



# Évaluation du Programme Pastoral Regional de L'Afrique de L'Ouest (PPR-AO)

Full Report

Oxfam GB Programme Evaluation

December 2007

Commissioned by: Oxfam GB West Africa

Evaluators: Société Africaine d'Etudes et Conseils

# SOMMAIRE

<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> .....	<b>4</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>5</b>
<b>I. INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
1.1 Rappel du contexte et des objectifs de l'évaluation .....	7
1.1.1 Contexte de l'évaluation .....	7
1.1.2 Objectifs de l'évaluation.....	7
1.1.3 Résultats attendus de l'évaluation .....	8
1.2 Méthodologie utilisée et difficultés rencontrées .....	8
1.2.1 Méthodologie utilisée .....	8
1.2.2 Difficultés rencontrées .....	9
1.2.3 Limites de l'étude .....	9
<b>II. LE PPR : CONTEXTE DE SON ELABORATION ET DE SON EXECUTION</b> .....	<b>10</b>
2.1 Contexte d'élaboration du programme.....	10
2.2 Brève présentation du Programme Pastoral Régional de l'Afrique de l'Ouest .....	11
2.2.1 Rappel des problèmes que le programme s'efforce d'aborder .....	11
2.2.2 Objectifs et résultats escomptés du programme .....	12
2.2.3 Bénéficiaires et partenaires du programme.....	13
2.2.4 Cadre institutionnel et organisationnel du programme .....	13
2.2.5 Apports prévisionnels du programme.....	15
2.2.6 La stratégie du programme.....	15
2.2.7 Zones couvertes par le programme.....	16
<b>III. ANALYSE DE LA CONCEPTION DU PROGRAMME</b> .....	<b>17</b>
3.1 Les problèmes que le programme devait aborder et les priorités des pays en matière de pastoralisme .....	17
3.2 Pertinence de la stratégie du programme .....	18
3.3 Pertinence des objectifs et des résultats à atteindre et leur niveau de cohérence.....	19
3.4 Cohérence entre activités et résultats attendus.....	19
3.5 Cohérence entre activités et moyens.....	20
3.6 Pertinence des indicateurs définis .....	20
<b>IV. ETAT D'EXECUTION, PERFORMANCE ET EFFETS/IMPACTS DU PROGRAMME PASTORAL REGIONAL AU MALI</b> .....	<b>22</b>
4.1 Revue générale des activités et résultats du programme.....	22
4.1.1 Acquisition des équipements.....	22
4.1.2 Activités réalisées et résultats obtenus par composante .....	22
4.2 Situation d'exécution budgétaire du PPR Mali.....	30
4.3 Performance et contraintes de performance du PPR au Mali .....	31
4.3.1 Analyse de la performance du programme .....	31
4.3.2 Contraintes de performance .....	40
4.3.3 Effets/impacts du programme.....	42
<b>V. ETAT D'EXECUTION, PERFORMANCE ET EFFETS/IMPACTS DU PROGRAMME PASTORAL REGIONAL AU NIGER</b> .....	<b>45</b>
5.1 Revue générale des activités et résultats du programme.....	45
5.1.1 Acquisition des équipements.....	45
5.1.2 Activités réalisées et résultats obtenus par composante .....	45
5.2 Situation d'exécution budgétaire du PPR Niger.....	51
5.3 Performance et contraintes de performance du programme au Niger .....	53
5.3.1 Analyse de la performance du programme .....	53
5.3.2 Contraintes de performance .....	64
5.4 Effets/impacts du programme .....	66
5.4.1 Au niveau des bénéficiaires.....	66
5.4.2 Effets/impacts du programme sur AREN.....	68

<b>VI. ETAT D'EXECUTION, PERFORMANCE ET EFFETS/IMPACTS DU PROGRAMME PASTORAL REGIONAL AU BURKINA FASO .....</b>	<b>70</b>
6.1 Revue générale des activités et résultats du programme.....	70
6.1.1 Acquisition des équipements.....	70
6.1.2 Activités réalisées et résultats obtenus par composante .....	70
6.2 Situation d'exécution budgétaire du PPR Burkina .....	77
6.3 Performance et contraintes de performance du programme au Burkina.....	78
6.3.1 Analyse de la performance du programme .....	78
6.3.2 Contraintes de performance .....	89
6.4 Effets/impacts du programme .....	91
6.4.1 Au niveau des bénéficiaires.....	91
6.4.2 Au niveau de CRUS.....	92
<b>VII. ETAT D'EXECUTION ET PERFORMANCE DU PROGRAMME PASTORAL REGIONAL AU NIVEAU DES ACTIVITES REGIONALES .....</b>	<b>93</b>
7.1 Revue générale des activités et résultats au niveau régional.....	93
7.1.1 Activités réalisées et résultats obtenus par composante .....	93
7.2 Effets/impacts des activités régionales .....	97
<b>VIII. EVALUATION INSTITUTIONNELLE ORGANISATIONNELLE ET OPERATIONNELLE DES ONG LOCALES PARTENAIRES .....</b>	<b>98</b>
8.1 Evaluation institutionnelle organisationnelle et opérationnelle de Tassaght .....	98
8.1.1 Au niveau institutionnel.....	98
8.1.2 Au niveau organisationnel .....	102
8.1.3 Au niveau opérationnel .....	103
8.2 Evaluation institutionnelle organisationnelle et opérationnelle de AREN .....	105
8.2.1 Au niveau institutionnel.....	105
8.2.2 Au niveau organisationnel .....	109
8.2.3 Au niveau opérationnel .....	109
8.3 Evaluation institutionnelle organisationnelle et opérationnelle du CRUS.....	111
8.3.1 Au niveau institutionnel.....	111
8.3.2 Au niveau organisationnel .....	113
8.3.3 Au niveau opérationnel .....	115
<b>IX. PROPOSITIONS D'AMELIORATION ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>119</b>
9.1 Propositions/recommandations générales.....	119
9.1.1 Au niveau du Mali .....	119
9.1.2 Au niveau du Niger .....	120
9.1.3 Au niveau du Burkina Faso.....	120
9.1.4 Au niveau des trois pays.....	121
9.2 Propositions/recommandations spécifiques.....	122
9.2.1 A l'endroit de OXFAM.....	122
9.2.2 A l'endroit de TASSAGHT .....	122
9.2.3 A l'endroit de AREN .....	123
9.2.4 A l'endroit du CRUS.....	123
9.2.5 A l'endroit du réseau BILITAL MAROOBE .....	123
9.2.6 A l'endroit des partenaires financiers du programme .....	123
<b>X. PISTES DE REFLEXION POUR LA DEUXIEME PHASE .....</b>	<b>124</b>
<b>XI. CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>126</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>127</b>

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

- ACORD** : Agency for Co-operation and Research in Development
- AGR** : Activités génératrices de Revenus
- APV** : Auxiliaires Para-Vétérinaires
- AREN** : Association pour la Redynamisation de l'Élevage au Niger
- CEDEAO** : Communautés Economiques des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- COGES** : Comité de gestion
- CRUS** : Conseil Régional des Unions du Sahel
- CSE** : Contribution du Secteur l'Élevage
- DED** : Service Allemand de Développement
- FODEL** : Fonds de Développement de l'Élevage
- GPS** : Global Positionment System
- OGM** : Organismes Génétiquement Modifiés
- ONG** : Organisation Non Gouvernementale
- PAM** : Programme Alimentaire Mondial
- PPR-AO** : Programme Pastoral Régional de l'Afrique de l'Ouest
- SDR** : Stratégie de Développement Rural
- SIM** : Système d'information sur les marchés
- SPAI** : Sous Produits Agro Industriels
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- UNESCO** : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
- SNV** : Organisation Néerlandaise de Développement

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Zones couvertes par le programme .....	16
Tableau 2 : Situation des équipements acquis dans le cadre du PPR pour l'équipe Tassaght.....	22
Tableau 3 : Activités programmées et totalement exécutées au cours de la première phase .....	23
Tableau 4 : Résultats obtenus et non obtenus au titre de la composante accès aux marchés.....	24
Tableau 5 : Les activités non totalement réalisées .....	25
Tableau 6 : Résultats obtenus et non obtenus au titre de la composante accès aux services de base .....	25
Tableau 7 : Résultats obtenus et non obtenus au titre de la composante « sécurisation et gestion des ressources pastorales ».....	26
Tableau 8 : Activités partiellement réalisées ou non réalisées au titre la composante « renforcement des capacités des organisations d'éleveurs » .....	27
Tableau 9 : Résultats obtenus et non obtenus au titre de la composante « renforcement des capacités des organisations d'éleveurs » .....	28
Tableau 10 : Résultats obtenus et non obtenus au titre de la Composante « Equité / genre ».....	28
Tableau 11 : Estimation du taux d'exécution du PPR1 au Mali .....	29
Tableau 12 : Situation d'exécution budgétaire du PPR Mali.....	30
Tableau 13 : Nombre d'animaux présentés dans les parcs de transit.....	34
Tableau 14 : Taxe d'entrée dans le parc de transit (en FCFA).....	35
Tableau 15 : Recettes moyennes réalisées par marché (ou par semaine) (en FCFA) .....	35
Tableau 16 : Situation globale des équipements acquis par AREN dans le cadre du PPR1 .....	45
Tableau 17 : Résultats obtenus et non obtenus au titre de la composante « accès aux marchés »...	46
Tableau 18 : Activités partiellement réalisées de la composante « accès aux services de base ».....	46
Tableau 19 : Résultats obtenus et non obtenus de la composante « accès aux services de base »...	47
Tableau 20 : Résultats obtenus et non obtenus de la composante .....	48
Tableau 21 : Résultats obtenus et non obtenus de la composante « renforcement de capacités » ...	49
Tableau 22 : Résultats obtenus et non obtenus de la composante « équité/genre » .....	50
Tableau 23 : Estimation du taux d'exécution du PPR1 au Niger .....	50
Tableau 24 : Situation d'exécution budgétaire du PPR Niger.....	51
Tableau 25 : Situation d'exécution budgétaire du PPR Niger.....	52
Tableau 26 : Nombre d'animaux présentés dans les marchés à bétail de Say et de Kollo.....	56
Tableau 27 : Taxes de présentation et d'indentification dans les marchés à bétail de Say et Kollo ...	57
Tableau 28 : Recettes moyennes par semaine (F CFA) sur les marchés à bétail de Say et Kollo .....	57
Tableau 29 : Situation des magasins d'aliments à bétail .....	58
Tableau 30 : Situation des crédits octroyés .....	60
Tableau 31 : Situation des remboursements des crédits AGR .....	61
Tableau 32 : Répartition des femmes bénéficiaires du crédit suivant l'AGR menée .....	61
Tableau 33 : Répartition des femmes bénéficiaires du crédit suivant l'âge .....	61
Tableau 34 : Répartition des femmes bénéficiaires du crédit suivant la situation matrimoniale.....	61
Tableau 35 : Répartition des femmes bénéficiaires du crédit suivant le montant du bénéfice cumulé depuis l'obtention du crédit .....	62
Tableau 36 : Affectation des bénéfices réalisés dans le cadre du crédit AGR .....	66
Tableau 37 : Aspects d'amélioration des conditions de vie des femmes bénéficiaires de crédit AGR.	66
Tableau 38 : Equipements acquis et mis à la disposition de l'équipe PPR du CRUS .....	70
Tableau 39 : Activités programmées et totalement réalisées .....	70
Tableau 40 : Résultats obtenus et résultats non obtenus au titre la composante « accès aux marchés » .....	71
Tableau 41 : Activités totalement réalisées de la composante « accès aux marchés ».....	72
Tableau 42 : Activités partiellement réalisées au titre de la composante « accès aux marchés » .....	73
Tableau 43 : Résultats obtenus et non obtenus au titre de la composante « accès aux services de base » .....	73
Tableau 44 : Résultats obtenus et non obtenus au titre de la composante « renforcement des capacités des organisations pastorales ».....	75
Tableau 45 : Résultats obtenus et non obtenus de la composante « équité/genre » .....	76
Tableau 46 : Estimation du taux d'exécution du PPR1 au Burkina Faso.....	76
Tableau 47 : Situation d'exécution budgétaire du PPR Burkina Faso .....	77
Tableau 48 : Nombre d'animaux présentés dans les marchés à bétail .....	82
Tableau 49 : Taxe d'entrée dans le marché à bétail par tête (en FCFA).....	83
Tableau 50 : Recettes moyennes réalisées par marché (en FCFA).....	83

Tableau 51 : Situation de fréquentation des parcs de vaccination .....	84
Tableau 52 : Prix de vente des intrants.....	85
Tableau 53 : Répartition du bénéfice brut .....	86
Tableau 54 : Activités programmées mais partiellement réalisées .....	93
Tableau 55 : Résultats obtenus et non obtenus au titre la composante « Accès aux marchés » .....	94
Tableau 56 : Activités partiellement réalisées au titre de la Composante « Renforcement des capacités des organisations pastorales » .....	95
Tableau 57 : Résultats obtenus et non obtenus au titre de la Composante « Renforcement des capacités des organisations pastorales » .....	96
Tableau 58 : Budget annuel de Tassaght des cinq dernières années.....	99
Tableau 59 : Partenaires institutionnels de Tassaght .....	100
Tableau 60 : Les activités menées les cinq dernières années.....	101
Tableau 61 : Les principaux profils dont disposent Tassaght .....	103
Tableau 62 : La logistique .....	105
Tableau 63 : Budget annuel de AREN de 2002 à 2006 .....	107
Tableau 64 : Les ressources financières mobilisées au cours des quatre dernières années .....	112
Tableau 65 : La logistique de CRUS .....	118

# **I. INTRODUCTION**

## **1.1 Rappel du contexte et des objectifs de l'évaluation**

### **1.1.1 Contexte de l'évaluation**

Le programme pastoral régional pour l'Afrique de l'ouest (PPR-AO) est un programme à long terme dont une première phase de quatre ans s'est déroulée de 2003 à 2007. Cette première phase a fait l'objet d'une évaluation à mi parcours en avril-mai 2005. Au moment de cette première évaluation, le programme n'avait pas encore atteint sa vitesse de croisière et beaucoup d'actions prévues n'avaient pas encore été réalisées. Il importait donc de connaître les actions réalisées ou achevées après l'évaluation à mi parcours.

Outre, ce premier élément contextuel, il y a la nécessité d'avoir une cohérence entre la première phase du programme et la deuxième à venir. Or, cette cohérence ne peut être rigoureusement obtenue que si :

- Premièrement, on arrive à apprécier l'ensemble des actions réalisées au cours de la première phase et les résultats qui en ont découlé
- Deuxièmement, on appréhende les acquis et les effets/impacts des actions réalisées sur les communautés bénéficiaires
- Troisièmement, on met en exergue les difficultés et contraintes rencontrées, les problèmes vécus au cours de la première phase et les enseignements qui en ont été tirés

C'est dans ce contexte qu'il convient de situer la présente évaluation de fin de phase. La mission s'est déroulée a couvert la période allant du 5 Septembre au 12 Octobre 2007 avec des missions de terrain du 05 septembre au 13 Septembre dans la région de Gao au Mali, du 18 au 23 Septembre dans la région du sahel au Burkina Faso et du 18 au 26 Septembre dans la région de Tillabéry au Niger.

### **1.1.2 Objectifs de l'évaluation**

Les objectifs de la présente évaluation sont au nombre de six (06) et se déclinent comme suit :

- Examiner les indicateurs du PPR au regard de leur pertinence pour le programme
- Evaluer la qualité de l'impact ou des effets du programme du point de vue de la réalisation de ses objectifs, de la contribution à la réduction de la pauvreté, des leçons tirées de la mise en œuvre des activités prévues, de l'adéquation des résultats avec les ressources investies ; faire des recommandations pour améliorer la qualité de l'impact du programme
- Evaluer les capacités d'animation, de planification, de gestion, de plaidoyer et de lobbying des structures partenaires du programme et de leur réseau
- Déterminer le niveau de développement institutionnel et organisationnel des organisations partenaires du programme
- Evaluer l'efficacité et l'efficience du programme
- Faire une analyse prospective pour la phase II

### **1.2.3 Résultats attendus de l'évaluation**

Les résultats attendus de la présente évaluation sont au nombre de cinq (05) :

- L'évaluation des résultats atteints et des impacts du programme sur les conditions de vie des bénéficiaires
- L'identification des forces et des faiblesses du programme débouchant sur une analyse prospective
- Des suggestions et recommandations pour les futures orientations du programme en vue de renforcer les acquis et atteindre les objectifs initialement définis
- Les enseignements et leçons pour la deuxième phase
- La production d'un rapport de l'évaluation finale

## **1.2 Méthodologie utilisée et difficultés rencontrées**

### **1.2.1 Méthodologie utilisée**

La méthode de travail utilisée par la mission peut être résumée comme suit :

- Des entretiens préliminaires qui se sont déroulés en deux étapes :
  - Des entretiens avec le Coordonnateur Régional du PPR en vue d'harmoniser les points de vue sur la compréhension des termes de référence, les enjeux et la portée de l'évaluation
  - Une réunion d'explication du mandat de la mission avec le Project Manager de OXFAM GAO, et l'intérimaire du Directeur de OXFAM Niger
  - Une réunion d'explication du mandat de la mission et de planification des sorties terrain avec le Directeur et le Coordonnateur PPR de TASSAGHT, les équipes PPR AREN et PPR CRUS.
- Une deuxième série d'entretiens ayant concerné : les responsables des groupements bénéficiaires des actions du PPR, les comités de gestion des réalisations (magasin d'intrants, parcs de vaccination, unités de transformation, etc.)
- Des entretiens approfondis avec les membres des groupements, bénéficiaires finaux des actions du programme
- Une troisième série d'entretiens ayant concerné les maires des communes couvertes par le programme, les services techniques partenaires, les directions de TASSAGHT, AREN et CRUS, les équipes PPR des trois pays.

La mission a également consulté un certain nombre de documents relatifs au programme ou produits sur financement du programme (voir liste en annexe).

Conformément aux termes de références de la mission et aux orientations perçues lors des échanges avec le Coordonnateur régional du PPR, la mission a mis l'accent sur cinq aspects principaux : l'évaluation des résultats atteints et des impacts du programme sur les conditions de vie des bénéficiaires, l'analyse de la performance du programme en termes de forces et faiblesses, les problèmes et contraintes



demandant une prise de décisions et l'engagement d'actions ou de mesures correctrices, les enseignements et leçons pour la seconde phase, des suggestions et recommandations pour les futures orientations du programme en vue de renforcer les acquis et atteindre les objectifs initialement définis

### **1.2.2 Difficultés rencontrées**

De manière générale la mission n'a pas rencontré de grandes difficultés ayant entravé son déroulement ; néanmoins, elle a été confrontée à :

- Le temps de réalisation de l'évaluation relativement court au regard du nombre d'acteurs impliqués et du volume des documents produits
- L'inaccessibilité géographique de certaines localités pendant la période de l'étude
- L'insécurité consécutive aux actions de la rébellion au nord du Mali et du Niger

Ces deux derniers facteurs n'ont pas permis de visiter certaines réalisations et d'échanger avec certains bénéficiaires du programme.

### **1.2.3 Limites de l'étude**

L'échantillonnage des réalisations à visiter et des bénéficiaires à enquêter n'a pas suivi une méthode scientifique rigoureuse. En effet, la contrainte de l'inaccessibilité de certaines zones au niveau du Sahel du Burkina Faso à Mansila dans la province du Yagha et Djika dans la province du Soum et l'insécurité dans la région de Gao notamment dans les communes de Anchawadj et Tessit ont réduit la marge de manœuvre de la mission dans l'échantillonnage des réalisations à visiter. Néanmoins, il convient de signaler que la mission a pu accéder à la majorité des réalisations et que seulement une minorité de réalisations n'était pas accessible.

## **II. LE PPR : CONTEXTE DE SON ELABORATION ET DE SON EXECUTION**

### **2.1 Contexte d'élaboration du programme**

Suite aux sécheresses des années 73-74 et 84-85 ayant entraîné d'importantes pertes de bétail, les pasteurs et agro-pasteurs sahéliens ont compris la nécessité de s'organiser afin de préserver leur système d'élevage essentiellement basé sur le pastoralisme. En outre, le constat a été fait que les éleveurs et leurs organisations ont pour principales contraintes le non accès direct aux marchés de la sous région d'une part et que ces organisations de pasteurs ne sont pas assez fortes pour influencer les politiques qui règlent les marchés et les échanges transfrontaliers en leur faveur d'autre part.

Le CRUS installé dans le sahel burkinabé et TASSAGHT au Mali ont alors approché leurs partenaires techniques et financiers afin de relancer le pastoralisme sahélien dans ses dimensions économiques, sociales et politiques lors d'une rencontre des partenaires d'OXFAM GB qui s'est tenu à Dakar au Sénégal en 2000.

Les partenaires approchés ont apporté divers soutiens aux organisations pastorales des zones concernées. C'est ainsi que OXFAM qui accorde un grand intérêt à la sécurité des moyens d'existence durable des populations en vue de vaincre leur pauvreté, a décidé d'appuyer un programme transfrontalier dénommé « Projet pour l'amélioration de l'accès aux marchés de bétail dans le sahel ». Cette action entreprise au bénéfice des organisations CRUS et TASSAGHT s'est étalée de janvier 2001 à avril 2002. Les fonds destinés au financement de cette opération furent logés au sein du CRUS. Un comité de suivi composé de quatre personnes dont deux par organisation bénéficiaire a été mis en place à l'occasion. Les activités menées comprenaient : des ateliers de réflexion avec la participation des éleveurs du Burkina, Mali, Niger, Togo et Bénin ; une étude diagnostique sur la filière bétail dans la région ouest africaine ; des voyages d'échanges au profit des membres des organisations pastorales ; des voyages de prospection de marchés dans les pays côtiers ; des bourses sous régionales de bétail à Dori, Intillit, Gao et Djibo ; la capitalisation des résultats des actions menées.

Lors de la rencontre tenue à Djibo à l'occasion de la bourse de bétail, une réflexion fut initiée en vue d'ouvrir le programme à d'autres organisations paysannes notamment AREN au Niger qui collaborait déjà avec NOVIB pour les actions similaires.

De la réflexion naquit l'idée d'un programme pastoral régional (PPR) au profit de CRUS, TASSAGHT et AREN ; il s'agissait entre autres objectifs visés, de créer un réseau sous régional d'éleveurs capables de défendre les intérêts de ces derniers notamment en influençant les politiques d'élevage aussi bien nationales que sous régionales et régionales et ce, en collaboration avec les institutions sous régionales africaines existantes. Ce réseau avait pour ambition d'intégrer, non seulement les éleveurs, mais aussi les acheteurs des pays côtiers.

Le réseau devait veiller à la valorisation des ressources animales du sahel et comporter un noyau des trois partenaires initiateurs qui en constitueront les membres fondateurs mais il resterait ouvert à toute organisation d'éleveurs de tous les pays ayant les mêmes préoccupations que les pays d'origine des membres

fondateurs. Le terme BILLITAL MAROOBE (réseau des éleveurs en fulfuldé) fut retenu comme appellation du réseau.

Finalement, les échanges se sont poursuivis et ont abouti au Programme pastoral régional pour l'Afrique de l'Ouest (PPR-AO) ; un programme de long terme conçu pour une période de 15 ans dont la première phase s'est déroulée de mai 2003 à avril 2007.

## **2.2 Brève présentation du Programme Pastoral Régional de l'Afrique de l'Ouest**

### **2.2.1 Rappel des problèmes que le programme s'efforce d'aborder**

Les problèmes que le programme s'efforce d'aborder sont de plusieurs ordres :

Le faible accès des éleveurs au marché et leur faible pouvoir au niveau des marchés : ceci se traduit par la marginalisation des petits éleveurs sahéliens par rapport aux échanges commerciaux des produits de la filière bétail. En effet, malgré une très forte demande aussi bien sur les marchés locaux que sur les marchés côtiers de la région, les éleveurs du sahel sont confrontés à d'énormes risques et profitent peu de la commercialisation de leur bétail sur le marché.

L'insuffisance de soutien pour les systèmes de production pastoraux et le faible accès des pasteurs aux services de base : l'accès des pasteurs aux pâturages naturels demeurent problématique et donnent lieu parfois à des conflits sanglants opposant agriculteurs et éleveurs du fait de la non délimitation et/ou du non respect des zones de pâturage. A cette première difficulté vient s'ajouter celle de l'approvisionnement en aliments bétail qui, bien que fortement demandés par les éleveurs, sont souvent indisponibles.

En sus des problèmes évoqués, les pasteurs subissent aussi l'insuffisance et même souvent l'absence totale d'infrastructures adéquates de soutien à la production animale.

La faible influence ou le manque d'influence sur les politiques élaborées et mises en œuvre aussi bien au niveau national qu'au niveau régional : du fait de leur mode de vie caractérisé par la non sédentarisation, la faible organisation et l'esprit d'indépendance, les communautés pastorales s'intéressent peu à la chose politique et sont généralement peu représentées dans les sphères d'élaboration et d'adoption des stratégies et politiques régissant la vie des communautés évoluant dans un même espace territorial ou inter territorial.

Les inégalités sociales à l'intérieur des communautés pastorales : dans beaucoup de cas, les communautés pastorales sont fortement hiérarchisées et caractérisées par des inégalités socio-économiques et socio-culturelles fondées sur le genre, l'ethnie, les anciennes relations d'esclavage, etc.

La vulnérabilité et parfois la pauvreté : du fait des conditions climatiques difficiles et variables et du mode de production fortement dépendante des ressources naturelles, les pasteurs du sahel sont beaucoup plus exposés à la vulnérabilité dont la frontière avec la pauvreté est souvent très tenue.

## **2.2.2 Objectifs et résultats escomptés du programme**

### **2.2.2.1 Objectifs du programme**

#### ***Objectif global***

Appuyer les communautés pastorales en Afrique de l'Ouest à se doter de moyens d'existence durables et d'institutions représentatives dynamiques et viables, dans un environnement politique qui tient compte de leurs intérêts.

#### ***Objectifs spécifiques***

- Accroître l'accès et le pouvoir dans les marchés de la sous région des communautés pastorales
- Améliorer la qualité des services de base du Nord du Burkina Faso, nord-ouest du Mali et nord-ouest du Niger pour la production pastorale et élaborer des plans d'action pour leur développement
- Sécuriser le foncier et le cheptel et la prévention des conflits et crises liés aux gestions des ressources naturelles
- Renforcer les capacités des associations pastorales pour pouvoir définir et défendre leurs intérêts
- Promouvoir l'équité de genre dans les communautés et associations pastorales.

### **2.2.2.2 Résultats attendus du programme**

Les résultats attendus au terme de la première phase de quatre ans du programme sont :

- Les pasteurs hommes et femmes de Nord du Burkina Faso (provinces de Seno, Oudalan, Yagha et Soum) ; nord-Est du Mali (Gao et Ansongo) et nord Ouest du Niger (Tilaberry) ont un meilleur accès aux marchés locaux, nationaux et sous régionaux et leurs pouvoirs dans ces marchés sont renforcés ;
- L'accès aux services de base (santé animale, approvisionnement d'intrants, l'eau etc.) qui soutiennent les systèmes de production pastoraux des éleveurs et communautés pastorales de Nord du Burkina Faso; nord-ouest du Mali et nord-est du Niger est amélioré;
- Le foncier et cheptel pastoral est sécurisé dans les zones du Nord du Burkina Faso, nord-Est du Mali et nord-Ouest du Niger et les conflits liés à la gestion des ressources pastorales sont réduits ;
- Les capacités des associations pastorales du Mali, Burkina Faso et Niger et du réseau sous régional Bilital Maroobe, sont renforcées, afin de pouvoir définir et défendre leurs intérêts et influencer les politiques.
- L'équité de genre et l'inclusion des divers intérêts des communautés pastorales est assurée par les associations représentatives d'éleveurs au nord du Burkina Faso, nord-Est du Mali et nord Ouest du Niger;

### **2.2.3 Bénéficiaires et partenaires du programme**

Les bénéficiaires du programme peuvent être classés en trois catégories :

- Les bénéficiaires directs constitués de 81.500 membres des communautés pastorales, organisée en associations, surtout les petits éleveurs, femmes et jeunes.
- Les bénéficiaires indirects formés par 2 417 000 habitants de la zone d'intervention du programme
- Les principaux partenaires locaux que sont CRUS, TASSAGHT et AREN qui en même temps qu'ils sont agences d'exécution bénéficient de certains aspects du programme

### **2.2.4 Cadre institutionnel et organisationnel du programme**

Le cadre institutionnel du PPR est composé de quatre (04) types d'organes ayant des attributions spécifiques.

#### **2.2.4.1 Le consortium des partenaires techniques et financiers**

Il est formé de la Commission de l'Union Européenne, de NOVIB et de OXFAM GB. Le rôle du consortium des partenaires techniques et financiers est de mettre à disposition les ressources financières nécessaires à l'exécution du programme.

#### **2.2.4.2 Le comité de suivi**

Il est formé de trois ONG internationales à savoir OXFAM GB, NOVIB et ACORD. Il a pour mission de :

- centraliser les rapports produits par les différentes ONGs chargées de la mise en œuvre du programme dans chaque pays et élaborer les rapports annuels du programme ;
- approuver les programmes d'activités des ONG nationales et du réseau ;
- veiller au transfert de fonds et au suivi périodique de l'état d'évolution de la mise en œuvre des activités dans les sites du programme ;
- veiller à l'atteinte des objectifs du programme ;
- rendre compte au consortium.

Comme son nom l'indique, le comité de suivi a pour attribution d'assurer le suivi et l'accompagnement technique de l'exécution du programme réalisée par les trois partenaires locaux.

Dans la pratique, le comité de suivi s'appuie sur le travail de coordination et de suivi du chargé de programme de OXFAM GB et du travail de suivi-évaluation du coordonnateur de ACORD.

#### **2.2.4.3 La réunion de coordination et de planification annuelle**

Pour assurer une bonne coordination et suivi du programme pastoral régional, une réunion de coordination et de planification du programme est organisée chaque année. Cette réunion réunit :

- le Chargé de programme de OXFAM GB
- le Coordonnateur de ACORD Mali

- les représentants des trois ONG nationales partenaires dans l'exécution du PPR
- les équipes de coordination PPR des trois ONG nationales
- la cellule technique régionale

La réunion de coordination a pour rôle : d'apprécier les rapports annuels des activités du PPR réalisés par les ONG nationales et de planifier les actions à réaliser dans les trois pays pour l'année à venir.

#### **2.2.4.4 les organes d'exécution**

On distingue trois catégories d'organes d'exécution :

- **Les ONG nationales TASSAGHT, CRUS et AREN** : ce sont les partenaires locaux du programme chargées de :
  - appuyer l'organisation et la formalisation des organisations de producteurs ;
  - planifier annuellement les activités par pays ;
  - rédiger les rapports d'exécution ;
  - veiller à la réalisation des investissements et de leur fonctionnalité ;
  - s'assurer de la prise en compte des acteurs ciblés dans l'exécution du programme.

Dans la pratique, les ONG nationales s'appuient sur des équipes de coordination PPR formées d'un coordonnateur et de plusieurs animateurs.

- **le Réseau « Billital Marobé »**

Composé de douze membres dont quatre de chaque pays, il a pour tâches de :

- Mener des actions de plaidoyer en faveur des éleveurs pour leur prise en compte dans les politiques nationales et sous régionales;
- Organiser les concertations transfrontalières ;
- Identifier et planifier les activités communes aux trois pays ;
- Elaborer et diffuser le bulletin spécifique des femmes éleveurs sur le site Web<sup>1</sup> ;
- Contribuer à la gestion des conflits entre utilisateurs des ressources naturelles impliquant des pasteurs.

Dans la pratique, le réseau s'appuie sur la cellule technique régionale qui est son instrument technique de mise en œuvre des activités régionales.

#### **2.2.4.5 Les organes de suivi**

Ils sont au nombre de deux.

- **les cellules de suivi/évaluation nationales**

Avec l'appui de la cellule technique régionale de ACORD, elles devaient se charger du suivi évaluation dans chaque pays. Le processus de leur mise en place n'a pu être conduit à terme.

---

<sup>1</sup> Site web : [www.marooobe.fasonet.bf](http://www.marooobe.fasonet.bf)

## ▪ **La structure d'aide à la planification et de coordination du suivi/évaluation**

Elle est représentée par ACORD qui est à la fois un partenaire technique membre du consortium. Le rôle principal de ACORD dans le programme est le suivi et l'évaluation de l'impact du programme en développant des indicateurs globaux d'impact et en contribuant aux échanges et recherches dans plusieurs domaines.

A ce titre elle devait s'occuper de :

- animer et appuyer les acteurs du PPR pour la planification annuelle et la réalisation du bilan de leurs activités ;
- conduire la recherche –action ;
- mettre en place les dispositifs de suivi/évaluation aux niveaux national et régional ;
- assurer le renforcement des capacités du réseau en matière de plaidoyer.

### **2.2.5 Apports prévisionnels du programme**

Le budget prévisionnel du programme est évalué à 2.112.070 € soit 1.385.517.920 Fcfa.

### **2.2.6 La stratégie du programme**

La stratégie de mise en œuvre du programme se résume à :

- la démarche par étapes successives d'apprentissage et de recherche action du fait de la complexité de la problématique et des changements constants dans les politiques régionales ;
- l'appui aux associations et communautés pastorales, à travers les investissements ;
- le développement des capacités techniques et de gestion de ces associations et les organisations nationales ;
- la promotion, la capitalisation et les échanges d'expériences sur les pratiques et politiques des différents pays ;
- le soutien à l'émergence et l'élargissement d'un réseau d'organisations pastorales représentatives dans la sous région ;
- la création et/ou le renforcement des cadres de concertation et des alliances entre organisations pastorales et autres acteurs.

Des échanges d'expériences se baseront en premier lieu sur les actions menées par des partenaires nationaux membres du réseau aux niveaux local et national, auxquelles s'ajouteraient les expériences d'autres acteurs membres du réseau dans d'autres pays.

Dans un premier temps le programme va privilégier l'apprentissage et les échanges d'expériences sur des thématiques liées aux objectifs du programme, avec la participation d'une diversité d'acteurs du monde pastoral et l'établissement d'un soubassement pour les activités des années à venir. La stratégie consistera ensuite à développer les outils d'évaluations tels que les indicateurs globaux d'impact du programme à travers un processus participatif pour permettre un élargissement progressif de l'échelle des activités.

Des actions de lobbying et plaidoyer au niveau national et sous régional, basées sur les bonnes pratiques développées et dans la perspective de changement des politiques et pratiques qui hypothèquent le développement des communautés pastorales occuperont une place primordiale.

### 2.2.7 Zones couvertes par le programme

Les zones couvertes par le programme pastoral régional au cours de cette première phase sont données par le tableau suivant.

