'élaboration et à l'appréciation des rapports techniques et rapports d'activité qui lui sont soumis, en procurant tous les conseils utiles à leur rapide finalisation, afin de les voir répondre aux attentes des partenaires intéressés;
- Sous l'autorité et responsabilité du Secrétaire Général du ME/IA superviser la préparation de tous les rapports financiers et Techniques du projet à l'intention du SMCL et participer aux réunions des dits Comité ;
- Veiller à l'intégration des aspects genre et environnement au sein du projet ainsi qu'à la formation et sensibilisation du personnel en ces matières.

Qualifications requises :

- Cadre expérimenté, connaissant bien le fonctionnement de l'Etat et particulièrement le contexte institutionnel des pays francophones de l'Afrique de l'Ouest ;
- Expérience internationale professionnelle de 10 ans dans le développement rural, dont 5 ans dans le domaine de développement institutionnel ;
- Expérience en matière d'appui institutionnel et le renforcement des capacités organisationnelles des structures étatiques en Afrique, avec une expérience pertinente en matière de programmation, budgétisation, suivi évaluation et réformes sectorielles ;
- Des connaissances dans la gestion des ressources humaines constituent un atout ;
- Maîtrise des processus de planification - suivi évaluation dans le cadre de plans nationaux sectoriels, notamment dans une approche de budget-programme/CDMT dans le domaine du développement rural ;
- Expérience dans la gestion des projets/programmes, y compris les procédures de passation de marchés ;
- Une bonne connaissance du secteur de l'élevage en Afrique serait un avantage ;
- Connaissance dans l'intégration des thèmes transversaux (surtout le genre et l'environnement) dans des interventions constitue un atout ;
- Bonnes aptitudes à la communication, au partage du savoir-faire et au relationnel ;
- Grande capacité de travailler dans un milieu multiculturel et multidisciplinaire ;
- Parfaite maîtrise du français et de la rédaction de rapports, de même que l'outil informatique (Word, EXCEL, POWER POINT,...)