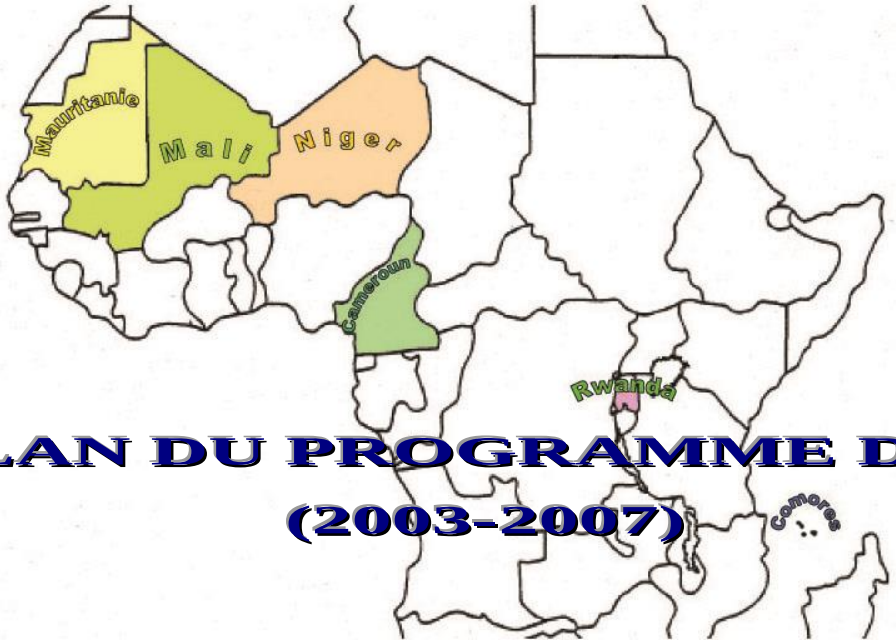
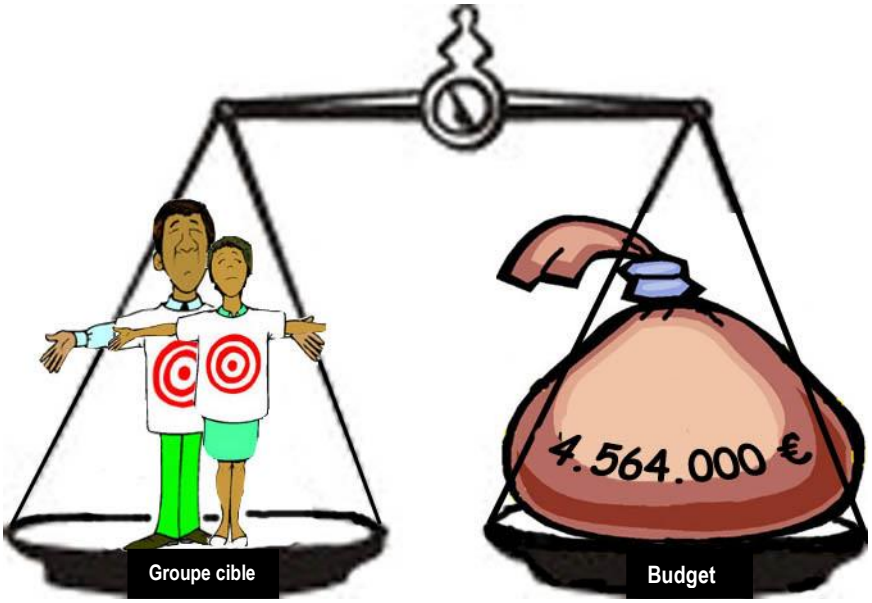
DIERENARTSEN ZONDER GRENZEN | VETERINAIRES SANS FRONTIERES

BELGIUM



BILAN DU PROGRAMME DGCD (2003-2007)



Juin 2007
Bruxelles

Guy Van Vlaenderen
Expert en Productions animales

Table de matières

1. Préambule 3
2. Présentation succincte du programme 3
   2.1. Carte de localisation des actions 3
   2.2. Principales caractéristiques des projets exécutés 4
3. Bilan global du programme 5
   3.1. Réalisation des Objectifs Spécifiques 5
   3.2. Bilan global des actions 5
4. Effets du programme 6
   4.1. Explications liminaires 6
   4.2. Analyse des effets des projets 7
      4.2.1. Effets sur les ménages bénéficiaires 7
      4.2.2. Effets sur l'environnement 8
5. Impact du programme 8
   5.1. Conditions faiblement dépendantes du projet 9
   5.2. Conditions fortement dépendantes du projet 8
6. Leçons apprises 9
   6.1. Méthodologie de travail 9
   6.2. Leçons tirées de la phase de conception 10
      6.2.1. Étape de la programmation 10
      6.2.2. Étape d'Identification / Formulation 11
      6.2.3. Étape du partenariat (PLP) 12
   6.3. Leçons tirées de la phase de mise en œuvre des actions 13
      6.3.1. Exécution du projet 13
      6.3.2. Suivi-évaluation 15
   6.4. Leçons tirées au niveau de la durabilité des actions 16
7. Conclusions 18

Abréviations et acronymes

APLFLSA	Projet d'Appui aux Parten. Loc. à travers de la Filière Laitière et de la Santé Animale
APPLN	Projet d'Appui aux Petits Producteurs de Lait de Niamey
APROFLIM	Projet d'Appui aux PROducteurs de lait dans le cadre de la mise œuvre d'une Filière Laitière Intégrée au Mali
BAB	Banque Aliments Bétails
DGCD	Direction Générale de la Coopération au Développement
EAVK	Ecole Agri-Vétérinaire de Kabutare
FBS	Fonds Belge de Survie
IOV	Indicateur Objectivement Vérifiable
LSN	Projet Lait Sain pour le Niger
OB	Organisation de Base
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OS	Objectif Spécifique
PADEB	Projet d'Appui au Développement de l'Elevage dans le canton de Boboyo
PADEC	Projet d'Appui au Développement de l'Elevage aux Comores
PL	Partenaire Local
PLP	Partenaire Local Principal *(évolution de la dénomination du PL)*
PFT	Partenaire Technique et Financier
SMART	Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporel *(qualités des IOV)*
SVPP	Service Vétérinaire Privé de Proximité
VSF-B	Vétérinaires Sans Frontières - Belgium

BILAN DU PROGRAMME DGCD (2003 – 2007)

1. Préambule

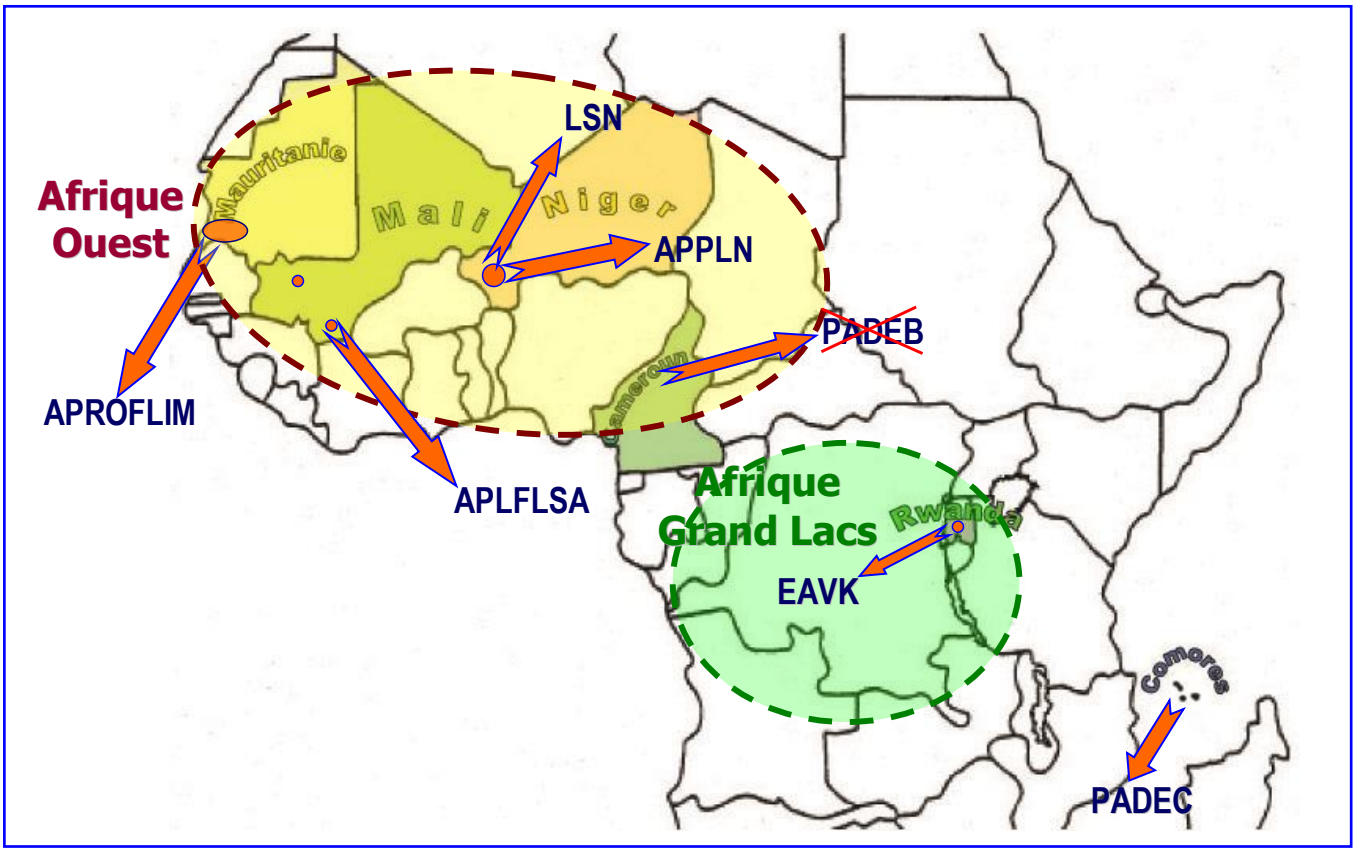
Le présent bilan porte sur la période 2003-2007, correspondant à la mise en œuvre par VSF-B du second programme quinquennal cofinancé par la DGCD. Tout au long de son exécution, le programme a connu des évolutions significatives, telles que l'arrêt de l'action au Cameroun, la mise en place d'une Coordination Régionale pour l'Afrique de l'Ouest, le développement de stratégies thématiques. Grâce à son système de suivi, VSF-B a internalisé certaines défaillances et a pu ajuster ou renforcer des procédures. De manière informelle ou implicite, VSF-B a tiré, dès le second semestre 2006, des leçons de son expérience « programme » en vue de préparer le nouveau programme triennal 2008-2010. Au cours de l'année 2007, tous les projets ont fait l'objet d'une évaluation finale par des consultants extérieures. Un certain nombre d'informations pertinentes en sont ressorties, mais elles apparaissent fragmentées et orientées essentiellement sur la réalisation du projet évalué.