**Tableau 1 : Zones couvertes par le programme**

<b>Pays</b>	<b>Zones d'intervention du PPR</b>
Burkina Faso	Provinces de l'Oudallan, du Soum, de Séno et du Yagha dans la région du Sahel
Mali	Communes de Intillit, Gounzoureye, Anchawadj, Gabéro, Tessit, Tinehama dans la région de Gao
Niger	Départements de Tillabéri, Say, Kollo, Tera, Ouallam, Filiingué dans la région de Tillabéri



### **III. ANALYSE DE LA CONCEPTION DU PROGRAMME**

#### **3.1 Les problèmes que le programme devait aborder et les priorités des pays en matière de pastoralisme**

Le programme pastoral régional avait pour ambitions de s'attaquer aux problèmes organisationnelles que connaissent les sociétés pastorales notamment du fait de leur mobilité. Cette structuration est une condition nécessaire pour permettre la prise en compte (1) de leurs besoins réels en terme d'investissements pour l'amélioration de leurs systèmes de production, (2) de renforcement de leurs capacités techniques et de plaider pour l'intégration de leurs préoccupations dans les politiques nationales et sous régionales notamment en ce qui concerne la sécurisation des activités pastorales par l'adoption et la diffusion de textes appropriés, (3) l'implication des femmes et des personnes marginalisées dans le développement socio-économique de leurs zones d'attache.

Dans les trois pays couverts par le programme le secteur de l'élevage contribue pour plus de 10% au produit intérieur brut et occupent près de 80% des populations actives dans les zones du programme. Les contraintes climatiques entraînant une dégradation continue des ressources naturelles, l'explosion démographique, la forte pression anthropique ont été à l'origine de nombreux conflits parfois meurtriers entre éleveurs ou entre éleveurs et agriculteurs. A cela s'ajoutent les rebellions subies par les pasteurs obligés de se déplacer pour des raisons sécuritaires. De plus l'ouverture des marchés de l'échange exige des produits de meilleure qualité et concurrentielle. C'est pour répondre à toutes ces nouvelles situations que les trois pays se sont engagés dans la dynamique d'une meilleure prise en compte du secteur élevage dans les politiques nationales de développement. Ainsi le Burkina Faso a initié depuis les deux dernières décennies la création et la viabilisation de zones pastorales, la promulgation d'une loi d'orientation relative au pastoralisme, l'adoption de textes sur la transhumance, la gestion des conflits, l'institution de la contribution du secteur Elevage (CSE) et la création du fonds de développement de l'Elevage (FODEL). Le code forestier du Burkina consacre des articles liés aux conditions d'ouverture des forêts classées à la pâture. Plus récemment et en complément de la Réforme Agraire et Foncière, le processus d'élaboration et d'adoption d'une Politique Nationale de Sécurisation Foncière en Milieu Rural impliquant tous les utilisateurs des ressources foncières est amorcé. L'appui du Ministère des Ressources Animales à la création des unités de transformation laitière en milieu pastoral dénote de son souci d'aider les femmes pasteurs à générer leurs propres revenus.

Au Mali, L'Etat et ses partenaires dans les années 1975 à 1985, à travers la relance du « Mouvement Coopératif » ont favorisé la création des associations d'éleveurs autour des activités coopératives et des unités laitières. La charte pastorale adoptée contribue également à protéger les droits des pasteurs.

Enfin au Niger, l'élevage occupe la deuxième place dans l'économie nationale, mais ce secteur n'a pas bénéficié de l'attention que lui confère sa place par les politiques nationales. Les programmes d'ajustement structurel et de désengagement de l'Etat ont trouvé un secteur déstabilisé par les grandes sécheresses (1973, 1984 surtout) et soumis à des contraintes diverses. En effet ces politiques nationales inopérantes menées jusqu'à présent, ajoutées aux contextes de graves crises politiques, économiques, climatiques et à la croissance démographique ont engendré de multiples conséquences notamment :

- la marginalisation des communautés pastorales ;
- la dégradation des termes de l'échange bétail/céréales, aliments de bétail surtout à chaque période de soudure entraînant l'érosion du cheptel productif ;
- la déstabilisation des systèmes pastoraux et la décapitalisation du cheptel ;
- l'augmentation de la pauvreté, du processus de différenciation sociale et des conflits intra et intercommunautaires ;
- la dégradation des écosystèmes ;
- les difficultés d'accès aux services de base (santé, eau, éducation etc.)

Face à ces difficultés l'Etat nigérien a élaboré en 2005 la SDR dans laquelle a été définie une politique d'aménagement et de sécurisation des systèmes pastoraux. Egalement il a facilité le pilotage d'études en 2005 pour la mise en place de postes de contrôle sur les échanges commerciaux du bétail, pour la décentralisation de Système d'Information sur les Marchés (SIM). Enfin, l'Etat a facilité la production du code pastoral qui, du reste a été amendé. Son adoption contribuerait à protéger les droits des pasteurs.

Au regard des efforts consentis par les Etats pour résoudre les problèmes cruciaux qui freinent un véritable développement du secteur élevage, on peut dire que le programme est en phase avec les priorités des pays.

### **3.2 Pertinence de la stratégie du programme**

La stratégie du programme privilégie l'approche participative et l'implication des acteurs depuis l'identification de leurs besoins jusqu'à la réalisation des actions permettant de satisfaire les besoins exprimés. Elle ne s'appuie pas sur des acteurs pris individuellement mais plutôt sur des acteurs regroupés dans le cadre d'organisations légitimes, représentatives et légales. En ce sens, la stratégie a d'abord le mérite de renforcer l'organisation et la structuration interne des bénéficiaires. Cela est d'autant pertinent qu'on ne peut d'une part infléchir les rapports de force avec les autres acteurs du milieu et d'autre part influencer les politiques locales et nationales relatives au pastoralisme sans être organisé.

La stratégie développée a ensuite le mérite de prendre en compte les besoins réels et fondamentaux des éleveurs et de viser leur responsabilisation plus accrue dans l'amélioration de leurs conditions de production et de vie et la défense de leurs intérêts.

La démarche du programme valorise également les compétences locales qui sont le plus en contact avec le public cible et vivent ses réalités.

Enfin, les problèmes que vivent les pasteurs dans la zone sahéenne dépassent le cadre d'un pays pris à part. La stratégie du programme a su intégrer ce paramètre en accompagnant les acteurs de l'élevage dans la création et la formalisation d'un cadre sous régional d'expression.

Au regard de tout ce qui vient d'être dit, la mission estime que la stratégie du programme est très pertinente et à même de permettre d'atteindre les objectifs visés et les résultats attendus à terme.

### **3.3 Pertinence des objectifs et des résultats à atteindre et leur niveau de cohérence**

En rappel, l'objectif global du programme est : Appuyer les communautés pastorales en Afrique de l'Ouest à se doter de moyens d'existence durables et d'institutions représentatives dynamiques et viables, dans un environnement politique qui tient compte de leurs intérêts.

Les objectifs spécifiques sont au nombre de cinq.

L'analyse de ces différents objectifs montre que :

- d'une part, l'objectif global ne peut être atteint que si et seulement si tous les objectifs spécifiques ont été atteints. Dit autrement, l'atteinte de l'ensemble des objectifs spécifiques permet effectivement d'atteindre l'objectif global visé. Il y a donc une bonne cohérence entre l'objectif global du programme et ses objectifs spécifiques
- d'autre part, on relève que les objectifs spécifiques sont complémentaires entre eux. Autrement dit il n'y a ni redondance ni contradiction entre les différents objectifs spécifiques. Cela est la preuve d'une bonne cohérence entre les différents objectifs spécifiques
- à chaque objectif spécifique correspond une composante du programme : ceci est un indicateur de cohérence entre objectifs et activités, et devrait en outre faciliter l'évaluation de l'atteinte des objectifs du programme.

Tout en reconnaissant la pertinence et la cohérence des différents objectifs du programme, la mission tient à souligner trois choses :

- les résultats attendus ne sont pas suffisamment détaillés, ce qui entraîne une insuffisance de précision. En effet, on aurait gagné plus en précision dans la formulation des résultats si ceux-ci avaient été indexés par objectif spécifique. Autrement dit, il fallait pour chaque objectif spécifique définir les résultats qui en découlent
- on aurait gagné en précision si pour chaque phase du programme, on définissait un objectif global de la phase et des objectifs spécifiques à atteindre au cours de la phase
- le cadre logique du programme n'a pas été élaboré.

En résumé, la mission estime que les objectifs et résultats du programme sont pertinents et cohérents entre eux mais que l'on aurait pu gagner davantage en précision si l'on indexait les résultats par chaque objectif spécifique et si l'on définissait un objectif global et des objectifs spécifiques pour chaque phase du programme.

### **3.4 Cohérence entre activités et résultats attendus**

Le programme comprend cinq composantes correspondant à des objectifs spécifiques devant concourir à l'atteinte de l'objectif global ci dessus rappelé. Des activités ont été définies par objectif spécifique. Elles intègrent la plupart des préoccupations ressorties dans le diagnostic. L'examen de ces activités par la mission permis de démontrer la mise en œuvre de celles-ci devrait permettre l'atteinte des résultats et par conséquent celle des objectifs spécifiques.

La mission au regard de cette analyse estime que les activités définies sont pertinentes et sont en cohérence avec les résultats attendus par le programme.

### **3.5 Cohérence entre activités et moyens**

Les concepteurs du programme ont prévu : pour le Mali et le Niger respectivement un coordonnateur et deux animateurs et pour le Burkina Faso un coordonnateur et quatre animateurs (ce nombre connaîtra un changement par la suite pour revenir à deux animateurs). En optant pour des équipes légères, les concepteurs ont certainement eu pour souci de minimiser les coûts de fonctionnement dans le but de faire parvenir le maximum de fonds aux bénéficiaires directs. Ce souci est pris en compte par tous les projets qui, de plus en plus, s'efforcent d'améliorer le ratio investissements directs/coût total du projet.

Si dans le cas du Burkina Faso, les ressources humaines prévues sont en adéquation avec l'étendue de la zone et le volume des activités, il n'en est pas de même du Mali et du Niger où les ressources humaines prévues s'avèrent insuffisantes au regard de l'étendue des zones d'intervention et du volume des activités.

De même, on note sur le plan logistique que l'équipe du Mali dispose d'une seule moto, celle du Niger d'un véhicule et celle du Burkina de quatre motos. Dans la pratique, la logistique mise à la disposition des équipes s'est révélée insuffisante et entraîne une perte de temps considérable. En effet, dans le cas par exemple du Niger et du Mali, lorsqu'un membre de l'équipe sort avec le véhicule (Niger) ou la moto (Mali), les autres ne peuvent plus effectuer de sorties parce qu'obligés d'attendre le retour du premier pour disposer d'une logistique. Certes, l'insuffisance de logistique peut être quelque peu palliée par une bonne planification des activités et notamment des sorties mais dans ce cas précis même une planification rigoureuse ne permet pas de résoudre totalement le problème logistique.

En définitive, l'on retiendra que les ressources humaines se sont révélées insuffisantes au Niger et au Mali et que la logistique mise à disposition n'était pas de nature à permettre une efficacité optimale.

### **3.6 Pertinence des indicateurs définis**

Il convient tout de suite de signaler que les indicateurs ont été définis au cours de la mise en œuvre du programme et non dans le document de base du programme. L'analyse des indicateurs appelle de notre part les commentaires suivants :

- pour les activités liées à chaque composante, des résultats attendus ont été définis
- pour les résultats attendus de chaque composante, des indicateurs ont été définis
- les indicateurs définis sont pertinents et remplissent les qualités que doit avoir un bon indicateur à savoir être spécifique, mesurable, réaliste, appréciable dans le temps

Cependant ils comportent quelques insuffisances :

- il n'a pas été défini d'indicateurs pour l'objectif global ni pour les objectifs spécifiques
- comme mentionné précédemment, il n'a pas été défini d'objectif général ni d'objectifs spécifiques et résultats attendus de la phase1 si bien que les

indicateurs définis portent sur l'ensemble du programme et non sur la première phase

- les indicateurs sont définis sous forme de cibles à atteindre et non sous forme de variables à renseigner, par exemple : le nombre de magasins d'aliment à bétail construits et fonctionnels est une cible à atteindre, la variable à renseigner aurait été la quantité d'aliments bétail approvisionnée et distribuée au fil des ans.

En définitive, la mission estime que pour permettre un bon suivi de l'évolution des résultats et des effets/impacts du programme, il convient :

- de définir un objectif général et des objectifs spécifiques à atteindre pour chaque phase du programme
- de définir les résultats attendus de chaque phase du programme
- de définir les indicateurs d'objectifs et de résultats de chaque phase du programme.

## IV. ETAT D'EXECUTION, PERFORMANCE ET EFFETS/IMPACTS DU PROGRAMME PASTORAL REGIONAL AU MALI

L'examen de l'état d'avancement du PPR1 s'est basé sur :

- la revue documentaire, notamment les rapports d'activités des partenaires, ACORD, TASSAGHT, CRUS, AREN et la coordination du programme à OXFAM GB-Mali pour dégager les activités programmées réalisées et celles non réalisées ;
- l'entretien direct avec les acteurs sur le terrain, les partenaires techniques, politiques et administratifs ;
- la visite des réalisations physiques et l'examen de leur fonctionnement ;
- l'entretien avec les responsables de TASSAGHT, AREN, CRUS, les coordinations PPR nationales et le Réseau « Billital Marobé »;

### 4.1 Revue générale des activités et résultats du programme

#### 4.1.1 Acquisition des équipements

Les équipements acquis dans le cadre du programme et mis à la disposition de l'équipe PPR Tassaght se présentent comme le montre le tableau suivant.

Tableau 2 : Situation des équipements acquis dans le cadre du PPR pour l'équipe Tassaght

Désignation	Nombre
Moto Yamaha 100	01
Ordinateur	01
Imprimante	01
Photocopieur	01
Connexion Internet	01

Source : coordination PPR Tassaght

Les équipements mis à la disposition de l'équipe sont relativement modestes ; en particulier, la logistique est insuffisante au regard de la taille de l'équipe (03 personnes) et rayon moyen de la zone couverte par le programme (160 kms). Pour pallier la modestie de la logistique, Tassaght était autorisé à louer un véhicule pour une durée n'excédant pas 16 jours dans l'année. En dépit de cette solution palliative, le problème de l'insuffisance de la logistique est demeuré. L'équipement informatique constitué par une seule unité informatique n'est pas suffisante pour couvrir les besoins de gestion des informations et effectuer le travail administratif du programme.

#### 4.1.2 Activités réalisées et résultats obtenus par composante

##### 4.1.2.1 Composante 1 : Accès aux marchés

###### *Activités réalisées*

Au titre de cette composante ou résultat 1 les activités programmées et totalement exécutées au cours de la première phase sont :

**Tableau 3 : Activités programmées et totalement exécutées au cours de la première phase**

Numéro d'ordre	Désignation	Nombre	Localités/groupements bénéficiaires
1	Parcs de transit	04	Intillit et Doro (commune de Intillit), Anchawadj et Emnaguil (commune de Anchawadj)
2	Unités de transformation du cuir	04	Groupements féminins de Doro et Ntahaca (commune de Intillit), Djebok(commune de Anchawadj) et Tinhamma (commune de Tinhamma)
3	Financement d'AGR	10	Associations des femmes de : Tacharane (commune de Gabéro), Kardjilé, Tinhama (commune de Tinhamma), Intillit(commune de Intillit), Emmaguil (commune de Anchawadj) , Enekar, Ntihindjima, Doro et Ntahaca (commune de Intillit), Echagh

Source : Tassaght

**NB** : l'unité de transformation de Tinhamma n'a pas pu être équipé et n'a pas reçu de fonds de roulement

Au total, 4 100 000 FCFA ont été distribués sous forme de subventions aux associations de femmes pour les activités génératrices de revenus, vente de beurre, de lait de vache, embouche ovine. A titre d'exemple le groupement de Tacharane a reçu 500000 FCFA repartis entre 16 femmes à raison de 31250 FCFA par femme. Celui de Intillit a également reçu 500000F CFA. Ces subventions ont touché environ 300 femmes. Au passage de la mission les associations de femmes continuaient de mener leurs activités d'AGR.

Les unités de transformation à l'exception de Tinhamma ont bénéficié d'un fonds de roulement d'un montant de deux millions de Fcfa chacune.

En plus des actions contenues dans le tableau ci-dessus, d'autres activités d'importance ont été réalisées au titre de la composante « accès aux marchés » :

- la formation de quatorze (14) femmes en technique de conservation des peaux
- la formation de quatorze (14) femmes en technique de transformation du lait
- la mise en place d'un système de collecte des données sur deux marchés à bétail, Djebok dans la commune de Anchawadj et Wabaria dans la commune de Gounzourèye;
- la formation de treize (13) agents de Tassaght et membres de AMADANE sur le logiciel ACCESS pour la mise en place d'une base de données sur les informations concernant le bétail ;
- la formation de douze (12) agents sur la collecte et la diffusion de l'information sur les marchés ;
- l'adoption, la traduction et la diffusion d'une convention locale régissant les marchés à bétail en 420 exemplaires ;
- la formation des leaders pastoraux sur la commercialisation du bétail ;
- la formation de 226 éleveurs dont 125 femmes en techniques d'alimentation animale et de conservation du fourrage ;

- la formation de vingt sept (27) femmes sur le crédit ;
- la formation de vingt cinq éleveurs (hommes et femmes) sur la commercialisation des produits animaux ;
- la formation de quarante (40) représentants d'éleveurs et de personnel d'encadrement sur la production animale ;

Au titre de la première composante, une seule activité n'a pas été totalement réalisée ; il s'agit de l'unité de transformation de Tinhanma dont le bâtiment a été réalisé mais qui n'a pas bénéficié d'équipement ni de fonds de roulement. Les activités menées sont consignées dans des rapports d'activités accessibles au siège de Tassaght. Un rapport de capitalisation a également été produit, de même que des rapports de formation.

### *Résultats obtenus*

La situation des résultats obtenus et des résultats non obtenus au titre de la composante « accès aux marchés se présentent comme suit :

**Tableau 4 : Résultats obtenus et non obtenus au titre de la composante accès aux marchés**

<b>Résultats obtenus</b>	<b>Résultats non obtenus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ quatre parcs de transit fonctionnels</li> <li>▪ trois unités de transformation fonctionnelles</li> <li>▪ les AGR de quatre groupements féminins sont financées</li> <li>▪ la technique de conservation des peaux est maîtrisée par les femmes</li> <li>▪ les techniques de transformation laitière sont maîtrisées par les femmes</li> <li>▪ les données sur les marchés sont collectées et centralisées</li> <li>▪ les éleveurs subissent de moins en moins le diktat des intermédiaires dans les marchés à bétail</li> <li>▪ le bétail des éleveurs est vendu à un meilleur prix</li> <li>▪ les techniques de conservation de fourrage et d'alimentation des animaux sont mieux connues des éleveurs</li> <li>▪ certains marchés à bétail sont gérés par des organisations d'éleveurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ une unité de transformation n'est pas fonctionnelle</li> <li>▪ les organisations d'éleveurs ne sont pas associées à la gestion de beaucoup de marchés à bétail</li> <li>▪ beaucoup de comités de gestion d'infrastructures ne maîtrisent pas suffisamment leurs rôles</li> </ul>

**Par rapport à ce qui était prévu pour être réalisé au cours de la première phase, et en comparant les résultats obtenus aux résultats non obtenus la mission estime le taux de réalisation de la composante 1 à environ 80%<sup>2</sup>**

<sup>2</sup> Le taux est obtenu en faisant le rapport entre les résultats attendus au départ et les résultats réellement obtenus à la fin de la mise en œuvre du programme.



#### 4.1.2.2 Composante 2 : Accès aux services de base

L'accès aux services de base pour soutenir les systèmes de production prévoyait la réalisation d'investissements et la formation d'auxiliaires vétérinaires qui devraient être opérationnels sur le terrain.

Les activités réalisées dans la mise en œuvre de cette composante sont les suivantes :

- la construction de quatre (04) parcs de vaccination métallique
- la mise en place des comités de gestion des infrastructures
- la formation de vingt huit membres des comités de gestion des intrants vétérinaires
- la formation de quatorze éleveurs en gestion des stocks
- la mise en place de soixante seize tonnes (76) de tourteaux de coton au profit de quatre magasins d'aliments bétail
- la formation et l'équipement de onze auxiliaires vétérinaires.

Les activités non totalement réalisées sont contenues dans le tableau suivant.

**Tableau 5 : Les activités non totalement réalisées**

Activités prévues	Activités réalisées	Taux de réalisation	Ecart	Analyse de l'écart
Construction, équipement et approvisionnement de sept (07) magasins d'aliments bétail	Quatre (04) magasins construits, équipés et approvisionnés	57%	Trois magasins non construits	Suspension des financements de TASSAGHT la dernière année
Construction, équipement et approvisionnement de cinq dépôts vétérinaires	Quatre dépôts construits, équipés et approvisionnés	90%	Un dépôt construit mais non équipé ni approvisionné	Suspension des financements de TASSAGHT la dernière année

Les résultats obtenus au titre de cette composante sont présentés dans le tableau suivant qui mentionne également les résultats non obtenus :

**Tableau 6 : Résultats obtenus et non obtenus au titre de la composante accès aux services de base**

Résultats obtenus	Résultats non obtenus
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amélioration de l'accessibilité des éleveurs aux produits vétérinaires</li> <li>▪ Rapprochement des éleveurs aux lieux de vaccination animale</li> <li>▪ Les capacités d'intervention des services techniques sont renforcées à travers la disponibilité des infrastructures (parc de vaccination)</li> <li>▪ Amélioration de l'accessibilité des éleveurs aux soins vétérinaires grâce à la présence d'auxiliaires vétérinaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les magasins d'aliments bétail ne sont pas régulièrement approvisionnés</li> <li>▪ Les dépôts d'intrants vétérinaires disposent d'une gamme de produits limités ; en outre, ils ne répondent pas aux normes nécessaires pour une bonne conservation des produits</li> <li>▪ L'accessibilité aux aliments dans certaines zones n'est pas améliorée du fait de la non réalisation de trois (03) magasins d'aliments bétail pour cause de suspension du financement</li> </ul>

**Par rapport à ce qui était programmé pour la première phase, la mission estime le taux de réalisation de la composante 2 à 70%**

#### **4.1.2.3 Composante 3 : Sécurisation et gestion des ressources pastorales**

Au titre de la composante 3, les activités totalement réalisées sont les suivantes :

- la traduction et la vulgarisation en 7000 exemplaires de la charte pastorale
- la réalisation d'une étude sur les ressources pastorales transfrontalières entre les trois pays couverts par le PPR ;
- l'organisation de sensibilisations concernant le texte de la CEDEAO sur la transhumance ;
- l'organisation d'une rencontre transfrontalière à Tessit qui a réuni environ 300 participants ;
- l'organisation de missions de sensibilisation sur les textes en vigueur auprès des éleveurs à la base notamment dans les zones conflictuelles dans les communes de Gabéro et Tessit.

Les résultats obtenus grâce aux activités réalisées sont :

**Tableau 7 : Résultats obtenus et non obtenus au titre de la composante « sécurisation et gestion des ressources pastorales »**

<b>Résultats obtenus</b>	<b>Résultats non obtenus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les textes de la CEDEAO sur la transhumance et la charte pastorale sont mieux connus des éleveurs</li> <li>▪ des échanges ont lieu entre les éleveurs des trois pays grâce à la rencontre transfrontalière</li> <li>▪ des cadres de concertation dénommés « chawar » pour la gestion des ressources naturelles sont créés dans les communes de Gabéro et de Tessit ;</li> <li>▪ des zones de pâturages, de culture, de passage d'animaux ont été identifiées et matérialisées avec le concours des autorités de la commune à Tinhama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les zones de pâturages ne sont pas encore clairement délimitées dans la majorité des communes couvertes par le programme</li> <li>▪ les zones de pâturage ne sont pas aménagées</li> </ul>

**En comparaison de ce qui était programmé pour la première phase, la mission estime le taux de réalisation de la composante 3 à 67% environ.**

#### **4.1.2.4 Composante 4 : Renforcement des capacités des organisations pastorales**

Les activités totalement réalisées se présentent comme suit :

- l'organisation d'un atelier national d'analyse des difficultés d'opérationnalisation de la composante suivi-évaluation avec les responsables de TASSAGHT, et du coordinateur national du PPR ;
- la formation en techniques de plaidoyer et de formulation de plan d'action au profit de 26 délégués des organisations d'éleveurs;
- la formation d'agents de TASSAGHT en classement et gestion des documents, en gestion et en l'utilisation de logiciels Excel, Access ;

- l'appui à la création de la fédération des éleveurs dénommée « AMADANE »<sup>3</sup>;
- la réalisation d'un diagnostic institutionnel et organisationnel des associations et groupements d'éleveurs et agro éleveurs ;
- la formation en production animale de 50 bénéficiaires dont 11 femmes ;
- la formation de 40 personnes sur la démarche de conception des textes et conventions locales ;
- la formation de 18 agents en suivi évaluation ;
- la formation sur l'élaboration de la convention sur la gestion des marchés à bétail de 45 hommes et femmes.
- L'appui aux initiatives de plaidoyer, de prévention et gestion des conflits, de gestion et de suivi évaluation ;
- La formation de 75 femmes sur la conservation et la transformation des sous produits animaux ;
- La formation de 225 producteurs dont 125 sur l'alimentation, la production et la conservation du fourrage ;
- La formation de 17 formateurs sur la conservation du fourrage et les techniques d'embouche pour commercialisation.

Les activités partiellement réalisées ou non réalisées sont consignées dans le tableau suivant.

**Tableau 8 : Activités partiellement réalisées ou non réalisées au titre la composante « renforcement des capacités des organisations d'éleveurs »**

Activités prévues	Activités réalisées	Taux de réalisation	Ecart	Analyse de l'écart
Inventaire des cadres de concertation existants	Aucune activité réalisée	0%		Non expliqué
Création et alimentation d'une banque de données	Base de données créée	50%	Base de données peu alimentée	
Formation des bénéficiaires sur les indicateurs de suivi évaluation	Aucune activité réalisée	0%	Non réalisée	Programmée pour la dernière année non financée

Les résultats obtenus sur cette composante sont :

<sup>3</sup> la fédération régionale des éleveurs AMADANE de Gao comprend 150 groupements membres. Elle appuie au ciblage des bénéficiaires du PPR, participe à la planification stratégique des activités, contribue à la sensibilisation / information des bénéficiaires....

**Tableau 9 : Résultats obtenus et non obtenus au titre de la composante « renforcement des capacités des organisations d'éleveurs »**

Résultats obtenus	Résultats non obtenus
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les capacités en matière de plaidoyer des organisations d'éleveurs sont améliorées ;</li> <li>▪ la fédération des organisations éleveurs « AMADANE » est créée et est fonctionnelle</li> <li>▪ le diagnostic institutionnel et organisationnel des associations et groupements d'éleveurs et agro éleveurs est fait et des pistes pour leur dynamisation proposées</li> <li>▪ les capacités des agents de Tassaght, des membres d'organisations d'éleveurs sont renforcées sur divers thèmes</li> <li>▪ les organisations d'éleveurs ont participé à l'élaboration de la convention locale sur la gestion des marchés à bétail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'ancrage institutionnel de la fédération des organisations d'éleveurs « AMADANE » est encore moyen</li> </ul>

**En comparaison de ce qui était programmé pour la première phase, la mission estime le taux de réalisation de la composante 4 à 95% environ.**

#### **4.1.2.5 Composante 5 : Equité / genre**

Les activités réalisées se présentent comme suit :

- la formation à l'échelle nationale de plus de 100 femmes éleveurs, représentant des structures féminines, 20 éleveurs du bureau de AMADANE et des coordinations communales sur l'équité genre
- la formation des femmes de plusieurs organisations de base en techniques de conservation et de transformation des produits animaux : traitement et conservation des peaux, fabrication des produits laitiers
- la formation des femmes de quatre (04) groupements sur la gestion des crédits
- la restitution de l'atelier genre aux groupements à la base avec 240 femmes touchées
- L'organisation des femmes en structure formelle reconnue officiellement : 29 groupements féminins ont été concernés
- La création d'activités génératrices de revenus au profit de plus de 300 femmes d'unités de transformation ou menant des activités individuelles

Les résultats obtenus grâce aux activités réalisées et ceux non obtenus sont les suivants :

**Tableau 10 : Résultats obtenus et non obtenus au titre de la Composante « Equité / genre »**

Résultats obtenus	Résultats non obtenus
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les organisations féminines de base sont informées sur l'équité/genre pour mieux s'impliquer dans les questions les concernant</li> <li>▪ plusieurs femmes ont bénéficié de formations en tout genre sur les techniques de valorisation des produits de l'élevage et la gestion ;</li> <li>▪ grâce au financement de leurs AGR, les femmes génèrent des revenus qui améliorent leur statut économique et social</li> <li>▪ vingt neuf (29) organisations paysannes féminines ont reçu des reconnaissances officielles</li> <li>▪ les unités de transformation des peaux existent et des produits artisanaux en peau sont produits et mis en vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les femmes sont encore peu représentées dans les associations d'éleveurs</li> <li>▪ les pesanteurs sociales culturelles et religieuses inhibent encore fortement l'expression des femmes</li> </ul>

**En comparaison de ce qui était prévu pour être réalisé au cours de la première phase, la mission estime le taux de réalisation de la composante 5 à 67% environ.**

#### **5.1.2.6 Estimation du taux d'exécution du PPR 1 au Mali**

L'estimation du taux d'exécution de l'ensemble de la phase 1 du PPR a consisté à faire une moyenne des taux d'exécution des différentes composantes. Au total, la mission estime que le taux d'exécution du PPR1 au Mali se situe à environ 75,8%, le détail de calcul étant donné dans le tableau suivant.

**Tableau 11 : Estimation du taux d'exécution du PPR1 au Mali**

<b>Composante</b>	<i>Accès aux marchés</i>	<i>Accès aux services sociaux de base</i>	<i>Sécurisation et gestion des ressources</i>	<i>Renforcement de capacités</i>	<i>Equité/genre</i>	<b>Moyenne</b>
<b>Taux d'exécution</b>	80%	70%	67%	95%	67%	<b>75,8%</b>

## 4.2 Situation d'exécution budgétaire du PPR Mali

Tableau 12 : Situation d'exécution budgétaire du PPR Mali

Composantes	2003/2004		2004/2005		2005/2006		2006/2007	
	Prévu	Consommé	Prévu	Consommé	Prévu	Consommé	Prévu	Consommé
Ressources hum/Fonctionnement	7 139 030	6 929 995	18 895 600	17 716 300	13 735 600	12 769 593	15 955 600	13 508 860
Equip. et mat. Informatique	0	0		0	1 200 000	1 200 000	1 200 000	750 000
Bureau local	0	0		0	3 480 000	2 889 544	3 780 000	2 256 801
Accès aux marchés	21 240 970	20 669 560	30 130 000	27 369 111	19 500 000	19 470 000	33 500 000	14 004 610
Accès aux services de base	6 835 020	6 546 625	23 840 000	24 055 695	17 196 926	17 150 000	7 814 719	7 499 274
Renforcement des capacités	9 387 115	9 079 345	4 780 000	2 784 500	1 675 634	1 600 000	0	0
Equité/genre	10 644 550	9 813 945	9 925 000	9 941 350	9 600 000	9 599 890	0	0
Appui institutionnel	0	0	0	0	774 112	773 900	0	0
Planification PPR An III	0	0	5 000 000	4 996 250	0	0	0	0
Sécurisation et gestion des ressources	0	0	4 000 000	3 978 500	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>55 246 685</b>	<b>53 246 685</b>	<b>96 570 600</b>	<b>90 841 706</b>	<b>67 162 272</b>	<b>65 452 927</b>	<b>62 250 319</b>	<b>38 019 545</b>

Source : coordination PPR Tassaght

Les taux de consommation budgétaire sont respectivement de : 96,38% en 2003/2004, 94,06% en 2004/2005, 97,45% en 2005/2006 et 61,08% en 2006/2007. Ce qui donne une consommation budgétaire pour l'ensemble de la phase de 87,24%. Pour les trois premières années, le taux de consommation budgétaire est bon ; par contre, celui de la dernière année est assez faible. Cette faible consommation s'expliquerait par un arrêt de financement consécutif à des difficultés survenues entre OXFAM et TASSAGHT sur le programme éducation. Cet arrêt brusque du financement n'a pas permis de réaliser certaines actions dont le processus d'exécution était pourtant déjà engagé et même avancé (unité de transformation de Tinhanma par exemple). L'arrêt brusque du financement ayant entraîné un arrêt de certaines actions engagées a porté un coup à l'image du programme et de l'ONG locale auprès de certains partenaires de base (organisations d'éleveurs) et même des autorités locales (maires) et des services techniques partenaires du programme.

La mission estime qu'en dépit des difficultés survenues par ailleurs sur un autre programme, on aurait gagné à poursuivre et achever les activités programmées du PPR au besoin en prenant des mesures conservatoires par exemple en déléguant provisoirement la gestion financière au bureau de OXFAM GAO.

## **4.3 Performance et contraintes de performance du PPR au Mali**

### **4.3.1 Analyse de la performance du programme**

#### **4.3.1.1 Au niveau de l'identification des bénéficiaires**

L'approche adoptée par PPR Tassaght est une approche dite par la demande. C'est-à-dire que les populations cibles du programme doivent exprimer leurs besoins d'appui sous forme de demandes pour pouvoir bénéficier éventuellement de l'appui du programme. Les demandes ne sont prises en compte que si elles émanent d'une association ou d'un groupement d'éleveurs. Les bénéficiaires ne sont donc pas identifiés suivant des critères prédéfinis par les membres de l'équipe PPR. Les bénéficiaires sont ceux qui prennent la décision de faire appel à l'appui du programme et qui l'expriment à travers une demande.

Cette approche comporte des avantages appréciables :

- d'une part, elle évite d'avoir à apporter un appui à des bénéficiaires qui n'en manifestent pas le besoin et qui par conséquent peuvent manquer d'engagement et de détermination dans la mise en œuvre des actions
- d'autre part, elle permet de mieux responsabiliser les bénéficiaires pour la mise en œuvre des actions et la gestion des infrastructures ; en effet, ayant fait le premier pas vers le programme pour demander son appui, les bénéficiaires se sentent un devoir d'engagement dans les actions mises en œuvre par la suite

Sur le terrain, la mission a pu constater que les femmes ayant bénéficié du crédit pour mener des activités individuelles ou en groupement étaient effectivement soit des femmes éleveurs pauvres dont les ménages sont confrontés à l'insécurité alimentaire et aux besoins sociaux de base ou des femmes éleveurs vulnérables qui, si elles ne bénéficient pas d'un appui dès maintenant peuvent être gagnées à tout moment par la pauvreté du fait de la faiblesse de leur système actuel de production et de la nature de leur patrimoine sensible aux changements de l'environnement climatique, socio-politique et économique.

De même, les groupements féminins ayant bénéficié d'unités de transformation sont des groupements réunissant des femmes pauvres ou vulnérables qui pratiquaient déjà l'activité de transformation des peaux et produisaient des objets d'art ou utilitaires de manière traditionnelle.

Au total, la mission estime que le choix des bénéficiaires des actions est judicieux et en phase avec le groupe cible visé par les concepteurs du programme.

#### **4.3.1.2 Au niveau des procédures d'identification et de planification des activités et de budgétisation**

Comme évoqué précédemment, les activités prises en compte sont celles contenues dans les demandes exprimées par les organisations d'éleveurs de la zone couverte par le programme. Ces différentes demandes peuvent être déposées auprès de Tassaght, de AMADANE ou des communes. Toute demande, pour être recevable, doit auparavant être visée par la coordination des éleveurs de la commune concernée (garantie de sa légitimité) et ensuite visée par le maire de la commune concernée (garantie de sa légalité).

Chaque année, une réunion de planification est organisée par Tassaght. A cette réunion prennent part : l'équipe PPR Tassaght, la direction de Tassaght, deux représentants de AMADANE et les représentants des communes couvertes par le programme. Au cours de cette rencontre, l'on procède à l'examen des différentes demandes et un arbitrage est fait pour retenir les demandes les plus pertinentes en prenant en compte le souci d'une bonne répartition spatiale des actions (équité entre les différentes localités). Les actions retenues ne doivent pas sortir des actions initialement planifiées dans le document de base du PPR.

Les résultats de la planification faite au niveau local sont restitués à la rencontre de planification annuelle qui réunit les trois partenaires locaux du programme à savoir CRUS, TASSAGHT et AREN. C'est cette rencontre qui valide les différentes planifications locales et fait une planification pour l'ensemble du réseau qui est ensuite soumise à OXFAM pour réajustement éventuel portant surtout sur les aspects financiers.

A l'issue du réajustement de OXFAM, une contractualisation est faite entre OXFAM et chaque partenaire local.

Cette manière de procéder garantit que les activités planifiées répondent effectivement aux besoins exprimés par les populations cibles. Cependant elle comporte une limite en ce sens qu'elle ne permet pas de prendre en compte les activités correspondant aux besoins des populations cibles qui n'avaient pas été préalablement pris en compte dans le document de base du programme.

#### **4.3.1.3 Au niveau de la mise en œuvre des activités**

Dès que la planification a été validée, l'équipe du programme se rend dans les différentes localités où les actions seront réalisées pour d'abord informer officiellement les bénéficiaires concernés, ensuite négocier leur adhésion aux principes et à la démarche de travail du programme et enfin négocier leur participation à la mise en œuvre.

S'il s'agit d'une infrastructure à réaliser, l'on procède à un appel d'offres ou à une consultation restreinte (selon le coût de l'ouvrage). La commission d'attribution des marchés étant composée de : un représentant de l'équipe PPR Tassaght, un représentant de la direction de Tassaght, un représentant de AMADANE (organisation faîtière des éleveurs) et au besoin le comptable et le logisticien de Tassaght en qualité d'observateurs.

Une contractualisation est faite avec l'entreprise adjudicataire à l'issue des travaux de la commission. L'entreprise assure l'exécution des travaux et le suivi technique est assuré conjointement par le service technique compétent, la mairie de la commune où est réalisée l'infrastructure et l'équipe PPR Tassaght. Tassaght se charge des paiements et les chèques sont co-signés par le Directeur et le Directeur Administratif et Financier.

S'il s'agit de financement d'AGR ou de fonds de roulement d'unités de transformation, l'argent est remis au groupement lors d'une assemblée générale et à l'occasion un protocole est signée entre Tassaght et le groupement pour garantir la bonne gestion des fonds.

Au niveau de la réalisation des infrastructures, la démarche adoptée devrait permettre de garantir d'une part une bonne gestion des fonds et d'autre part la qualité des infrastructures à réaliser. Elle ne responsabilise cependant pas



suffisamment les bénéficiaires qui n'interviennent ni au moment de l'attribution du marché ni au moment de son exécution. On responsabiliserait davantage les bénéficiaires en incluant un ou deux de leurs représentants directs dans la commission d'attribution des marchés et en les associant au suivi pendant l'exécution.

Au niveau du financement des AGR et du fonds de roulement des unités de transformation, la démarche adoptée garantit la transparence d'une part entre Tassaght et les groupements concernés et d'autre part entre les membres des groupements et leurs responsables. Cette transparence devrait à son tour renforcer la bonne gestion des fonds.

La mission relève cependant que le financement des AGR n'a pas été accompagné de formations devant amener les femmes à mieux maîtriser leurs activités. Or une bonne maîtrise des activités réalisées par les femmes est nécessaire pour maximiser les chances de succès et minimiser les risques d'échec.

#### **4.3.1.4 Au niveau du renforcement des capacités**

En direction des organisations pastorales, des efforts appréciables ont été réalisés par le programme en matière de renforcement de capacités notamment en matière :

- d'élaboration et de mise en œuvre de plans d'actions de plaidoyer
- de gestion participative de la vie associative
- de gestion technique des activités de production animale
- de transformation et commercialisation de produits
- de gestion de conflits
- de l'équité/genre

On note également une combinaison de formations théoriques et de visites d'échanges sur des expériences pertinentes ayant cours dans d'autres pays.

De même, en direction de l'ONG locale, des efforts significatifs de renforcement de capacités ont été fournis dans le sens d'un renforcement de son expertise en matière de pastoralisme, de gestion de base de données et de suivi des effets/impacts. En cela, on peut mentionner les actions de renforcement de capacités suivantes :

- Visite d'échanges dans les pays côtiers
- Visite d'échanges au Kenya sur l'implication des éleveurs dans la gestion des marchés à bétail
- Formation sur la commercialisation du bétail
- Formation sur le genre et l'équité
- Formation sur la prévention et la gestion des conflits
- Formation sur le plaidoyer
- Formation sur les effets et impacts des projets
- Appui/accompagnement sur le suivi-évaluation
- Formation sur l'archivage
- Formation sur Access et Excel

Tout en reconnaissant les efforts fournis par le programme en matière de renforcement de capacités, la mission fait remarquer que :

- les différents comités de gestion d'infrastructures n'ont pas bénéficié de formation pour mieux maîtriser leurs rôles et attributions

- il n' y a pas eu suffisamment de formations allant dans le sens d'une maîtrise technique du management des projets par Tassaght
- l'évaluation de l'impact des formations et le bilan de compétences des organisations pastorales bénéficiaires n'ont pas été réalisés de manière à appréhender le chemin parcouru en matière d'amélioration des capacités

Au total, la mission apprécie les efforts importants consentis par le programme en matière de renforcement de capacités aussi bien en direction des organisations pastorales que de l'ONG locale même si quelques insuffisances demeurent. Les efforts consentis sont en adéquation avec la logique d'un programme comme le PPR qui ambitionne d'amener les organisations pastorales non seulement à se dynamiser mais également à être capables de poursuivre et promouvoir la défense de leurs intérêts dans un environnement socio-politique et économique qui ne leur est pas favorable.

#### 4.3.1.5 Au niveau de la qualité et des normes des infrastructures réalisées

De l'observation des infrastructures visitées la mission a fait les constats suivants :

- au niveau des parcs de vaccination, les infrastructures réalisées sont de qualité et conformes aux normes en vigueur
- au niveau des parcs de transit, des insuffisances significatives ont été relevées : absence de rampe d'embarquement, absence de points d'eau, absence de hangar pour abriter notamment l'enquêteur de marché
- au niveau des magasins d'intrants : insuffisance de palettes pour l'entreposage des sacs d'aliments bétail si bien que les sacs sont déposés à même le sol, ce qui augmente le risque de dégradation
- au niveau des dépôts vétérinaires : les bâtiments réalisés ne répondent pas aux normes pour une bonne conservation des produits. En outre, dans certains cas (Intillit par exemple) le local est sale et mal entretenu et les étagères qui sont en bois ont été rongées et dégradées par les termites.

#### 4.3.1.6 Au niveau de la gestion des parcs de vaccination et de transit

En rappel, deux parcs de transit ont été visités par la mission : le parc de transit de Intillit et celui de Doro dans la commune de Intillit. Dans les deux cas, le parc de transit est fonctionnel une fois par semaine correspondant au jour du marché à bétail. Les informations sur la gestion des parcs de transit sont données par les tableaux suivants.

**Tableau 13 : Nombre d'animaux présentés dans les parcs de transit**

Désignation	Période grande affluence		Période de faible affluence	
	Nombre moyen de petits ruminants	Nombre moyen de gros ruminants	Nombre moyen de petits ruminants	Nombre moyen de gros ruminants
Parc de transit de Intillit	140	15	60	00
Parc de transit de Doro	400	70	150	25

Source : document enquêteurs des marchés à bétail

NB : la période de grande affluence va d'octobre à mars et la période de faible affluence d'avril à septembre

L'analyse du tableau appelle les commentaires suivants :

- le nombre moyen d'animaux entrant dans le parc de transit de Intillit est de 5 590 par an tandis que ceux entrant dans le parc de transit de Doro sont estimés à 16 770 en moyenne par an. Ces chiffres, surtout dans le cas de Doro justifient suffisamment la pertinence des infrastructures réalisées
- ces chiffres auraient été plus importants si les parcs de transit disposaient de rampes d'embarquement. En effet, aux dires des enquêteurs, beaucoup de propriétaires de gros bétail et d'acheteurs ne fréquentent pas les parcs de transit parce qu'après conclusion des transactions, il devient pénible d'embarquer les animaux dans les camions.

**Tableau 14 : Taxe d'entrée dans le parc de transit (en FCFA)**

Désignation	Taxe d'entrée payée	
	Petits ruminants	Gros ruminants
Parc de transit de Intillit	100	250
Parc de transit de Doro	100	250

Les taxes perçues sur les animaux entrant dans les parcs de transit nous paraissent raisonnables et en cohérence avec le fait que les parcs de transit sont avant tout des services sociaux de base et non des unités commerciales.

**Tableau 15 : Recettes moyennes réalisées par marché (ou par semaine) (en FCFA)**

Désignation	Période grande affluence		Période de faible affluence		Total
	Petits ruminants	Gros ruminants	Petits ruminants	Gros ruminants	
Parc de transit de Intillit	14 000	3 750	6 000	00	<b>11 875</b>
Parc de transit de Doro	40 000	17 500	15 000	6 250	<b>39 375</b>

Le calcul montre que les recettes moyennes réalisées respectivement sur les parcs de transit de Intillit et de Doro sont de 617 500 FCFA et 2 047 500 FCFA. Ces sommes ne sont certes pas élevées mais peuvent, si elles sont bien gérées permettre aux communes concernées et aux organisations d'éleveurs de réaliser des actions allant dans le sens de l'amélioration des conditions de vie des populations en général et des éleveurs en particulier.

Au total, la mission estime que les parcs de transit réalisés apportent effectivement une valeur ajoutée appréciable au commerce de bétail dans les localités concernées et les localités voisines. Elle souligne cependant la nécessité de compléter les infrastructures déjà réalisées par des rampes d'embarquement et même des points d'eau afin de donner plus d'efficacité aux infrastructures réalisées et d'attirer plus d'animaux.

#### **4.3.1.7 Au niveau de la gestion des magasins d'aliments bétail et des dépôts vétérinaires**

##### ***Les magasins d'aliments bétail***

Les magasins d'intrants qui ont reçu la visite de la mission sont ceux de Intillit chef lieu de commune, Oussadja et Ntahaca dans la commune de Intillit. Dans les deux premières localités les stocks initiaux ont été livrés en 2005 tandis que dans le second ils l'ont été en 2006. Les stocks initiaux étaient de dix neuf (19) tonnes de SPAI. Malheureusement, les magasins sont restés vides après l'épuisement des premiers stocks exception faite du magasin de Intillit commune où le comité de gestion a pris l'initiative d'acheter du sel gemme et des blocs mélur après l'épuisement du premier stock qui, par ailleurs, avait été livré par Tassaght. En fait le réapprovisionnement en SPAI n'a pas pu se faire à cause de la faible disponibilité du produit sur le marché national, ce qui a renchérit les coûts. Le manque de SPAI sur le marché étant causé lui-même par les difficultés que vie la filière cotonnière au Mali depuis quelque temps.

Tous les magasins d'aliments bétail visités disposent de comité de gestion formé de cinq à sept personnes. Ces comités tiennent des cahiers d'approvisionnement et de vente permettant d'avoir des traces des opérations effectuées. Néanmoins, la tenue de ces documents comportent des insuffisances et demandent à être améliorées. Aucun des comités rencontrés ne dit avoir bénéficié de formation préalable dans le sens d'une maîtrise de la gestion des magasins d'aliments bétail.

Les bénéfices réalisés par les comités de gestion des magasins sur les premiers stocks se présentent comme suit :

- magasin d'aliment bétail de Intillit commune : 133 000 FCFA
- magasin d'aliment bétail de Oussadja : 467 500 FCFA
- magasin d'aliment bétail de Ntahaca : 17 750 FCFA

Des différences importantes existent entre les montants des bénéfices réalisés par les différents comités de gestion. Le comité de gestion de Oussadja réalise le meilleur résultat parce qu'ayant pu vendre son stock à un prix relativement élevé. Le comité de gestion de Intillit s'est vu obligé de vendre une partie de son stock à un prix inférieur au prix d'achat du fait de la concurrence du SPAI venu du Burkina.

En définitive, la mission estime qu'il faudra trouver les moyens d'approvisionner régulièrement les magasins d'aliments bétail en explorant au besoin la possibilité de s'approvisionner au Burkina avec le concours du CRUS. On pourrait également ne pas se limiter au SPAI mais diversifier en ajoutant d'autres types d'aliments comme l'a fait le comité de gestion de Intillit qui a approvisionné son magasin en sel gemme à défaut de SPAI.

##### ***Les dépôts vétérinaires ou magasins d'intrants***

Tout en reconnaissant que les dépôts vétérinaires rendent effectivement service aux éleveurs en leur permettant de disposer à proximité de produits pour les soins animaux, il convient de relever qu'un certain nombre d'insuffisances limitent leur efficacité :

- le manque de formation des comités de gestion et des gérants qui a des conséquences négatives sur la prise d'initiatives et sur la tenue des documents de gestion
- les bâtiments qui ne répondent pas aux normes et qui engendrent des problèmes de conservation et même de présentation des produits aux consommateurs
- le mauvais entretien des bâtiments : c'est le cas notamment du dépôt de Intillit qui, au moment du passage de la mission, était bien sale, envahi par les termites avec des étagères en dégradation avancée. Tout cela ne saurait inspirer suffisamment de confiance aux consommateurs quant à la qualité des produits qui y sont vendus
- le problème de légalité des dépôts qui limitent le nombre de produits dont ils sont autorisés à vendre. C'est d'ailleurs à cause du problème de légalité qu'on a opté de les appeler magasins d'intrants plutôt que dépôts vétérinaires.

Tout en reconnaissant la pertinence des dépôts vétérinaires et leur contribution à l'amélioration de la production animale eu égard à l'éloignement des centres d'approvisionnement, la mission souligne que leur création et leur gestion demandent à être mieux analysées de manière à leur donner plus d'efficacité.

#### **4.3.1.8 Au niveau de la gestion des unités de transformation**

Deux unités de transformation ont été visitées sur les trois qui sont fonctionnelles : il s'agit de celles de N'TAHACA et de DORO dans la commune de INTILLIT. Ces deux unités produisent des objets en cuirs : tentes, coussins, sacs marins, selles, tabatière, porte-assiettes, boîtes à bijou, fourreau à couteau... La mission a pu constater que les unités ont été réalisées au profit de femmes éleveurs qui pratiquaient déjà l'activité de transformation de peaux et cuirs. Cela donne en théorie plus de chance de réussite aux unités. La mission a pu effectivement se rendre compte que les femmes avaient une maîtrise appréciable de la conservation du cuir et de la fabrication d'objets d'art ou d'objets utilitaires.

Cependant, les femmes ont opté de produire des objets dont une grande partie n'est pas adaptée aux besoins ou au pouvoir d'achat des consommateurs locaux. Autrement beaucoup d'objets produits ne sont pas accessibles aux consommateurs locaux du fait de leurs coûts relativement élevés au regard du niveau de vie et des priorités des populations locales. La conséquence de cette option est que beaucoup d'objets produits depuis des mois n'arrivent pas à être écoulés, ce qui immobilise une grande partie du fonds de roulement qui devient ainsi improductive. Aussi, les unités de transformation se retrouvent nettement en deçà des performances qui étaient attendues d'elles en termes de valorisation des cuirs et peaux et en termes de création de revenus pour les femmes.

La mission estime que sur cette question, l'équipe PPR Tassaght n'a pas joué suffisamment son rôle d'appui conseil qui aurait permis de mieux orienter les femmes dans le choix des objets à produire.

#### **4.3.1.9 Au niveau des crédits AGR**

Du fait des difficultés d'accès ou de l'insécurité, la mission n'a pas pu accéder à certaines localités dont les groupements féminins ont bénéficié de crédits AGR. Si bien que les enquêtes ont porté sur seulement (05) femmes du groupement Hini Dobey de Tacharane et le groupement féminin Déourale de Intillit. Dans le premier groupement, les femmes ont mené des activités individuelles de production de lait, de vente de lait caillé et de beurre et d'embouche ovine, tandis que dans le second elles ont utilisé la subvention pour réaliser une activité collective d'achat et de revente d'huile de beurre.

Les femmes du groupement Hini dobey enquêtées ont un âge compris entre 37 ans et 57 ans et ont en moyenne sept (07) enfants; c'est dire que les femmes ayant bénéficié de crédit sont à des âges où physiquement elles sont capables de mener des AGR.

Elles ont bénéficié du crédit en avril 2006 et l'utilisent pour réaliser l'embouche ovine (une personne) ou la commercialisation de lait et beurre (04 personnes). Elles réalisent des bénéfices relativement modestes : une moyenne de 17 000 FCFA en un an. Selon les femmes, elles auraient pu mieux rentabiliser le crédit si on leur permettait d'investir dans des activités autres que celles portant sur l'élevage et les sous produits de l'élevage.

Seules les femmes du groupement Déourale de Intillit semblent réaliser de meilleures performances. Les bénéfices cumulés depuis le début de leur activité commerciale en avril 2006 sont estimés à 204 000F CFA pour un groupement de plus de trente personnes.

Au total, la mission relève que les AGR menées par les femmes soit individuellement ou en groupement n'enregistrent pas de bonnes performances. Elle estime qu'il faudrait permettre aux femmes de mener des activités plus porteuses en dehors de l'élevage et de la transformation des produits d'élevage, quitte à réinvestir une partie des bénéfices dans le secteur de l'élevage.

#### **4.3.1.10 Au niveau des décaissements**

Les décaissements sont faits par tranche. Dans la pratique, l'ONG local reçoit un premier montant à la signature du protocole avec OXFAM et procède ensuite à des demandes de réapprovisionnements à l'épuisement du montant reçu.

Cette manière de procéder à l'avantage de permettre de maîtriser la gestion des fonds et au besoin de contrôler de justifier au fur et à mesure les montants reçus. Ce qui apporte plus de transparence et renforce la bonne gestion des fonds.

#### **4.3.1.11 Au niveau de la concertation et de la communication**

Plusieurs cadres de concertation permettent d'échanger sur la vie du programme et de prendre au besoin des mesures correctrices.

*Au niveau régional :*

la réunion annuelle de bilan et de planification où se rencontrent : les responsables des trois ONG partenaires locaux du programme et leurs

équipes PPR, la cellule technique régional, les responsables du réseau, le chargé de programme de OXFAM et le représentant de ACORD  
la réunion du bureau du réseau qui a lieu deux (02) à trois (03) fois par an et à laquelle sont conviés les coordonnateurs des différentes équipes PPR

*Au niveau local :*

- une rencontre hebdomadaire réunit la direction de Tassaght et les différentes équipes de projets/programmes et permet à la coordination du PPR de faire le point sur la mise en œuvre du programme
- l'équipe PPR elle-même a des rencontres périodiques de bilan et de programmation des activités

Ces différents cadres de concertation sont complétés par des échanges avec OXFAM à l'occasion des missions de suivi trimestrielles effectuées par le chargé de programme de OXFAM. Les échanges avec OXFAM se font également par téléphone ou par internet.

La mission constate qu'il existe des cadres de concertation pertinents permettant de partager l'information et d'échanger sur la vie et la mise en œuvre du programme de manière à assurer une bonne exécution du programme. Cependant elle relève des insuffisances qui méritent d'être corrigées :

- les feed back de OXFAM sur les rapports périodiques produits et envoyés par l'équipe PPR de Tassaght sont communiqués tardivement ou parfois ne sont pas du tout communiqués. Ce qui ne permet pas à l'équipe d'améliorer la qualité des rapports tout en donnant l'impression que les rapports élaborés n'intéressent pas beaucoup OXFAM
- les résultats de certaines études réalisés sur le programme ou financées par le programme ne sont pas communiqués à l'équipe PPR Tassaght de manière à lui permettre d'être au même niveau d'information et d'apporter au besoin des corrections dans l'exécution du programme. C'est le cas par exemple du rapport d'évaluation à mi parcours qui jusqu'à présent n'a pas été mis à sa disposition
- enfin, lorsque des difficultés sont survenues dans les relations contractuelles entre OXFAM et Tassaght dans le cadre d'un autre programme, difficultés qui ont eu des incidences sur l'exécution du PPR, OXFAM n'a pas communiqué suffisamment et à temps sur ce qui se passait.

#### **4.3.1.12 Au niveau de la gestion et du suivi-évaluation du programme**

Le processus de mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation dans chaque pays et au niveau régional n'a pas pu être conduit à terme si bien qu'il n'existe pas de dispositif interne de suivi-évaluation au vrai sens du mot. Un effort appréciable a été réalisé dans la définition d'un certain nombre d'indicateurs mais on n'est pas allé au-delà pour définir un cadre global de suivi des activités et de renseignement des indicateurs. En dépit de la formation sur les effets/impacts réalisée par ACORD, il n'existe pas de données de suivi-évaluation régulièrement mises à jour. Cela se ressent sur les rapports périodiques dont la lecture ne permet pas d'avoir une situation exacte de l'évolution des indicateurs.

Les seules données de suivi dont on dispose sont celles contenues dans les rapports de suivi de ACORD qui malheureusement n'ont pas été constants et se sont arrêtés avant la fin de la phase.

En somme, la mission retient que le suivi-évaluation n'a pas enregistré de bonnes performances et qu'il y a nécessité d'élaborer un cadre opérationnel de suivi-évaluation prenant en compte la dimension nationale et la dimension régionale du programme. Ensuite, il faudrait engager des formations appropriées et un accompagnement des acteurs à la maîtrise de tout le mécanisme de suivi-évaluation depuis la définition des indicateurs jusqu'à la rédaction des rapports de suivi.

#### **4.3.1.13 Analyse de l'efficacité et de l'efficience**

En considérant le fait que toutes les activités prévues ont été entièrement réalisées, à l'exception de celles pour lesquelles le financement n'a pas été obtenu, on peut dire que le programme a été efficace. Par contre, si l'on considère que les résultats du programme ont été obtenus à hauteur d'environ 75,8% pour une consommation budgétaire de 87,24%, on dira que l'efficience du programme est moyenne. Ce dernier point n'est cependant soutenable que sous réserve que la planification financière ait été suffisamment pertinente et bien maîtrisée.

#### **4.3.2 Contraintes de performance**

Certes, le programme a enregistré des résultats appréciables mais sa performance globale a été amenuisée par un certain nombre de contraintes qui ont constitué des facteurs limitants. Ces contraintes se retrouvent à différents niveaux.

##### **4.3.2.1 Contraintes liées à OXFAM**

La non mise à disposition d'une part importante du budget 2006/2007 n'a pas permis de réaliser certaines activités programmées et dont le processus de mise en œuvre était déjà engagé. Par conséquent les résultats attendus de ces actions non mises en œuvre n'ont pas été obtenus et par voie de conséquence, les effets/impacts qui devraient en découler n'ont pas été créés.

En outre, l'arrêt du financement a porté un coup à l'image du programme et du partenaire local Tassaght.

##### **4.3.2.2 Contraintes liées à ACORD**

ACORD n'a pas pu mettre à disposition les ressources humaines nécessaires pour apporter l'appui accompagnement attendu en matière de planification et de suivi-évaluation. Aussi, le programme a fonctionné sans véritable dispositif et mécanisme de suivi-évaluation. Le suivi-évaluation n'a donc pas pu jouer à fonds son rôle d'outil d'aide à la décision et d'alerte pour la prise de mesures correctrices. Par exemple, certaines difficultés rencontrées par les unités de transformation auraient pu être évitées s'il y avait un dispositif de suivi-évaluation fonctionnel et efficace.



#### **4.3.2.3 Contraintes liées à TASSAGHT**

Non prise de dispositions pour alimenter régulièrement le site d'information du réseau Billital Marobé sur les marchés à bétail alors que les données sont régulièrement collectées.

#### **4.3.2.4 Contraintes liées au programme**

Au niveau des ressources humaines, le programme a prévu seulement deux animateurs et un coordonnateur. Au regard de l'étendue de la zone, de l'insuffisance d'expérience et de la faible capacité de maîtrise d'ouvrage des organisations de base d'éleveurs, il aurait fallu des ressources humaines plus importantes afin d'apporter un appui accompagnement plus rapproché.

De même, les moyens logistiques mis à disposition de l'équipe (une moto) se sont avérés trop modestes et ne permettent pas d'assurer un bon suivi des activités.

En plus, les ressources financières n'ont pas permis de réaliser certaines infrastructures de manière complète réduisant ainsi leurs impacts. C'est le cas des parcs de transit où il manque des rampes d'embarquement, des points d'eaux et des hangars ; c'est le cas de certains sites où la réalisation des magasins d'aliments bétail nécessitent d'être complétées par des infrastructures hydrauliques afin d'éviter que les bénéficiaires ne soient obligés de se déplacer à certaines périodes de l'année à la recherche de points d'eau pour abreuver leurs animaux. Or pendant ce temps où ils sont obligés de se déplacer, ils ne peuvent profiter des services des magasins d'aliments bétail.

La mise en place des unités de transformations n'a pas été précédée d'une étude de faisabilité de manière à avoir une bonne connaissance du marché, des articles à produire et contraintes à minimiser.

En outre, des formations au profit des femmes bénéficiaires des crédits AGR et des comités de gestions auraient dues être réalisées pour permettre aux premières de mieux maîtriser et rentabiliser leurs activités et aux seconds de mieux gérer les unités socio-économiques (dépôts d'intrants, magasins d'aliments bétail). Mais ces formations n'ont pas pu être réalisées faute de ressources financières.

Enfin, le programme n'a pas prévu une prise en charge du personnel pour les missions à l'intérieur de la zone d'intervention. Or certaines localités sont assez éloignées et les animateurs sont parfois obligés d'y séjourner quelques jours avant de revenir sur Gao. La non prise en charge de la personne pendant de tels séjours est vécue comme une injustice et peut être source de démotivation.

#### **4.3.2.5 Contraintes liées aux bénéficiaires**

Certains bénéficiaires d'unités de transformation ont opté pour la fabrication de produits dont les coûts sont en déphasage avec le pouvoir d'achat local et les priorités des consommateurs locaux.

Certains dépôts d'intrants sont mal entretenus et n'inspirent pas confiance quant à la qualité des produits qui y sont vendus.

Du fait de l'analphabétisme, les comités de gestion n'arrivent pas à tenir correctement les documents de gestion.

Les comités de gestion ne prennent pas suffisamment d'initiatives ; par exemple, en l'absence de SPAI sur le marché qui n'a pas permis de réapprovisionner les magasins en SPAI, ils auraient pu approvisionner les magasins avec d'autres produits demandés par les éleveurs comme le sel gemme. Seul le comité de gestion du magasin d'aliments bétail de Intillit a pris cette initiative, les autres se sont contentés d'aller déposer l'argent en banque.

#### **4.3.2.6 Contraintes liées à l'environnement du programme**

La zone d'intervention du programme est l'une des plus pauvres du pays et l'une des plus éloignées des grands centres de consommation. A cela il faut ajouter l'enclavement et l'accessibilité difficile de certains sites.

Tous ces facteurs défavorables ont pour effets de renchérir les coûts des biens et services (cas des intrants), de réduire les possibilités d'écoulement des produits fabriqués (cas des produits des unités de transformation).

#### **4.3.3 Effets/impacts du programme**

On ne peut pas parler pour le moment d'impacts du programme car les impacts n'apparaissent que plusieurs années après le début de la mise en œuvre ou même souvent plusieurs années après la fin du programme. Cependant, il est possible d'appréhender dès maintenant les effets et indices d'impacts consécutifs à la mise en œuvre des activités du programme.

##### **4.3.3.1 Au niveau des bénéficiaires**

###### ***Effets/Impacts des crédits AGR***

Aux dires des femmes, les crédits AGR leur ont permis d'améliorer leurs revenus et contribuer à ces certaines dépenses de la famille. Nous estimons cependant que les revenus créés par les AGR menées sont relativement faibles et ne sont pas de nature à leur permettre de sortir de la pauvreté ou d'améliorer de façon significative leurs conditions de vie. La modestie des revenus créés par les AGR relève entre autres, à notre avis, de deux facteurs :

- le délai de remboursement (06 mois) qui est très court et ne permet pas de réaliser plusieurs cycles. Or, même lorsque les marges bénéficiaires sont faibles, la réalisation de plusieurs cycles permet de bénéficier de l'effet d'accumulation
- la majorité des femmes (exception faite de celles qui réalisent l'embouche) n'utilisent actuellement que 3 000 FCFA à 10 000 FCFA du crédit reçu comme fonds de roulement ; ce qui représente 10 % à 30% du crédit dont elles ont bénéficié. Cela se comprend dans la mesure où il n'est pas indiqué d'acheter en une seule fois des quantités importantes d'un produit

aussi périssable que le lait frais. Ce faisant, les marges réalisées ne peuvent qu'être modestes.

Il convient néanmoins de mentionner que les crédits AGR ont contribué à rendre les femmes plus actives et à améliorer leur accès au marché.

### ***Effets/impacts des unités de transformation***

Les principaux effets significatifs qui méritent d'être signalés se situent aux niveaux du renforcement des capacités, de l'amélioration de la dynamique associative et de l'abaissement des barrières sociales et de l'accès au marché.

- Renforcement de la dynamique associative : amélioration des capacités techniques des femmes notamment dans la conservation des peaux, dans la production des articles et dans la tenue de des documents de gestion
- Amélioration de la dynamique associative : les unités de transformation ont donné l'occasion aux femmes de s'organiser autour d'une activité commune et de se rencontrer plus souvent pour échanger par rapport au fonctionnement des unités de transformation ; ce faisant, leurs groupements sont devenus plus actifs et la dynamique associative s'est renforcée
- Abaissement des barrières sociales : les sociétés nomades sont caractérisées par une classification sociale des personnes selon la couleur de leurs peaux et leurs passés historiques. La mise en place des unités a permis d'abaisser quelque peu ces barrières sociales puisque pour une des rares fois on voit des descendantes d'anciens maîtres et celles d'anciens captifs se mettre ensemble pour un travail commun sans tenir compte des rangs sociaux.
- Amélioration de l'accès au marché : le fait même que les femmes aient quelque chose à vendre contribue à améliorer leur accès au marché même si leurs articles ne sont pas suffisamment écoulés.

Si sur les aspects évoqués plus haut il y a des effets notables, sur le plan de l'amélioration des revenus, on n'est pas à mesure de dire qu'il y a des effets notables ; en effet, les femmes n'arrivent pas à écouler suffisamment les articles produits si bien que l'amélioration de leurs revenus et partant de leurs conditions de vie est très faible.

### ***Effets/impacts des services sociaux de base***

Les magasins d'aliments bétail, les dépôts d'intrants (ou vétérinaires) et les parcs de vaccination ont contribué à réduire considérablement les distances parcourues par les éleveurs pour bénéficier des services de base. Du coup, ils ont contribué à réduire la mortalité et surtout la morbidité animale et induit une amélioration de la production de viande et de lait. Les retombées des infrastructures réalisées ont été renforcées par la formation d'auxiliaires vétérinaires même si leur formation et leur mobilité demandent à être améliorées pour plus d'efficacité. Cependant, les effets auraient pu être plus importants si les infrastructures avaient été accompagnées par endroit de points d'eau qui auraient contribué à mieux stabiliser les animaux.

De même, les parcs de transit ont permis de mieux rationaliser le commerce du bétail et de générer des recettes même si dans la plupart des cas, ces recettes profitent plus aux mairies qu'aux éleveurs.

### ***Effets/impacts des sensibilisations et formations***

Les effets/impacts des sensibilisations sont appréciables et peuvent être résumés comme suit :

- éveil des éleveurs
- début de dynamisation des organisations d'éleveurs
- création d'une organisation faïtière des éleveurs
- amélioration de la participation des femmes à la vie associative
- amélioration du pouvoir des éleveurs sur les marchés à bétail au détriment des intermédiaires qui s'est accompagné d'une amélioration des revenus tirés de la vente de leurs animaux

### ***Effets/impacts du système d'information sur les marchés***

Les informations sur les marchés sont assez régulièrement collectées mais leur diffusion en direction des éleveurs demeure faible. Aussi, beaucoup d'éleveurs ne bénéficient pas des effets attendus notamment sur la réduction du pouvoir des intermédiaires et sur la fixation des prix en faveur des éleveurs.

#### **4.3.3.2 Au niveau de TASSAGHT**

Le programme a eu des effets positifs sur Tassaght sur plusieurs aspects :

- amélioration de l'expertise de Tassaght en matière de pastoralisme
- renforcement de l'expérience et de l'expertise de Tassaght en matière de gestion et suivi de projets
- amélioration de l'ancrage institutionnel de Tassaght : en effet, la mise en œuvre du programme a été l'occasion pour Tassaght de renforcer ou de développer des relations avec les services techniques, les autorités locales et les organisations de base des éleveurs.

## V. ETAT D'EXECUTION, PERFORMANCE ET EFFETS/IMPACTS DU PROGRAMME PASTORAL REGIONAL AU NIGER

### 5.1 Revue générale des activités et résultats du programme

#### 5.1.1 Acquisition des équipements

Le point sur la situation des équipements acquis par AREN entre 2003-2007 dans le cadre de la mise en œuvre du PPR se présente comme suit :

Tableau 16 : Situation globale des équipements acquis par AREN dans le cadre du PPR1

Désignation	Prévue	Acquis	Observations
motos	02	00	Le montant prévu pour l'acquisition des deux motos a été affecté à l'achat d'un véhicule d'occasion 4x4 tout terrain
Véhicule	00	01	Fonctionnel
Ordinateur	01	01	
Ordinateur portable	00	01	
Photocopieur	01	01	
Imprimantes	04	04	01 en couleur
Scanner	01	01	
Appareil photo numérique	00	01	En panne
Connexion Internet	01	01	Fonctionnel
GPS	00	01	

Source : Coordination PPR AREN

#### 5.1.2 Activités réalisées et résultats obtenus par composante

##### 5.1.2.1 Composante 1 : Accès aux marchés

Au titre de cette composante, les activités prévues par AREN ont presque toutes été réalisées durant la période du programme (2003 à 2007). Ce sont :

- La construction de quatre (04) d'unités des sous produits laitiers
- La mise en place d'un système d'identification, de collecte et de diffusion d'informations sur les marchés
- L'implication des organisations dans l'organisation et la gestion des marchés
- La mise en place de crédits AGR au profit des organisations de base de femmes
- La mise en place des fonds de roulement pour les unités laitières

Les activités prévues et non réalisées sont au nombre de trois :

- la chaîne complète de transformation de pasteurisation du lait qui n'est toujours pas disponible
- les unités laitières ne sont pas fonctionnelles

La réalisation des activités prévues a donné les résultats suivants.