L'objectif du présent rapport est d'établir un bilan global succinct du programme et de tirer les leçons des 5 années d'exécution du programme en vue d'améliorer la qualité de la mise en œuvre de la mission de VSF-B, mais aussi de celles de ses partenaires. Dans cette optique, l'analyse portera sur les points suivants :

- Présentation succincte des projets et des résultats
- Exposé des principaux effets et impacts
- Leçons apprises et recommandations

2. Présentation succincte du programme

2.1. Carte de localisation des actions



La carte permet de visualiser un certain éparpillement des actions du programme DGCD avec des projets répartis sur 2 des 3 zones de concentration géographique de VSF-B (« Afrique de l'Ouest » et « Afrique des Grands Lacs ») et un projet situé hors de ces zones (PADEC aux Comores). La zone de l'Afrique de l'Ouest est mieux couverte surtout si l'on tient compte de l'existence de 3 autres projets exécutés avec l'appui financier d'autres bailleurs de fonds[1].

2.2. Principales caractéristiques des projets exécutés

Zone	Pays	Projet	Budget (€) FP	Budget (€) EP	Date démarr.	Date Fin	Nbre coop. Début	Nbre coop. Fin	Principales thématiques
Afrique de l'Ouest	Mauritanie	**APROFLIM**	529.105	74.116	1er Trim. 2004	31/ 12/ 2007	**1**	**0**	• Filière laitière • Santé animale de proximité • Structuration des éleveurs
	Mali	**APLFLSA**	481.761	136.335	1998	31/ 12/ 2007	**1**	**1**	• Filière laitière • Santé animale de proximité • Structuration des producteurs
	Niger	**APPLN**	521.171	200.838	2002	31/ 12/ 2007	**2**	**1**	• Filière laitière • Structuration des producteurs • (Santé animale)
		LSN	262.112	0	1er Trim. 2005	31/ 12/ 2007	**0**	**0**	• Filière lait
	Cameroun	**PABEB**	162.874	41.496	2001	Mai 2004	**1**	**0**	• Santé animale • Gestion pastorale • AGR au profit des femmes (petit élevage)
Grands Lacs	Rwanda	**EAVK**	525.264	335.001		31/ 12/ 2007	**3**	**2**	• Enseignement professionnel vétérinaire • (Santé animale)
Hors zone	Comores	**PADEC II**	473.983	138.426		31/ 12/ 2007	**1**	**1**	• Santé animale de proximité • Filière lait • Elevages à cycles courts
TOTAL	6 pays	**7 projets (6 achevés)**	**2.956.269**	**926.212**			**9**	**5**	• Santé animale : 6 projets • Filière lait : 5 projets

Sept projets ont été cofinancés par la DGCD pour un budget global de quelque 4,563 millions d'Euros, y compris les frais administratifs et le budget de la Coordination Régionale de l'Afrique l'Ouest (BREN) à Niamey. Le projet PADEB a dû être arrêté en cours d'exécution suite à l'assassinat du coopérant en poste.

La politique de renforcement partenarial conduite par VSF-B visant une responsabilisation accrue dans l'exécution des projets est illustrée par la réduction assez sensible du nombre de coopérants entre le début et la fin du programme.

La stratégie thématique de VSF-B s'est traduite par la mise en œuvre des 2 axes principaux (« santé animale » et « filière laitière ») au niveau de la majorité des projets.

Appréciation des symboles

Excellent : Bon : Moyen : Faible : Mauvais

[1] *Deux projets cofinancés par le FBS (PROXEL au Niger et ZEPESA au Burkina Faso) et un projet financé par l'USAID dans le Nord du Niger.*

3. Bilan global du programme

3.1. Réalisation des Objectifs Spécifiques

Le bilan global du programme peut être apprécié de façon simplifiée par le degré d'atteinte de l'objectif spécifique (OS) de chacun des projets. Le taux de réalisation de l'OS doit normalement être évalué à partir des IOV y relatifs. Toutefois, force est de reconnaître que la majorité des IOV formulés sont peu SMART (principalement au niveau de la spécificité par rapport à l'objet du projet et du caractère mesurable de l'indicateur). En outre, ils ne revêtent qu'un aspect quantitatif et ne mesurent pas les effets du projet.

Projet	IOV	Réalisation			Observations
		Supér.	égale	Infér.	
APROFLIM	• Augment. de la production laitière : + 20 %	**+ 175%**			• Accroissement important de la production en s. sèche grâce à la mise en place des BAB
APLFLSA	• Nbre de laiteries mises en place : 2 • Nbre de producteurs membres : 70		**1** **196**		• La laiterie de Oualia mise en place sans étude préalable de sa faisabilité n'a pratiquement pas fonctionné
APPLN	• Augment. de la production laitière : + 15% • Augment. du revenu des ménages : + 10%		**?** **?**		• Les données relatives à ces 2 indicateurs n'ont pas fait l'objet de suivi ni d'enquêtes lors de l'évaluation finale
LSN	• Nbre de producteurs suivis : 1.300 • Taux de lait refusé par les laiteries : < 15%		**1.200 (?)** **20%**		• Le nombre de producteurs suivis est évalué à partir du nbre de participants différents aux sessions de formation
EAVK	• Tx de réussite à l'examen national : 95 % • Nbre de diplômés installés : 20	**99%** **18**			• Volet introduit en juin 2006
PADEC II	• Nbre d'éleveurs laitiers encadrés : 150 • Nbre d'élev. d'esp. à cycles courts : 225	**700** **1.500**			• Dont plus de 400 ont bénéficié d'une amélioration génétique • Dont 1.400 femmes pratiquant l'aviculture traditionnelle améliorée et 90 hommes réalisant l'élevage caprin
	BILAN :	**3 projets**	**3 proj.**	**0**	

3.2. Bilan global des actions

L'appréciation rapide du programme peut être complétée par un aperçu des principales réalisations effectuées par les projets et par une évaluation globale de leurs qualités.

Actions	Composantes	Nbre proj[2]	Résultats	Appr	Commentaires
Santé animale	• Infrastructures • SVPP • Vaccinat. bovines[3] / an	**5** **5** **6**	• Couloirs de Vacc. : 12 • Nbre de cliniques : 6 • Nbre de SVPP : 13 • Nbre vacc. : 45.000	☺	• Couloirs de bonne qualité (matériaux) • Excellente appréciation des SVPP par les éleveurs
Alimentation	• BAB (infrastr. / fonds roulem.) • Complémentation (s. sèche) • Fourrages (cultures / foins)	**4** **5** **5**	• Nbre de BAB : 31 • Tx d'applicat. corr.: + • Superficie (Ha) : 9,9 Ha[4]	☺ ☹	• Bonne pertinence des BAB, mais gestion souvent déficiente • Échec des cultures fourragères (sauf au Rwanda et aux Comores)
Collecte / conditionnem. Lait	• Hygiène de la traite • Organisation de la collecte	**5** **3**	• Tx d'applicat. corr. : +/_ • Efficacité : +	☺	• Thèmes vulgarisés parfois trop contraignants • Manque d'incitatif financier à la

[2] Nbre de projets concernés par l'action

[3] *Uniquement la vaccination obligatoire (PPCB en Afrique de l'Ouest)*

[4] *Dont 6,6 Ha de cultures fourragères installées dans la ferme de l'école EAVK (Rwanda)*

					livraison d'un lait de bonne qualité hygiénique
Amélioration génétique	• Sélection de races locales • Introd. races exotiques	**1** **2**	• Nbre de races : 2 • • Nbre de races : 3		• 1 bovine (Sahiwal) ; 1 caprine (Boer) • Jersiaise, Frisonne ; Brune Alpes
Formations des bénéficiaires	• Volume des formations • Impact (applicat. des thèmes)	**6** **6**	• Nbre H./jour : 12.600 • Tx d'application : +/-		• Bonne qualité globale des formations • Application des thèmes dépendant des effets rapidement palpables
Structuration des éleveurs	• Organisation de base (OB) • Fonctionnement (vie associative)	**5** **5**	• Nbre d'OB : 126 • Niveau de fonct. : -		• Les OB sont devenus des structures indispensables pour accéder aux services (BAB, AGR…) • Méconnaissance des principes associatifs
Renforcement des PLP	• PLP bénéficiaires • Durabilité des PLP	**5** **5**	• N^{bre} de PLP : 8 puis 6 • N^{bre} de PLP durables :2		• 2 PL ont été repositionnées comme OB • 2 PL n'ont plus de partenaires extérieurs / bailleurs de fonds à l'issue du projet

Au total les actions du programme ont touché directement quelques 6.000 ménages soit près de 48.000 personnes. En incluant les bénéficiaires indirects qui ont profité de certaines actions (accès aux BAB et aux SVPP, participation aux séances de sensibilisation…) ce sont environ 15.000 ménages (120.000 personnes) qui ont tiré un bénéfice du programme

4. Effets du programme

4.1. Explications préalables

(i) **Importance** : L'appréciation des effets des projets s'inscrit dans la nouvelle approche GAR (Gestion Axée sur la Résultats[5]) découlant de la Déclaration de Paris (2005). Cette approche s'inscrit dans une volonté d'une plus grande efficacité des actions et d'une responsabilisation accrue vis-à-vis de la production de résultats (plutôt que de la gestion des activités).