**Tableau 17 : Résultats obtenus et non obtenus au titre de la composante « accès aux marchés »**

Résultats obtenus	Résultats non obtenus
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les marchés à bétail sécurisés sont fonctionnels</li> <li>▪ Le système d'identification, de collecte et diffusion d'informations sur les marchés est opérationnel</li> <li>▪ 1061 femmes de 43 groupements ont bénéficié de crédits pour mener des activités AGR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les organisations d'éleveurs ne sont pas suffisamment impliquées dans la gestion des marchés à bétail</li> <li>▪ Les unités laitières ne sont pas fonctionnelles</li> </ul>

*Au regard de ce qui était planifié nous estimons la réalisation de cette composante à hauteur de 70%.*

### 5.1.2.2 Composante 2 : Accès aux services de base

Les activités réalisées au titre de cette composante sont :

- La construction de trois (03) marchés à bétail sécurisés et de cinq (05) parcs de vaccination
- La formation et l'équipement de 13 APV
- La formation de seize (16) éleveurs en gestion des stocks
- La formation de trente neuf (39) membres de groupements en technique d'embouche, de traitement et de conservation de fourrage
- La construction de neuf (09) magasins d'aliments bétail couplés à des dépôts vétérinaires
- La mise en place des fonds de roulement pour les dépôts vétérinaires
- La mise en place des fonds de roulement pour les magasins d'aliments à bétail
- L'organisation des voyages d'échanges avec les maires notamment au Bénin pour voir des expériences de marchés à bétail gérés par des organisations d'éleveurs.

Les activités non totalement réalisées sont contenues dans le tableau suivant.

**Tableau 18 : Activités partiellement réalisées de la composante « accès aux services de base »**

Activités prévues	Activités réalisées	Taux de réalisation	Ecart	Analyse des écarts
La formation et l'équipement de 16 auxiliaires para-vétérinaires ;	formation et équipement de 13 auxiliaires para-vétérinaires	81%	3 personnes identifiées n'ont pu prendre part à la formation	Les groupements auxquels appartiennent ces membres ne se sont pas acquittés de leur part contributive de 50 000 F
La formation de 20 personnes en techniques de production animale / recyclage des auxiliaires véto	Formation de 16 personnes (9 nouveaux et 7 anciens APV) en techniques de production animale / recyclage des auxiliaires véto	80%	4 personnes identifiées n'ont pu prendre part à la formation	-

La formation en production et conservation de fourrage au profit de 20 personnes	Formation en production et conservation de fourrage au profit de 12 personnes dont 4 femmes	60%	8 personnes identifiées n'ont pu prendre part à la formation	-
La formation de 73 femmes en techniques de conservation des produits de l'élevage	formation de 19 femmes en techniques de conservation des produits de l'élevage	26%	54 personnes identifiées n'ont pu prendre part à la formation	-

Source : Coordination PPR AREN

Les résultats obtenus sont certes intéressants mais un certain nombre de résultats d'importance n'ont pas été obtenus comme le montre le tableau suivant.

**Tableau 19 : Résultats obtenus et non obtenus de la composante « accès aux services de base »**

Résultats obtenus	Résultats non obtenus
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'accessibilité des éleveurs aux produits vétérinaires est améliorée</li> <li>▪ Les magasins d'aliments bétail de Banibangou, Tonkabinékani, Mangaizé, Goroubanda, Tillabéry, Niamey sont fonctionnels</li> <li>▪ la réalisation des parcs de vaccination (5) a facilité l'accès aux soins vétérinaires des éleveurs</li> <li>▪ Seize (16) femmes maîtrisent la technique de production animale</li> <li>▪ trente neuf (39) membres de groupements ont été formés en technique d'embouche, de traitement et de conservation de fourrage</li> <li>▪ Dix neuf (19) femmes des comités de gestion sont formées sur la technique de transformation et de conservation de lait</li> <li>▪ La formation et l'équipement de treize (13) auxiliaires para vétérinaires a renforcé l'accès aux soins pour les animaux</li> <li>▪ Seize (16) gestionnaires maîtrisent la gestion des stocks</li> <li>▪ Trente neuf (39) membres de groupements maîtrisent la technique d'embouche, de traitement et de conservation de fourrage</li> <li>▪ fonds de roulements / achat médicaments sont disponibles</li> <li>▪ Les magasins d'aliments bétail sont fonctionnels</li> <li>▪ Les parcs de vaccination sont fonctionnels</li> <li>▪ Les maires ont pu voir et échanger sur des expériences de marchés à bétail gérés par des organisations d'éleveurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le magasin d'aliments bétail de Tientchiergou fonctionne mais enregistre des résultats négatifs</li> <li>▪ Le magasin d'aliments bétail de Tillabéri est confronté à la mévente</li> <li>▪ Cinquante quatre (54) femmes n'ont pas pu être formées sur la technique de conservation des produits de l'élevage</li> <li>▪ Huit (08) personnes n'ont pas pu être formées sur les techniques de production et de conservation du fourrage</li> <li>▪ Quatre personnes (04) personnes n'ont pas pu être formées sur la technique de production animale</li> </ul>

*En comparant les résultats obtenus aux résultats non obtenus, la mission estime que la présente composante a été réalisée à hauteur d'environ 85%.*

### **5.1.2.3 Composante 3 : Sécurisation et gestion des ressources**

Les activités prévues et réalisées dans le cadre de la sécurisation et de la gestion des ressources se présentent comme suit :

- La sensibilisation et la formation sur la transhumance / gestion des troupeaux

- L'organisation d'un atelier de sensibilisation sur la transhumance transfrontalière Niger – Nigeria et la gestion des ressources naturelles à Maradi
- L'organisation d'un voyage d'étude sur la sécurisation de la transhumance entre le Niger et le Bénin regroupant les maires, les préfets, les structures associatives de AREN et de UDOPER et les services techniques de la région du Nord du Bénin et de l'Ouest du Niger.

La réalisation de ces activités a donné les résultats contenus dans le tableau ci après.

**Tableau 20 : Résultats obtenus et non obtenus de la composante**

Résultats obtenus	Résultats non obtenus
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les éleveurs sont sensibilisés et formés sur la transhumance / gestion des troupeaux</li> <li>▪ Les éleveurs du Niger et du Nigeria ont été sensibilisés sur la transhumance transfrontalière et la gestion des ressources naturelles a été effective</li> <li>▪ Les concertations transfrontalières en vue d'une meilleure sécurisation de la transhumance entre le Niger et le Bénin sont initiées</li> <li>▪ Les autorités béninoises et nigériennes sont mieux sensibilisées sur les tracasseries subies par les éleveurs nigériens en transhumance au Bénin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les aires de pâturage ne sont pas encore délimitées</li> <li>▪ Les couloirs de passage ne sont pas encore aménagés</li> </ul>

*Au regard des activités réalisées (même si certaines ont connu un retard dans la réalisation) et des résultats obtenus, la mission estime que la composante a été réalisée à hauteur de 65%.*

#### **5.1.2.4 Composante 4 : Renforcement des capacités**

Les activités réalisées au titre de cette composante se présentent comme suit :

- La réalisation d'un diagnostic organisationnel et institutionnel
- La capitalisation des expériences de AREN et la réalisation de son plan d'actions
- La formation en suivi évaluation et analyse des effets/impacts du personnel AREN et des leaders organisations pastorales
- La formation de seize (16) femmes en technique de conservation des produits d'élevage
- La formation des membres de quatre (4) comités de gestion d'unités laitières en techniques de conservation des produits de l'élevage

En plus des formations réalisées en direction des éleveurs, les responsables de AREN (notamment l'équipe PPR AREN) ont bénéficié de renforcement de capacités sur les thèmes suivants :

- Prévention et gestion des conflits
- Suivi évaluation
- Planification et élaboration des projets
- Rapportage narratif
- Rapportage financier



- Genre et Equité
- Gestion comptable et informatique (les deux animateurs)
- Gestion non violente des conflits
- Formation sur le plaidoyer
- Voyage d'étude au Bénin sur le système de gestion des marchés à bétail par des organisations d'éleveurs

Les résultats obtenus à l'issue de la réalisation de ces différentes activités se présentent comme suit :

**Tableau 21 : Résultats obtenus et non obtenus de la composante « renforcement de capacités »**

<b>Résultats obtenus</b>	<b>Résultats non obtenus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le diagnostic organisationnel et institutionnel de AREN et un plan de renforcement des capacités de la structure sont disponibles</li> <li>▪ Les capacités de plaidoyer des organisations d'éleveurs auprès de partenaires se sont améliorées</li> <li>▪ Les organisations d'éleveurs participent de plus en plus aux cadres de concertations nationaux</li> <li>▪ Seize (16) femmes maîtrisent la technique de conservation des produits d'élevage</li> <li>▪ Vingt (25) membres des comités de gestion de mini laiterie maîtrisent la technique de conservation des produits de l'élevage</li> <li>▪ Les capacités de l'équipe PPR de AREN sont renforcées sur les thèmes suivant : prévention et de gestion des conflits, gestion non violente des conflits, planification et élaboration des projets, gestion comptable et informatique, suivi évaluation,</li> <li>▪ Les capacités de lobbying et de plaidoyer de AREN sont améliorées</li> <li>▪ L'équipe PPR de AREN dispose des connaissances sur le Genre et Equité</li> <li>▪ Les capacités de AREN en matière de production des rapports financiers et narratifs sont améliorées</li> <li>▪ AREN maîtrise mieux le système de gestion des marchés à bétail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le suivi-évaluation n'est pas maîtrisé</li> </ul>

*Au regard des activités planifiées, la mission estime que la composante a été réalisée à hauteur de 91%.*

#### **5.1.2.5 Composante 5 : Equité / genre**

Les activités réalisées se présentent comme suit :

- La réalisation de sept (07) ateliers nationaux sur équité/genre et développement
- La restitution des sept (07) ateliers genre aux groupements de base
- Appui institutionnel et organisationnel aux organisations féminines / mixtes
- La formation de vingt deux (22) femmes en techniques de gestion des activités économiques liées à l'élevage

**Tableau 22 : Résultats obtenus et non obtenus de la composante « équité/genre »**

Résultats obtenus	Résultats non obtenus
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les membres de AREN sont sensibilisés sur l'équité et le genre en milieu pastoral</li> <li>▪ Les résultats des ateliers sur l'équité/genre en milieu pastoral ont été restitués auprès des coordinations locales de AREN</li> <li>▪ Vingt neuf (29) femmes sur vingt deux (22) prévues maîtrisent la technique de gestion des activités économiques liées à l'élevage</li> <li>▪ Les groupements féminins / mixtes des coordinations locales ont bénéficié d'appuis organisationnels et institutionnels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La représentation des femmes dans les comités de gestion et des associations d'éleveurs est encore faible</li> <li>▪ La prise de conscience sur la discrimination à l'égard des femmes est encore très moyenne</li> <li>▪ Le changement de comportement à l'égard des femmes n'est pas encore suffisamment perceptible</li> </ul>

*Au regard des activités planifiées, la mission estime la composante a été réalisée à hauteur de 57%.*

En plus des activités des cinq (05) composantes mentionnées plus haut, d'autres activités ont été réalisées dans le domaine du plaidoyer / Lobbying. Il s'agit de :

- Le développement d'actions de plaidoyer auprès des partenaires
- La participation aux cadres de concertation sur le processus d'élaboration du code électoral
- La participation aux cadres de concertation des partenaires des communes
- La participation aux réunions de travail avec les conseillers communaux
- La participation au cadre de concertation national sur la filière lait
- La participation à la création et aux activités de coalition pour la protection du patrimoine génétique et de lutte contre la propagation des OGM

Les résultats obtenus au titre des activités de plaidoyer/lobbying se résument à :

- AREN développe des d'actions de plaidoyer auprès des partenaires
- AREN participe aux cadres de concertation des partenaires des communes
- AREN participe aux cadres de concertation sur le processus d'élaboration du code électoral
- AREN participe aux réunions de travail avec les conseillers communaux
- AREN a participé au cadre de concertation national sur la filière lait
- AREN a participé à la création et aux activités de coalition pour la protection du patrimoine génétique et de lutte contre la propagation des OGM

#### **5.1.2.6 Estimation du taux d'exécution du PPR 1 au Niger**

L'estimation du taux d'exécution de l'ensemble de la phase 1 du PPR a consisté à faire une moyenne des taux d'exécution des différentes composantes. Au total, la mission estime que le taux d'exécution du PPR1 au Niger se situe à environ 73,6%, le détail de calcul étant donné dans le tableau suivant.

**Tableau 23 : Estimation du taux d'exécution du PPR1 au Niger**

Composante	Accès aux marchés	Accès aux services sociaux de base	Sécurisation et gestion des ressources	Renforcement de capacités	Equité/genre	Moyenne
<b>Taux d'exécution</b>	70%	85%	65%	91%	57%	<b>73,6%</b>

## 5.2 Situation d'exécution budgétaire du PPR Niger

La situation d'exécution budgétaire est donnée par les deux tableaux suivants.

**Tableau 24 : Situation d'exécution budgétaire du PPR Niger**

Rubriques	2003/2004		
	Prévu	Consommé	Ecart
Activités régionales	5 899 230	5 969 025	-69795
Activités nationales	11 093 990	11 626 965	-532 975
Fonds supplémentaires activités nationales	15 088 512	15 715 310	-626 798
Appui Administratif	4 176 650	4 180 263	-3613
Fonds supplémentaires appui Administratif	3 954 250	3 954 250	0
Equipement matériel fournitures	2 500 000	2 499 999	1
Fonds supplémentaires Equipement matériel fournitures	5 000 000	5 000 000	0
Bureau local/projet	2 635 660	2 689 734	-54074
<b>Total</b>	<b>50 348 292</b>	<b>51 635 547</b>	<b>-1 287 255</b>

Source : Coordination PPR AREN

Au cours de la première année (2003-2004), le taux de consommation budgétaire est de 102,89%. On constate un léger dépassement (1 287 255) du budget planifié. L'écart est causé principalement par le dépassement du montant planifié pour les activités nationales. En effet, en dépit du fonds supplémentaire mobilisé pour cette ligne, le montant planifié n'a pas suffi, ce traduit une insuffisance de maîtrise de certaines activités pendant la première année.

**Tableau 25 : Situation d'exécution budgétaire du PPR Niger**

Composantes	2004/2005			2005/2006			2006/2007		
	Prévu	Consommé	Ecart	Prévu	Consommé	Ecart	Prévu	Consommé	Ecart
Activités nationales	24 086 110	24 171 261	-87151	-	-	-			
Ressources humaines	-	-	-	11 200 625	11 263 983	-63350	12 232 625	12 698 645	-466030
Equipement, matériel, fournitures	-	-	-	4 800 000	4 634 165	165845	10 450 000	10 447 844	2156
Bureau local	-	-	-	2 950 000	2 949 618	382	2 800 000	2 439 185	-139185
Accès aux marchés	33 311 080	32 754 222	556858	27 200 000	27 453 130	-253130	17 900 000	17 571 795	328205
Accès aux services sociaux de base	25 540 800	26 200 782	-659982	12 975 800	12 908 222	67584	11 500 000	11 419 731	80269
Sécurisation et gestion des ressources	5 000 000	5 183 215	-183215	-	-	-	1 000 000	1 050 000	-50000
Renforcement des capacités nationales	5 936 000	5 811 850	124150	1 000 000	1 000 000	0	1 500 000	1 496 400	3600
Equité genre	5 500 000	4 482 140	1 017 860	4 961 720	5 036 333	-74604	3 867 694	3 872 627	-4933
Appui institutionnel	-	-	-	774 112	613 950	160162	1 000 000	1 000 000	0
<b>Total</b>	<b>99 373 990</b>	<b>98 603 470</b>	<b>855671</b>	<b>65 882 272</b>	<b>65 859 391</b>	<b>2881</b>	<b>62 250 319</b>	<b>62 496 237</b>	<b>-245 918</b>

Source : Coordination PPR AREN

Le budget planifié a enregistré une forte croissance en deuxième année passant de 50 348 292 FCFA à 99 373 990 FCFA soit une augmentation de 97%. Cette augmentation traduit le fait que le programme a atteint sa vitesse de croisière dès la deuxième année. Les taux d'exécution budgétaire des trois dernières années du programme se situent autour de 100%, ce qui témoigne d'une d'un bon mécanisme de décaissement. Le taux d'exécution financière pour l'ensemble de la phase se situe à

## **5.3 Performance et contraintes de performance du programme au Niger**

### **5.3.1 Analyse de la performance du programme**

#### **5.3.1.1 Au niveau de l'identification des bénéficiaires**

AREN, dans le cadre de la mise en œuvre du PPR1 a privilégié l'approche participative ascendante. C'est une approche qui permet à la base d'exprimer ses besoins et de les soumettre à la coordination nationale par l'intermédiaire des coordinations locales de AREN. Ceci s'est fait sur la base d'un état des lieux qui a permis aux populations cibles d'exprimer leurs besoins et de les prioriser. Ce qui montre que le programme n'a pas identifié ses bénéficiaires à partir de critères prédéfinis mais s'est appuyé sur la structuration de AREN pour toucher les personnes qui étaient vraiment intéressées par les actions du programme.

Cette approche a eu l'avantage de :

- D'apporter un appui à des bénéficiaires organisés, engagés et ayant porté un intérêt au programme en manifestant le besoin
- De mieux responsabiliser les bénéficiaires dans le cadre de la mise en œuvre des actions et pour la pérennisation des actions.

Au cours des enquêtes terrain, la mission a constaté que les bénéficiaires de la plupart des actions réalisées sont effectivement des éleveurs organisés en groupement ou association. Ensuite, ce sont des éleveurs pauvres pour certaines et simplement vulnérables pour d'autres. En particulier, les femmes qui ont bénéficié de crédit AGR sont pour la plupart confrontés à des problèmes de survie et vivent pour certaines dans l'extrême pauvreté.

Au regard de ces éléments, la mission estime que le choix des bénéficiaires des actions est pertinent et est en phase avec le groupe cible visé par le programme.

#### **5.3.1.2 Au niveau des procédures d'identification, de planification des activités et de budgétisation**

Au niveau de l'identification des activités, AREN a procédé à une analyse de la situation à partir de laquelle les besoins des coordinations locales de la zone d'intervention du programme se sont dégagés. Ces besoins exprimés ont été centralisés au niveau de AREN.

Chaque année, une réunion de planification est organisée par AREN. Cette réunion connaît la participation des coordinations locales de la zone d'intervention, l'équipe PPR AREN, le Secrétaire exécutif et le service administratif et financier de AREN,. Au cours de cette rencontre, l'on procède à l'examen des différents besoins exprimés et à la répartition spatiale des actions à réaliser. Il faut préciser que les actions retenues ne doivent pas sortir des actions initialement planifiées dans le document de base du PPR.

Les résultats de la planification faite au niveau national sont restitués à la rencontre de planification annuelle qui réunit les trois partenaires locaux du programme à savoir AREN, CRUS et TASSAGHT. C'est cette rencontre qui valide les différentes planifications nationales et fait une planification pour l'ensemble du réseau qui est

ensuite soumise à OXFAM pour des réajustements éventuels portant surtout sur les aspects financiers.

Ce n'est qu'après ce travail de réajustement fait par OXFAM que la contractualisation entre OXFAM et chaque partenaire local est faite.

*La procédure planification telle que utilisée permet de garantir la transparence et de s'assurer que les activités planifiées répondent effectivement aux besoins exprimés par la base.*

*Tout en reconnaissant la pertinence de la procédure de planification, la mission estime qu'elle ne va pas jusqu'au bout. En effet, la réunion de planification se contente de ventiler les actions par coordination départementale. Il revient après à chaque coordination départementale de choisir le site de réalisation des actions la concernant. Et c'est justement à ce niveau que le problème se pose. Le choix par exemple du site de l'unité laitière de Say n'est pas pertinent. En effet, l'unité laitière est située à environ deux (02) kms du centre de la ville ; le coût de raccordement au réseau électrique et au réseau d'eau s'élève à plus de six (06) millions de francs CFA. CE qui fait plus du double du coût du bâtiment de l'unité laitière. On aurait pu éviter de tels désagréments si l'équipe PPR s'était mieux impliquée dans le choix du site.*

### **5.3.1.3 Au niveau de la mise en œuvre des activités**

Une fois la planification validée, l'équipe de coordination organise des rencontres au niveau départemental avec les coordinations locales pour informer les bénéficiaires sur les actions à mettre en œuvre. C'est l'occasion pour l'équipe de recueillir l'adhésion des bénéficiaires et de les impliquer dans la mise en œuvre.

Pour la réalisation des infrastructures, l'équipe PPR AREN procède des consultations restreintes. A l'issue des travaux de sélection, un contrat est signé avec l'entreprise adjudicataire.

Le suivi des travaux est assuré conjointement par l'équipe PPR AREN, la coordination locale et les services techniques.

Pour ce concerne le financement des AGR, les fonds ont été remis aux groupements féminins, lors d'une assemblée générale, qui se chargent de la répartition entre les membres. Le groupement signe le protocole d'accord avec l'équipe PPR et se porte en même garant du crédit.

Au niveau de la réalisation des infrastructures, la démarche utilisée ne permet pas une responsabilisation suffisante des bénéficiaires qui ne sont pas impliqués dans le processus de sélection et de contractualisation avec les entreprises.

Néanmoins il y a lieu de signaler l'appui à la mise en place de comités de gestion des infrastructures (magasin d'intrants, parc à vaccination, marché à bétails etc.) qui contribue à une pérennisation des actions.

La mission a noté que la mise en place de crédits AGR n'a pas été accompagnée de formations techniques afin de permettre aux femmes d'avoir une meilleure maîtrise des activités commerciales dans l'optique d'une meilleure rentabilisation.

#### **5.3.1.4 Au niveau du renforcement des capacités**

Une série de formations ont été initiées par le programme dans le cadre du renforcement des compétences en direction des bénéficiaires directs et de AREN.

En direction des organisations locales on peut retenir les formations suivantes :

- La transhumance / gestion des troupeaux
- La technique de production animale
- Technique de transformation et de conservation de lait (en faveur des femmes des comités de gestion des unités laitières)
- Gestion des stocks
- Technique d'embouche
- Technique de fabrication de blocs multi nutritionnels
- Techniques de conservation des produits de l'élevage
- Equité/genre et développement
- Gestion de conflits.

En direction de AREN, des efforts de renforcement de capacités ont été fournis, il s'agit de formations suivantes :

- Prévention et gestion des conflits
- Technique de suivi évaluation
- Planification et élaboration des projets
- Technique de productions des rapports financier et narratif
- Equité/genre et développement
- Gestion comptable et informatique
- Gestion non violente des conflits
- Plaidoyer/lobbying
- Voyage d'étude et visite d'échanges au Bénin et au Nigéria

La mission souligne que les actions en matière de renforcement des capacités ont été importantes et ont porté sur des thèmes pertinents. Ces formations ont grandement contribué au développement de l'expertise de AREN sur le pastoralisme et à l'accroissement de l'expertise endogène des organisations pastorales.

Toutefois, il y a un besoin de recyclage des femmes des unités laitières sur les techniques de transformation du lait, ce d'autant plus qu'elles n'ont pas pratiqué depuis qu'elles ont reçu la formation.

Cependant, la mission relève le faible renforcement de capacités de AREN en matière de gestion et de suivi-évaluation de projets. En effet, l'institution ne dispose de pas assez d'outils formels et éprouvés de gestion et de suivi-évaluation de projets.

#### **5.3.1.5 Au niveau de la qualité et des normes des infrastructures réalisées**

De l'observation directe des réalisations physiques, la mission a fait les constats suivants :

- Au niveau des parcs de vaccination, les infrastructures sont de bonne qualité et conformes aux normes requises

- Au niveau des marchés à bétails, les infrastructures sont conformes aux normes en vigueur, seulement on constate une absence de point d'eau et de latrines pour certains
- Au niveau des magasins d'aliments, toutes les infrastructures sont de bonne qualité sauf celle de Tientchiergou (département de say) où le bâtiment présente des fissures et le toit laisse infiltrer l'eau en saison pluvieuse. On constate dans tous les magasins une absence de palettes pour entreposer les sacs d'aliments bétail à tel point que les sacs sont déposés à même le sol augmentant ainsi les risques de dégradation. Ces magasins servent en même temps de dépôts de produits vétérinaires. A ce niveau, il est à souligner que les normes ne sont pas respectées
- Au niveau des unités laitières, les infrastructures réalisées ne répondent pas aux normes d'hygiène requises pour la transformation du lait. On relève par exemple que les bâtiments ne sont pas carrelés et les ouvertures ne sont pas vitrées. Or, dans un pays sahélien comme le Niger où les vents poussiéreux de l'harmattan soufflent une bonne partie de l'année, il est difficile de garantir l'hygiène dans les unités laitières dans ces conditions. Lors d'une visite effectuée à l'unité laitière de BALEYARA, les services compétents de la FAO ont également relevé les mêmes insuffisances. En outre, l'unité laitière de Say est située à 2 Km de la ville rendant ainsi difficile et onéreux l'adduction en eau potable et l'alimentation en électricité dont les coûts de réalisation deux fois plus élevés que le coût du bâtiment lui-même.

### 5.3.1.6 Au niveau de la gestion des marchés à bétail

La mission a visité deux marchés à bétail : ceux de Say et de Kollo. Dans les deux cas, les marchés à bétail sont fonctionnels une fois par semaine correspondant au jour de marché.

Les données sont présentées dans les tableaux suivants :

**Tableau 26 : Nombre d'animaux présentés dans les marchés à bétail de Say et de Kollo**

Désignation	Période de grande affluence		Période de faible affluence	
	Nombre moyen de petits ruminants	Nombre moyen de gros ruminants	Nombre moyen de petits ruminants	Nombre moyen de gros ruminants
Marché à bétail de Say	400	30	200	20
Marché à bétail de Kollo	350	600	150	200

Source : documents enquêteurs marchés à bétail

N.B. la période de grande affluence va d'octobre à mars et celle de faible affluence d'avril à septembre

A la lecture du tableau ci-dessus présenté, nous pouvons faire les commentaires suivants : le marché de Say enregistre un nombre moyen d'animaux de 17 640 par an tandis que le nombre moyen d'animaux entrant dans le marché de Kollo est de 36 400 en moyenne par an. Ces données justifient à notre avis la pertinence de la



réalisation de ces infrastructures qui, néanmoins, demandent à être complétées par la réalisation de points d'eau, de latrines et de hangars.

**Tableau 27 : Taxes de présentation et d'indentification dans les marchés à bétail de Say et Kollo**

Désignation	Taxe d'entrée (F CFA)	
	Petits ruminants	Gros ruminants
Marché à bétail de Say	250	600
Marché à bétail de Kollo	250	700

Source : enquêteurs marchés à bétail

Les taxes perçues sur les petits ruminants et sur les gros ruminants sont acceptables en ce sens qu'il s'agit de vrais marchés à bétail où les éleveurs arrivent à mieux écouler leurs animaux. De plus, les éleveurs y bénéficient des services des enquêteurs de marchés qui renseignent sur les prix pratiqués sur les autres marchés.

**Tableau 28 : Recettes moyennes par semaine (F CFA) sur les marchés à bétail de Say et Kollo**

Désignation	Période de grandes affluences		Période de faibles affluences		Total
	Petits ruminants	Gros ruminants	Petits ruminants	Gros ruminants	
Marché à bétail de Say	100 000	18 000	62 500	12 000	96 250
Marché à bétail de Kollo	87 500	420 000	37 500	140 000	342 500

Source : consultants à partir des données des enquêteurs de marchés

L'analyse de ce tableau montre que les recettes moyennes annuelles réalisées dans les marchés à bétail de Say et de Kollo sont respectivement de 5 005 000 F CFA et de 17 810 000 F CFA. Ces chiffres sont très appréciables et permettent aux communes bénéficiaires d'améliorer leurs recettes.

Cependant, la mission a noté un certain nombre d'insuffisances significatives au niveau de la gestion des marchés à bétail :

- La monopolisation de la gestion des marchés à bétail par les mairies qui en plus ne reversent rien aux coordinations locales de AREN. Toutefois, il convient de signaler que des négociations sont en cours à Kollo en vue d'une co-gestion par la mairie et la coordination locale de AREN. Alors qu'à Say, les intermédiaires sont censés reverser  $\frac{1}{4}$  des primes qu'ils perçoivent sur les animaux vendus à la coordination locale de AREN
- Les mairies ne réinvestissent pas les fonds collectés pour l'entretien des marchés : réalisation de points d'eau, réalisation de latrines (Say), acquisition

du minimum d'équipement pour permettre aux enquêteurs de travailler, désintéressement des enquêteurs, etc ;

- On constate toujours la présence des intermédiaires qui continuent d'influencer les transactions en empêchant la négociation directe entre les éleveurs et les clients.

Au total, l'on retiendra : d'abord, la pertinence des marchés à bétail réalisés eu égard à l'importance de l'activité de production et de commercialisation du bétail, ensuite la qualité des infrastructures même si elles demandent à être complétées par des points d'eau et des latrines de qualité, et enfin la nécessité de continuer les négociations afin d'aboutir à une délégation de la gestion des marchés à AREN. Sur ce dernier point, on note la bonne disposition des maires à le faire mais ils sont confrontés aux réticences des conseillers municipaux.

### 5.3.1.7 Au niveau des magasins d'intrants et dépôts vétérinaires

La mission a visité les magasins d'aliments bétail et de dépôts vétérinaires de Tientchiergou et de Tillabéry et s'est entretenu avec les comités de gestion.

Les magasins contiennent à la fois des aliments bétail et des produits vétérinaires.

Les principaux produits vétérinaires disponibles sont : Alivitazol, disto 5, Albendazole, pastoborac, benzol 300mg, véridium, oxycline 20%, Bolumisole etc.

Les aliments bétail sont : son de blé, tourteaux de coton, grain de coton.

Les comités de gestion reçoivent au départ un stock de produits vétérinaires et d'aliments bétail comme premier approvisionnement pour leurs magasins. Ils leur revient ensuite de s'approvisionner lorsque les stocks initiaux seront épuisés.

**Tableau 29 : Situation des magasins d'aliments à bétail**

Désignation	2005			2006/2007			Observations
	Valeur stock	Recettes	Perte subie	Valeur stock	Recettes	Bénéfice réalisé	
Magasin de Tientchiergou	2 280 500	1 910 125	- 370 375	1 501 500	1 560 375	58 875	De 2005 à 2007, le magasin d'aliments bétail a enregistré une perte cumulée de 311 500 FCFA
Magasin de Tillabéry				2 280 000	289 670	-	Stock non épuisé mais mal conservé

Source : comités des gestion des magasins d'aliments bétail

Les magasins d'aliments bétail des deux localités visitées sont loin de réaliser de bonnes performances sur le plan financier. Les comités de gestion de ces magasins d'aliments bétail ont rencontré des difficultés suivantes :

- La mévente des aliments à bétail due à l'opération aliments bétail du chef de l'Etat nigérien qui permettait aux éleveurs d'avoir accès au sac de son de blé à 3500 F et celui des tourteaux de coton à 3 000 FCFA sur le marché alors qu'en même temps normal ces produits coûtent respectivement 6 000 FCFA et 5 000 FCFA. Cette situation a contraint les comités de gestion des magasins d'aliments à vendre à un prix inférieur au prix de revient de leurs produits. Le comité de gestion de Tchienchergou, même s'il a subi des pertes,

arrive quand même à écouler ses stocks. Par contre celui de Tillabéri n'arrive même pas à écouler puisque sur un stock initial d'une valeur de 2 280 000 FCFA, le montant cumulé des ventes n'est que de 289 670 FCFA au moment du passage de la mission

- Le comité de gestion du magasin d'aliments bétail de Tchienchergou a en outre subi des pertes dues à l'endommagement de certains sacs, endommagement engendré par l'infiltration de l'eau de pluie.

La mission a, en outre, constaté que les bâtiments sont en mauvais état (cas du magasin de Tientchiergou où les murs sont fissurés et le toit qui laisse infiltrer l'eau en saison pluvieuse) ou sale et mal entretenu celui de Tillabéry.

Enfin, les magasins ne disposent pas de palettes si bien que les sacs sont déposés à même le sol augmentant ainsi le risque de dégradation.

En ce qui concerne les dépôts vétérinaires, les constats suivants ont été faits : sur un stock initial d'une valeur de 1 496 408 FCFA, le montant cumulé des ventes était à Tillabéri de 163 630 FCFA au moment du passage de la mission tandis qu'à Tchienchergou, il était de 263 030 FCFA. Si l'on considère que les dépôts ont reçu leurs stocks initiaux il y a bientôt dix huit (18) mois, on peut dire que là également il y a un problème d'écoulement très sérieux. Problème d'écoulement qui a entraîné la péremption de plusieurs produits qui sont ainsi perdus définitivement.

Les difficultés des dépôts vétérinaires viendraient de trois facteurs majeurs :

- La concurrence déloyale de produits vétérinaires prohibés vendus sur le marché à vil prix
- L'ignorance et la réticence de beaucoup d'éleveurs qui refusent encore d'apporter de bons soins à leurs animaux
- La mauvaise qualité des magasins et leur entretien

A cela s'ajoutent d'autres difficultés d'ordre organisationnel et fonctionnel. Il s'agit :

- Du faible niveau d'instruction des membres du comité de gestion qui influe négativement sur la capacité d'anticipation : par exemple, on aurait pu trouver une alternative pour les produits aujourd'hui périmés avant leur péremption
- Cette faible instruction influe également sur la tenue des documents de gestion qui ne permettent pas d'avoir des informations claires et précises sur le fonctionnement des dépôts
- Du faible niveau de compétences sur la vie associative : la plupart des membres ne connaissent pas leurs attributions et leurs rôles
- Le système de bénévolat adopté par les comités de gestion, s'il est compréhensible, ne semble pas motiver les gérants à mieux faire.

*Au regard de ces différents éléments cités plus haut, le programme devrait réagir pour rectifier la situation. Premièrement, en apportant un appui-accompagnement plus soutenu aux différents comités de gestion dans la gestion des magasins ; deuxièmement en récupérant les produits en voie de péremption au niveau des dépôts (cas de Tillabéry) pour les replacer afin d'éviter la faillite totale de certains dépôts vétérinaires.*

*Au regard de la pertinence de ces différents magasins et dépôts et de leur contribution à l'amélioration de la production animale, La mission estime que tout le processus d'appui accompagnement de l'équipe PPR de AREN au profit des comités de gestion de ces infrastructures mérite d'être revue en vue de donner plus d'efficacité à leur gestion.*

### **5.3.1.8 Au niveau des unités de transformation**

Aucune des quatre unités laitières réalisées n'est fonctionnelle. Pourtant les bâtiments ont été réalisés et certains équipements ont été acquis. La non fonctionnalité est due à deux facteurs majeurs :

- Les bâtiments réalisés ne répondent aux normes (ouvertures non vitrées, sols non carrelés, etc.) et de ce fait ne permettent pas de mener l'activité dans les conditions d'hygiène requises
- Il manque des équipements complémentaires comme les machines à pasteuriser et à ensacher.

L'acquisition des équipements complémentaires et la mise aux normes des bâtiments nécessitent des investissements complémentaires importants de l'ordre de quinze millions francs (15 000 000 F) CFA par unité laitière soit environ soixante millions (60 000 000 F) CFA pour les quatre unités laitières.