(ii) **Méthodologie d'appréciation des effets** :

(i) L'appréciation des effets a été réalisée sur la base d'enquêtes[6] pour mesurer les changements intervenus suite à l'intervention. Le système d'appréciation des effets reposait sur une cotation dont les valeurs allaient de **+2** (pour les changements très importants en mieux) à **-2** (pour les changements très importants en moins bien), en passant par **0** pour les situations sans changement.

(ii) L'analyse des effets du projet sur les pratiques d'élevage et les paramètres zootechniques et a été réalisée à partir d'entretiens avec des éleveurs représentatifs de leurs groupes et ayant une implication directe dans leur troupeau. Il ne s'agissait donc pas, en l'absence d'un système de suivi zootechnique des animaux, d'une analyse scientifique, mais d'une appréciation de l'évolution de certains paramètres pour lesquels les éleveurs possèdent en général d'assez bonnes connaissances (production laitière, mortalité des jeunes…).

(iii) L'appréciation des changements sur les conditions socio-économiques et sur le renforcement des capacités des ménages bénéficiaires a été réalisée à travers un grand nombre d'ateliers MARP[7] (42 ateliers totalisant 411 participants dont 205 femmes).

---

[5] *L'acceptation de la terminologie « **Résultats** » est élargie par rapport à sa définition dans le cadre stricte de la GCP puisqu'elle englobe les **produits** et les **effets** d'un ensemble d'activités mises en œuvre dans le cadre d'un projet.*

[6] *ISS sur les pratiques d'élevage et les paramètres zootechniques, enquêtes MARP sur les effets socio-économiques auprès des éleveurs et de leurs épouses*

[7] *Les ateliers portaient sur des analyses séparées avec 2 sous-groupes différents en fonction des thèmes analysés : un sous-groupe « femmes » (pour l'analyse des données relatives aux critères de la pauvreté et du Genre) et un sous-groupe « hommes » (pour l'analyse des effets socio-économiques et de renforcement des capacités des éleveurs).*

(iii) **<u>Réserve</u>** :

- L'analyse des effets n'a été réalisée que dans 4 des 6 projets évalués. Toutefois, il semble que les enseignements tirés de ces enquêtes se retrouvent également dans les 2 autres projets.
- Il convient de signaler une certaine variabilité dans les effets (notamment en ce qui concerne les changements au niveau des pratiques d'élevage et des résultats de productions) entre les 2 grandes zones agro-écologiques (zone sahélienne et zone humide[8])

4.2. Analyse des effets des projets

4.2.1. Effets sur les ménages bénéficiaires

Cette analyse est présentée de manière très succincte. L'annexe 1 fourni une synthèse des principaux effets récurrents dans la majorité des projets.

Les actions conduites par les projets ont produit plusieurs effets en cascade :

- Des changements considérables dans les **pratiques de l'élevage** : réduction de la transhumance et sédentarisation d'un plus grand nombre de laitières, distribution d'un complément aux laitières pendant la saison sèche, amélioration de l'abreuvement, utilisation des pierres à lécher, généralisation des vaccinations et recours plus fréquent aux soins vétérinaires.
- **Des améliorations notables des performances zootechniques** : augmentation du taux de fécondité annuel, amélioration de la précocité des génisses, forte réduction de la mortalité des jeunes, augmentation de la production laitière journalière. Il en découle un accroissement considérable de la **productivité des élevages** bovins à la fois sur la production laitière (doublement de la production annuelle pondérée par FAR) et des productivités numériques et pondérales des vaches (respectivement doublée et triplée).
- Les effets de cette production accrue se marquent sur les **éléments de la dimension humaine de la pauvreté** : renforcement de la sécurité alimentaire (diversification des aliments de base), augmentation des capacités à payer les soins de santé et les frais de scolarité.
- L'augmentation des revenus tirés de l'élevage (soit directement à travers la vente de lait ou d'animaux, soit indirectement par l'accroissement des productions agricoles sous l'effet de la sédentarisation ou d'une fumure plus abondante) se traduit par une **évolution favorable de la situation économique des ménages** (augmentation des capacités d'acheter des habits, des biens de consommation courante et intrants agricoles ou d'élevage). En outre, les capacités d'épargne ont été généralement améliorées[9] et les femmes affirment avoir la possibilité de faire plus de cadeaux à des membres de la famille, voire des dons à des pauvres (lait…)
- Les **capacités des éleveurs ont été grandement renforcées** (connaissances en élevage, relations entre éleveurs, capacités à s'exprimer et à négocier).
- **L'équilibre des chances entre hommes et femmes** a été également renforcé grâce notamment à leur participation active aux différentes réunions organisées par le projet (formations, réunions de discussions, ateliers d'évaluation participative…). D'une manière générale, les femmes affirment que leurs compétences en élevage ont été sensiblement améliorées. En outre, la majorité d'entre elles reconnaissent que le projet a contribué à leur épanouissement social et à une plus grande assurance dans leur participation aux discussions et aux prises de décision.
- Si dans certains cas (femmes peules), le volume de travail a sensiblement diminué (arrêt du de la vente du lait au « porte à porte », limitation du barattage), pour les autres épouses, les thèmes d'amélioration de la conduite de l'élevage ont souvent impliqué une surcharge de

---

[8] *Rwanda et Comores caractérisés également par un relief accidenté, une agriculture diversifiée et une forte démographie.*

[9] *L'épargne se réalise essentiellement par l'achat d'animaux (petits ruminants et, plus rarement, génisses)*

leurs activités (soins des animaux y compris pour les élevages en stabulation, l'abreuvement et l'affouragement).

4.2.2. Effets sur l'environnement

Au titre de la conservation des ressources naturelles, on note un léger effet positif du fait d'une utilisation accrue des sous-produits agro-industriels et des résidus de cultures (réduction de la pression sur les pâturages) et d'une diminution de la pratique de l'émondage anarchique des arbres à des fins d'affouragement. En outre, les actions initiées concourent à une nette amélioration de la productivité du cheptel, et donc des parcours exploités. Par contre, l'augmentation du croît numérique et la sédentarisation des animaux occasionnent un accroissement de la charge des parcours environnants.

Au titre de la pollution, les effets des actions du projet sont également positifs (diminution de l'écobuage, sensibilisation à la collecte des emballages et à la destruction des cadavres).

5. Impact du programme

L'impact est la mesure par laquelle les bénéfices acquis grâce au programme peuvent avoir à terme un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes. Ce concept implique donc des notions de durabilité des effets produits par les actions mises en œuvre par les projets. Différents aspects interviennent dans la durabilité des bénéfices d'une intervention de développement : durabilité institutionnelle; organisationnelle, socioculturelle ; financière, économique; technologique et environnementale. Ces éléments constituent en quelque sorte des conditions pour transformer les effets bénéfiques enregistrés en fin de prestation en impacts. Les tableaux ci-après reprennent l'évaluation des chances de réalisation de ces conditions.

5.1. Conditions fortement dépendantes du projet

Composantes	Appr. durab.	Commentaires — Appréciation globale :
1. Durabilité « technologique »		Pérennisation des acquis techniques variables en fonction des résultats concrets dégagés et du travail exigé par les actions : (++) Complémentation ; (+) soins vétér. ; (+/-) hygiène lait ; (-) foins NB : importance de la qualité de la vulgarisation réalisée par le projet
2. Durabilité financière (coûts récurrents)		(+) En général : coûts récurrents assez faibles ou en rapport avec les bénéfices engendrés
3. Durabilité organisationnelle		(-) Associat. « suscitées » par le projet + pas de diversification des activités (-) Faible sensibilisation à la vie et aux principes associatifs (-) Absence de processus démocratique (-) Faible capacité de gestion des responsables (*analphabétisme)* (-) Mauvaise gestion des fonds de roulement *(crédit, utilisations « autres »)*
4. Durabilité des services d'appui — SVPP		(+) Sensibilisation des producteurs et « leaders » locaux (+) Renforcement des capacités (*compét. techn. / managériales ; équipements)* (+/-) Appui « théorique » du Ministère et des PTF *(non concrétisé sur le terrain)* (+/-) Viabilité financière incertaine des SVPP
PLP		(+/-) Efficacité variable des renforcements (-) Viabilité incertaine ou faibles capacités (matérielles /financières) de suivi

5.2. Conditions faiblement dépendantes du projet

Composantes	Appr. durab.	Commentaires Appréciation globale :
1. Durabilité institutionnelle (Etat)		**(+) Politique sector. claire et axes stratég. en concordance avec les actions** **(-) Faible pouvoir** *(capacités à mettre en oeuvre les axes strat. et à assurer un appui aux producteurs)* **(-) Faible adhésion des services déconcentrés à la privatisation vétérinaire**
2. Durabilité économique		**(+/-) Dépendance des débouchés (circuit de commercialisation...)** **(+/-) Dépendance du pouvoir d'achat de la population** **(-) Faible capacité des product. à maintenir / renouveler les investissements**
3. Durabilité environnementale		**(+) Impact relativement neutre des actions** *(positives au Rw et Comores)* **(+/-) Volonté politique et conscientisation encore faible** **(-) Accroiss. démographique (humaine. et cheptel) : charge pastorale élevée**

6. Leçons apprises

6.1. Méthodologie de travail

L'analyse réalisée n'a pas pour objet d'établir une liste exhaustive des points forts et des points faibles du programme et des projets exécutés. Elle vise essentiellement à tirer des leçons qui permettront à VSF-B de consolider et d'améliorer ses actions futures dans la perspective de réaliser sa mission « *d'améliorer durablement le bien-être des populations défavorisées par l'optimalisation de l'élevage* ».. Ces leçons résultent d'un examen des différents rapports d'évaluation finale des 6 projets menés à terme dans le cadre du programme DGCD 2003-2007.Les leçons sont principalement tirées des erreurs ou des lacunes stratégiques ou méthodologiques qui ont induit des effets négatifs sur le bon fonctionnement du programme ou sur les résultats attendus des projets. Les constats négatifs ont fait l'objet d'une analyse pour dégager les principales causes et les effets marquants qui en ont découlé.