En outre, le bâtiment de l'unité laitière de Kollo est en mauvais état tandis que celui de Say est trop excentré et nécessite des sommes importantes (plus de 6 000 000 FCFA) pour le branchement au réseau électrique et l'adduction d'eau.

En somme, la mission estime que la réalisation des unités laitières n'a pas été suffisamment analysée si bien qu'aujourd'hui, on se retrouve dans une situation où des investissements significatifs ont déjà été réalisés sans que les unités laitières ne puissent être fonctionnelles. Dans la situation actuelle, l'efficacité et l'impact de ces unités sont nuls.

### **5.3.1.9 Au niveau des Activités Génératrices de Revenus**

Au titre des AGR, la situation des crédits a été faite par la mission qui se présente comme suit :

**Tableau 30 : Situation des crédits octroyés**

<b>Nombre de groupements bénéficiaires</b>	<b>Nombre de femmes bénéficiaires</b>	<b>Montant total crédits octroyés</b>
43	1061	20 640 000

Source : Coordination PPR AREN

Au total, 1061 femmes de 43 groupements ont bénéficié du crédit. Le programme a pu touché autant de femmes avec une si petite somme grâce au système revolving mis en place qui permet de financer un premier groupe de femmes qui remboursent avant qu'on ne finance un deuxième groupe et ainsi de suite.

**Tableau 31 : Situation des remboursements des crédits AGR**

Montants octroyés	Montants remboursés	Taux	Montants non remboursés	Taux
20 640 000	18 541 000	89,8%	1 799 000	10,2%

Source : Coordination PPR AREN

Au regard des résultats de ce tableau, on observe un taux de remboursement de près de 90%. Ces résultats sont encourageants et sont sans doute imputables à la dynamique associative créée par l'activité de crédits et à la capacité organisationnelle des groupements de femmes bénéficiaires.

**Tableau 32 : Répartition des femmes bénéficiaires du crédit suivant l'AGR menée**

Activité	Embouche ovine/ caprine	Embouche ovine + Petit commerce	Petit commerce	Embouche ovine + vente de bois	Embouche ovine + Artisanat	Total
Effectifs	24	10	11	1	2	48
%	50%	20,83	23	2,00	4,16	100

La moitié des femmes utilise le crédit reçu pour mener de l'embouche. En fait cette proportion est plus importante si on y ajoute celles qui mènent simultanément l'embouche et d'autres activités.

**Tableau 33 : Répartition des femmes bénéficiaires du crédit suivant l'âge**

Age (années)	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65 et plus	Total
Effectifs	1	1	2	5	8	13	9	5	3	1	48
%	2,08	2,08	4,17	10,42	16,67	27,08	18,75	10,42	6,25	2,08	100

Source : enquêtes des consultants

La lecture du tableau montre que : (1) les femmes bénéficiaires du crédit ont un âge situé entre 20 et 65 ans, (2) le crédit touche en majorité des femmes âgées de 20 à 55 ans (environ 81,25%). Cette fourchette d'âge correspond à celle où les femmes sont le plus actives économiquement et donc à même de bien conduire des activités génératrices de revenus.

Parmi les femmes ayant un âge compris entre 20 et 55 ans, la tranche d'âge la plus touchée est celle de 45 à 49 ans. Cela se comprend dans la mesure où c'est dans cette tranche d'âge que les femmes atteignent la ménopause et sont par conséquent pour disponibles et plus libres pour mener des AGR.

**Tableau 34 : Répartition des femmes bénéficiaires du crédit suivant la situation matrimoniale**

Situation matrimoniale	Célibataire	Mariée	Divorcée	Veuve	Total
Effectifs	0	33	1	14	48
%	0	68,75	2,08	29,17	100

Source : enquête des consultants

Une bonne proportion des femmes bénéficiaires du crédit sont des veuves ou des divorcées (31,25%). Or les femmes ayant l'un de ces statuts sont en général parmi les plus pauvres et les plus vulnérables sans compter que parmi les femmes mariées également, on y trouve une proportion importante de pauvres. On peut donc dire que le crédit touche une proportion significative de femmes pauvres et/ou vulnérables.

**Tableau 35 : Répartition des femmes bénéficiaires du crédit suivant le montant du bénéfice cumulé depuis l'obtention du crédit**

Montant	<0	]0 – 15 000]	] 15 000 - 30 000 ]	] 30 000- 45 000 ]	]45 000- 60 000 ]	] 60 000- 200 000 ]	Plus de 200 000	Sans réponse	Total
Effectifs	1	7	11	3	2	9	13	2	<b>48</b>
%	2,00	14,58	23	6,25	4,17	18,75	27,08	4,17	<b>100</b>

Source : enquêtes des consultants

L'analyse du tableau appelle les commentaires suivants :

- L'écrasante majorité (93,83%) des femmes bénéficiaires du crédit réalise effectivement des bénéfices
- Il y a une disparité importante entre les femmes si l'on considère le montant des bénéfices réalisés
- Une forte proportion de femmes réalise des bénéfices relativement importants si l'on considère le montant du crédit reçu qui ne dépasse pas en moyenne 20 000 FCFA par femme. Or, 57,75% des femmes ont réalisé un bénéfice cumulé supérieur ou égal au montant du crédit reçu.

*En définitive, la mission estime que le volet crédit AGR du PPR au Niger enregistre une performance quasi exceptionnelle et mérite qu'on y mette des sommes plus importantes afin de toucher plus de femmes et d'augmenter le montant du crédit par femme.*

#### **5.3.1.10 Au niveau des décaissements**

Les décaissements sont faits par tranches. AREN reçoit un premier montant après la signature du protocole d'accord avec OXFAM GB. Une fois les fonds consommés l'équipe de AREN procède à des réapprovisionnements par des appels de fonds.

Cette procédure a l'avantage de permettre la maîtrise de la gestion et du suivi des fonds et garantit la transparence.

Cependant elle comporte des inconvénients tels que :

- Les délais d'attentes significatifs dans le transfert des fonds ;
- Les problèmes du suivi des transferts par AREN liés au fait que OXFAM n'envoie pas systématiquement les références des transferts à AREN ;

Afin de réduire les délais d'attente, la mission suggère que les fonds destinés à AREN dans le cadre du PPR soient logés dans les comptes de OXFAM Niger qui se chargera alors de transférer le montant autorisé par la représentation régionale de OXFAM.

#### **5.3.1.11 Au niveau de la concertation et de la communication**

Au titre de la concertation et de la communication, plusieurs cadres d'échanges sur le programme sont organisés tant au niveau régional que national.

Au niveau régional

- La réunion annuelle de bilan et de planification : Cette réunion concerne les coordonnateurs PPR des trois ONG, la cellule technique régionale, les responsables du réseau, le chargé de programme de OXFAM et le représentant de ACORD ;

- La réunion du bureau du réseau qui a lieu deux ou trois fois par an et à laquelle participent les coordonnateurs des différentes équipes PPR.

Au niveau national

- La rencontre annuelle de bilan et de planification avec toutes les coordinations locales AREN de la région de Tillabéri. C'est à cette occasion que se fait la répartition des actions par département
- une réunion mensuelle entre l'équipe technique du PPR et le secrétariat exécutif de AREN pour faire le point sur l'état d'avancement du programme
- les réunions périodiques de bilan et de programmation de l'équipe PPR AREN

En sus de ces cadres, il y a :

- les missions de suivi trimestrielles effectuées par le coordonnateur régional du programme. A ces missions qui sont des occasions d'échanges sur l'état d'avancement et les difficultés du programme, s'ajoutent les échanges par téléphone et par mail
- les rapports périodiques produits par l'équipe PPR AREN sur l'état d'avancement du programme au Niger.

La mission estime qu'il y a suffisamment de concertation autour de la mise en œuvre et du suivi du programme même si une insuffisance méritent d'être signalée : pendant la période d'intérim consécutive au départ de l'ancien chargé de programme régional, il n'y a pas eu suffisamment de missions de suivi et donc pas suffisamment d'échanges directs entre le chargé de programme et l'équipe PPR AREN. Cela pourrait être dû au fait que l'intérimaire semblait accaparé par d'autres activités.

### **5.3.1.12 Au niveau de la gestion et du suivi évaluation du programme**

La mission, au cours des enquêtes terrain, a constaté que le dispositif de suivi évaluation n'a pas été mis en place dans la réalité. Nous avons constaté qu'un effort a été fait dans la définition de certains indicateurs malheureusement le programme n'a pas pu définir un cadre global de suivi des activités et de renseignement des indicateurs. Il y a eu certes la formation de l'équipe de coordination du programme de AREN sur le suivi évaluation des effets, mais cela n'a pas été suffisant pour permettre de disposer de données de suivi évaluation mises à jour de façon régulière.

Les seules données disponibles se retrouvent dans les rapports trimestriels, annuels et les rapports de mission de OXFAM. Il existe certes des rapports de suivi de ACORD qui malheureusement n'ont pas été poursuivis jusqu'à la fin du programme.

En terme de performance, la mission estime que le système de suivi évaluation a été défaillant et qu'il y a nécessité d'élaborer un cadre opérationnel de suivi des activités, résultats et effets/impacts du programme qui prenne en compte les dimensions régionale et nationale. De plus les acteurs devraient bénéficier de formations appropriées et un appui accompagnement pour une bonne maîtrise de tout le mécanisme de suivi évaluation c'est-à-dire depuis la définition des indicateurs jusqu'à la rédaction des rapports.

### **5.3.1.13 Analyse de l'efficacité et de l'efficience**

Si l'on considère que toutes les activités prévues ont été presque entièrement réalisées, on peut dire que le programme a été efficace. Par contre, si l'on considère que les résultats du programme ont été obtenus à hauteur d'environ 73,6% pour une consommation budgétaire de 100,4%, on dira que l'efficience du programme n'est pas suffisante. Ce dernier point n'est cependant soutenable que sous réserve que la planification financière ait été suffisamment pertinente et bien maîtrisée.

### **5.3.2 Contraintes de performance**

Le PPR 1 a été conduit jusqu'à terme et a permis au niveau du Niger d'atteindre des résultats appréciables. Mais, en dépit de ces résultats, la performance du programme a été réduite par un certain nombre de contraintes qui ont constitué des facteurs limitants. Ces contraintes s'observent à différents niveaux.

#### **5.3.2.1 Contraintes liées à OXFAM**

Le retard de transfert de fonds au niveau de AREN lors de la première année du programme n'a pas permis à l'équipe de réaliser certaines activités programmées en année 1. Ce qui a contraint l'équipe de coordination à reporter ces activités en année 2. Du coup, le programme de l'année 2 s'est trouvée quelque peu surchargé.

La période de transition entre la fin de la première phase du programme et le début de la deuxième phase a causé des difficultés à AREN sur le plan de la gestion financière du personnel. AREN ne dispose pas suffisamment de ressources pour désintéresser le personnel alors qu'il n'est pas souhaitable que ce personnel s'en aille puisqu'on perdrait alors la capitalisation faite en termes de formations et de réflexions effectuées au cours de la première phase.

#### **5.3.2.2 Contraintes liées à ACCORD**

ACCORD n'a pas pu mettre à disposition les ressources humaines nécessaires pour apporter l'appui accompagnement attendu en matière de planification et de suivi-évaluation. Aussi, le programme a fonctionné sans véritable dispositif et mécanisme de suivi-évaluation. Le suivi-évaluation n'a donc pas pu jouer à fonds son rôle d'outil d'aide à la décision et d'orientation.

L'existence du suivi évaluation aurait sans doute permis au programme d'apporter des mesures correctrices anticipées aux insuffisances des unités laitières réalisées par AREN.

#### **5.3.2.3 Contraintes liées à AREN**

Les contraintes liées à AREN se présentent comme suit :

- OXFAM supportait seulement 75% du salaire du personnel de l'équipe PPR AREN, le reste étant censé être complété par AREN. Mais dans la réalité AREN n'a pas pu apporter ce complément et le personnel a subi un préjudice. Ceci a pu quelque peu joué sur la motivation et l'engagement du personnel.



- La non affectation d'un local à l'équipe technique du programme ne leur a pas mis dans de meilleures conditions de travail (l'équipe utilise le siège de AREN qui ne dispose pas d'assez de bureaux pour tout le personnel)
- AREN n'a pas pu assumer en totalité ses responsabilités d'employeur sur les aspects sociaux (absence de congés annuels, d'indemnités de fin de contrats, d'assurances maladies, etc.).

#### **5.3.2.4 Contraintes liées au programme**

Les contraintes liées au programme s'articulent autour des points suivants :

##### *Au niveau des moyens logistiques*

L'équipe technique de AREN, dans le cadre de la mise en œuvre du programme, dispose d'un véhicule 4 x 4 d'occasion. Ce véhicule ne permettait pas aux agents d'assurer un bon suivi des activités et un bon respect du chronogramme établi. En il était difficile pour l'équipe d'effectuer deux missions en même temps dans deux zones différentes.

##### *Au niveau des ressources humaines*

Le programme a prévu seulement deux animateurs et un coordonnateur pour la mise en œuvre. Ces ressources restent faibles pour couvrir toute la région de Tillabéry qui avoisine les 90 000 Km<sup>2</sup>. De plus l'équipe intervient à partir de Niamey et parcourt parfois des centaines de kilomètres pour faire le suivi. Or l'insuffisance d'expérience et la faible capacité de maîtrise d'ouvrage des organisations de base nécessitaient un appui/accompagnement soutenu.

##### *Au niveau des ressources financières*

Les ressources financières n'ont pas permis la réalisation complète de certaines infrastructures, il s'agit surtout des marchés à bétail où il manque des points d'eau et pour certains des latrines.

Le montant du crédit accordé par femme (en moyenne 20 000 F) et les délais de remboursement (6 mois) ne suffisent pas à générer des revenus permettant aux femmes et à leurs familles de sortir de la pauvreté

Enfin, les femmes bénéficiaires des crédits AGR n'ont pas pu bénéficier de formation (par exemple formation en embouche) à même de leur permettre de mieux gérer et rentabiliser leurs activités.

#### **5.3.2.5 Contraintes liées aux bénéficiaires**

Certains comités de gestion n'entretiennent pas bien les magasins d'aliments bétail, ce qui entraîne des détériorations des produits. En outre, ce mauvais entretien peut jouer sur l'image que les gens ont de la qualité des produits qui y sont vendus.

Pour ce qui concerne les produits vétérinaires, les comités de gestion n'ont pris de mesures anticipatives pour éviter la péremption de certains produits. Cela a donc constitué des pertes sèches pour les bénéficiaires.

Tous ces désagréments sont liés à l'inexpérience et au faible niveau d'instruction des bénéficiaires.

## 5.4 Effets/impacts du programme

### 5.4.1 Au niveau des bénéficiaires

En dépit des insuffisances constatées, le programme a réalisé des actions ayant eu des effets/impacts sur les bénéficiaires à plusieurs niveaux.

#### 5.4.1.1 Effets/Impacts des crédits

Le programme a permis à 1061 femmes de 43 groupements de bénéficier de crédits pour mener des activités génératrices de revenus.

En rappel, 93,83% des femmes bénéficiaires du crédit réalise effectivement des bénéfices ; et 57,75 % ont réalisé un bénéfice cumulé supérieur ou égal au montant du crédit reçu.

Ces bénéfices ont été utilisés pour satisfaire des besoins contribuant ainsi à améliorer quelque peu les conditions de vie des femmes et de leurs familles.

**Tableau 36 : Affection des bénéfices réalisés dans le cadre du crédit AGR**

Désignation	Scolarisation des enfants	Achat de vêtements	Achat de vivres	Soins médicaux	Réinvestissement	Sans réponse
Effectifs	9	18	20	5	27	5
%*	18,75	37,50	41,67	10,42	56,25	10,42

Comme le montre le tableau, les bénéfices réalisés ont été majoritairement affectés aux réinvestissements (56,25%), à la résolution de problèmes alimentaires (41,67%), vestimentaires (37,50%) et à la satisfaction des besoins sociaux de base : scolarisation ou achat de fournitures scolaires des enfants (18,75%), soins médicaux (10,42%).

En somme, les bénéfices réalisés grâce au crédit AGR ont permis aux femmes et à leurs familles d'améliorer leur alimentation et leur habillement et d'améliorer leur accès aux services sociaux de base tout en réinvestissant pour augmenter leurs revenus futurs. Ce qui a contribué à l'amélioration de leurs conditions de vie comme le témoigne le tableau suivant.

**Tableau 37 : Aspects d'amélioration des conditions de vie des femmes bénéficiaires de crédit AGR**

Désignation	Augmentation du patrimoine	Augmentation de la capacité financière	Réinvestissement/épargne	Meilleure prise en charge des besoins familiaux	Réduction de l'endettement	Occupation	Sans réponse	Autres
Effectifs	21	30	25	22	3	2	3	4
%*	43,75	62,50	52,08	45,83	6,25	4,17	6,25	8,33

L'analyse du tableau appelle les commentaires suivants :

- La majorité des femmes (62,5%) reconnaissent avoir amélioré leur situation financière et une bonne proportion dit avoir augmenté son patrimoine ; sur ce dernier point, il faut préciser qu'il s'agit de femmes qui n'avaient jamais possédé un animal et qui grâce au crédit AGR ont pu acquérir un animal après avoir remboursé le crédit. Elles sont donc devenues propriétaires pour la première fois de leur vie
- Une bonne proportion des femmes (45,83%) dit avoir amélioré sa capacité à prendre en charge les besoins alimentaires de la famille.

Au total, on retiendra que le crédit AGR a eu un impact important, au-delà des espérances aussi bien du programme que des bénéficiaires. Mais le montant accordé par bénéficiaire est faible et les délais de remboursement trop courts pour permettre aux femmes et à leurs familles de sortir de la pauvreté. Aussi, l'impact actuel interpelle le programme à étendre le crédit AGR à un plus grand nombre de femmes et à augmenter le montant individuel accordé.

#### **5.4.1.2 Effets/impacts des unités économiques**

Les unités laitières réalisées par le programme n'ont jamais fonctionné, ce qui fait qu'on ne peut pas parler d'effets pour le moment.

#### **5.4.1.3 Effets/impacts des marchés à bétail**

Les effets/impacts s'observés au niveau des marchés à bétail peuvent être résumés comme suit :

- la réduction de l'influence des intermédiaires et des courtiers sur les prix de vente des animaux, ce qui entraîne une amélioration des revenus des éleveurs puisqu'ils vendent leurs animaux à un prix plus rémunérateur
- L'existence de marchés à bétail sécurisés permet la collecte et la diffusion d'informations sur les prix
- Les marchés à bétail génèrent des recettes appréciables grâce aux taxes collectées ; et même si ces recettes ne profitent pas beaucoup pour le moment aux éleveurs, elles permettent aux communes de résoudre les problèmes communs

#### **5.4.1.3 Effets/impacts des services sociaux de base**

Les services sociaux de base ont permis d'enregistrer les effets/impacts suivants :

- L'amélioration de l'accessibilité des éleveurs aux produits vétérinaires par la réduction des distances parcourues pour s'approvisionner et des coûts des produits
- La présence des agents para vétérinaires endogènes qui permet aux éleveurs d'accéder facilement aux soins de leurs animaux
- La diminution de la morbidité et même dans certains cas de la mortalité des animaux grâce à la proximité des services vétérinaires : cet effet est malheureusement réduit par le fait que beaucoup d'éleveurs n'utilisent pas les services des dépôts vétérinaires

- L'organisation des éleveurs autour de la gestion des magasins de produits vétérinaires et d'aliments à bétail contribue à renforcer la dynamique associative de leurs organisations
- L'amélioration de compétences endogènes grâce à l'apprentissage de la gestion
- L'amélioration de la production du lait des vaches : en effet, les vaches qui bénéficient de SPAI produisent plus de lait
- L'augmentation du nombre d'adhérents des groupements : beaucoup d'éleveurs ont adhéré aux groupements d'éleveurs depuis la réalisation des magasins à bétail et des dépôts vétérinaires
- La facilitation des interventions des services techniques en matière de couverture vaccinale

#### **5.4.1.4 Effets/impacts des sensibilisations et formations**

Les effets/impacts engendrés par les actions de sensibilisation et de formation se présentent comme suit :

- Renforcement de l'expertise endogène des organisations d'éleveurs grâce aux formations reçues et aux voyages d'échanges
- Renforcement de la dynamique des organisations d'éleveurs
- Amélioration de la participation des femmes à la vie associative.
- Meilleure connaissance des textes et lois qui régissent les activités pastorales par les acteurs du secteur;
- Amélioration de la participation des femmes dans les instances associatives des éleveurs ;
- Amélioration du pouvoir des éleveurs sur les marchés à bétail au détriment des intermédiaires qui s'est accompagné d'une amélioration des revenus tirés de la vente de leurs animaux

#### **5.4.2 Effets/impacts du programme sur AREN**

En plus des effets sur les bénéficiaires directs, le programme a produit des effets sur AREN en tant que partenaire du programme chargé de sa mise en œuvre au Niger. Ces effets/impacts du programme sur AREN peuvent être résumés comme suit :

- renforcement de l'ancrage institutionnel de AREN : grâce aux actions mises en œuvre dans le cadre du PPR, AREN est aujourd'hui mieux connue et plus sollicitée par les partenaires techniques et les autorités locales et centrales. Ce qui a contribué à accroître sa crédibilité institutionnelle et de sa visibilité. Cet accroissement de crédibilité s'est traduit par l'accroissement des projets confiés à AREN par d'autres partenaires
- accroissement de la taille de AREN dans la région de Tillabéri : de sa création en 1990 jusqu'en 2003, AREN a enregistré l'adhésion de 90 groupements d'éleveurs dans la région de Tillabéri ; en seulement quatre (04) ans d'exécution du PPR, ce nombre est passé à 322 groupements soit un accroissement de 258%.
- L'augmentation considérable du nombre de groupements a engendré à son tour deux effets positifs : le renforcement de l'envergure institutionnelle de

AREN et le renforcement de sa capacité financière : en effet, les conditions d'adhésion exige que chaque achète une carte d'adhésion à 500 FCFA et que le groupement verse 15 000 FCFA par an au titre des cotisations. En faisant l'hypothèse que chaque groupement adhérent compte en moyenne 40 membres, AREN a engrangé théoriquement, en quatre ans, dans la seule région de Tillabéri, la somme de :  $(322 - 90) \times 40 \times 500 + (322 - 90) \times 15\,000 \times 4 = 4\,640\,000 + 13\,920\,000 = 18\,560\,000$  FCFA additionnels

- Accroissement de la taille de AREN dans tout le Niger : avant la mise en œuvre du PPR, AREN comptait six cent (600) groupements répartis sur l'ensemble du territoire ; quatre (04) ans après la mise en œuvre du PPR, AREN compte 1 300 groupements. Ceci peut être considéré comme un effet indirect du PPR
- Par le truchement du « learning by doing » mais également des différentes formations et voyages d'échanges dont elle a bénéficié dans le cadre de l'exécution du PPR, AREN a amélioré son expertise dans le domaine du pastoralisme

Augmentation des capacités de AREN en matière de gestion des projets : grâce à la gestion du PPR et des autres projets confiés par la suite à AREN, l'expérience de l'institution en matière de gestion des projets s'est considérablement accrue.

## VI. ETAT D'EXECUTION, PERFORMANCE ET EFFETS/IMPACTS DU PROGRAMME PASTORAL REGIONAL AU BURKINA FASO

### 6.1 Revue générale des activités et résultats du programme

#### 6.1.1 Acquisition des équipements

Les équipements acquis pour la mise en œuvre du programme et mis à la disposition de l'équipe PPR du CRUS se présentent selon le tableau suivant.

**Tableau 38 : Equipements acquis et mis à la disposition de l'équipe PPR du CRUS**

Désignation	Nombre
Ordinateur	01
Imprimante scanner	01
Moto Yamaha 100	04
Trousse des auxiliaires	12
Connexion Internet	01

Source : Coordination PPR CRUS

Les équipements mis à la disposition de l'équipe sont relativement modestes, bien que l'équipe dispose de quatre motos (il faut noter que l'équipe comptait au départ quatre animateurs) et soit autorisée à procéder à la location de véhicule chaque fois que de besoin. La présence permanente d'un véhicule aurait été une meilleure option au regard du rayon moyen de la zone couverte par le programme (200kms) et pour faciliter la planification des sorties.

#### 6.1.2 Activités réalisées et résultats obtenus par composante

##### 6.1.2.1 Composante 1 : Accès aux marchés

Au titre de cette composante les activités programmées et totalement réalisées se présentent comme suit :

**Tableau 39 : Activités programmées et totalement réalisées**

Numéro d'ordre	Désignation	Nombre	Localité/groupement bénéficiaire
1	Marché à bétail avec observatoire économique des marchés	02	Titabé/Union des éleveurs Djika/groupement homme de Djika
2	Unité de transformation des cuirs et peaux	01	Gorom-gorom/ groupement féminin de Gorom
3	Unité de transformation du lait	01	Djibo/ Union Jamaroobe des femmes
4	Bâtiment annexe unité de transformation laitière	01	Gorom-gorom/Groupement féminin Tanfo
5	Appui équipement unités de transformation laitière	04	Dori, Sebba, Arbinda et Gorom

Source : Coordination PPR CRUS

Au total 2 700 000FCFA ont été remis sous forme de fonds de roulement respectivement aux femmes de deux unités de transformation (1 200 000) et de la sacherie mise à la disposition des 04 unités laitières (1 500 000). Ces fonds de roulement ont touchés 24 femmes transformatrices des peaux et 133 autres femmes dont 06 ont été chargées de gérer l'unité de transformation laitière.

En plus de cela quatre (04) mini laiteries ont bénéficié chacune d'un congélateur, d'une machine à souder, de blouses. Ces unités peuvent s'approvisionner en sacherie auprès du CRUS qui a déposé une maquette auprès de Fasoplast pour la production de sacherie alimentaire préimprimée.

En plus des réalisations contenues dans le tableau ci –dessus, d'autres activités d'importance ont été conduites au titre de cette composante. Ce sont :

- la mise en place des comités de gestion des infrastructures construites ;
- la mise en place d'un système d'identification, de collecte et de diffusion d'information sur les marchés ;
- le suivi de huit (08) marchés par 08 enquêteurs ;
- la formation de 32 femmes de groupements féminins en techniques de transformation et de conservation des produits laitiers ;
- la tenue de deux sessions de formation sur les techniques de production du fourrage, de rationnement des animaux d'embouche et de vaches lactantes au profit de soixante huit (68) membres du CRUS ;
- la formation de 21 enquêteurs de marchés, responsables des comités de gestion des marchés, animateurs CRUS et responsables CRUS sur le système d'information sur les marchés ;
- la formation de 36 leaders d'éleveurs dont 12 femmes sur les techniques de production et de conservation du fourrage ;
- la formation de 32 personnes en technique de production animale ;
- la formation de 32 personnes en production et conservation du fourrage ;

Les principaux résultats obtenus et ceux non obtenus au titre de la composante « accès aux marchés » se présentent comme suit :

**Tableau 40 : Résultats obtenus et résultats non obtenus au titre la composante « accès aux marchés »**

Résultats obtenus	Résultats non obtenus
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ deux marchés à bétail munis d'observatoire économique des marchés fonctionnels ;</li> <li>▪ deux unités de transformation fonctionnelles ;</li> <li>▪ des produits artisanaux de qualité sont mis sur le marché et aussi exportés vers l'Europe ;</li> <li>▪ des rapports d'analyse des relevés périodiques des prix sur huit marchés sont disponibles ;</li> <li>▪ des règles de gestion des marchés à bétail sont signés entre le CRUS, le COGES, le service technique de l'élevage et l'administration ;</li> <li>▪ deux marchés à bétail gérés par les éleveurs ;</li> <li>▪ le bétail des éleveurs est vendu à un meilleur prix ;</li> <li>▪ les éleveurs subissent moins le diktat des intermédiaires dans les marchés à bétail ;</li> <li>▪ les techniques de production du fourrage, de rationnement des animaux d'embouche et de vaches lactantes sont maîtrisées par les membres du CRUS ;</li> <li>▪ les informations sur les marchés sont collectées, traitées et diffusées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le comité de gestion du marché à bétail de Titabé n'a pas d'outils de gestion ;</li> <li>▪ certains éleveurs continuent d'avoir recours aux services des intermédiaires ;</li> <li>▪ les femmes ne maîtrisent pas bien les techniques de transformation du lait ;</li> </ul>

**Par rapport aux prévisions d'activités pour la première phase du programme et au regard des résultats obtenus et non obtenus la mission estime le taux de réalisation de la composante à 85%.**

### 6.1.2.2 Composante 2 : Accès aux services de base

Les activités programmées et totalement réalisées dans cette composante sont les suivantes :

**Tableau 41 : Activités totalement réalisées de la composante « accès aux marchés »**

Numéro d'ordre	Désignation	Nombre	Localité/groupement bénéficiaire	Nombre de bénéficiaires	Coût/montant
1	Magasin d'aliments bétail	09	Kelbo, Djibo, Nassoumbou, Dori, Bambofa, Tinédjar, Gorom, Sebba, Higa /Unions des éleveurs de ces localités	107 groupements d'éleveurs	FDR : 300 tonnes d'aliments + 11497500 Fcfa pour 05 magasins uniquement
2	Parc de vaccination	04	Boudounguel, Djomga, Ménégou, sebba/ Unions des éleveurs de ces localités	1 200 éleveurs	2700000
3	Dépôt d'intrants vétérinaires	06	Dori, Seytenga, Arbinda, Baraboulé, Mansila, Oursi/ Unions des éleveurs de ces localités	4 unions provinciales d'éleveurs	FDR en produits vétérinaires : 4500000 pour le dépôt central de Dori uniquement

D'autres activités aussi importantes ont été réalisées dans cette composante ; ce sont :

- la formation de 12 auxiliaires vétérinaires en santé animale, alimentation et animation des organisations paysannes et leur équipement ;
- la réalisation d'une étude sur l'accès aux services de base ;
- l'organisation de deux sessions de formation au profit de 28 personnes dont 16 femmes en gestion comptable.

Au titre de cette composante certaines activités ont été partiellement réalisées ; elles sont présentées dans le tableau suivant :



**Tableau 42 : Activités partiellement réalisées au titre de la composante « accès aux marchés »**

Activités prévues	Activités réalisées	Taux de réalisation	Ecart	Analyse de l'écart
Equipped des 09 magasins d'aliments bétail	04 magasins totalement équipés	45%	Equipped partiel des autres magasins	Non expliqué
Mise en place de fonds de roulement pour les 09 magasins	05 magasins ont reçu des fonds de roulement	56%	04 magasins sont non fonctionnels et sans fonds de roulement	Mauvaise planification opérationnelle  Pour certains l'approvisionnement se fait à partir du magasin provincial
Equipped de 06 dépôts vétérinaires	01 dépôt complètement équipé	35%	Equipped partiel pour les cinq autres	Non expliqué
Dotation fonds de roulements produits vétérinaires à 06 dépôts	01 dépôt approvisionné	17%	Cinq non approvisionnés	Mauvaise planification opérationnelle
Mise en fonctionnement de quatre parcs de vaccination	02 parcs fonctionnels	50%	02 non fonctionnels	Faible capacité d'anticipation de l'équipe Règles de gestion en cours d'adoption par les différentes parties

Les résultats obtenus et non obtenus au titre de cette composante sont consignés dans le tableau suivant :

**Tableau 43 : Résultats obtenus et non obtenus au titre de la composante « accès aux services de base »**

Résultats obtenus	Résultats non obtenus
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les éleveurs ont facilement accès aux produits vétérinaires de base grâce aux auxiliaires vétérinaires</li> <li>▪ le rapport de l'étude sur l'accès aux services de base est disponible</li> <li>▪ des infrastructures pour l'accès aux services de base sont construites</li> <li>▪ une autorisation officielle d'ouverture des dépôts vétérinaires est accordée pour la première fois au CRUS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 04 magasins d'aliments bétail non fonctionnels</li> <li>▪ Les magasins fonctionnels ne sont pas approvisionnés régulièrement</li> <li>▪ 05 dépôts non fonctionnels</li> <li>▪ 02 parcs de vaccination non fonctionnels</li> <li>▪ Insuffisance d'équipements des dépôts vétérinaires</li> <li>▪ Insuffisance d'équipements des magasins d'aliments bétail</li> </ul>

**En comparaison de ce qui était programmé pour la première phase, la mission estime le taux de réalisation de la composante à 50%.**

### **6.1.2.3 Composante 3 : Sécurisation et gestion des ressources**

Au titre de cette composante les activités totalement réalisées sont les suivantes :

- la formation de membres de groupements sur la loi 14 au Burkina Faso
- la participation à la journée paysanne sur la responsabilisation des acteurs du monde rural dans la gestion des ressources naturelles au Burkina Faso
- la vulgarisation de textes sur l'élevage au Burkina Faso
- la ventilation de 1000 brochures des textes sur l'élevage auprès des acteurs.

Les résultats obtenus dans l'exécution des activités de la composante sont les suivants :

- 1688 membres de groupements maîtrisent mieux la loi 14 au Burkina Faso ;
- les acteurs de l'élevage comprennent le contenu des textes sur la loi d'orientation relative au pastoralisme au Burkina Faso et les textes sur la transhumance.

Les résultats non obtenus se présentant comme suit :

- délimitation insuffisante/respect insuffisant des aires de pâturage
- aménagements insuffisants des aires de pâturage

**Au regard des résultats obtenus, la mission estime le taux de réalisation de cette composante à 80%.**

### **6.1.2.4 Composante 4 : Renforcement des capacités des organisations pastorales**

Les activités programmées et totalement réalisées de cette composante s'établissent comme suit :

- la formation de 04 agents de CRUS en archivage et sur le logiciel EXCEL
- l'organisation d'un atelier sur la dynamisation des marchés agricoles et pastoraux et leurs systèmes d'information
- le recensement des textes, lois et accords régissant le pastoralisme au Burkina Faso
- la formation de 40 leaders pastoraux et des animateurs du CRUS sur les textes et pratiques régissant le pastoralisme, la commercialisation du bétail et la santé animale au Burkina Faso et dans les pays membres de la CEDEAO et de l'UEMOA
- la formation en suivi évaluation des leaders, des partenaires et personnel du CRUS (18 personnes).

La principale activité qui n'a pas pu être réalisée est la mise en place et le fonctionnement effectif du comité local de suivi/évaluation.