- Dans un certain nombre de cas, ces erreurs ou insuffisances ont été perçues par VSF-B10 et des mesures correctives ont été prises qui ont permis d'améliorer l'efficacité et l'efficience des actions.
- Dans d'autres cas, les lacunes étaient inhérentes à la conception des projets et n'ont pu être comblées en cours d'exécution. Toutefois, des leçons ont été tirées dans le cadre de la réflexion et de la mise en œuvre du nouveau programme.
- Enfin, des points faibles ont été mis en évidence au cours des évaluations finales. Ces constats figurent en italique dans les tableaux « Points faibles ». Ils font l'objet de recommandations spécifiques dans le point (iv) « Leçons apprises ».
- Outre les points faibles, l'analyse du bilan a voulu également mettre en exergue certains aspects positifs qui ont contribué à la réussite du programme et qui méritent d'être signalés comme leçons apprises (« Ce qu'il faut faire »)..

Les résultats de cette analyse sont présentés suivant les différentes phases liées à la GCP, depuis l'étape de la programmation jusqu'à celle de l'après-projet.

[10] *Voir entre autre le rapport « Mission d'appui méthodologique dans le cadre de la GCP ; C. Van Vlaenderen ; mai 2004 »*

6.2. Leçons tirées de la phase de conception

6.2.1. Étape de la programmation

(i) Rappel des objectifs de l'étape :

- Établissement d'un cadre de travail définissant les orientations des actions futures de l'ONG (objectifs à long terme) aboutissant à l'élaboration de documents stratégiques globaux et opérationnels.
- Élaboration d'un « Programme[11] » pour l'Afrique francophone.

(ii) Les points forts

Constats	Effets
(+) **Élaboration d'un programme quinquennal** 2003-2007 pour VSF-B, reprenant d'une manière globale le cadrage des actions de l'ONG (vision, missions, thématiques, stratégies et méthode de travail, finances…).	• Ce document a permis d'améliorer la visibilité de VSF-B et de mieux cadrer sa mission et sa stratégie pour y arriver. MAIS, les stratégies opérationnelles y sont peu développées.
(+)Les 2 thématiques prioritaires de VSF ressortent clairement des projets mis en œuvre : (i) filière lait et (ii) santé animale de proximité	• L'accent mis sur ces 2 thématiques a permis l'organisation d'ateliers de réflexion et d'échanges d'expérience entre les cadres des différents projets

(iii) Les points faibles

Constats	Causes	Effets
(-) Manque de cohérence géographique : (i) Eparpillement géographique des actions au sein de la zone Afrique de l'Ouest (depuis l'extrême Ouest en Mauritanie, jusqu'à l'extrême Est au Cameroun) ; (ii) Très faible développement des actions dans la zone « Afrique des Grands Lacs » (iii) Existence d'un projet situé hors des zones de concentration géographique	• Absence de critères pour le choix des zones d'interventions • Réaction spontanée à des demandes d'appui • Faibles capacités de prospection efficace dans les régions inconnues du siège • Absence de Coordin. Régionales	• Faible efficacité du suivi des projets • Mauvaise efficience pour l'organisation des rencontres périodiques (ateliers de réflexion ou de formation)
(+/-) Faible analyse de la cohérence des actions vis-à-vis des stratégies nationales (Programmes « Lutte contre la Pauvreté » et « Développement du secteur Elevage ») et celles des autres PTF	• Accent mis sur la réponse aux besoins exprimés par les bénéficiaires • Faible contact avec les structures étatiques et les PTF	• (+/-) Peu d'effet sur la pertinence des actions vis-à-vis des stratégies nationales du fait que les axes stratégiques sont généralement très larges et couvrent toutes les actions mises en œuvre par VSF
(+/-) Cohérence thématique et méthodologique parfois insuffisantes entre les projets pour atteindre un objectif global	• Absence d'une approche programme basée sur des objectifs globaux communs	(-) Mise en œuvre du projet EAVK sortant des thématiques communes (+/-) Manque de cohésion entre les approches des projets

(iv) Leçons apprises

➢ **Mesures correctrices prises en cours de programme** :

- Installation d'une coordination pour l'Afrique de l'Ouest à Niamey
- Établissement de critères de choix pour les pays à retenir dans le cadre des futures actions

➢ **Mesures correctrices prises dans le cadre du nouveau programme :**

- Élaboration d'une approche programme basée sur une meilleure pertinence et cohérence des actions. Les objectifs et les résultats intermédiaires des différents projets s'inscrivent dans un cadre logique en cascade dont l'objectif global est commun.

---

[11] *Programme = ensemble cohérent d'actions ayant un objectif global commun et intervenant dans des zones géographiques ciblées en fonction de critères pertinents sur des thématiques similaires ou complémentaires. L'ensemble des résultats des différentes actions doit contribuer à atteindre l'objectif global du programme*

➢ **Mesures à prévoir : recommandations :**

1) *Améliorer la connaissance des politiques nationales (stratégie de lutte contre la pauvreté, stratégies sectorielles du développement rural, de l'élevage et de l'environnement…) et des programmes des principaux PTF (notamment de la CTB et des autres coopération bi- ou multilatérales). Pour cela, les Coordinations devraient disposer des versions électroniques des principaux documents stratégiques et les mettre à la disposition du siège (pour la programmation) et des formulateurs (pour la formulation de nouvelles actions).*
2) *Établir les futurs programmes en prenant mieux en compte différents éléments : (i) analyse des stratégies nationales et des programmes des partenaires ; (ii) analyse des priorités en élevage ; (iii) évaluation des expériences du passé ; (iv) analyse de la complémentarité avec d'autres bailleurs ; (v) analyse de la durabilité potentielle des actions.*

6.2.2. Étape d'Identification / Formulation

(i) Rappel des objectifs de l'étape :

- Identification : présélection des projets qui correspondent aux lignes directrices de la programmation
- Formulation : élaboration détaillée du projet sélectionné lors de l'étape d'identification

(ii) Les points forts

Constats	Effets
(+) Souplesse administrative, dynamisme et pro-activité de VSF-B.	• Capacité à répondre rapidement à des demandes émanant de la base
(+) Bonne cohérence avec la politique belge de développement et avec la mission de VSF-B	• Bénéficiaires généralement bien ciblés • Respect des thématiques prioritaires • Prise en compte (partielle) de thématiques transversales (principalement en ce qui concerne le « Genre ») • Acceptation aisée des projets formulés (CA de VSF et DGCD)
(+) Bonne pertinence des projets par rapport aux besoins et aux attentes des groupes cibles	• Forte adhésion socioculturelle aux actions proposées • Effets palpables sur l'amélioration du bien-être des groupes cibles

(iii) Les points faibles

Constats	Causes	Effets
(-) Processus d'analyse des demandes insuffisamment efficace et objectif	• Manque de stratégie et d'outils pour assurer la sélection des projets • Manque de ressources humaines (absence des Coordinations Régionales)	• Choix des zones d'intervention parfois non appropriés (inaccessibilité en saison des pluies…) • Réalisation d'un projet sortant de la stratégie générale de VSF-B (EAVK)
(-) Manque de rigueur dans le déroulement de la formulation	• Recours à des non professionnels pour la formulation (manque de maîtrise de la GCP, des outils MARP et PIPO…)	• Faiblesse de la phase d'analyse ; absence d'arbres des problèmes et des objectifs ; cadres logiques non conformes ; IOV non SMART … • Difficultés de mise en œuvre (activités mal ciblées ou peu réalistes) et de suivi des projets

(iv) Leçons apprises

➢ **Mesures correctrices prises en cours de programme :**

- Mise en place d'un comité de sélection des projets utilisant une grille d'appréciation des propositions de projets

➢ **Mesures correctrices prises dans le cadre du nouveau programme :**

- Réalisation de « concept notes » par les représentants VSF-B dans les pays d'affectation (mais processus encore partiel et de qualité assez variable)
- Formulation des nouvelles actions en conformité avec les règles de la GCP.

➢ **Mesures à prévoir : recommandations :**

3) *Renforcer le processus d'identification des projets par les coordinations et les représentants VSF-B dans les pays sur la base des lignes directrices de la programmation*

6.2.3. Étape du partenariat (PLP)

(i) Rappel des objectifs de l'étape :

La stratégie partenariale constituant un des éléments clé de la mise en œuvre des actions de VSF sur le terrain, l'identification des partenaires locaux pouvant, à terme, exécuter directement les projets est capital. Dans cette optique, le PL doit répondre à certains critères (communauté de vision, de mission et de stratégie avec VSF-B ; bonne capacités organisationnelles, managériales et techniques ; complémentarité de moyens et de compétences…)

(ii) Les points forts

Constats	Effets
(+) Volonté forte d'établir des relations partenariales équilibrées et de renforcer les capacités des ONG partenaires du Sud	• Bonne visibilité de la stratégie partenariale de VSF-B auprès des différents partenaires

(iii) Les points faibles

Constats	Causes	Effets
(-) Identification parfois tardive du PL (soit en cours de formulation, soit lors de la mise en œuvre de l'action)	• Absence de stratégie partenariale claire en début de programme	• Faible implication du PL dans l'élaboration du projet • Difficulté d'appropriation du projet par le PL (stratégie, approche méthodologique…)
(-) Choix des PL sans analyse approfondie de ses niveaux d'organisation et de fonctionnement.	• Absence de politique partenariale claire • Absence de processus et d'outils de sélection des PL	• Partenaires parfois trop faibles (nécessité d'un effort important de mise à niveau) et trop dépendant du projet (ressources matérielles et financières) • Faible contribution du PL à la conception et à la mise en œuvre des actions • Diminution de l'efficacité et de l'efficience du projet en faveur des groupes cibles • Manque de visibilité du PL auprès des différents acteurs
(-) Dans certains cas, confusion entre l'ONG locale (PLP) et le projet : utilisation par le PLP des locaux et des moyens du projet	• ONG trop faible ou liée trop étroitement au groupe cible	• Manque d'identité propre de chaque partenaire et du projet • Confusion dans les rôles et attributions et risques de conflit d'intérêt
(+/-) Faible capacité des PL à assurer une relève des actions dans l'après-projet	• Stratégie initiale de durabilité trop axée sur le seul PL sans prise en considération des autres partenaires locaux • Parfois, faible efficacité des actions de renforcement des PL	• Faible évolution ou stagnation du niveau organisationnel et managérial de certains PL • Durabilité réduite des actions initiées par le projet
(-) Insuffisance de complémentarités et des synergies entre VSF-B et les PL	• Absence d'analyse des forces et faiblesses des 2 partenaires	• Apparition de divergences entre les 2 partenaires en cours d'exécution • Parfois, non appropriation du profil du coopérant aux besoins de renforcement du PL

Les insuffisances relevées dans le choix des partenaires locaux ont constitué un des points faibles majeurs du programme, d'autant plus qu'il s'avère difficile de rompre une relation partenariale en cours d'exécution.

(iv) Leçons apprises

➢ **Mesures correctrices prises en cours de programme :**

- Mise en œuvre de nouvelles procédures pour la sélection des PL (grille d'appréciation)
- Prise de conscience de la nécessité de prendre en compte d'autres partenaires pour assurer la pérennisation des actions
- Mise en œuvre d'un dispositif d'appréciation du progrès des PLP (grille d'évaluation participative)

- **Mesures correctrices prises dans le cadre du nouveau programme :**

- Mise en œuvre d'un processus d'implication accrue des PLP dans la formulation des projets et dans la détermination des profils des coopérants sur base d'une complémentarité entre les ressources humaines des 2 ONG
- Renforcement, au cours de la phase de formulation, de l'identification des autres partenaires susceptibles de contribuer à la mise en place d'actions durables

- **Mesures à prévoir : recommandations :**

4) *Renforcer les dispositions actuelles de sélection des PLP : (i) élargissement des discussions préliminaires à un maximum de membres de l'association pour mieux percevoir l'opérationnalité de l'association et s'assurer de leur adhésion à la vision, la mission et la stratégie des 2 ONG ; (ii) s'assurer du fonctionnement efficace, démocratique et transparent de la structure partenaire ; (iii)renforcement de l'évaluation conjointe du progrès institutionnel et managérial des PLP ; (iv) vérifier l'adéquation des profils des coopérants aux besoins de renforcement du PLP*

6.3. Leçons tirées de la phase de mise en œuvre des actions

6.3.1. Exécution du projet

(i) <u>Les points forts</u>

Constats	Effets
(++) Approche dynamique et responsable de VSF-B : souplesse dans l'exécution des projets par rapport aux activités prévues dans le document de formulation et faculté d'adaptation des actions aux évolutions du contexte et aux besoins des groupes cibles	• Amélioration de l'efficacité et de l'efficience des projets (ex. : clôture d'actions inefficaces, mise en œuvre de nouvelles actions plus porteuses de développement durable)
(+) Amélioration graduelle de la gestion administrative, financière et technique des projets (formations, outils de gestion performants, missions de monitoring…)	• Efficacité et efficience accrue des projets • Bonne gestion financière et logistique dans la majorité des projets • Bonne adéquation des ressources à l'exécution des activités
(+) Bonnes performances professionnelles des cadres des projets grâce à un dispositif efficace de recrutement, de renforcement des compétences et de suivi du personnel	• Bonne efficacité du projet
(+) Bonne implication des cadres du projet et du PLP à la réflexion de la mise en œuvre et à la planification des activités	• Développement d'un réel esprit d'équipe • Renforcement des compétences du PLP • Renforcement des relations partenariales
(+) Établissement de relations partenariales basées sur une réelle collaboration et sur un respect mutuel entre les 2 partenaires	• Dialogue constructif permettant un renforcement mutuel
(+) Processus volontariste de renforcement des capacités des PLP (mise en place d'outils pour l'évaluation participative des progrès en matière de Vouloir, Pouvoir et Faire ; formation ; moyens matériels et financiers…)	• Dans la majorité des cas, les PLP ont réalisé des progrès en matière de renforcement de leur fonctionnement institutionnel • Amélioration sensible des compétences en gestion administratives et financières et de la maîtrise de la GCP
(+) Bon niveau de préparation et d'exécution des formations au profit des bénéficiaires	• Les renforcements des compétences et des capacités d'analyse et d'expression des bénéficiaires sont considérés par les éleveurs et leurs épouses comme un des effets les plus bénéfiques des projets
(+) Mise en œuvre d'un système de santé animale de proximité novateur intégrant un vétérinaire privé et des auxiliaires issus du milieu	• Amélioration notable des soins vétérinaires (qualité, rapidité, coûts) • Sensibilisation efficace des éleveurs aux vaccinations et aux soins curatifs • Intérêt marqué des Ministères de tutelle et des autorités locales pour les SVPP
(+) Bonne approche de la mise en œuvre du volet de santé animale (concertation entre les différents acteurs, partage des rôles entre les différents intervenants)	• En général, bonne implication de la structure centrale des Services Vétérinaires • Réduction des conflits, des chevauchements et des frustrations

(ii) Les points faibles

Constats	Causes	Effets
(- -) Fréquent changements / adaptations des IOV par les gestionnaires de projet	• Faible qualité SMART des IOV dans les cadres logiques initiaux des projets (formulation d'indicateurs peu réalistes ou difficilement mesurables • Manque de maîtrise de la GCP par les cadres des projets en début de programme	• Adaptation régulière des IOV dans les plans d'actions annuels en fonction des réalisations de l'année précédente • Impossibilité de réaliser une évaluation de l'efficacité du projet
(-) Dans les projets sans coopérant, implication insuffisante de VSF-B dans la sélection de l'équipe du projet	• Manque d'expérience de VSF-B dans la mise en œuvre de ce type de projet • Insuffisance des ressources humaines au niveau des coordinations	• Recrutement de cadres non appropriés • Perte d'efficacité et d'efficience • Faible appropriation des valeurs et de la méthodologie de travail de VSF-B
(-) Divergence entre les projets dans l'approche méthodologique de la mise en œuvre des activités auprès des groupes cibles	• Manque de concertation entre projets (ex. : contributions financières des bénéficiaires : dons ? subventions ? crédits ?) • Manque de réflexion et d'instructions en provenance des Coordinations	• Approche parfois peu responsabilisante de la mise en place d'infrastructures, d'équipements ou de fonds de roulement.
(-) Faible prise en compte des expériences acquises par d'autres acteurs (y compris d'autres projets VSF-B) dans la conception et dans la mise en œuvre d'actions	• Manque de sensibilisation et de formation initiale en matière de gestion des connaissances (Capacity Building) • Développement insuffisant des relations et de collaboration avec d'autres acteurs	• Activités de « recherche -action » souvent redondantes • Perte de temps et d'efficacité • Augmentation du risque d'échec de l'activité • Production d'outils de formation (manuels, fiches…) redondants • Risque de messages contradictoires
(-) Faible niveau de partenariat avec les structures intervenant dans la zone d'intervention	• Manque de pro-activité de la part des projets • Faible réciprocité des partenaires	• Manque de visibilité des projets VSF-B • Absence de synergie des actions au profit des groupes cibles identiques • Approche divergente (voir conflictuelle) dans la mise en œuvre de certaines actions • Faible appropriation des actions par les autorités locales
(- -) Absence de processus d'évaluation des formations	• Faible maîtrise des processus et méthodologie (+ outils) pour l'évaluation des formations	• Manque d'analyse de la pertinence des formations (objectifs visés) • Difficulté d'apprécier l'efficacité des formations en matière de transfert (mise en oeuvre des connaissances acquises) et d'impact (résolution d'une situation négative pour laquelle la formation a été réalisée) • Problème de détection efficace des contraintes à l'application des thèmes et de recherche de solutions
(-) Lacunes / faiblesses dans la réalisation de certaines activités techniques	• Diversité importante des activités qui débordent des connaissances académiques des cadres • Faible expérience professionnelle préalable de la majorité des cadres • Prise de conscience insuffisante des lacunes techniques (accent mis sur la gestion)	• Erreurs stratégiques dans la conception et la mise en œuvre de certaines activités • Perte de temps et de ressources • Réduction de l'efficacité du projet • Échec de certains volets
(-) Mise en œuvre d'actions novatrices sans une analyse suffisante du contexte		• Risque élevé d'échecs sur les plans de l'adhésion technologique et de la durabilité socioculturelle et financière des actions
(-) Insuffisance notoire des capacités de gestion des responsables des OB et méconnaissance des principes associatifs par les membres	• Insuffisance des formations dans le domaine associatif • Manque de suivi et d'appui-conseils appropriés de la part des projets • Analphabétisme de la majorité des responsables • Faible maîtrise du volet « associatif » par les projets	• Mauvaise gestion des fonds de roulement (crédit accordé aux membres, utilisation des fonds à d'autres fins…) • Absence de démocratie et accaparement des ressources par les leaders • Passivité et attentisme des membres • Méconnaissance des rôles, responsabilités et devoirs des membres

(iii) Leçons apprises

➢ **Mesures correctrices prises en cours de programme :**

- Formation des responsables de projets en GCP
- Formation des cadres des projet en capitalisation / gestion des connaissances

➢ **Mesures correctrices prises dans le cadre du nouveau programme :**

- Identification participative des IOV et prise en compte du caractère SMART de leur formulation

➢ **Mesures à prévoir : recommandations :**

5) *Améliorer la recherche d'une complémentarité au niveau des compétences des ressources humaines entre le PLP et VSF-B*

6) *Renforcer les contacts entre les principaux partenaires et diffuser des plaquettes de présentation des projets et des 2 ONG partenaires (VSF-B et PLP)*

7) *Organiser une réflexion entre les projets intervenant dans des contextes similaires pour harmoniser l'approche de la mise en œuvre des activités (notamment au niveau de la contribution financière des bénéficiaires)*

8) *Généraliser l'organisation d'un atelier de réflexion préalable à la mise en œuvre du volet de santé animale de proximité (rôles et attributions de chaque acteur, mécanisme de fonctionnement du réseau)*

9) *Généraliser la mise en place d'un cadre de concertation locale entre les différents acteurs de la santé animale, y compris des représentants des éleveurs : réunion annuelle et exceptionnelle en cas de besoin.*

10) *Renforcer la construction de couloirs de vaccination efficaces, durables et peu onéreux : (i) établissement d'un plan type proposé par VSF-B sur la base des expériences acquises dans différents projets ; (ii) dispositif et modalité de gestion et d'entretien des couloirs*

11) *Mise en place d'un dispositif de coordination pour la production de manuels « standardisés », adaptables localement à différents contextes (ex. manuel de formation des auxiliaires ; manuel d'hygiène du lait ; manuel de complémentation des vaches laitières, y compris la constitution de réserves fourragères)*

12) *Mettre en place un système d'évaluation de l'efficacité des formations basées sur les aspects suivants : (i) pertinence de la formation ; (ii) degré d'acquisition à l'issue de la formation ; (iii) importance du transfert (application) et (iv) impact (réalisation de l'objectif d'évolution)*

13) *Inclure dans le volet associatif, des activités d'alphabétisation fonctionnelles pour les responsables des OB (surtout pour les associations qui gèrent des fonds)*

14) *Renforcer les connaissances des bénéficiaires en matière de vie et de principes associatifs (établir des collaborations avec des structures spécialisées dans ce domaine)*

6.3.2. Suivi-évaluation

(i) Rappel des objectifs de l'étape :

Collecter, analyser et utiliser de manière systématique et continue des informations dans le but de mieux gérer le projet et d'aider à la prise de décisions adéquates.