Les résultats obtenus et non obtenus dans cette composante sont les suivants :

**Tableau 44 : Résultats obtenus et non obtenus au titre de la composante « renforcement des capacités des organisations pastorales »**

Résultats obtenus	Résultats non obtenus
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les capacités en matière de plaider des organisations d'éleveurs sont améliorées ;</li> <li>▪ les textes et pratiques régissant le pastoralisme, la commercialisation du bétail et la santé animale au Burkina Faso et dans les pays membres de la CEDEAO et de l'UEMOA sont mieux connus par les leaders pastoraux et animateurs du CRUS ;</li> <li>▪ l'atelier sur la dynamisation des marchés agricoles et pastoraux et leurs systèmes d'information a permis à des membres du CRUS et des agents de services techniques d'échanger sur les différents systèmes d'information agricoles et pastoraux existants au Burkina;</li> <li>▪ Les membres du CRUS sont formés en suivi évaluation ;</li> <li>▪ Les techniques de classement et gestion des documents, l'utilisation de logiciels Excel sont mieux maîtrisées par le personnel du CRUS ;</li> <li>▪ Le rapport sur l'inventaire des textes, lois et accords régissant le pastoralisme au Burkina Faso est disponible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ non capitalisation des résultats des ateliers ;</li> <li>▪ le système de suivi évaluation reste non fonctionnel</li> </ul>

**En comparaison des activités programmées pour la phase, des résultats obtenus et non obtenus, la mission estime le taux de réalisation de la composante à 90%**

#### **6.1.2.5 Composante 5 : Equité / genre**

Les activités programmées et totalement réalisées dans cette composant « Equité/genre » se présentent comme suit :

- L'organisation des femmes en structure formelle reconnue officiellement ;
- La création d'activités génératrices de revenus au profit des femmes ;
- la formation de 30 producteurs dont 26 femmes en techniques de gestion des activités économiques liées à l'élevage ;
- La formation de 30 personnes dont 26 femmes en techniques de conservation des produits de l'élevage ;
- L'organisation de trois ateliers sur le genre ;
- La participation de 108 membres du CRUS aux ateliers sur le genre.

Au titre de cette composante, les activités qui n'ont pas pu être réalisées sont :

- la restitution de l'atelier genre à tous les groupements de base
- le diagnostic institutionnel et organisationnel des organisations féminines.

Les résultats obtenus et ceux non obtenus au titre de cette composante sont consignés dans le tableau suivant :

**Tableau 45 : Résultats obtenus et non obtenus de la composante « équité/genre »**

<b>Résultats obtenus</b>	<b>Résultats non obtenus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deux organisations féminines ont bénéficié d'infrastructures et de fonds de roulement pour conduire des activités génératrices de revenus</li> <li>▪ les techniques de gestion des activités économiques liées à l'élevage sont mieux maîtrisées par les femmes</li> <li>▪ Les techniques de conservation des produits de l'élevage sont maîtrisées par les femmes</li> <li>▪ Les membres du CRUS sont mieux informés sur le genre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le renforcement des capacités des organisations féminines à la base en équité et genre pour leur permettre de mieux défendre leurs intérêts</li> <li>▪ le diagnostic des capacités des organisations féminines du CRUS non réalisé</li> <li>▪ L'unité de transformation laitière fonctionne difficilement</li> </ul>

**Par rapport aux activités qui étaient programmées pour la phase et en comparant les résultats obtenus et ceux non obtenus, la mission estime le taux de réalisation de cette composante à 40%.**

#### **6.1.2.6 Estimation du taux d'exécution du PPR 1 au Burkina Faso**

L'estimation du taux d'exécution de l'ensemble de la phase 1 du PPR au Burkina Faso a consisté à faire une moyenne des taux d'exécution des différentes composantes. Au total, la mission estime que le taux d'exécution du PPR1 au Niger se situe à environ 73,6%, le détail de calcul étant donné dans le tableau suivant.

**Tableau 46 : Estimation du taux d'exécution du PPR1 au Burkina Faso**

<b>Composante</b>	<i>Accès aux marchés</i>	<i>Accès aux services sociaux de base</i>	<i>Sécurisation et gestion des ressources</i>	<i>Renforcement de capacités</i>	<i>Equité/genre</i>	<b>Moyenne</b>
<b>Taux d'exécution</b>	85%	50%	80%	90%	40%	<b>69,6%</b>

## 6.2 Situation d'exécution budgétaire du PPR Burkina

Tableau 47 : Situation d'exécution budgétaire du PPR Burkina Faso

RUBRIQUES	ANNEES							
	2003-2004		2004-2005		2005-2006		2006-2007	
	PREVU	CONSOMME	PREVU	CONSOMME	PREVU	CONSOMME	PREVU	CONSOMME
Fonctionnement	10 125 730	10 170 604	17 700 930	16 369 050	18 100 200	17 907 146	12 531 516	13 159 439
Assemblée générale constitutive du réseau sous régional	5 899 230	5 899 230						
Préparation pour la mise en place du réseau Billitaal Marobé	2 621 880	2 600 195						
Formalisation et renforcement du réseau par diffusion et élargissement	1 310 940	1 310 500						
Diagnostic organisationnel et institutionnel du CRUS	3 539 540	3 539 540						
Logistique			6 605 745	6 554 883				
Equité et genre			7 717 045	7 681 690	2 492 615	2 486 830		
Sécurisation et gestion des ressources			1 092 650	1 082 400				
Renforcement des capacités	2 891 440	2 903 365	7 195 205	7 176 410	4 919 665	4 903 520		
Accès aux services de base	5 505 950	4 829 995	9 506 055	9 473 200	19 052 172	9 068 345	23 900 000	23 817 500
Accès aux marchés	3 784 680	3 854 800	26 541 820	26 613 425	29 259 032	29 243 559	25 818 802	26 896 080
<b>TOTAL</b>	<b>35 679 390</b>	<b>35 108 229</b>	<b>76 359 450</b>	<b>74 951 058</b>	<b>73 823 684</b>	<b>73 609 400</b>	<b>62 250 318</b>	<b>63 873 019</b>
<b>Taux de réalisation%</b>	<b>98</b>		<b>98</b>		<b>99,7</b>		<b>102</b>	

Les taux de consommation budgétaire sont respectivement de 98% pour les années 2003/2004 et 2004/2005, 99,7% en 2005/2006 et 102% en 2006/2007. Dans l'ensemble de toute la première phase le taux de consommation budgétaire est bon. Le taux de consommation pour l'ensemble de la phase au Burkina Faso est de 99,4%. Cette bonne consommation explique la réalisation effective de tous les investissements qui étaient prévus.

## **6.3 Performance et contraintes de performance du programme au Burkina**

### **6.3.1 Analyse de la performance du programme**

#### **6.3.1.1 Au niveau de l'identification des bénéficiaires**

Le Comité Régional de Production des Unités du Sahel est une fédération d'unions d'éleveurs. Ces unions sont constituées de groupements d'éleveurs. L'identification des besoins des éleveurs se fait à la base par les groupements qui les transmettent ensuite à l'union dont ils relèvent. Les demandes recueillies par les unions sont centralisées au niveau des fédérations provinciales des unions du Sahel (FPUS) qui les envoient à leur tour au CRUS pour examen. Les demandes sont examinées au cours des rencontres du conseil d'administration du CRUS à laquelle participent les FPUS.

Les demandes effectuées dans le cadre du PPR suivent le même circuit. L'équipe PPR n'a pas défini de critères pour le choix des bénéficiaires. Les organisations choisissent librement de faire recours au PPR pour la résolution des problèmes auxquels elles sont confrontées. Cette approche d'identification des besoins présente des avantages :

- elle permet d'apporter des appuis correspondant aux besoins des organisations d'éleveurs, ce qui assure un plein engagement de ceux-ci dans la mise en œuvre de l'activité
- elle facilite la responsabilisation des bénéficiaires pour la mise en œuvre des activités et la gestion des infrastructures et fonds de roulement mis à leur disposition.

Les visites de terrain que la mission a réalisées ont permis de constater que les femmes ayant bénéficié d'unités de transformation avec un apport de fonds de roulement du programme, ou même des appuis matériels pour leurs unités de transformation sont des femmes éleveurs pauvres. Elles sont dépendantes de leurs maris qui n'ont pas de travail ou d'activités rémunérées toute l'année. Ce sont donc des familles vulnérables et qui peuvent difficilement supporter le poids des mutations socio-économiques actuelles.

En ce qui concerne les hommes qui ont bénéficié des activités liées aux services de base : approvisionnements en aliments du bétail, dépôts vétérinaires, ce sont des éleveurs pauvres et/ou vulnérables de part les conditions d'insécurité alimentaire dans lesquelles ils vivent et les aléas climatiques qui peuvent affecter dangereusement leur système de production animale actuel. Si rien n'est entrepris en leur faveur ces populations peuvent facilement perdre leur patrimoine productif et basculer dans une situation de pauvreté.

Au regard des réalités observées sur le terrain, la mission estime que le choix des bénéficiaires des actions est judicieux et en phase avec le groupe cible visé par les concepteurs du programme.

### **6.3.1.2 Au niveau des procédures d'identification, de planification des activités et de budgétisation**

L'identification des besoins des éleveurs se fait de manière participative. Les demandes doivent émaner des organisations d'éleveurs membres d'une union du CRUS. Ainsi un groupement peut faire parvenir à l'union dont il est affilié le besoin exprimé par ses membres. Au cours des réunions mensuelles de l'union, les demandes sont centralisées et transmises à la fédération provinciale des unions du Sahel (FPUS). Une sélection est opérée à ce niveau puis les dossiers retenus sont transmis au conseil d'administration du CRUS qui se tient une fois par trimestre. Les demandes les plus pertinentes et en phase avec les activités initialement planifiées dans le cadre du programme sont retenues au cours de ces rencontres du conseil d'administration. Le choix des dossiers s'efforce de respecter une bonne répartition spatiale

Chaque année une réunion de planification est organisée au siège du CRUS au cours d'une assemblée générale à laquelle participent deux délégués par union, l'équipe PPR et le conseil d'administration du CRUS.

La planification faite au niveau local est restituée à la planification annuelle qui réunit l'ensemble des trois partenaires : TASSAGHT, CRUS, AREN et le Réseau BILLITAL MAROUBE. Une planification est faite pour l'ensemble des activités tant nationales que régionales. Elle est soumise à OXFAM GB qui procède à des réajustements en fonction de l'enveloppe budgétaire disponible.

Une contractualisation est ensuite faite entre OXFAM et chacun de ses partenaires pour la mise en œuvre du plan annuel.

La procédure adoptée permet de s'assurer que les activités planifiées correspondent bien à des besoins exprimés par les populations cibles. Cependant elle comporte des insuffisances qui méritent d'être soulignées :

- la lourdeur du processus à cause du nombre d'étapes à franchir par le dossier avant la planification finale ;
- des entretiens réalisés, il est ressorti que l'équipe PPR CRUS ne contribue pas à faire une analyse de la pertinence de l'activité à mener, ce qui a occasionné la conduite de certaines activités qui n'ont pas d'impacts sur les bénéficiaires (l'appui à l'équipement de mini laiteries par exemple)
- dans tout le processus, on ne remarque aucune implication de l'autorité communale, alors que les investissements contribuent au développement des communes dans le cadre de la décentralisation. De plus les autorités communales ont pour certains investissements comme les marchés à bétail des droits de regard sur la gestion
- des activités correspondant à des besoins des populations ne sont pas prises en compte car non inscrites dans le document de base du programme (cas de l'hydraulique pastorale).

### **6.3.1.3 Au niveau de la mise en œuvre des activités**

Dès la validation de la planification annuelle, l'équipe du programme informe les responsables du CRUS des activités retenues. Celui-ci donne l'information aux fédérations provinciales des unions. Puis progressivement l'organisation bénéficiaire est mise au courant. Les animateurs travaillent étroitement avec les unions pour le feed back auprès des organisations d'éleveurs à la base et pour s'assurer de leur adhésion à la réalisation de l'activité.

La planification opérationnelle des activités est faite par l'équipe PPR chaque mois.

Lorsqu'il s'agit de la réalisation d'une infrastructure, une consultation restreinte est lancée. Il est demandé à l'union bénéficiaire de rechercher trois proforma de devis auprès d'entreprises implantées dans la province. En vue de favoriser l'émergence d'une expertise locale, il est exigé que les travaux soient réalisés par des entreprises locales qui sont déjà bien connues dans leur milieu. Dans le cas où les entreprises locales sont défaillantes, un appel d'offres ouvert est lancé.

La commission d'attribution des marchés est composée du coordonnateur PPR, du comptable et du trésorier du CRUS. Une lettre de commande est adressée à l'entreprise adjudicataire pour la réalisation des travaux.

Le contrôle et le suivi des travaux sont confiés à un cabinet spécialisé. Le CRUS en assure la maîtrise d'ouvrage. A la fin des travaux, les services techniques sont conviés à donner leur avis sur l'ouvrage avant la réception. Les paiements des décomptes à l'entreprise sont assurés par le CRUS et les chèques sont co-signés par deux des trois personnes suivantes : le président du CRUS, le comptable du CRUS et le coordonnateur PPR.

Au niveau de la mise en place des fonds de roulement, la coordination du PPR signe avec l'organisation bénéficiaire un protocole. La comptabilité du CRUS se rend sur place pour remettre l'argent aux femmes. L'animateur fait avec l'organisation un bilan mensuel de la consommation de ce fonds de roulement. Ceci a l'avantage d'instaurer une certaine transparence dans la gestion des fonds et d'assurer que l'argent est réellement investi pour l'activité ciblée.

Au niveau de la réalisation des infrastructures, la démarche devrait permettre de garantir une bonne qualité des infrastructures car l'expertise est locale et ses compétences sont bien connues. En plus de la valorisation de cette expertise locale, elle évite les abandons de chantier et facilite les opérations de réajustements correctives lorsque les situations se présentent.

Cependant les bénéficiaires sont très peu responsabilisés car n'intervenant ni dans l'attribution des marchés, ni dans leur exécution. Les services techniques ne sont approchés qu'après réalisation des infrastructures, ce qui n'est pas judicieux car les avis techniques arrivent après coup et sont difficilement pris en compte.



La mission estime qu'il serait plus judicieux de responsabiliser davantage les bénéficiaires en les impliquant directement dans la commission d'attribution des marchés et en les associant au suivi pendant l'exécution des infrastructures.

De même les services techniques devraient être mieux impliqués dans le suivi de l'exécution afin de pouvoir aider à assurer le respect des normes de réalisation des investissements.

#### **6.3.1.4 Au niveau du renforcement des capacités**

Dans le cadre du renforcement des capacités, le programme a consenti des efforts appréciables. En direction des organisations pastorales on peut retenir les formations qui ont visé les thèmes suivants:

- les techniques de transformation et de commercialisation des produits de l'élevage
- les techniques d'amélioration des productions animales
- l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action de plaidoyer
- la gestion des unités économiques
- l'équité/genre
- la loi 14 et les lois et textes régissant le pastoralisme au Burkina Faso

En plus de ces actions menées en faveur des membres des organisations pastorales, on note leurs participations à des visites d'échanges sur des expériences pertinentes en cours dans d'autres pays.

De même, la direction du CRUS et son personnel ont bénéficié de renforcements de son expertise en matière de pastoralisme, de suivi et de gestion d'informations sur les marchés à bétail, de gestion de projets. En outre les actions de renforcement des capacités suivantes ont été réalisées à son profit :

- Visite d'échanges dans les pays côtiers : 04 membres du CRUS dont une femme;
- Visite d'échanges en Mauritanie 04 membres du CRUS dont une femme;
- Visite d'échanges au Kenya sur l'implication des éleveurs dans la gestion des marchés à bétail : 04 membres du CRUS dont une femme;
- Visite d'échanges au Bénin 04 membres du CRUS dont une femme;
- Visite d'échanges du Niger ;
- Formation sur le plaidoyer ;
- Formation sur le suivi évaluation ;
- Formation sur l'archivage ;
- Formation sur Excel ;
- Formation sur la prévention des conflits ;
- Formation sur l'équité/genre.

La mission reconnaît les efforts fournis par le programme pour le renforcement des capacités mais fait remarquer que :

- les comités de gestion des infrastructures n'ont pas reçu de formations leur permettant de mieux maîtriser leurs rôles et attributions ;

- les femmes transformatrices de lait de l'unité Jamaroobé n'ont pas reçu suffisamment de formation et d'information pour offrir des produits de qualité aux consommateurs ;
- il n'y pas eu de formations allant dans le sens d'une maîtrise technique du management des projets par le CRUS.

### 6.3.1.5 Au niveau de la qualité et des normes des infrastructures réalisées

La mission a visité un certain nombre d'infrastructures sur le terrain. Elle fait les constats suivants :

- Au niveau des dépôts vétérinaires, les bâtiments sont bien conçus mais il convient de mieux les équiper
- Au niveau des magasins d'intrants, les infrastructures réalisées sont de qualité, mais le nombre de palettes pour l'entreposage des produits est insuffisant, à titre d'exemple 07 à 08 palettes servent pour l'entreposage de 25 tonnes d'aliments
- Au niveau des parcs de vaccination, le matériau utilisé est de qualité, mais les dimensions des closions intérieures ne sont pas appropriées
- Au niveau des marchés à bétail, on peut dire qu'ils sont bien construits mais, on note l'absence de points d'eau et de rampe d'embarquement
- Au niveau de la mini- laiterie, l'infrastructure ne répond pas aux normes (lieu d'implantation, conception de l'infrastructure...). De plus on y utilise certains équipements qui ne sont pas appropriés pour ce genre de production.

### 5.3.1.6 Au niveau de la gestion des parcs de vaccination et de transit

La mission a visité trois parcs de vaccination dont deux fonctionnels. De ces deux fonctionnels, un seul est doté d'un comité de gestion opérationnel. Elle a visité un marché à bétail fonctionnel, le second étant inaccessible à cause des pluies.

**Tableau 48 : Nombre d'animaux présentés dans les marchés à bétail**

Désignation	Période grande affluence		Période de faible affluence	
	Nombre moyen de petits ruminants	Nombre moyen de gros ruminants	Nombre moyen de petits ruminants	Nombre moyen de gros ruminants
Marché à bétail de Titabé	900	185	900	30

Source : collecteur du marché

**NB** : les périodes de grande affluence vont de Septembre à Février. Le reste de l'année enregistre une affluence plus faible à cause de la transhumance.

L'analyse du tableau montre que le marché de Titabé accueille en moyenne annuellement 44 490 têtes d'animaux toute espèce confondue (hormis les ânes). Le choix de la réalisation de ce type d'infrastructure à Titabé est justifiée et pertinente.

**Tableau 49 : Taxe d'entrée dans le marché à bétail par tête (en FCFA)**

Désignation	Taxe d'entrée payée				Taxe payée pour passer la nuit dans le parc		
	Petits ruminants		Gros ruminants		Petits ruminants	Gros ruminants	Anes
	Versée au COGES	Versée à l'administration	Versée au COGES	Versée à l'administration			
Marché à bétail de Titabé	50	100	100	200	50	100	100

Pour le moment, seules les taxes d'entrée sont perçues. Le refus des producteurs de s'acquitter de la taxe versée à l'administration s'expliquerait par son montant élevé.

**Tableau 50 : Recettes moyennes réalisées par marché (en FCFA)**

Désignation	Période grande affluence		Période de faible affluence		Total
	Petits ruminants	Gros ruminants	Petits ruminants	Gros ruminants	
Marché à bétail de Titabé	22 500	18 750	12 500	4 000	<b>28 875</b>

Le marché à bétail de Titabé est fonctionnel depuis Janvier 2006 et est régi par un texte portant règles de gestion du marché de Titabé cosigné par le comité de gestion du marché, la direction du CRUS, le service déconcentré de l'élevage et l'administration.

Sur la base des informations obtenues auprès du COGES, le calcul montre que les recettes moyennes annuelles revenant au COGES peuvent atteindre 1 386 000 Fcfa. La commune perçoit actuellement en moyenne 11 500 Fcfa par marché. Ce qui correspondrait à un montant annuel de 552 000 Fcfa. Les recettes générées par le marché à bétail sont appréciables et pourraient si elles sont bien gérées contribuer à réaliser des actions au profit des populations de la commune et pour l'amélioration de leurs conditions de vie.

Il convient de noter que ces recettes représentent à peine la moitié des taxes qui auraient pu être collectées si le comité de gestion était plus organisé. En effet, le propriétaire de l'animal ne s'acquitte de cette taxe qu'après la vente de sa bête. Beaucoup d'entre eux échappent au collecteur et disparaissent après la commercialisation de leurs animaux.

La mission note avec satisfaction la bonne fréquentation du marché à bétail par les bénéficiaires et des utilisateurs venant des localités environnantes, de la province (Kouritenga) et du Niger. Ceci crée de bonnes opportunités de commercialisation des animaux à des prix plus rémunérateurs pour les producteurs. De plus la connaissance

des tendances des prix à travers l'observatoire économique des marchés permet aux éleveurs de vendre les animaux à des prix plus rémunérateurs.

Cependant certaines lacunes méritent d'être comblées pour améliorer l'impact des infrastructures réalisées. Ce sont :

- la création d'un point d'eau dans le marché ;
- la construction d'une rampe d'embarquement ;
- l'instauration d'outils de gestion pour le COGES ;
- l'obligation de paiement de la taxe à l'entrée du parc comme le stipule les règles de gestion du marché.

Quant aux parcs de vaccination, la situation de la fréquentation se présente comme suit :

**Tableau 51 : Situation de fréquentation des parcs de vaccination**

Désignation	Année de mise en fonctionnement	Nombre d'animaux vaccinés	Taxe perçue par tête
Parc de vaccination de Sebba	2007	3200 dont 600 petits ruminants	00 FCFA en attendant la signature du cahier de règles de gestion (25Fcfca prévu)
Parc de vaccination de Ménégou	2006	1676	10 Fcfa

Les parcs de vaccination en matériau définitif sont appréciés des éleveurs qui n'ont pas hésité à les fréquenter et à accepter de payer une contribution pour son entretien. L'implantation de ces deux parcs a permis de résoudre des problèmes réels que vivaient les populations bénéficiaires et leurs voisins. En effet le parc en ciment de Sebba était englouti par le lotissement. A Ménégou, il était en terre totalement détérioré rendant difficile la contention des animaux, si bien que les éleveurs préféraient se rendre dans d'autres localités pour les vaccinations.

La mission constate que ces infrastructures étaient nécessaires et sont bien exploitées. Les capacités d'intervention des services techniques sont améliorées et à Sebba on a enregistré pour la première fois des vaccinations de petits ruminants. Cependant la contribution de 10 Fcfa par tête à Ménégou est faible pour faire face à d'éventuelles réparations du parc.

### **6.3.1.7 Au niveau de la gestion des magasins d'intrants et des dépôts vétérinaires**

#### ***Les magasins d'intrants***

En rappel, la mission a visité cinq magasins d'aliments bétail dont quatre fonctionnels et deux dépôts vétérinaires dont un fonctionnel (le seul de tous les dépôts construits). Les magasins d'intrants ont reçu au total 221 tonnes de tourteau de coton, mis à la disposition des producteurs aux prix suivants :

**Tableau 52 : Prix de vente des intrants**

<b>Localité</b>	<b>Prix de vente moyen au magasin du CRUS (Fcfa/sac)</b>	<b>Prix de vente moyen sur le marché (Fcfa/sac)</b>
Sebba	3 375	4 000
Dori	2 875	4 625
Tinédiar	4 250	14 000
Djibo	3 750	4 500

Source : cahiers de gestion des magasins

Les magasins d'intrants provinciaux servent à approvisionner les organisations d'éleveurs à la base, ce qui permet de réduire pour les producteurs les frais de déplacement pour acquérir les produits à des prix nettement plus élevés comme le montre le tableau ci dessus. La marge bénéficiaire dans toutes les zones n'excède pas 250Fcfa/sac, de ce fait les bénéfices réalisés pour chaque dépôt est d'environ 125 000FCFA à l'exception de Dori qui a reçu un stock plus important. Les magasins d'intrants sont bien fréquentés par les éleveurs au dire des gérants et suscitent de nouvelles adhésions au sein des unions du CRUS. Cependant et en dépit de la forte demande, les magasins n'ont pas été approvisionnés et plus de 11 000 000 FCFA supplémentaires sont en dormance dans des comptes.

La mission constate avec satisfaction que l'implantation des magasins d'intrants répond à des besoins réels et que ceux-ci jouent bien le rôle qui leur est dévolu. En effet les activités d'élevage sont confrontées dans ces zones à des crises alimentaires fréquentes, exploitées par des spéculateurs d'aliments du bétail.

Pour pérenniser le fonctionnement des ces magasins la mission propose :

- que des dispositions soient prises pour leur approvisionnement régulier et la diversification des produits (blocs à lécher);
- la responsabilisation des unions pour l'approvisionnement des magasins. Ceux-ci pourraient se référer aux petites unités qui produisent les tourteaux dans les villes de Ouagadougou et Bobo.
- le relèvement de la marge bénéficiaire pour améliorer la prise en charge des gérants.

### ***Les dépôts vétérinaires***

En rappel un seul dépôt est fonctionnel et fait office de dépôt central situé au niveau du siège du CRUS. L'approvisionnement est assuré par une clinique vétérinaire privée dénommée « Kallassal ». Les 12 auxiliaires sont servis à partir de ce dépôt mais des ventes directes aux éleveurs sont faites au dépôt. Les auxiliaires vétérinaires bénéficient de ristournes qui varient en fonction du produit.

La liste et la répartition du bénéfice brut sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau 53 : Répartition du bénéfice brut**

Désignation	Prix d'achat/unité	Prix de vente	Répartition	
			AVV	CRUS
Benzal 300mg	250	300	25	25
Benzal 250 mg	600	600	00	00
Boluvit AE	370	440	35	35
Ferro bloc	420	500	40	40
Bolumisole M3	220	275	20	20
Vadephen	160	200	20	20
Amprolium	2400	2400	00	00
Véto-antidiar	715	860	70	70
Stress Vitam	4000	4800	400	400
Dominex fl/125ml	7000	8400	700	700

La mission a constaté que le dépôt dispose des produits qui lui ont été autorisés. Les directeurs provinciaux du Séno et du Yagha et l'auxiliaire vétérinaire du Yagha avec lesquels la mission a échangé sur la question apprécient l'existence du dépôt qui permet de rapprocher les produits des utilisateurs avec la présence des auxiliaires sur le terrain. Même si la liste des produits est limitée, l'accès des petits producteurs aux produits est amélioré. De mieux en mieux les producteurs s'informent et consentent à lutter contre certaines maladies comme les parasitoses qui ont un impact sur la productivité des animaux.

A l'analyse du tableau ci-dessus la mission relève que les auxiliaires vétérinaires sont faiblement rémunérés. Celui de Sebba ne gagne que 2000 à 2500Fcf par mois, ce qui est dérisoire. De ce fait il en fait une activité secondaire presque accessoire.

Au regard de l'importance de ce volet pour l'amélioration du système de production des petits producteurs la mission propose :

- qu'une réflexion soit engagée avec les services de l'élevage pour élargir la gamme de produits notamment en prenant en compte les vaccins
- le relèvement des prix de vente des produits pour une meilleure prise en charge des auxiliaires pour les motiver à être plus présents sur le terrain.

### **6.3.1.8 Au niveau de la gestion des unités de transformation**

Quatre unités de transformation ont été visitées par la mission. Deux ont été complètement construites et équipées par le CRUS. La mission a également visité trois mini-laiteries qui ont reçu des appuis du PPR, soit en formation uniquement (Muyal de Sebba), en équipements (Planga Prenga de Arbinda), en équipements et en bâtiment additionnel (Tanfo de Gorom).

La mini laiterie Jamarobé de Djibo construite et équipée dans le cadre du programme PPR emploie six femmes choisies par l'union des femmes (133 femmes) de Djibo. Elles assurent l'approvisionnement en matière première, la transformation et la commercialisation des produits finis.

Cette unité de transformation nonobstant l'emploi qu'elle procure aux femmes, est devenu pour elle un cadre d'échanges qui leur permet de s'épanouir. Elle les a également aidé à apprendre des techniques de valorisation du lait.

Au niveau des autres unités visitées les femmes enregistrent des bénéfices mensuelles brutes de 30 000 à 100 000 Fcfa ce qui permet de rémunérer toutes les femmes qui y travaillent.

Cependant l'examen des cahiers de gestion a montré que l'unité accuse souvent des déficits. En Juillet par exemple le déficit était de -11 821 Fcfa. Cette analyse est corroborée par les femmes et le président de la fédération provinciale. Cette faible rentabilité s'explique par :

- le faible niveau de production (18 à 20 litres)
- les coûts élevés de l'énergie ;
- la faible maîtrise des techniques de transformation et de respect des normes d'hygiène ;
- la présentation des produits peu attirante.

Pour dynamiser cette mini laiterie la mission propose :

- l'amélioration de l'environnement de l'unité, de l'infrastructure et de l'équipement
- la formation plus accrue des femmes sur les technologies de transformation
- un meilleur conditionnement des produits.

La tannerie de Gorom-Gorom construite et équipée par le CRUS dans le cadre du programme emploi 24 femmes d'un groupement. Elle est un modèle de réussite au regard de la qualité, de la diversité des produits et de l'horizon de commercialisation (en Afrique et en Europe). L'unité a recruté et paie un gestionnaire. Ses bénéfices atteignent un million de francs par an. Il convient de noter que le groupement travaille depuis déjà une vingtaine d'années dans ce domaine. L'apport du PPR a contribué à moderniser leur outil de travail, ce qui leur permet de produire plus en quantité et en qualité.

#### **6.3.1.9 Au niveau des décaissements**

Les décaissements sont faits par tranche. Dans la pratique, l'ONG local reçoit un premier montant à la signature du protocole avec OXFAM. Les réapprovisionnements sont faits au vue de la transmission des deux rapports trimestriels.

Cette manière de procéder à l'avantage de permettre de maîtriser la gestion des fonds et au besoin de contrôler de justifier au fur et à mesure les montants reçus. Ce qui apporte plus de transparence et renforce la bonne gestion des fonds.

#### **6.3.1.10 Au niveau de la concertation et de la communication**

Plusieurs cadres de concertation permettent d'échanger sur la vie du programme et de prendre au besoin des mesures correctrices.

*Au niveau régional :*

- la réunion annuelle de bilan et de planification où se rencontrent : les responsables des trois ONG partenaires locaux du programme et leurs équipes PPR, la cellule technique régional, les responsables du réseau, le chargé de programme de OXFAM et le représentant de ACCORD
- la réunion du bureau du réseau qui a lieu deux (02) à trois (03) fois par an et à laquelle sont conviés les coordonnateurs des différentes équipes PPR

*Au niveau local :*

- une rencontre trimestrielle réunit le conseil d'administration du CRUS et des représentants de ses unions, les différentes équipes de projets/programmes et permet à la coordination du PPR de faire le point sur la mise en œuvre du programme ;
- une réunion mensuelle avec le bureau exécutif du CRUS qui adopte la planification faite mensuellement par l'équipe technique du PPR ;
- l'équipe PPR elle-même organise des rencontres mensuelles de bilan et de programmation des activités.

Ces différents cadres de concertation sont complétés par des échanges avec OXFAM à l'occasion des missions de suivi trimestrielles effectuées par le chargé de programme de OXFAM. Les échanges avec OXFAM se font également par téléphone ou par internet.

La mission constate qu'il existe des cadres de concertation pertinents permettant de partager l'information et d'échanger sur la vie et la mise en œuvre du programme de manière à assurer une bonne exécution du programme. Cependant elle relève des insuffisances qui méritent d'être corrigées :

- les feed back de OXFAM sur les rapports périodiques produits et envoyés par l'équipe PPR de CRUS sont communiqués tardivement ou parfois ne sont pas du tout communiqués. Ce qui ne permet pas à l'équipe d'améliorer la qualité des rapports tout en donnant l'impression que les rapports élaborés n'intéressent pas beaucoup OXFAM ;
- le site web n'est pas suffisamment alimenté ce qui ne permet pas des échanges d'expériences entre les pays.

### **6.3.1.11 Au niveau de la gestion et du suivi-évaluation du programme**

La gestion des activités du programme est assurée par l'équipe PPR recrutée à cet effet. Cette équipe est appuyée par l'administration du CRUS pour certains aspects notamment financiers. D'une manière générale l'équipe a rempli le mandat qui lui était assigné à travers la planification mensuelle et le suivi de l'exécution des activités sur le terrain. Un certain nombre d'indicateurs a été également défini. Cependant il n'y a pas eu la création d'une base de données avec la collecte des informations sur le terrain, l'alimentation et la mise à jour de cette base. Cela se ressent dans les rapports périodiques qui ne renseignent pas sur l'évolution des indicateurs. Souvent les données d'une même activité changent d'un rapport à l'autre.

Pour le suivi évaluation une cellule nationale devait être mise en place pour renforcer l'équipe PPR. Cette cellule à peine installée n'a pas été opérationnelle.



En définitive, la mission constate qu'en dépit des efforts faits par l'équipe PPR, elle a connu des lacunes qu'il faut combler notamment :

- dans la planification opérationnelle des activités
- dans la gestion des fonds de roulement aliments bétail. En effet pendant que près de la moitié des magasins ne sont pas approvisionnés, des fonds de roulement en espèces sont affectés à des magasins ayant déjà reçu un premier approvisionnement
- dans la maîtrise du mécanisme de suivi évaluation, de l'élaboration et de l'utilisation des outils de suivi évaluation.

#### **6.3.1.12 Analyse de l'efficacité et de l'efficience**

Si l'on considère que toutes les activités prévues ont été presque entièrement réalisées, on peut dire que le programme a été efficace. Par contre, si l'on considère que les résultats du programme ont été obtenus à hauteur d'environ 69,6% pour une consommation budgétaire de 99,4%, on dira que le programme n'a pas été suffisamment efficace. Ce dernier n'est cependant soutenable que sous réserve que la planification financière ait été suffisamment pertinente et bien maîtrisée.

#### **6.3.2 Contraintes de performance**

Le programme a enregistré des résultats appréciables certes, mais un certain nombre de contraintes a limité sa performance globale. Ces contraintes sont décrites dans les paragraphes suivants.

##### **6.3.2.1 Contraintes liées à OXFAM**

Les contraintes qui ont pu avoir une influence sur les impacts du programme et imputables à OXFAM sont :

- l'inadéquation des moyens matériels et humains par rapport aux ambitions du programme ;
- l'absence de représentativité du programme PPR au niveau des zones d'exécution du programme, ce qui ne facilite pas la résolution diligente de certaines difficultés par la modification de destination d'une activité ;
- la rigidité du programme ne permettant pas des réajustements pour répondre à des besoins plus pressants des organisations à la base car la procédure est assez lourde;
- l'insuffisance de communication entre OXFAM et ses partenaires ;
- la rupture du partenariat avec ACORD.

##### **6.3.2.2 Contraintes liées à ACORD**

ACORD n'a pas été en mesure d'assurer la mise en place du dispositif de suivi évaluation compte tenu de la phase de restructuration qu'a connu sa structure. Aussi la

non existence et le non fonctionnement d'un dispositif de suivi évaluation national n'ont pas permis de juguler certains problèmes tels que la non mise en fonctionnement de la plupart des infrastructures construites, le disfonctionnement du comité de gestion du marché à bétail de Titabé et la faible rentabilité de l'unité de transformation laitière de Djibo.

### **6.3.2.3 Contraintes liées au CRUS**

Malgré les résultats obtenus dans la mise en œuvre du programme, certaines insuffisances persistent. Ce sont :

- les faibles capacités d'anticipation et de planification opérationnelle de la coordination PPR. Cela s'est soldé par la réalisation tardive des infrastructures et la non mise en fonctionnement d'une importante partie des infrastructures réalisées
- l'insuffisance de communication et de partenariat avec les structures partenaires intervenant dans le même domaine et aussi les services techniques déconcentrés
- l'identification des besoins parfois non précédée d'une analyse conséquente
- la gestion complexe des fonds de roulement sans outil approprié de suivi.

### **6.3.2.4 Contraintes liées au programme**

Au niveau des ressources humaines, le programme est exécuté avec une équipe composée d'un coordonnateur et deux animateurs. Au regard de l'insuffisance et de la faible capacité de maîtrise d'ouvrage des organisations de base d'éleveurs, il aurait fallu des ressources humaines plus importantes afin d'apporter un appui accompagnement plus rapproché.

De même les moyens financiers affectés à la réalisation de certaines infrastructures se sont révélés insuffisants pour maximiser les impacts que l'investissement aurait pu produire. Ainsi les marchés à bétail sont sans infrastructure hydraulique, ni rampe d'embarquement, l'unité laitière est sans clôture digne de ce nom et également sans cuisine.

La mise en place de l'unité laitière n'a pas été suivie d'un accompagnement rapproché pour aider les femmes à fournir des produits de qualité et à s'imposer sur le marché par un bon marketing.

### **6.3.2.5 Contraintes liées aux bénéficiaires**

Le fait que les bénéficiaires n'apportent aucune contribution dans la réalisation des infrastructures qui leur sont octroyés ne garantit pas une réelle appropriation des infrastructures dans une optique de pérennité ;

Du fait de l'analphabétisme, les comités de gestion ne tiennent pas des documents de gestion ou n'arrivent pas à les remplir correctement. De plus ils ne développent d'initiatives propres en vue de l'approvisionnement des magasins en SPAI.

## **6.4 Effets/impacts du programme**

### **6.4.1 Au niveau des bénéficiaires**

Les effets et impacts du programme ont été amenuisés par trois facteurs essentiels :

- la réalisation tardive des infrastructures : près de 60% des infrastructures ont été réalisées pendant les 18 derniers mois du programme
- la mise en valeur tardive de certaines réalisations : les fonds de roulement des magasins SPAI n'ont été remis aux bénéficiaires qu'au cours de la dernière année du programme
- l'insuffisance de pertinence de certaines actions : le bâtiment réalisé au profit des femmes de l'unité laitière de Gorom-Gorom n'a apporté aucune valeur ajoutée à l'activité des femmes concernées

Néanmoins, un certain nombre d'effets intéressants ont été relevés par la mission.

#### **6.4.1.1 Effets/impacts des unités économiques**

La création des unités de transformation des cuirs et peaux et du lait, des marchés à bétail ont eu des effets significatifs notamment sur les aspects renforcement des capacités, accès aux marchés, amélioration de la dynamique associative. On retiendra les effets suivants :

- Renforcement des capacités des acteurs à travers une meilleure maîtrise des techniques de valorisation des produits de l'élevage et la commercialisation de produits finis de qualité, la tenue de documents de gestion, l'amélioration des capacités de négociation des femmes ;
- Amélioration de l'accès aux marchés par l'établissement de nouvelles relations : étrangers, touristes qui visitent ces unités, l'amélioration des revenus des actrices travaillant dans ces unités notamment celles qui transforment les cuirs et peaux
- Amélioration de la dynamique associative : les unités de transformation sont désormais des lieux de rencontre et d'échanges surtout pour les femmes. L'organisation autour d'une activité sort les groupes de leur léthargie habituelle.

#### **6.4.1.2 Effets/impacts des marchés à bétail**

La création d'infrastructures marchandes, de même que la mise en place d'observatoire économique sur les marchés ont eu des effets non négligeables sur :

- la réduction de l'influence des intermédiaires et des courtiers sur les éleveurs et
- l'augmentation des prix des animaux et par conséquent l'augmentation des revenus des éleveurs qui tire un meilleur parti de leur activité
- les revenus sur les taxes prélevés dans les marchés et parcs de transit constituent des fonds servant à résoudre en partie des questions sociales renforçant ainsi la cohésion entre les groupes sociaux.

### **6.4.1.3 Effets/impacts des services sociaux de base**

La mise en place d'activités entrant dans l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base a produit les effets/impacts suivants :

- L'amélioration de l'accès aux produits vétérinaires avec un impact sur la santé des animaux
- L'amélioration des revenus issus de la vente des petits producteurs
- La réduction de la vulnérabilité du bétail pendant les périodes de soudure ou en cas de crise alimentaire du cheptel
- La régulation des coûts des SPAI sur le marché
- La facilitation des interventions des services techniques en matière de couverture vaccinale.

### **6.4.1.4 Effets/impacts des sensibilisations et formations**

Dans ce domaine, on peut retenir :

- L'émergence d'une société pastorale plus organisée qui s'affirme et défend ses intérêts
- L'amélioration de la participation des femmes dans les instances associatives des éleveurs ;
- La meilleure connaissance des textes et lois qui régissent les activités pastorales par les acteurs du secteur;
- Le renforcement des capacités techniques et de plaidoyer.

## **6.4.2 Au niveau de CRUS**

La mise en œuvre de la première phase du programme pastoral régional a eu d'importantes répercussions sur le CRUS :

- les pasteurs et leurs organisations sont de plus en plus impliqués dans les processus d'élaboration de textes ou de lois nationaux (politique de sécurisation foncière en milieu rural au Burkina) pour la défense de leurs intérêts
- les compétences du personnel du CRUS ont été renforcées
- le renforcement de l'expertise du CRUS en matière de pastoralisme et en gestion de projets
- la meilleure visibilité du CRUS tant au niveau national auprès des organisations pastorales qu'au niveau international à travers les actions de plaidoyer
- l'amélioration des capacités de négociation, de planification des activités des unions du CRUS ;

## VII. ETAT D'EXECUTION ET PERFORMANCE DU PROGRAMME PASTORAL REGIONAL AU NIVEAU DES ACTIVITES REGIONALES

### 7.1 Revue générale des activités et résultats au niveau régional

#### 7.1.1 Activités réalisées et résultats obtenus par composante

##### 7.1.1.1 Composante 1 : Accès aux marchés

Les activités programmées et complètement réalisées au titre de cette composante accès aux marchés s'établissent comme :

- la mise en œuvre d'un système d'identification, de collecte et de diffusion des informations sur les marchés à bétail ;
- La mise en place et l'utilisation d'outils opérationnels dans le cadre du partenariat avec l'IABER permettant la collecte, l'analyse et la diffusion des données sur les marchés transfrontaliers ;
- L'organisation et la finalisation de l'étude portant sur la recherche action sur les marchés ;
- La réalisation d'une étude sur « femmes et accès aux marchés ».

Cependant, certaines activités sont n'ont été que partiellement réalisées. Elles sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau 54 : Activités programmées mais partiellement réalisées**

Activités prévues	Activités réalisées	Taux de réalisation	Ecart	Analyse de l'écart
Les informations du SIM bétail sont sur le site Web et dans les journaux, les radios communautaires	- le site est fonctionnel - des observatoires économiques existent dans deux marchés	60%	- Le site n'est pas alimenté régulièrement - tous les acteurs n'ont pas accès à l'information en temps réel	- la centralisation des informations des pays n'est pas faite - les autres canaux de communication n'ont pas été suffisamment utilisés
Action- recherche sur les marchés	- Formation des formateurs au Ghana sur la commercialisation du bétail et le genre - visite d'échange au Kenya sur l'implication des femmes éleveurs dans la commercialisation du bétail - Action recherche sur les marchés : contraintes et opportunités pour les femmes	80%	L'étude prévue à l'année 4 non réalisée	L'étude prévue dans le document de base n'a pas été retenue dans la planification des activités de la dernière année

Les principaux résultats obtenus et non obtenus au titre de la composante « accès aux marchés » sont :

**Tableau 55 : Résultats obtenus et non obtenus au titre la composante « Accès aux marchés »**

Résultats obtenus	Résultats non obtenus
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le SIM bétail est fonctionnel ;</li> <li>▪ Le rapport d'étude sur l'action-recherche sur les marchés est disponible ;</li> <li>▪ Le rapport d'étude « sur femmes et accès aux marchés » est finalisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le SIM bétail n'est pas alimenté avec les données des autres pays ;</li> <li>▪ il n'y pas de capitalisation des études réalisées.</li> </ul>

### **7.1.1.2 Composante 2 : Accès aux services de base**

Une seule activité a été recensée au niveau régional. Il s'agit de la visite d'échanges dans les domaines des services de base (eau et éducation) en Mauritanie.

### **7.1.1.3 Composante 3 : Sécurisation et gestion des ressources pastorales**

Au titre de cette composante les activités programmées et totalement réalisées sont :

- L'organisation d'un atelier régional sur « les conflits liés à la pénurie des ressources naturelles »
- l'organisation de trois rencontres transfrontalières dans les trois pays sur les ressources pastorales partagées et la transhumance, les droits et devoirs des pasteurs, la cohabitation pacifique intra et intercommunautaire autour des ressources naturelles, le plaidoyer sur la diffusion des textes législatifs et réglementaires nationaux et sous régionaux
- la participation au Festival d'Adéramboukane dans le cadre du forum sur la paix
- la réalisation d'une étude sur la gestion des ressources pastorales transfrontalières entre les trois pays couverts par le PPR
- l'organisation du forum sur le foncier pastoral.

Au titre de cette composante une activité n'a pas été totalement réalisée. Il s'agit de l'harmonisation et la formation sur les textes relevant de la sécurité foncière et la gestion des ressources naturelles. Cela est rendu difficile du fait de la spécificité de chaque pays à leur souveraineté dans ce domaine.

Les résultats obtenus dans la mise en œuvre des activités de la composante sont :

- une prise de conscience des enjeux de la gestion des ressources naturelles
- une meilleure prise de consciences des liens entre pastoralisme et gestion des ressources naturelles
- les informations sur la gestion des ressources naturelles transfrontalières entre les trois pays couverts par le PPR sont disponibles
- les éleveurs ont une meilleure connaissance des textes et règles régissant la transhumance transfrontalière

- le réseau « Billital Maroobé » a contribué au maintien de la paix dans les zones frontalières couvertes par le PPR

#### 7.1.1.4 Composante 4 : Renforcement des capacités des organisations pastorales

Les activités programmées et totalement réalisées au titre de la composante « renforcement des capacités des organisations pastorales » se présentent comme suit :

- L'atelier de formation des délégués des organisations d'éleveurs des trois pays sur les techniques de plaidoyer et l'élaboration de plan d'actions
- la création du Réseau Billital Maroobé avec adoption de ses statuts et règlements intérieurs
- la participation du réseau au conseil mondial de l'élevage
- l'organisation de voyages d'études sur un meilleur futur du pastoralisme dans le monde au Kenya
- la participation du réseau aux fora qui touchent le pastoralisme :
  - les parcours pastoraux à l'UNCCD à Bonn en Allemagne
  - lancement de l'Autorité du Liptako Gourma à Gao
  - rencontre d'Ayérou au Niger
  - journée du foncier à Ouaga
  - lancement de l'activité « réussir la décentralisation » à Ouagadougou
- la création d'un site Web
- l'organisation des rencontres de bilan et planification annuels des activités du PPR
- Visite d'échanges pour participer à l'assemblée générale de l'organisation pastorale Soudou Baba du Bénin
- la formation des membres du réseau en suivi-évaluation
- la participation à l'assemblée générale constitutive pour la mise en place du réseau de la société civile pour une sécurité alimentaire durable organisée par Action Aid et Intermon Oxfam.
- Visite d'échanges au Nigeria sur la transhumance transfrontalière

Certaines activités ont été partiellement réalisées dans cette composante comme l'indique le tableau suivant :

**Tableau 56 : Activités partiellement réalisées au titre de la Composante « Renforcement des capacités des organisations pastorales »**

Activités prévues	Activités réalisées	Taux de réalisation	Ecart	Analyse de l'écart
Elargissement du Réseau Billital Maroobé	Quatre nouveaux pays : Bénin, la Mauritanie, le Sénégal et le Nigeria sollicitent leur adhésion	80%	Aucun nouveau partenaire membre du réseau	Des sollicitations d'intégration au réseau émises sont en étude
Création et maintien d'une banque de données et d'un site Web	Site Web créé	90%	Banque de données peu alimentée	

Les résultats obtenus et non obtenus au titre de cette composante sont mentionnés dans le tableau suivant:

**Tableau 57 : Résultats obtenus et non obtenus au titre de la Composante « Renforcement des capacités des organisations pastorales »**

<b>Résultats obtenus</b>	<b>Résultats non obtenus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le Réseau Billital Maroobé est créé et est opérationnel</li> <li>▪ le Réseau a capitalisé les expériences des trois pays du PPR et acquis de nouvelles expériences dans les différents fora</li> <li>▪ les membres du réseau ont renforcé leurs capacités en suivi évaluation</li> <li>▪ le site web est créé et facilite les échanges entre pays</li> <li>▪ les bilans et programmes annuels d'activités sont élaborés par les membres représentants les trois pays</li> <li>▪ les capacités de 25 délégués des organisations d'éleveurs en techniques de plaidoyer et d'élaboration de plan d'actions sont renforcées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'élargissement du réseau à de nouveaux membres</li> <li>▪ l'alimentation régulière du site web.</li> </ul>

#### **7.1.1.5 Composante 5 : Equité genre**

Au titre de la composante « Equité/genre, les activités programmées et totalement réalisées sont les suivantes :

- la formation des représentants d'organisation d'éleveur, à l'échelle régionale puis aux échelons nationaux sur l'équité genre ;
- l'élaboration et la diffusion du bulletin d'information sur le genre dénommé « Arche Pastorale » ;
- l'organisation d'un atelier régional de capitalisation et de diffusion sur le genre
- l'accroissement du nombre de femmes dans le bureau du réseau.

Les résultats obtenus dans cette composante sont :

- Trois bulletins d'information « Arche pastorale » ont été publiés
- Un atelier régional de capitalisation a été tenu et a enregistré la participation de 32 personnes
- Les femmes sont mieux représentés dans le réseau (nombre de femmes dans le réseau est passé à trois).

Le réseau BILLITAL MAROOBE a mené d'importantes actions en matière de renforcement des capacités des populations pastorales à travers leurs organisations. Ces activités ressortent dans les rapports des Etats. Ces efforts ont renforcé les capacités de plaidoyer des organisations pastorales qui de plus en plus sont impliquées dans l'élaboration des politiques de leurs pays. La sensibilisation et la formation sur le genre traduisent une prise en considération de la femme et la reconnaissance de son rôle dans la vie socio-économique des sociétés pastorales.



La mission estime, au regard des résultats obtenus dans la mise en œuvre des activités programmées au cours de la phase que le taux d'exécution de la composante régionale est d'environ 95%.

## **7.2 Effets/impacts des activités régionales**

- le réseau Billital Marobé est devenu une référence notamment dans la contribution de la gestion des conflits impliquant des pasteurs
- La création d'une organisation transfrontalière faîtière des éleveurs
- Une synergie développée dans la sous région par ces organisations pour la prise en compte des préoccupations des sociétés pastorales dans les politiques nationales et sous-régionale.

## VIII. EVALUATION INSTITUTIONNELLE ORGANISATIONNELLE ET OPERATIONNELLE DES ONG LOCALES PARTENAIRES

Il s'agira ici d'examiner les trois partenaires locaux du PPR en tant qu'organisations de développement en faisant ressortir leurs forces et leurs faiblesses au triple plan institutionnel, organisationnel et opérationnel.

### 8.1 Evaluation institutionnelle organisationnelle et opérationnelle de Tassaght

#### 8.1.1 Au niveau institutionnel

##### 8.1.1.1 Création, objectifs et organes de Tassaght

TASSAGHT signifie en langue Tamasheq « le lien ».

La création de Tassaght en tant qu'organisation non gouvernementale s'est déroulée en deux étapes :

- TASSAGHT a été d'abord créée sous forme d'association en novembre 1985 (récépissé d'association N° 0524 / MAT-DB –DNICT/DAG)
- Puis, l'accord Cadre N° 77 délivré en août 1988 a accordé à Tassaght le statut d'organisation non gouvernementale.

Le siège de TASSAGHT se trouve à Gao, la septième région administrative du Mali, située à plus de 1200 Km de la capitale Bamako. Tassaght est la première ONG nationale établie à Gao.

Les objectifs de TASSAGHT comportent un objectif global et deux objectifs spécifiques.

#### **Objectif global :**

Apporter assistance aux communautés rurales en vue de leur auto- promotion.

#### **Objectifs spécifiques :**

- Réaliser des études socio-économiques pour permettre de donner à tous les utilisateurs des informations précises sur les conditions de vie des populations
- Elaborer, exécuter, suivre et évaluer les projets de développement avec la participation effective des bénéficiaires.

Les membres de Tassaght sont au nombre de vingt un (21) dont dix neuf (19) hommes et deux (02) femmes dont l'une est chargée des projets et programmes Education.

Les principaux organes de Tassaght sont :

- L'assemblée générale : organe suprême de l'ONG, l'assemblée générale est formée des vingt un membres
- Le conseil d'administration : il est formé de cinq (05) membres dont quatre (04) hommes et une femme
- Le conseil de surveillance : il réunit trois (03) personnes dont deux (02) hommes et une femme

Les forces qui peuvent être mises en exergue à ce niveau sont :

- *L'ancienneté de Tassaght : elle existe et est reconnue depuis plus de vingt (20) ans. Du fait de cette ancienneté, on peut dire que Tassaght a une bonne connaissance du terrain*
- *Les objectifs poursuivis par Tassaght sont réalistes et réalisables*

*En termes de faiblesse, on peut retenir que Tassaght n'est pas une structure faitière formée d'organisations de base mais est plutôt constituée de vingt un (21) membres individuels. Ce qui ne lui donne pas une assise populaire suffisante.*

### **8.1.1.2 Ressources et modalités de mobilisation**

Les ressources mobilisées par Tassaght au cours des cinq dernières années sont données par le tableau suivant.

**Tableau 58 : Budget annuel de Tassaght des cinq dernières années**

<b>Années</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Budget total	16 000 000	43 749 085	91 567 725	66 946 669	62 250 319
Ressources propres	3 700 000	4 000 000	4 000 000	4 500 000	3 375 000
Proportion des ressources propres	23,12%	9,14%	4,37%	6,72%	5,42%

Pour une ONG qui plus a plus de vingt années de vie, les ressources mobilisées sont relativement modestes (en dessous de 100 millions). En outre, en considérant la part des ressources propres dans le budget de l'ONG, on se rend compte qu'à l'exception de l'année 2003, les ressources propres n'atteignent pas 10%. En particulier pour les trois dernières années, les ressources propres représentent en moyenne 5,5% du budget, ce qui est très faible. Le faible niveau des ressources propres traduit une forte dépendance de l'ONG vis-à-vis du financement extérieur. Cette forte dépendance n'est pas favorable à l'affirmation de la philosophie et des principes de travail de Tassaght et la rend vulnérable.

Les ressources propres sont constituées essentiellement des cotisations et des économies réalisées sur les frais de gestion versés par les partenaires dans le cadre des prestations demandées à Tassaght.

### **8.1.1.3 Partenaires de Tassaght**

#### *Partenaires institutionnels*

Les partenaires institutionnels sont constitués d'organisations régionales, nationales ou internationales dont Tassaght est membre. On relève que Tassaght est membre d'un certain nombre d'organisations dont les détails sont donnés par le tableau suivant.

**Tableau 59 : Partenaires institutionnels de Tassaght**

<b>Organisations</b>	<b>Date d'adhésion</b>	<b>Position occupée</b>	<b>Observations</b>
Coordination régionale des actions des ONG de Gao	1999	Présidence	Membre fondateur
CCA-ONG-Bamako	1991	Membre	
Groupes sectoriels région de Gao	1995	Membre	
Réseau des organisations pastorales du sahel « Billital Maoobé »	2005	Relations extérieures	Membre fondateur
Coalition EPT Nord Mali	2007	Membre	
Consortium Tassaght-JIGI	2006	Membre	JIGI est une ONG nationale basée à Bamako et spécialisée dans les domaines de la santé, l'hydraulique, l'hygiène et l'assainissement
Consortium Tassaght-GRAIP	2005	Membre	Consortium formé autour de la problématique des conflits récurrents dans la région de Gao
Groupe Tassaght-GREFFA	2004	Présidence	Groupe chargé de la mise en œuvre du programme Etat/USAID : programme de gouvernance partagée dans la région de Gao
Membre de l'observatoire mondial du pastoralisme	2006	Membre	Echanges/concertations par internet

*Source : Tassaght*

La densité du partenariat institutionnel témoigne du bon ancrage institutionnel de Tassaght. En outre, on constate que les autres ONG de la région de Gao font confiance à Tassaght puisqu'elles lui ont confié la présidence de la coordination des actions des ONG de Gao.

#### *Partenaires techniques et financiers*

En plus des partenaires institutionnels, Tassaght entretient des relations avec un certain nombre de partenaires techniques et financiers dont les plus importants sont : OXFAM GB, Union Européenne, UNESCO, LVIA, Save the children USA, Etat malien à travers ses services techniques déconcentrés, les collectivités décentralisées de la région de Gao. Les activités menées les cinq dernières années sont consignées dans le tableau suivant :

**Tableau 60 : Les activités menées les cinq dernières années**

<b>Titre du projet</b>	<b>Type d'activités</b>	<b>Source de financement</b>
Sécurité alimentaire	Maraîchage, vaccination, BC, Food for work, cash contre travail, reconstitution cheptel, aménagements hydro agricoles	OXFAM GB OXFAM-solidarité Belgique Save the Children
Education	Alphabétisation et post alphabétisation, appui aux cantines, reboisement, santé scolaire, appui en matériels didactiques, latrines, appui aux mères des filles	OXFAM GB PAM Gouvernement Malien et UNESCO
Programme de gouvernance partagée	Formation des élus sur la gestion administrative et la prévention gestion de conflit, Appui au diagnostic communal, à l'élaboration et mise en œuvre des PDSEC	MSI Save the Children US
Gestion des ressources naturelles	Formation, réflexion, appui aux cadres de concertation	OXFAM GB SNV-Gao
Prévention et gestion des conflits	Formations , appui à la mise en place de cadres de concertation	OXFAM GB AEN
Sécurité alimentaire	Construction ouvrages hydro agricoles, puits modernes, formations techniques sur la production animales et céréalière des auxiliaires vétérinaires, appui aux groupements féminins et autres organisations paysannes	Action contre la Faim-Espagne

On remarque d'une part que les partenaires techniques et financiers ne sont pas nombreux et d'autre part que parmi les dits partenaires, beaucoup sont des partenaires occasionnels.

Au total, on peut dire que Tassaght bénéficie d'un réseau de partenaires institutionnels appréciable mais souffre d'une insuffisance de partenaires techniques et financiers.

## **8.1.2 Au niveau organisationnel**

### **8.1.2.1 L'organigramme**

L'organisation de l'ONG Tassaght est décrite par l'organigramme suivant :

**[Figure Removed]**

L'analyse de l'organigramme montre qu'il y a trois catégories d'organes :

- les organes de décision : ils sont constitués de l'assemblée générale et du conseil d'administration
- l'organe de contrôle : c'est le conseil de surveillance
- l'organe d'exécution : il est constitué du Directeur des programmes et de l'ensemble de son personnel

L'existence de différentes catégories d'organes avec des attributions distinctes devrait en principe permettre de garantir la transparence par le jeu des contre-pouvoirs. Ceci constitue un atout.

### **8.1.2.2 Le contrôle interne**

Au niveau du contrôle interne, on peut retenir :

- Le principe de la co-signature des chèques et ordres de virements. Ce qui constitue des gardes-fous supplémentaires pour assurer une gestion saine
- Un arrêt mensuel des livres caisse et banque avec respectivement un procès-verbal de caisse et un état de rapprochement banque
- L'existence d'un conseil de surveillance qui, comme son nom l'indique, est chargé de contrôler les actes de l'organe d'exécution

Certes, le contrôle interne n'est pas parfait puisqu'il n'existe pas d'auditeur interne qui assure le contrôle à priori mais il existe suffisamment de garde-fous pour permettre d'assurer une saine gestion des fonds.

### 8.1.3 Au niveau opérationnel

#### 8.1.3.1 Domaines de compétence de Tassaght

Les principaux domaines de compétence de Tassaght sont les suivants :

- Services sociaux de base : éducation, santé, hydraulique
- Environnement
- Décentralisation/gouvernance
- Aide d'urgence
- Micro crédit
- Pastoralisme
- Appuis institutionnels aux organisations de base
- Thèmes transversaux : formation, équité/genre, organisation de visites d'échanges

Les domaines de compétence de Tassaght sont, à notre avis, assez nombreux. Ce qui peut constitué une force en ce sens qu'on peut dire que l'ONG a capitalisé de l'expérience dans plusieurs domaines mais également une faiblesse dans la mesure où le grand nombre de domaines d'intervention peut amener l'ONG à se disperser et ne pas pouvoir développer une expertise suffisamment pointue.

#### 8.1.3.2 Les ressources humaines

Les principaux profils dont disposent Tassaght sont les suivants :

**Tableau 61 : Les principaux profils dont disposent Tassaght**

<b>Profil</b>	<b>Nombre</b>	<b>Domaines de compétence</b>
Professeur d'enseignement secondaire spécialisé en lettres modernes	01	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identification, conception et élaboration des projets/programmes</li> <li>▪ Planification et suivi-évaluation des interventions</li> <li>▪ Développement institutionnel et organisationnel</li> <li>▪ Plaidoyer/lobbying</li> <li>▪ Gestion administrative</li> </ul>
Professeur d'enseignement	01	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Technique de gestion administrative</li> <li>▪ Planification et suivi-évaluation des interventions</li> </ul>

secondaire spécialisé en Anglais		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion des ressources humaines et matérielles</li> <li>▪ Traduction français/anglais et vice versa</li> </ul>
Maître en cycle de projets/programmes et politique de développement	01	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planification et suivi-évaluation des projets/programmes</li> <li>▪ Gestion et prévention des conflits liés à la gestion des ressources naturelles</li> <li>▪ Formateur en suivi-évaluation, techniques d'animation</li> <li>▪ Formation en Genre, Pipo et Genevico</li> </ul>
BTS en administration	01	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suivi-évaluation des projets/programmes</li> <li>▪ Education</li> <li>▪ Genre/équité</li> <li>▪ Mobilisation sociale et animation communautaire</li> <li>▪ Formatrice en MARP</li> <li>▪ Formatrice en femme et citoyenneté</li> </ul>
Diplômé en comptabilité	01	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion financière et comptable</li> <li>▪ Informatique</li> <li>▪ Formateur en gestion coopérative et financière</li> </ul>

A ces ressources humaines, il faut ajouter une vingtaine d'animateurs ayant acquis de l'expérience sur le terrain.

L'analyse du tableau appelle de notre part le commentaire suivant :

- Tassaght ne dispose pas de profils suffisamment diversifiés à même de lui permettre de jouir d'une grande autonomie technique en matière de développement rural. Cette faiblesse pourrait se comprendre dans la mesure où l'ONG n'a pas une surface financière qui lui permet d'engager et de maintenir des ressources humaines diversifiées
- Les domaines de compétence des principales ressources humaines ne sont pas en adéquation avec leurs formations de base ; néanmoins, celles-ci ont bénéficié de formations courte durée et ont acquis de l'expérience grâce à la pratique (learning by doing)

### 8.1.3.3 Les outils de travail

Tassaght a développé au fil des ans des outils de travail qui lui permettent de conduire ses actions. Parmi ses outils, on peut citer :

- Outils d'animation : supports visuels, fiches d'enquête, guide d'entretien, fiches de collecte de données
- Outils de planification : cadre logique, plan d'opérations, plan d'actions, diagramme de Gantt, fiches des tâches, plan de formation
- Outils de gestion : fiche de suivi administratif, fiche de compte rendus de réunion, fiche d'état d'avancement mensuel/trimestriel, fiche trimestrielle de suivi financier

On peut dire que Tassaght dispose d'outils intéressants mais pas suffisamment diversifiés. En effet, il n'apparaît pas d'outils de suivi-évaluation, de plaidoyer/lobbying,



de management des ressources humaines, etc. Ces outils ne sont pas capitalisés et compilés dans un document. Néanmoins leur utilisation facilité la mise en œuvre des actions par Tassaght.

### 8.1.3.4 La logistique

Tableau 62 : La logistique

Numéro d'ordre	Désignation	Nombre	Appréciation de l'état
1	Véhicule tout terrain	03	Passable
2	Moto DT 125	06	Passable
3	Yamaha 100	03	Passable
4	Ordinateurs	04	Bon
5	Imprimante	02	Assez bon
6	photocopieuse	02	Un est bon et l'autre est en mauvais état

Les moyens logistiques de Tassaght sont relativement appréciables et capables de lui permettre de mener assez sereinement des activités de terrain.

## 8.2 Evaluation institutionnelle organisationnelle et opérationnelle de AREN

### 8.2.1 Au niveau institutionnel

#### 8.2.1.1 Création, objectifs et organes de AREN

AREN a été créée le 19/06/1990 et reconnue par l'Etat nigérien le 14/02/1991. Elle est la première organisation associative d'éleveurs légalement reconnue au Niger. Son siège social se trouve à Niamey.

Elle s'est positionnée comme interlocuteur privilégié des éleveurs pour la défense de leurs intérêts et leur sécurisation.

Les objectifs de AREN sont :

#### Objectif global :

Permettre aux éleveurs nigériens d'assurer leur représentation et la défense de leurs droits dans les débats locaux, nationaux et internationaux, et leur implication dans les politiques et les actions de développement, pour une meilleure prise en compte des intérêts du monde pastoral.

#### Objectifs spécifiques :

- Développer des actions de lobbying tant au niveau local, national que régional et international, pour que les droits des éleveurs soient reconnus et respectés en favorisant une implication des structures de base dans les débats à tous les niveaux
- Soutenir toutes initiatives de développement, venues de la base, en créant des services de proximité et en renforcer les capacités des structures de base pour une meilleure auto-promotion

Partie d'une dizaine de membres fondateurs, AREN couvre, de nos jours l'ensemble des régions du Niger avec 450 groupements et une association membres. Deux autres associations ont déjà entamé le processus.

AREN est une association pastorale reconnue et dont les structures et la dynamique sont régies par un statut général et un règlement intérieur adopté en Assemblée Générale constitutive et amélioré par la suite à travers des assemblées générales qui est son organe suprême de décision et qui se tient chaque deux ans.

Les principaux organes de AREN sont :

- l'Assemblée Générale, qui réunit tous les délégués des groupements, les membres du comité directeur, les membres fondateurs, les coordinations sous régionales, les groupements de base ou bureaux locaux
- le comité directeur est composé du président de l'association, du trésorier général et des délégués des différentes régions
- le secrétariat exécutif constitue la structure administrative permanente de AREN et comprend 4 personnes. Il s'appuie sur les bénévoles et les salariés de AREN. Il dispose d'une structure déconcentrée qui est la base de Maradi coordonnée par un administrateur appuyé par un personnel de soutien
- Les coordinations sous régionales qui représentent les groupements de base au sein de leurs entités administratives respectives. Elles sont pilotées par un président et un secrétaire élus en assemblée générale par les groupements concernés
- Les bureaux locaux : chaque groupement AREN de base a à sa tête un bureau dont les responsables sont élus parmi les adhérents et gèrent leurs groupements respectifs. Un bureau local comprend cinq à sept membres.

*A partir de ces points la mission a relève les forces et faiblesses suivantes :*

*Au niveau des forces nous pouvons citer :*

- *L'existence de textes juridiques (Reconnaissance officielle de AREN, statuts et règlement intérieur) et un dispositif statutaire comprenant des organes avec une définition des attributions et des liens fonctionnels permettant un meilleur fonctionnement de AREN*
- *Les objectifs poursuivis par AREN sont bien définis à même d'être réalisés*

- *La taille de AREN qui couvre toutes les régions du Niger et qui compte 450 groupements membres témoignant de la confiance placée en elle par une grande partie des éleveurs.*

*Comme faiblesse, nous pouvons mentionner la faiblesse des critères d'éligibilité : certains responsables des coordinations départementales ne sont pas des éleveurs mais des anciens fonctionnaires et ont été élus du fait soit de leur niveau de scolarisation soit de leurs relations avec les autorités communales jouant parfois sur leur degré d'investissement pour la défense des droits des éleveurs.*

### **8.2.1.2 Ressources et modalités de mobilisation**

Les ressources mobilisées par AREN au cours des cinq dernières années sont fournies par le tableau suivant.

**Tableau 63 : Budget annuel de AREN de 2002 à 2006**

<b>Années</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Budget total	63 112 050	105 371 457	626 792 404	484 941 529	438 392 987
Ressources propres	2 050 000	4 350 000	5 630 000	6 147 000	10 176 500
Proportion des ressources propres	3%	4%	1%	1%	2%

A l'analyse de ce tableau, l'on constate que la capacité de AREN à mobiliser des fonds extérieures est forte et croit au fil des années (de 53 197 238 F CFA en 2002 à 621 162 404 F CFA en 2004) sauf en 2005 et 2006 où on constate une baisse. Néanmoins les budgets restent importants et sont supérieurs à 100 000 000 F CFA à partir de 2003. Cependant, en considérant la proportion des ressources propres on est tenté de dire que la capacité de mobilisation des fonds propres de AREN est très faible (en moyenne de 2,2%). Pourtant le taux de recouvrement des frais de cotisation se situe à 85%, ce qui montre que le faible taux de mobilisation des fonds internes est imputable au montant fixé pour les cotisations (15 000 F par groupement et par an) principales sources des fonds propres de AREN. Cette situation montre que AREN est fortement dépendante du financement extérieur et pourrait mettre la structure dans une position de vulnérabilité

### **8.2.1.3 Partenaires de AREN**

#### ***Partenaires institutionnels***

Les partenaires institutionnels sont constitués d'organisations régionales, nationales ou internationales dont AREN est membre. Il s'agit de :

- Au niveau local

AREN collabore avec l'Etat et des ONG nationales telles que GADJEL, IKOUSS N'TAKARETT, AGROPAST surtout dans l'organisation des cadres de concertation et d'échanges et dans l'élaboration du code pastoral.

- Au niveau sous régional

La collaboration avec les partenaires de la sous région porte sur des actions stratégiques qui touchent les éleveurs de la sous région. Ce partenariat se tient particulièrement avec les ONG et Associations d'éleveurs telles que :

- MYETTI ALLAH du Nigeria
- UDEPER du Bénin
- ANEB, ARECOPA, CRUS du Burkina Faso
- TASSAGHT du Mali
- ARED au Sénégal
- Réseau des organisations pastorales du sahel « Billital Maoobé »

Les actions développées sont surtout des actions de concertation, de voyages d'études et de formation concernant : la sécurisation de la transhumance transfrontalière, l'amélioration de la couverture sanitaire du bétail, le système de gestion des marchés à bétail etc.

- Les partenaires techniques et financiers

En plus des partenaires institutionnels, AREN entretient des relations avec un certain nombre de partenaires techniques et financiers dont les plus importants sont :

- OXFAM GB, NOVIB dans le cadre de la mise en œuvre du programme régional pastoral
- AGRITERRA dans le domaine du renforcement des capacités de AREN
- Plan centre et SARAP pour la mise en œuvre d'un projet
- Le Bureau de Coopération Suisse dans l'appui aux associations pastorales pour le plaidoyer et la défense des droits des éleveurs et à travers le programme Alpha
- HEKS EPER / ONG Suisse pour le cofinancement des actions d'appui / renforcement des capacités des associations pastorales
- LWR / ONG Américaine dans le domaine des crédits AGR au profit des femmes
- IIED / ONG Britannique dans le cadre de la prévention des conflits, l'organisation des cadres de concertation
- CARE INTERNATIONAL dans le cadre du renforcement des capacités des femmes
- SNV, DED qui entretiennent des actions ponctuelles avec AREN.