(ii) Les points forts

Constats	Effets
(+) Élaboration d'un processus de suivi interne des activités et de rapportage portant principalement sur les indicateurs d'activités, les contraintes rencontrées et la programmation des activités	• Possibilité d'un suivi régulier et efficace de l'état d'avancement du projet
(+ +) Mise en œuvre de missions de monitoring permettant une appréciation quantitative et qualitative de la mise en œuvre des activités et des volets	• Vérification des éléments liés à la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des actions • Analyse participative de la stratégie partenariale • Formulation de recommandations opérationnelles

(+ +) Réalisation de missions externes d'évaluation	• Appréciation indépendante des critères relatifs à la GCP • Aménagement du cadre logique • Formulation de recommandations stratégiques

(iii) Les points faibles

Constats	Causes	Effets
(-) En début de programme : (i) suivi trop léger et pas assez structuré des projets ; (ii) rapportage peu efficace en matière d'informations sur la gestion et l'état d'avancement du projet ainsi que sur la qualité des activités	• Absence de méthodologie et d'outils efficaces pour le suivi des projets • Manque de ressources humaines pour assurer le suivi des projets (inexistence des Coordinations Régionales)	• Manque de soutien efficace aux projets • Certaines défaillances dans la gestion technique, administrative et comptable des projets
(- -)Insuffisance d'indicateurs de la situation de référence (« baseline »)	• Faible importance accordée initialement à l'établissement d'une situation de référence • Insuffisance du dispositif interne de suivi évaluation et manque d'outils appropriés • IOV initiaux peu SMART • Indicateurs d'activités essentiellement quantitatifs	• Difficulté d'évaluer les effets du projet • Diminution de l'efficacité des actions (évaluation de la progression des indicateurs et prise de mesures correctrices) • Absence de tableau de bord pour une gestion dynamique des activités techniques

(iv) Leçons apprises

➢ **Mesures correctrices prises en cours de programme :**

- Élaboration d'outils plus performants pour le suivi technique, administratif, comptable et budgétaire au niveau des projets
- Formation des cadres des projets
- Renforcement des missions du Siège et de la Coordination (missions de monitoring, d'appuis techniques et comptables)

➢ **Mesures à prévoir : recommandations :**

15) *Alléger les missions de monitoring en vue de réduire le temps de mission d'une moyenne de 12 jours à 7 jours. Les éléments analysés et les informations recueillies dans le processus actuel s'avèrent trop ambitieux (ils surpassent souvent ceux examinés lors des missions d'évaluation !)*

16) *Établir en début de projet la situation de référence à partir de données facilement mesurables et pertinentes par rapport aux activités menées et aux effets attendus. Ces données serviront soit d'indicateurs pour le suivi périodique des activités et de leurs effets (tableau de bord), soit de référence pour l'évaluation des effets en fin de prestation.*

6.4. Leçons tirées au niveau de la durabilité des actions

(i) Objectif :

La durabilité est la probabilité que les bénéfices (effets positifs) du projet au niveau des groupes cibles puisse continuer une fois le projet achevé

(ii) Les points forts

Constats	Effets
(+) Prise en compte de plusieurs éléments de la durabilité lors de la formulation de la majorité des projets	• Sensibilisation des gestionnaires de projet sur l'aspect de la durabilité
(+) Accent mis sur le renforcement des capacités des acteurs (PLP et bénéficiaires)	• Mise en œuvre d'un programme relativement étoffé de formation et de recyclage qui a permis de consolider les compétences des groupes cibles et des PLP
(+/-) Élaboration de stratégies relativement pertinentes au niveau des projets, mais souvent trop théoriques et peu opérationnelles	• Durabilité assez moyenne des actions mises en place

(iii) Les points faibles

Constats	Causes	Effets
(-) Faible prise en considération des autres partenaires dans le processus de durabilité	• Absence de stratégie en matière de durabilité • Faible « volonté » et mécanisme peu opérant de collaboration avec d'autres partenaires	• Focalisation de la durabilité sur le seul PLP et omission du rôle des autres partenaires locaux dans la relève de certaines actions
(+/-) Manque de maîtrise du concept de durabilité	• Absence de formation axée sur la durabilité (formation réalisée en fin de programme)	(-) Confusion assez fréquente au niveau des terminologies liées à la durabilité (-) Confusion entre facteurs favorables et stratégie à mettre en œuvre (-) Prise en compte incomplète de différentes composantes de la durabilité (financière, institutionnelle, environnementale…)
(-) Lacunes dans la prise en compte de la durabilité financière des investissements réalisés	• Absence d'analyse de la faisabilité financière avant la mise en place des infrastructures et équipements (magasins de stockage, laiteries…)	(-) Difficultés d'assurer les frais de fonctionnement et d'entretien des investissements (-) Incapacité des bénéficiaires à assurer le renouvellement des équipements ou des réfections lourdes
(-) Absence d'une politique claire de désengagement de VSF-B (vision et dispositif pour assurer la viabilité des actions)		* Durabilité assez moyenne des actions mises en place
(-) Faibles capacités de relève des actions par les PLP	• Soit, PLP resté structurellement faible (association réduite à petit groupe de fondateurs et désintéressement des autres membres) et n'ayant pas su étoffer son portefeuille de bailleurs de fonds • Soit, PLP dynamique mais fonctionnant plus comme un bureau d'études (recherche de nouvelles opportunités de financement à travers l'exécution de projets). Faible intérêt ou manque de ressources (financières et humaines) pour assurer un suivi et appui-conseil des groupes cibles dans l'après-projet.	• Déperdition progressive d'une partie de la technicité des éleveurs et réduction des effets sur la production, sur le revenu et sur le bien-être des groupes cibles • Dislocation rapide des OB et disparition des fonds de roulement • Réduction du pouvoir de négociation et de lobbying des groupes cibles auprès des décideurs locaux et des PTF
(-) Faible viabilité des OB	• Regroupement souvent suscité par les projets (démarches trop rapides et peu participatives) • Manque de connaissance et d'expérience en vie associative et en gestion (analphabétisme des membres et manque de formation) • Faibles compétences des cadres des projets, de VSF-B et de la plupart des PLP dans le domaine associatif	(-) Manque de gestion démocratique des OB (concentration de la gestion et du contrôle dans les mains de quelques personnes influentes) (-) Faible implication des autres membres de l'OB (-) Gestion des fonds de roulement, des équipements et des infrastructures peu efficaces et peu durables

(iv) Leçons apprises

➢ **Mesures correctrices prises en cours de programme :**

(+) Prise en compte de la durabilité des activités dans les missions de monitoring des Coordinations
(+) Élaboration d'une stratégie globale de la durabilité dans le cadre des actions de terrain de VSF-B
(+) Organisation d'un atelier sur la durabilité (formation et réflexion sur une stratégie opérationnelle)
(+) Élaboration d'un document de stratégie opérationnelle de la durabilité et mise en œuvre d'outils pour améliorer le processus de viabilité des actions des projets

➢ **Mesures correctrices prises dans le cadre du nouveau programme :**

- A la conception d'une intervention, les activités envisagées sont analysées sous l'angle de leurs faisabilités techniques et financières;

- Lors de la formulation, les actions proposées sont validées en fonction de leurs adoptions par les bénéficiaires (au cours de l'atelier PIPO), de leur adhésion par les principaux partenaires (structures

étatiques et entités décentralisées) et de leur incidence bénéfique (ou, à tout le moins, neutre) sur l'environnement ;

➢ **Mesures à prévoir : recommandations :**

17) Les mesures à prévoir dans le cadre de l'exécution des projets sont détaillées dans le document « Durabilité dans les projets VSF-B – Partie II Stratégie Opérationnelle ». Pour mémoire, les principales recommandations portent sur les points suivants :

- *La prise en compte de la durabilité lors de la formulation*
- *Au démarrage de l'intervention, l'équipe du projet doit consolider la stratégie pour la mise en œuvre des activités en adoptant une approche participative et responsabilisante*
- *L'établissement d'une situation de référence*
- *Le contrôle des indicateurs de durabilité en cours d'exécution*
- *L'analyse interne des mécanismes de pérennisation des actions du projet à mi- parcours du projet.*
- *La réalisation d'une évaluation « Ex-post » pour les projets innovants ou ayant un impact important*