*On remarque que AREN bénéficie d'un réseau de partenaires institutionnels appréciable et des appuis de partenaires techniques et financiers dont le partenariat permet à l'association de mobiliser de ressources financières importantes au profit des éleveurs.*

## **8.2.2 Au niveau organisationnel**

### **8.2.2.1 L'organigramme**

L'organisation de AREN est décrite par l'organigramme suivant :

[Figure Removed]

L'analyse de l'organigramme montre qu'il y a trois catégories d'organes :

- les organes de décision : ils sont constitués de l'assemblée générale et du comité directeur
- l'organe de contrôle et d'arbitrage des conflits : c'est le comité directeur
- l'organe d'exécution : il est constitué du secrétariat exécutif et de l'ensemble de son personnel

L'existence des organes de AREN et la définition des attributions et des liens fonctionnels permettent de minimiser les déviations éventuelles tout en garantissant la gestion saine et transparente des ressources l'association en général et celles des projets en particulier.

### **8.2.2.2 Le contrôle interne**

L'équipe technique dans le cadre de la dépense budgétaire, transmet un état au service comptable qui vérifie, contrôle, libelle le chèque et le transmet au secrétaire exécutif et au trésorier qui vérifient et co-signent.

Pour les dépenses d'envergure, l'on procède à un appel d'offres et les dossiers sont examinés par une commission d'attribution composée de : un membre du comité directeur, un membre du secrétariat exécutif et un membre de l'équipe technique.

Un manuel de procédures administratives et financières est conçu à cet effet. Les rapports financiers sont produits tous les six mois.

La procédure telle que décrite pour les dépenses ne prévoit pas une structure externe qui effectuerait le contrôle financier et qui permettrait la préparation des audits financiers commandités par les bailleurs de fonds des projets gérés par AREN.

## **8.2.3 Au niveau opérationnel**

### **8.2.3.1 Domaines de compétence de AREN**

Les principaux domaines de compétence de AREN sont les suivants :

- Pastoralisme
- Services sociaux de base
- Sécurisation des marchés à bétail

- Plaidoyer/lobbying
- Micro-crédit
- Sécurité alimentaire
- Alphabétisation
- Environnement
- Appuis institutionnels aux organisations de base
- Thèmes transversaux : formation, équité/genre, organisation de visites d'échanges

Les domaines de compétences de AREN sont assez diversifiées et permet à la structure de capitaliser plusieurs expériences à la fois. Cependant il y a lieu de signaler que cette situation pourrait amener la structure à vouloir toucher à tout sans véritablement se spécialiser dans un ou plusieurs domaines.

### **8.2.3.2 Les ressources humaines**

AREN compte en son sein un personnel permanent et un personnel recruté dans le cadre de la mise en œuvre des projets / programmes dont les contrats expirent à la fin du projet.

Le personnel permanent de AREN est composé de 30 personnes. Ce sont entre autres :

- Deux administrateurs,
- Trois vétérinaires
- Un enseignant des lycées et collèges
- Un assistant administratif
- Un gestionnaire comptable
- Trois secrétaires / caissières
- Un sociologue
- Des animateurs

Dans le cadre de la mise en œuvre du PPR le personnel recruté est composé d'un coordonnateur, deux animateurs et d'un chauffeur.

Les compétences disponibles augmentent le degré d'autonomie de AREN dans l'accomplissement de ses activités. En effet en sus des équipes techniques des projets dont la gestion est confiée à AREN, celle-ci dispose à l'interne des compétences capables d'initier et d'élaborer des projets qu'elle soumet à des partenaires pour financement. Toute la procédure de négociation et de demande du financement est à mettre à l'actif de AREN.

Cependant, en matière de développement rural, AREN est obligée de faire appel à des profils spécifiques pour le montage de certains dossiers qui commandent des compétences plus pointues.

### **8.2.3.3 Les outils de travail**

AREN, dans le cadre de la mise en œuvre de ses activités, a développé des outils de travail. Parmi ses outils, on peut citer :

- Outils d'animation : supports visuels, fiches d'enquête, guide d'entretien, fiches de collecte de données

- Outils de plaidoyers/lobbying
- Outils de planification : cadre logique, plan d'opérations, plan d'actions
- Outils de suivi supervision des activités : Fiche de suivi, canevas de rapportage
- Outils de gestion : fiche de suivi administratif, fiche de compte rendus de réunion, fiche d'état d'avancement mensuel/trimestriel,

AREN dispose d'outils pertinents développés au fil des ans mais certains outils sont inexistantes tels que les outils de suivi-évaluation, de gestion des ressources humaines, etc. Dans la pratique, l'utilisation de ces outils contribue à accroître les performances de AREN dans la mise en œuvre de ses activités. Malheureusement ces outils ne sont pas très bien capitalisés et compilés dans un document.

## **8.3 Evaluation institutionnelle organisationnelle et opérationnelle du CRUS**

### **8.3.1 Au niveau institutionnel**

#### **8.3.1.1 Création, objectifs et organes du CRUS**

Le Conseil Régional des Unités de production du Sahel (CRUS) a été créé en 1989 et reconnu légalement en Février 1993. C'est une organisation faîtière d'éleveurs. Il comprend 62 unions qui sont des regroupements de 1176 groupements d'éleveurs à la base. Le siège du CRUS se trouve à Dori dans la province du Séno à 265 km au Nord de Ouagadougou.

#### **8.3.1.2 Objectifs du CRUS**

Les objectifs du CRUS sont ainsi définis :

##### ***Objectif global***

L'objectif global visé par le CRUS est de Promouvoir le développement socio-économique durable du Sahel Burkinabé en favorisant par une action commune les intérêts économiques et sociaux des populations pastorales

##### ***Objectifs spécifiques***

Les objectifs spécifiques sont :

- Valoriser les potentialités agro-sylvo-pastorales par le développement d'unités de transformation;
- Organiser et structurer les organisations membres ;
- Renforcer les capacités des membres en vue de leur procurer les bases d'un développement durable et approprié ;
- Mobiliser des ressources pour l'appui aux projets de développement au Sahel ;
- Sécuriser les systèmes de production par une saine et équitable utilisation des ressources naturelles ;
- Renforcer les capacités de plaidoyer et de lobbying des organisations membres du CRUS.

Le CRUS est dirigé par un bureau de 05 membres dont un président, un vice-président, un trésorier et son adjoint et un secrétaire. Les membres du bureau sont issus des quatre provinces. Le bureau du CRUS organise des rencontres mensuelles et trimestrielles.

Des organes ont été institués pour favoriser une bonne fonctionnalité du CRUS. Il s'agit de :

- l'Assemblée générale composée de deux délégués par union et association membre. Il se tient tous les deux ans. C'est un organe de délibération et d'orientations ;
- le Conseil d'administration, organe de coordination et de décision entre deux assemblées générales. Il est constitué par vingt (20) membres soit cinq (05) délégués par province dont huit (08) femmes. Il se réunit chaque trimestre.
- Le bureau Régional, organe de suivi et de gestion administrative et politique, composé de douze (12) membres issus du conseil d'administration. Il se réunit une fois par mois
- Le secrétariat exécutif, organe d'exécution technique des activités. Il comprend les agents techniques recrutés à cet effet
- Le comité de contrôle chargé du contrôle et de la vérification interne. Un représentant par province compose ce comité
- La commission de gestion des conflits et de médiation avec huit membres.

Le mandat des membres des organes est de deux ans renouvelable une fois.

Les forces à mettre en exergue sont :

- le CRUS est une structure faïtière constituée par des organisations d'éleveurs de base. Cette situation fait qu'il a une très bonne assise sur le terrain
- l'expérience du CRUS : Le CRUS existe et est reconnu depuis environ 18 ans. On peut considérer que le CRUS a accumulé une importante somme d'expérience et a une bonne connaissance du terrain
- le CRUS s'est muni d'un bon nombre d'organes pour assurer son bon fonctionnement. La composition de ces organes est assez représentative et implique les femmes de manière significative.

*Tout ceci est appréciable mais il apparaît indispensable de renforcer les capacités de suivi, d'évaluation et de contrôle des organes chargés d'effectuer ces tâches.*

### **8.3.1.2 Ressources et modalités de mobilisation**

Les ressources du CRUS sont constituées par les cotisations et contributions des unions membres, les produits et services et les subventions reçues pour la mise en œuvre de projets et programmes.

Les ressources financières mobilisées au cours des quatre dernières années sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau 64 : Les ressources financières mobilisées au cours des quatre dernières années**



Description	Revenus des quatre dernières années			
	2004	2005	2006	2007
<b>Revenus propres</b>	38419210	69161228	7823245	2645000
<b>Revenus provenant des bailleurs</b>	185904659	238162383	241944827	201244982
<b>Total Revenus Réels</b>	224323869	307323611	249768072	203889982
<b>Proportion des revenus propres</b>	<b>17%</b>	<b>23%</b>	<b>3%</b>	<b>1%</b>

Au regard du tableau, on peut dire que le CRUS mobilise au fil des années d'importantes ressources financières (au delà de 200 millions par an). Les ressources propres du CRUS ont été également appréciables en 2004 et 2005. Cependant pour des raisons non maîtrisées par la mission cette contribution s'est fortement affaiblie en 2006 et 2007. Ceci pose le problème de la dépendance de la structure vis à vis des aides extérieures et de ce fait de l'autonomie dans le choix des actions à prioriser au profit des membres du CRUS.

### 8.3.1.3 Partenaires de CRUS

#### *Partenaires institutionnels*

Le CRUS est membre des cadres de concertation existant dans la région du Sahel. Il est également membre de la Chambre Régionale d'Agriculture. Il est membre fondateur du Réseau « Billital Marobé ». Certains membres du CRUS sont des conseillers municipaux ou communaux et de ce fait participent aux prises de décision concernant le développement de leurs zones.

La densité de partenariat montre que le CRUS a un bon ancrage institutionnel notamment dans son milieu.

#### *Partenaires financiers*

Le CRUS a bénéficié de l'appui de partenaires pour le financement de projets au profit de ses membres. Ce sont particulièrement :

- Novib-Oxfam Netherlands ;
- Oxfam GB ;
- Oxfam(INTERMON) ;
- Commission Européenne ;
- Ambassade du Japon.

Outre ceux-ci le CRUS a collaboré avec d'autres partenaires dans le domaine de la formation, des appuis conseils...On peut citer les services techniques de l'Etat, l'administration publique, LVIA, SNV, l'Ambassade des Pays Bas, Eau Vive, les associations locales.

Le réseau de partenaires techniques et financiers du CRUS est assez appréciable. Le niveau de financement des plans d'actions du CRUS le témoigne. Cependant certains restent des partenaires occasionnels.

### 8.3.2 Au niveau organisationnel

### **8.3.2.1 L'organigramme du CRUS**

L'organigramme du CRUS se présente comme suit :

**[Figure Removed]**

CPUS : Conseil provincial des unités de production du Sahel

BD : Bureau départemental

BG : Bureau de groupement

L'analyse de l'organigramme fait ressortir trois catégories d'organes :

- les organes de décision : ils sont constitués de l'assemblée générale, du bureau régional et du conseil d'administration ;
- l'organe de contrôle : c'est le comité de contrôle ;
- l'organe d'exécution : il est constitué du secrétariat exécutif, des CPUS, des bureaux départementaux et de groupement.

La mission remarque que le CRUS, pour assurer un bon fonctionnement de sa structure et pour la conduite d'actions au profit de ses membres s'est doté d'organes dont la distinction des tâches constitue un atout et permet de garantir la transparence dans la réalisation des activités.

### **8.3.2.2 Le contrôle interne**

Au niveau du contrôle interne, on peut retenir :

- Le principe de la co-signature des chèques. Ce qui constitue des gardes fous supplémentaires pour assurer une gestion saine ;
- Un arrêt périodique des livres caisse et banque avec respectivement un procès verbal de caisse et un état de rapprochement banque ;
- L'existence d'un comité de contrôle qui, comme son nom l'indique, est chargé de contrôler les actes de l'organe d'exécution

Certes, le contrôle interne n'est pas parfait puisqu'il n'existe pas d'auditeur interne qui assure le contrôle à priori mais il existe suffisamment de garde-fous pour permettre d'assurer une saine gestion des fonds.

### **8.3.3 Au niveau opérationnel**

#### **8.3.3.1 Domaines de compétence du CRUS**

Les principaux domaines de compétence du CRUS sont les suivants :

- Développement local ;
- Services sociaux de base : Alphabétisation, hydraulique ;
- Accès aux marchés : transformation;
- Aide d'urgence ;
- Sécurité alimentaire ;
- Valorisation des produits agricoles ;
- Pastoralisme ;
- Appuis institutionnels aux organisations de base ;
- Thèmes transversaux : renforcement des capacités, équité/genre, organisation de visites d'échanges, plaidoyer.

Les domaines de compétence du CRUS sont, à notre avis, assez nombreux et en conformité avec les besoins réels de ses membres. Cela constitue une force en ce sens qu'on peut affirmer que le CRUS a capitalisé de l'expérience dans plusieurs domaines.

Mais il est important pour le CRUS de développer une expertise pointue dans certains domaines

### **8.3.3.2 Activités d'envergure menées ces dernières années**

Au cours de ces dernières années des activités d'envergure ont été menées par le CRUS avec l'appui de plusieurs partenaires. Ce sont :

- le programme quadriennal de développement du Sahel;
- le projet d'appui à la sécurité alimentaire au profit des femmes du Sahel exécuté conjointement avec l'association ADRN/SB ;
- le projet de réalisation de mini laiteries au profit des organisations féminines ;
- le programme d'aide d'urgence au profit des victimes des attaques acridiennes au Sahel ;
- le projet de valorisation du niébé au Sahel et au Plateau Central ;
- le programme de renforcement des capacités du CRUS en partenariat avec la SNV.

*La mission a constaté sur le terrain l'existence de réalisations de projets antérieurs exécutés par le CRUS, ce qui dénote des capacités du CRUS à mettre en œuvre des activités appuyées par les partenaires. Si le CRUS est à mesure de réaliser de telles actions, il n'en demeure pas moins que le renforcement de ses ressources humaines en qualité s'impose. L'appui en cours de la SNV devra être exploité judicieusement.*

### **8.3.3.3 Les ressources humaines**

Le CRUS dispose de personnel recruté dans la mise en œuvre de projets et programmes qu'il a exécuté ou est entrain d'exécuter. Cette équipe technique est composée de quatre (04) cadres et douze (12) agents pour le personnel d'appui.

<b>Fonction</b>	<b>Nombre</b>	<b>Attributions</b>
Président du CRUS	01	• Coordonne les activités du CRUS

Eleveur		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion et prévention des conflits liés à la gestion des ressources naturelles</li> <li>• Développement institutionnel et organisationnel des membres</li> <li>• Plaidoyer/lobbying</li> </ul>
Assistante administrative	01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion administrative</li> </ul>
Chargé des programmes	01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception et élaboration de projets et programmes</li> <li>• Planification et suivi des projets et programmes</li> </ul>
Coordinateur du programme Ingénieur d'Elevage	01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conception et élaboration des outils de suivi et d'exécution des activités</li> <li>• planification des activités</li> <li>• rapportage trimestriel</li> <li>• gestion administrative et financière du programme</li> </ul>
Animateurs	06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi et rapportage des activités terrain</li> <li>• Animation et sensibilisation des éleveurs et pasteurs</li> </ul>
Comptable	01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion financière du programme</li> <li>• Suivi financier</li> </ul>

A ces ressources humaines, il faut ajoute du personnel d'appui composé de un (01) planton, une (01) secrétaire et deux (02) gardiens.

L'analyse du tableau appelle de notre part le commentaire suivant :

- CRUS ne dispose pas de profils suffisamment diversifiés et avec un niveau technique assez élevé à même de lui permettre de jouir d'une grande autonomie technique en matière de développement rural ;
- En dépit des appuis obtenus de leurs partenaires pour le renforcement des capacités de son personnel, le CRUS a encore besoin de compétences plus pointues notamment en genre et en pastoralisme.

### 8.3.3.3 Les outils de travail

CRUS a développé au fil des ans des outils de travail qui lui permettent de conduire ses actions. Parmi ses outils, on peut citer :

- Outils d'animation : supports visuels, fiches d'enquête, guide d'entretien, fiches de collecte de données
- Outils de planification : cadre logique, plan d'opérations, plan d'actions, fiches des tâches, plan de formation
- Outils de gestion : fiche de suivi administratif, fiche de suivi financier, protocole d'accord, fiche de suivi des équipements.

On peut dire que CRUS dispose d'outils intéressants mais pas suffisamment diversifiés. En effet, il n'apparaît pas d'outils de suivi-évaluation, de plaidoyer/lobbying, de management des ressources humaines, etc.

Néanmoins l'utilisation des outils disponibles contribue à une meilleure conduite des actions même si ces outils ne sont pas capitalisés et compilés dans un document.

### 8.3.3.4 La logistique

Tableau 65 : La logistique de CRUS

N°d'ordre	Désignation	Nombre	Etat
1	Véhicule	04	02 fonctionnels
2	Ordinateur	02	Bon
3	Imprimante scanner	01	Bon
4	Imprimante	01	Bon
5	Moto Yamaha 100	12	Passable
6	Photocopieur	01	Passable

Source : Coordination CRUS

Les moyens de travail du CRUS sont significatifs et peuvent lui permettre de mener aisément des activités de terrain.

## **IX. PROPOSITIONS D'AMELIORATION ET RECOMMANDATIONS**

La mission d'évaluation finale du programme pastoral régional, après avoir analysé la conception du programme, passé en revue les activités réalisées et les résultats obtenus, analysé la performance et identifié les contraintes de performance, examiné les effets et impacts du programme pastoral régional, formule les propositions et recommandations suivantes.

### **9.1 Propositions/recommandations générales**

- Revoir le dispositif d'intervention au niveau local en augmentant le nombre d'animateurs de sorte à favoriser un appui accompagnement rapproché
- Renforcer les capacités de concertation et d'échanges entre OXFAM et les ONG locales et favoriser la circulation des rapports
- Favoriser l'élaboration d'un plan de formation au niveau régional et national
- Recruter au niveau de chaque pays un chargé de suivi évaluation du programme
- Faciliter l'élaboration d'un code de financement du PPR qui permettrait de susciter la participation (physique et financière) des bénéficiaires dans la réalisation des actions.

#### **9.1.1 Au niveau du Mali**

- Achever les actions prévues au cours de la première phase et qui n'ont pas pu être réalisées pour cause de suspension de financement
- Réaliser des infrastructures complémentaires au niveau des parcs de transit : rampes d'embarquement, points d'eau, abris
- Réaliser des points d'eau sur les sites des magasins d'intrants là où cela est nécessaire
- Réaliser la formation des comités de gestion des magasins d'aliments bétail, des dépôts d'intrants et des comités de gestion des parcs de transit
- Réaliser la formation en gestion des comités de gestion des unités de transformation
- Réorienter la production des unités de transformation de manière à ce que les articles produits correspondent aux besoins et au pouvoir d'achat des consommateurs locaux
- Elargir la gamme des AGR financées de manière à permettre aux femmes d'utiliser le financement dans d'autres activités porteuses non liées à l'élevage
- Prendre des dispositions pour un approvisionnement régulier des magasins d'aliments bétail au besoin en s'approvisionnant au Burkina Faso par l'intermédiaire du CRUS et en commercialisant des aliments autres que le SPAI par exemple les blocs de sel, le fourrage naturel, etc.

- Promouvoir les initiatives ne relevant pas du domaine pastoral mais susceptibles de générer des revenus substantiels et d'améliorer rapidement les conditions de vie des pasteurs
- S'orienter vers la réalisation de véritables marchés à bétail en lieu et place des parcs de transit
- Mettre aux normes les dépôts d'intrants bétail réalisés de manière à leur conférer plus de crédibilité auprès des éleveurs
- Etendre le bénéfice du programme aux autres communes de la région de GAO
- Augmenter la taille de l'équipe en recrutant des ressources humaines supplémentaires notamment les spécialités suivantes : un spécialiste en pastoralisme ou en santé animale, un spécialiste en genre, des animateurs. Pour une plus grande efficacité il serait indiqué que chaque animateur couvre seulement deux (02) communes

### **9.1.2 Au niveau du Niger**

- Réaliser d'abord une étude de marchés des quatre unités laitières ; ensuite, pour les unités laitières pour lesquelles l'étude de marchés se révélera concluante, réaliser les investissements complémentaires en vue de les rendre fonctionnelles
- Réaliser des points d'eau et des latrines (là où il n'y en a pas) dans les marchés à bétail de manière à améliorer les services offerts et à leur donner plus d'efficacité
- Poursuivre les négociations avec les conseils municipaux en vue d'aboutir à une délégation de la gestion des marchés à bétail aux organisations d'éleveurs
- Poursuivre et renforcer le crédit AGR en ajustant d'une part le montant par groupement à la taille des groupements et d'autre part le montant par femme aux besoins de financement des AGR menées par les bénéficiaires
- L'équipe du programme est à l'étroit au siège de AREN où les bureaux sont insuffisants ; les deux animateurs ne disposent pas en réalité de bureaux. Il faudrait envisager de louer un autre local pour l'équipe du programme de manière à lui offrir un environnement physique de travail plus adéquat
- Augmenter la taille de l'équipe en recrutant des ressources humaines supplémentaires notamment les spécialités suivantes : un spécialiste en agro-pastoralisme, un spécialiste en hydraulique. Pour une plus grande efficacité il serait indiqué que chaque animateur couvre seulement deux (02) communes

### **9.1.3 Au niveau du Burkina Faso**

- Suivre la mise en fonctionnement/mise en valeur des investissements qui ne le sont pas encore



- conduire une analyse des unités économiques en vue de dégager leur rentabilité et les aspects à renforcer pour leur pérennisation
- promouvoir les initiatives de diversification des revenus des femmes autres que ceux relevant du domaine pastoral ou des sous produits de l'élevage
- Améliorer le processus d'identification des besoins des acteurs
- Renforcer les capacités de planification opérationnelle des équipes d'exécution ;

#### **9.1.4 Au niveau des trois pays**

- Accroître les moyens logistiques du programme : il serait souhaitable que chaque équipe nationale puisse disposer d'un véhicule tout terrain et d'un nombre de moto correspondant au nombre des animateurs. Il serait également indiqué d'acquérir des ordinateurs dans la proportion d'un ordinateur pour deux animateurs
- Promouvoir l'aménagement des aires de pâturage
- Promouvoir le destockage des animaux et la production de fourrages
- Poursuivre et renforcer les activités améliorant l'accès aux services de base
- Poursuivre le plaidoyer et la négociation en vue d'une meilleure implication des organisations pastorales dans la gestion des parcs de transit et des marchés à bétail
- Poursuivre le plaidoyer et le lobbying en vue de la délimitation et du respect des aires de pâturage
- Poursuivre et achever le processus de mise en place de cellule de suivi-évaluation au niveau de chaque pays
- Harmoniser le traitement salarial du personnel PPR des trois partenaires locaux
- Définir un cadre global de suivi des activités et de renseignement des indicateurs du programme
- Introduire l'alphabétisation pour permettre au maximum de pasteurs de pouvoir avoir accès aux textes qui les concernent et permettre une meilleure capitalisation des formations
- Prendre en compte l'aspect VIH sida en milieu pastoral
- Œuvrer à l'harmonisation des textes sur le pastoralisme dans la sous région
- Améliorer la rémunération des gestionnaires de dépôts, magasins d'intrants et auxiliaires vétérinaires pour assurer une pérennité des activités

- Supprimer la cellule technique régionale de manière à faire reposer les actions régionales sur le bureau du réseau. Ceci aura au moins deux avantages : permettre au bureau du réseau de faire l'apprentissage de la maîtrise d'ouvrage totale des actions concernant le réseau dans l'optique de devenir réellement autonome d'ici la fin du programme ; le deuxième avantage est la réduction des coûts de fonctionnement du programme. En effet, la valeur ajoutée apportée par la cellule technique régionale à l'heure actuelle n'est pas à la hauteur des coûts qu'elle occasionne

## **9.2 Propositions/recommandations spécifiques**

### **9.2.1 A l'endroit de OXFAM**

- Accroître la collaboration entre les bureaux nationaux ou locaux de OXFAM et les équipes PPR des trois partenaires locaux de manière à créer plus de synergie entre le PPR et les programmes exécutés par OXFAM dans les trois pays
- Loger les fonds nécessaires au financement des programmes d'activités annuels des équipes PPR des trois partenaires locaux dans les comptes des bureaux nationaux ou locaux de OXFAM de manière à raccourcir les délais d'attente des transferts de fonds vers les partenaires locaux
- Mieux impliquer les bureaux nationaux ou locaux de OXFAM dans le suivi des activités du PPR de manière à permettre au programme de bénéficier davantage de l'expertise des ressources humaines de OXFAM
- Réaliser l'évaluation de fin de phase trois à quatre mois avant la fin effective de la phase en cours de manière à éviter le temps mort entre deux phases. Ce temps mort est à des effets négatifs sur la dynamique aussi bien au niveau des équipes des partenaires locaux qu'au niveau des bénéficiaires directs
- Confier les tâches d'appui/accompagnement au suivi-évaluation dans chaque pays à une structure nationale (ONG ou bureau d'étude ayant des compétences solides en suivi-évaluation). Cela aurait l'avantage d'une part de permettre un suivi-évaluation rapproché et efficace et d'autre part de réduire le coût du suivi-évaluation
- Poursuivre le renforcement de capacités des partenaires locaux en l'orientant vers la gestion des projets : conception, élaboration, exécution et suivi-évaluation des projets

### **9.2.2 A l'endroit de TASSAGHT**

- Associer davantage AMADANE dans l'exécution du PPR
- Améliorer le suivi-conseil et l'accompagnement des organisations d'éleveurs si les moyens logistiques et humains sont améliorés

### **9.2.3 A l'endroit de AREN**

- Prendre des dispositions pour assumer ses responsabilités sociales à l'égard du personnel
- Associer davantage les coordinations locales et les bénéficiaires directs au processus de passation de marchés. Cette proposition vise un double objectif : le premier est de donner l'occasion aux organisations de base et aux organisations intermédiaires de faire un apprentissage en matière de passation de marchés avec pour corollaire une amélioration de leurs capacités de maîtrise d'ouvrage ; le second vise à accroître la responsabilité et l'engagement des bénéficiaires directs dans la gestion des infrastructures réalisées
- Accroître les actions de renforcement de capacités au profit des comités de gestion, des coordinations locales et des femmes bénéficiaires des crédits
- Organiser des séances de sensibilisation pour une réelle participation (physique et financière) des bénéficiaires dans la réalisation des infrastructures

### **9.2.4 A l'endroit du CRUS**

- Renforcer les activités en faveur des femmes

### **9.2.5 A l'endroit du réseau BILITAL MAROOBE**

- Accélérer l'ouverture du Réseau à d'autres membres pour lui donner plus d'envergure institutionnelle

### **9.2.6 A l'endroit des partenaires financiers du programme**

- Accroître les ressources financières du programme : les objectifs du programme sont très pertinents et les activités menées répond effectivement aux besoins prioritaires des bénéficiaires mais les ressources mobilisées ne sont pas à la hauteur de l'ambition des objectifs du programme

## X. PISTES DE REFLEXION POUR LA DEUXIEME PHASE

La première phase du programme pastoral régional a eu des acquis intéressants mais qui demandent à être consolidés si l'on considère :

- Les magasins d'aliments bétail au Mali qui par endroit nécessitent d'être accompagnés par des infrastructures hydrauliques
- Les parcs de transit au Mali, les marchés à bétail au Niger et au Burkina qui manquent d'infrastructures hydrauliques et de rampes d'embarquement
- Les unités laitières au Niger qui ne sont pas fonctionnelles
- Le système d'information sur les marchés dont l'efficacité est encore très moyenne
- La gestion des marchés à bétail par les organisations d'éleveurs qui dans la majorité des cas n'est pas encore une réalité
- Les communes ou régions frontalières des zones couvertes actuellement par le programme dont les pasteurs vivent les mêmes réalités
- Les magasins d'aliments bétail et les dépôts vétérinaires dont la fonctionnalité est encore très moyenne
- Les comités de gestion des magasins d'aliments bétail et des dépôts vétérinaires qui ne sont pas encore suffisamment outillés pour être autonomes et assurer une gestion efficace
- Les comités de gestion des unités laitières au Niger et au Burkina Faso et des unités de transformation au Mali et au Burkina Faso qui ne sont pas encore efficaces à plus forte raison autonomes
- Le financement des AGR des femmes au Mali qui ne produit pas encore les résultats attendus
- Le crédit AGR au Niger qui connaît un succès quasi extraordinaire
- Les effets/impacts du programme qui sont déjà perceptibles mais fragiles

Aussi, après analyse des résultats, acquis, insuffisances, contraintes non levées et effets/impacts de la première phase, et afin de créer une logique et une cohérence suffisantes entre les deux phases, la mission estime que la deuxième phase devrait s'orienter vers :

1. L'achèvement des actions programmées dans la dernière année de la première phase mais non réalisées au Mali par suite d'arrêt de financement
2. Le complément des investissements réalisés dans le domaine des services sociaux de base notamment par la réalisation d'infrastructures hydrauliques et de rampes d'embarquement dans les marchés à bétail et parcs de transit
3. La poursuite et le renforcement du crédit AGR au Niger et dans une moindre mesure au Mali. Dans le dernier pays cité, il faudrait étendre le financement aux activités porteuses qui n'ont pas de liens directs avec le pastoralisme mais qui peuvent permettre aux femmes pasteurs de réaliser des bénéfices substantiels et d'améliorer rapidement leurs conditions de vie
4. La réalisation d'une étude de marchés pour les unités laitières du Niger dans un premier temps. Dans un deuxième temps, pour les unités pour lesquelles l'étude de marché s'est révélée concluante, réaliser les investissements complémentaires afin de les mettre aux normes et de les rendre fonctionnelles

5. L'engagement de la réflexion avec les acteurs et les autorités administratives et politiques sur le statut et le fonctionnement des dépôts vétérinaires dont les résultats et les effets ne sont pas à la hauteur des attentes. Si la réflexion aboutissait, il faudrait mettre aux normes les dépôts vétérinaires
6. La poursuite du plaidoyer et du lobbying afin d'aboutir à la délégation effective de la gestion des marchés à bétail par les organisations pastorales (au Niger et au Mali notamment)
7. L'extension du bénéfice du programme aux autres communes de la région de GAO au Mali et aux régions de Dosso (06 départements) et Tahoua (08 départements) au Niger
8. La poursuite des investissements dans le domaine des services sociaux de base par la réalisation de magasins d'aliments bétail et de marchés à bétail dans les nouvelles zones proposées
9. Le renforcement de la composante genre/équité en le positionnant au niveau transversal
10. Le renforcement de l'appui/accompagnement des organisations pastorales de base en vue de l'émergence d'une société pastorale institutionnellement forte, capable de soutenir le lobbying et le plaidoyer. En particulier, il faudrait accompagner de manière vigoureuse AMADANE en vue d'un meilleur ancrage institutionnel
11. L'appui à la création et/ou à l'aménagement et la gestion de zones à vocation pastorale
12. Le développement d'activités de gestion des ressources naturelles en vue d'améliorer les systèmes de production
13. L'appui à la création de pistes internationales de transhumance et d'infrastructures d'accueil des transhumants et de leurs cheptels.
14. Le renforcement des capacités des partenaires locaux dans le domaine spécifique de la gestion et du suivi-évaluation de projets/programmes
15. L'introduction du plaidoyer et du lobbying de manière formelle. Ils constitueront alors la sixième composante du programme. Le plaidoyer et le lobbying, pour être efficaces, devraient se faire à tous les niveaux : commune, département (Niger), région, nation, sous région africaine
16. L'introduction d'une composante VIH/SIDA en milieu pastoral qui serait alors la septième composante

## **XI. CONCLUSION GENERALE**

La situation d'exécution de la première phase du programme pastoral régional est globalement satisfaisante et concourt à l'amélioration du système de production des pasteurs et au renforcement des organisations pastorales en vue d'une meilleure défense des intérêts des pasteurs.

Le rapport entre la consommation des ressources et le niveau d'atteinte des résultats est à améliorer puisque le programme n'a réalisé qu'environ 73% des résultats attendus en consommant 95,55% du budget prévu.

Malgré quelques difficultés de démarrage, le programme a pu entamer la réalisation de la quasi-totalité de ses activités prévues. Ce qui lui a permis d'obtenir des résultats opérationnels appréciables et de jouer un rôle de catalyseur dans le processus de renforcement des organisations pastorales en vue de l'émergence d'une société pastorale consciente, organisée et suffisamment forte pour défendre ses intérêts face aux autres acteurs socio-économiques de son espace territorial.

Bien que le programme ait acquis des résultats appréciables, sa mise en œuvre comporte encore des insuffisances qui devront être corrigées rapidement car leur persistance pourrait influencer négativement sur l'atteinte à terme des objectifs du programme.

En outre, bien qu'il ait enregistré des améliorations notables au plan institutionnel et de renforcement des capacités et aux plans de l'accès aux services sociaux de base, aux marchés, etc., améliorations consécutives à l'appui du PPR, les pasteurs n'ont pas encore amélioré de façon substantielle leur système de production et leurs conditions de vie, leurs organisations ne sont pas encore suffisamment fortes et capables de répondre de manière efficace aux défis du plaidoyer et du lobbying en vue d'influencer les politiques d'élevage aussi bien nationales que sous régionales. Dit autrement, les acquis du programme sont encore fragiles et demandent à être consolidés notamment par la poursuite et le même le renforcement de certaines activités de la première phase tout en introduisant de manière plus formelle et en développant le plaidoyer et le lobbying.

En définitive, la mission estime que le programme est à mesure d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés si les recommandations faites et les pistes de réflexion pour la deuxième phase sont rigoureusement prises en compte.

## **ANNEXES**

© Oxfam GB 2007

First published online by Oxfam GB in 2010.

This document is part of a collection of programme evaluations available from Oxfam GB in accordance with its evaluation policy.

This document was originally written for internal accountability and learning purposes, rather than for external publication. The information included was correct to the evaluator's best knowledge at the date the evaluation took place. The views expressed in this report are those of the author(s) and do not necessarily reflect Oxfam's views.

The text may be used free of charge for the purposes of advocacy, campaigning, education, and research, provided that the source is acknowledged in full. The copyright holder requests that all such use be registered with them for impact assessment purposes. For copying in any other circumstances, or for reuse in other publications, or for translation or adaptation, permission must be secured and a fee may be charged. Email [publish@oxfam.org.uk](mailto:publish@oxfam.org.uk)

For further information on the issues raised in this document email [phd@oxfam.org.uk](mailto:phd@oxfam.org.uk)

Oxfam is a registered charity in England and Wales (no 202918) and Scotland (SC 039042). Oxfam GB is a member of Oxfam International.

**[www.oxfam.org.uk](http://www.oxfam.org.uk)**