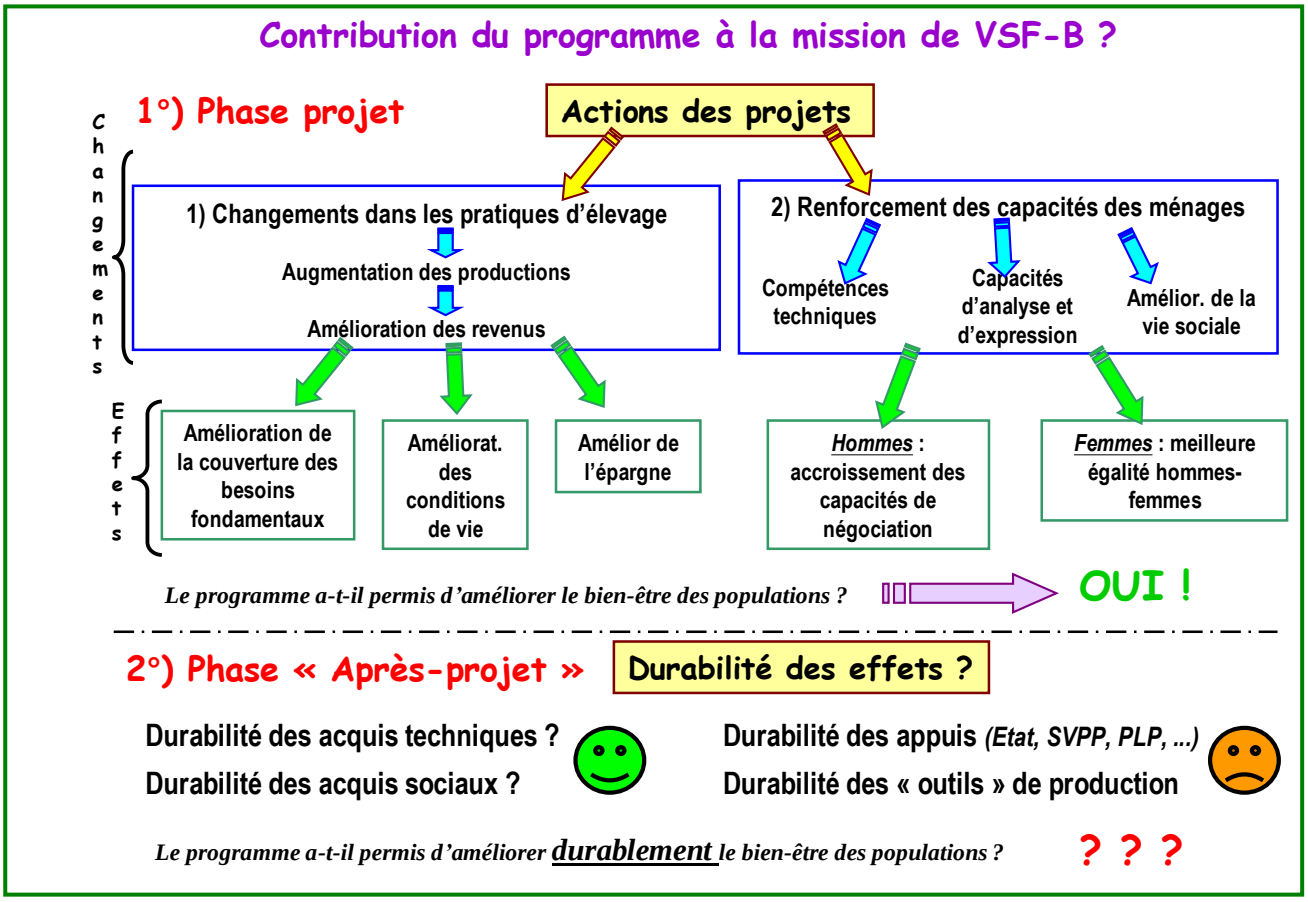
18) Réaliser des partenariats (ou des sous-traitances) avec des structures spécialisées dans le domaine associatif

19) Analyser de manière participative l'opportunité de recourir à des GIE[12], contractualisés par les groupes cibles, pour la mise en œuvre des « services » aux éleveurs (BAB…) : meilleures efficacité et durabilité

7. Conclusions

La conclusions cherche a répondre à la question de savoir si le programme de la DGCD a contribué à la mission de VSF-B qui est « ***d'améliorer durablement le bien-être des populations défavorisées des pays en développement par l'optimalisation de l'élevage*** »

Le schéma ci-après illustre la réponse



[12] *GIE = Groupements d'Intérêt Economique*

DIERENARTSEN ZONDER GRENZEN | VETERINAIRES SANS FRONTIERES

BELGIUM

A.G. Juin 2008

Bilan du programme DGCD 2003-2007

G.V.V.

Appréciation (Symboles)

Excellent :

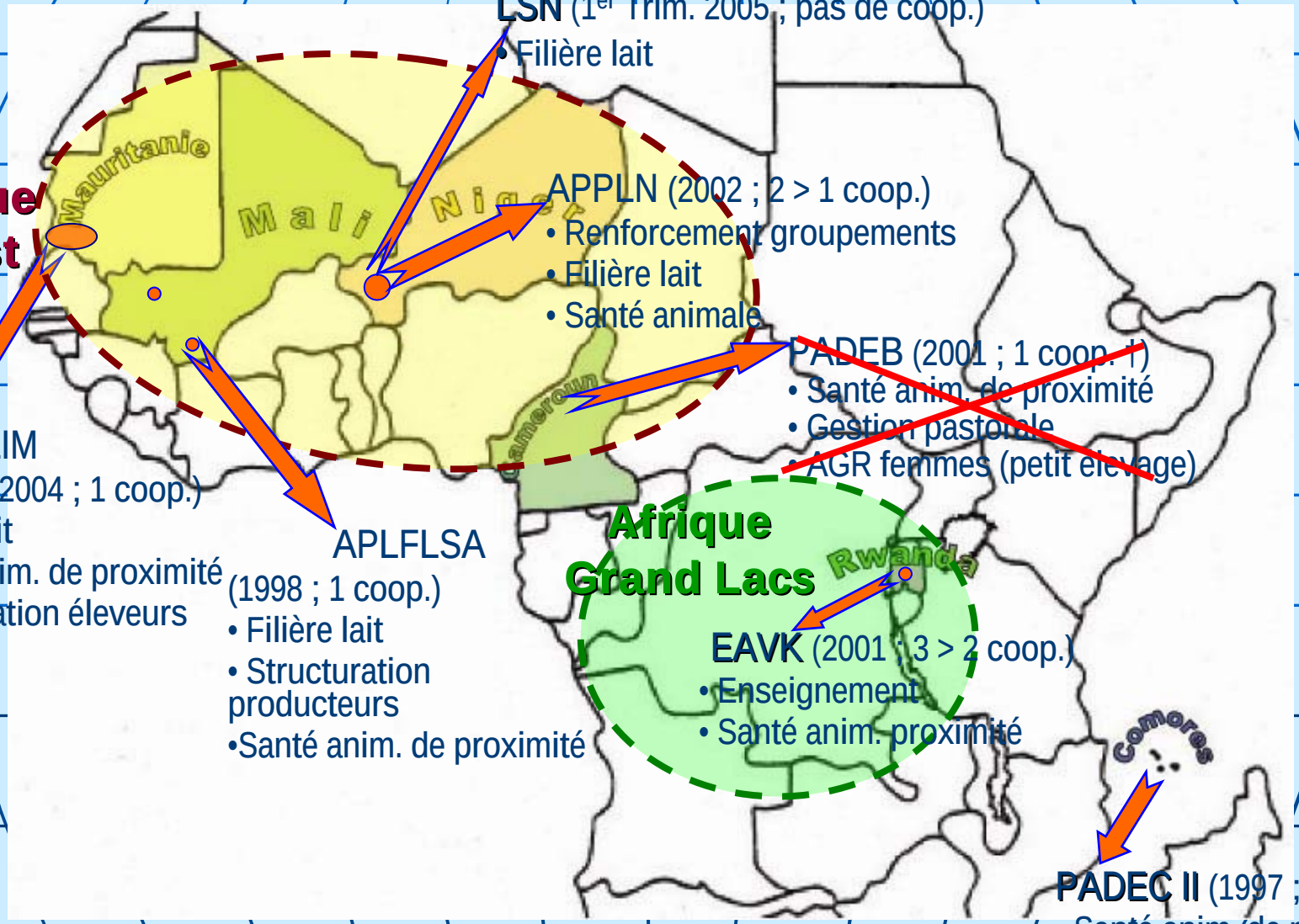
Bon :

Moyen :

Faible :

Mauvais :

1. Présentation succincte du programme DGCD



Afrique Ouest

LSN (1er Trim. 2005 ; pas de coop.)
- Filière lait

APPLN (2002 ; 2 > 1 coop.)
- Renforcement groupements
- Filière lait
- Santé animale

PADEB (2001 ; 1 coop. !)
- Santé anim. de proximité
- Gestion pastorale
- AGR femmes (petit élevage)

APROFLIM
(1er Trim. 2004 ; 1 coop.)
- Filière lait
- Santé anim. de proximité
- Structuration éleveurs

APLFLSA
(1998 ; 1 coop.)
- Filière lait
- Structuration producteurs
- Santé anim. de proximité

Afrique Grand Lacs

EAVK (2001 ; 3 > 2 coop.)
- Enseignement
- Santé anim. proximité

PADEC II (1997 ; 1 coop.)
- Santé anim./de proximité
- Filière lait
- Elev. cycles courts

I. Bilan global du programme

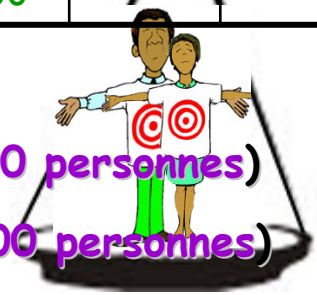
Projets	Objectifs Spécifiques (IOV)	Réalisation IOV ↗	=	↘
APROFLIM	➢ Production laitière : + 20 %	+ 175%		
APLFLSA	➢ Laiteries : 2 ➢ Éleveurs membres : 70 éleveurs		1 196	
APPLN	➢ Production laitière : + 15 % ➢ Revenu des ménages : + 10 %		? ?	
LSN	➢ Producteurs suivis : 1.300 ➢ Taux de lait refusé par les laiteries : 15 %		1.200 20 %	
EAVK	➢ Taux de réussite à l'examen national : 95 % ➢ Nombre de diplômés installés : 20	99 % 18		
PADEC	➢ Éleveurs laitiers : 150 ➢ Éleveurs de petites espèces : 225	700 1.500		

Appréciation globale :

Groupes cibles :

Nbre de bénéficiaires directs : 6.000 ménages (48.000 personnes)

Nbre de bénéficiaires indirects : 9.000 ménages (72.000 personnes)

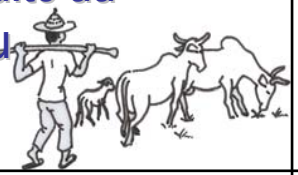
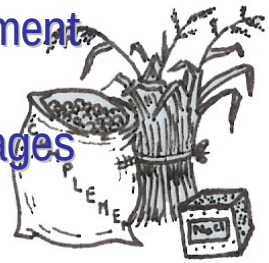


2. Bilan global des actions

Actions	Composantes		
Santé animale	Infrastructures (5 proj./ 6 proj.) Nbre couloirs : 12 Nbre cliniques : 6	Serv. Vét. Prox. (5 / 6) Nbre SVPP : 13	Vaccinations (6/6) Nbre têtes : 45.000 bovins
Alimentation	BAB *(infrastr. / fonds roul.)* (4/6) Nbre : 31	Complémentation (5/6) (en sais. sèche)	Fourrages / foins (5/6)
Collecte / condition. lait	Hygiène de la traite (5/6)	Organisation de la collecte (3/6)	
Amélioration génétique	Sélection races locales (1/6)	Introd. races exotiques (2/6)	
Formations des bénéficiaires	Formations organisées (6/6) Nbre H/J : 12.600 H/J	Impact (application)	
Structuration des éleveurs	Organis. de base (OB) Nbre OB : 126	Vie associative	
Renforcement PLP	PLP bénéficiaires (5/6) Nbre : 7 >>> 6	PLP « durables » Nbre : 2	

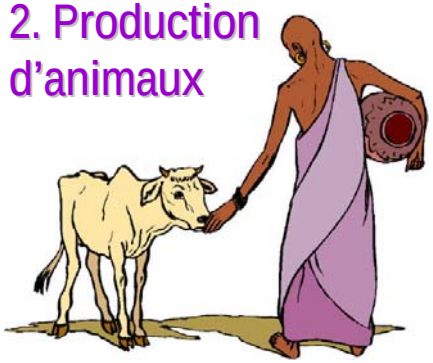
3. Effets du Programme

3.1 Effets sur les pratiques d'élevage

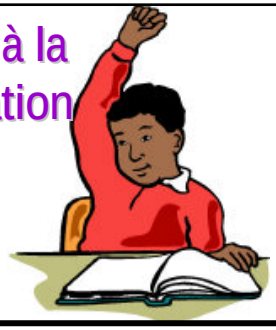
Composantes	Changement Incid[1].	Appr.	Éléments de changement	Appréciation globale :
1. Conduite du troupeau 	4 /6		(+) Réduction de la transhumance (effectif, durée, distance) (+) Sédentarisation d'un nombre plus important de laitières (+) Sédentarisation de la famille	
2. Alimentation : (i) complémentation / abreuvement (ii) fourrages / foins 	5 / 6 5 / 6		(+) Distribution d'un complément aux laitières (saison sèche) (+/-) Distribution (intermittente) de pierres à lécher (+) Amélioration de l'abreuvement (-) Échec des cultures fourragères, du foin et des traitements urée (+) Haies antiérosives (graminées / légumineuses) : zones montagneuses et fortement peuplées *(Rwanda, Comores)*	
3. Santé animale	6 / 6		(+) Généralisation des vaccinations obligatoires (+) Recours plus fréquent aux soins vétérinaires modernes	
4. Hygiène du lait	5 / 6		(+/-) Application partielle des thèmes d'hygiène à la traite	

**1 : Nbre de projets concernés*

3.2 Effets sur les productions

Composantes	Changement Incid.	Appr.	Éléments de changement	Appréciation globale :
1. Production laitière	4 / 6	☺	(+) Forte augmentation de la production en s. sèche : + 100 % à + 500% (+) Production globale moyenne par FAR multipliée par 1,8 à 2,7	
2. Production d'animaux 	4 / 6	😐	(+) Augmentation de la productivité numérique par FAR : (+) Augmentation relative de la vitesse de croissance (+) Augmentation de la productivité pondérale *ex. : Comores : de 35 kg à 135 kg veaux/ an / FAR* (-) Capitalisation du croît numérique (Sahel)	

3.3 Effets sur les besoins fondamentaux des ménages

Composantes	Appr.	Éléments de changement	Appréciation globale :
1. Sécurité alimentaire		(+) Diversification des aliments *(légumes, poissons...)* (+) Pratique de la culture vivrière par les pasteurs (sédentarisation) (+) Augment. des prod. vivrières et maraîchères (fumier) *: Rw + Comores*	
2. Accès aux soins médicaux		(+) Augment. des capacités à payer les soins de santé (revenus de l'élevage) <u>NB</u> : Facteurs externes aux projets : (+) Mesures étatiques (*mutuelle ; centres de santé*) ; (+) développement des pharmacies ; (-) Augmentation du coût des soins et des médicaments	
3. Accès à la scolarisation 		(+) Augm. des capacités à payer les frais de scolarité (revenus élevage) (+) Conscientisation de l'importance de l'éducation scolaire grâce aux formations dispensées par le projet <u>NB</u> : Facteurs externes : (-) diminution de la qualité de l'enseignement ; augmentation des coûts de la scolarité	

3.4 Effets sur la situation économique des ménages

Composantes	Appr.	Éléments de changement	Appréciation globale :
1. Revenu des femmes (vente du lait)	☺	Rem. : changements surtout perceptibles pour les femmes peules (+) Amélioration des capacités d'habillement (enfants + femmes) (+) Possibilités de faire des dons / cadeaux en nature (lait, animaux) (+) Amélioration de l'aménagement intérieur du logement (-) Faibles capacités d'épargne	
2. Revenu des hommes (vente d'animaux)	☺	(+) Augmentation de la capacité d'acheter des intrants agri / élevage (+) Augment. des capacités d'achat de biens de consommation (+) Augment. de l'épargne en nature (achat de petits ruminants) (+) Accès plus aisé au mariage NB : Facteurs externes : (+) Contribution de la diaspora ou des enfants ayant un travail (-) Réduction des rendements agricoles / pastoraux : sécheresses (-) Mévente du lait au moment ou le lait est abondant et ne coûte rien	

3.5 Effets sur le renforcement des capacités des éleveurs

Composantes	Appr.	Éléments de changement	Appréciation globale :
1. Compétences en élevage		(+) Renforcement grâce aux formations et aux conseils réguliers (*techniques d'alimentation, détection des malades, soins aux animaux...)*	
2. Capacités d'analyse et de négociation		(++) Apprentissage à la « parole » au cours des formations et réunions (+) Augment. des capacités d'analyse : échange entre éleveurs (OB, laiteries...) ; visites d'étude ; réunion ; ateliers auto-évaluation.. (+) Renforcement de la solidarité et de l'entraide	

3.6 Effets sur le « genre »

Composantes	Appr.	Éléments de changement	Appréciation globale :
1.Compétences en élevage	☺	(++) Amélioration sensible des compétences dans de nombreux domaines : *détection des malades, alimentation, hygiène ;...* ➢ Participation des femmes aux sessions de formation ➢ Apprentissage par les maris	
2. Capacités d'expression et d'analyse	☺	(++) Participation active des femmes aux réunions organisées par le projet *(formations, réunions de concertation, ateliers d'autoévaluation..)* (+) Possibilité donnée aux femmes de s'exprimer librement (+) Possibilité de participer à une vie sociale plus active	
3. Pénibilité du travail	☹	(+) Réduction de la vente du lait au « porte à porte » (+) Réduction du travail de barattage du lait (--) Surcroît de travail résultant des thèmes vulgarisés (affouragement, abreuvement, soins, hygiène...)	

3.7 Effets sur l'environnement

Composantes	Appr.	Éléments de changement	Appréciation globale :
1. Conservation des ressources naturelles		(+) Utilisation accrue des sous-produits agricoles (+) Diminution de l'émondage des arbres (-) Coupe des arbres pour la construction des parcs et couloirs (--) Accroissement de la charge des parcours (augmentation du croît numérique ; renforcement de la sédentarisation) <u>NB</u> : Au Rwanda et aux Comores : (++) Renforcement de la lutte antiérosive (haies fourragères, compost) (+) Limitation des engrais chimiques (utilisation du fumier)	
2. Pollution de l'environnement		(+) Sensibilisation à la collecte des emballages (+) Sensibilisation à la destruction des cadavres (Mauritanie) (-) Résidus antibiotiques	

4. Impact du Programme

Impact = durabilité + extension des effets

- « Appui » institutionnel (Etat ; Partenaires Locaux)
- Maintien des résultats de production (maîtrise technique et durabilité financière)
- Maintien des résultats économiques
- Maintien des services d'appui aux producteurs
- Respect des ressources naturelles

4.1 Conditions indépendantes des projets

Composantes	Appr. durab.	Commentaires — Appréciation globale : ☺
1. Durabilité institutionnelle (Etat)	😐	(+) Politique sector. claire et axes stratég. en concordance avec les actions (-) Faible pouvoir *(capacités à mettre en oeuvre les axes strat. et à assurer un appui aux producteurs)* (-) Faible adhésion des services déconcentrés à la privatisation vétérinaire
2. Durabilité économique	😐	(+/-) Dépendance des débouchés (circuit de commercialisation...) (+/-) Dépendance du pouvoir d'achat de la population (-) Faible capacité des product. à maintenir / renouveler les investissements
3. Durabilité environnementale	☹	(+) Impact relativement neutre des actions *(positives au Rw et Comores)* (+/-) Volonté politique et conscientisation encore faible (-) Accroiss. démographique (hum. et cheptel) : charge pastorale élevée

4.2 Conditions dépendantes des projets

Composantes	Appr. durab.	Commentaires — Appréciation globale :
1. Durabilité « technologique »		Pérennisation des acquis techniques variables en fonction des résultats concrets dégagés et du travail exigé par les actions : (++) Complémentation ; (+) soins vétér. ; (+/-) hygiène lait ; (-) foins NB : importance de la qualité de la vulgarisation réalisée par le projet
2. Durabilité financière (coûts récurrents)		(+) En général : coûts récurrents assez faibles ou en rapport avec les bénéfices engendrés
3. Durabilité organisationnelle		(-) Associat. « suscitées » par le projet + pas de diversification des activités (-) Faible sensibilisation à la vie et aux principes associatifs (-) Absence de processus démocratique (-) Faible capacité de gestion des responsables (*analphabétisme)* (-) Mauvaise gestion des fonds de roulement *(crédit, utilisations « autres »)*
4. Durabilité des services d'appui — SVPP		(+) Sensibilisation des producteurs et « leaders » locaux (+) Renforcement des capacités (*compét. techn. / managériales ; équipements)* (+/-) Appui « théorique » du Ministère et des PTF *(non concrétisé sur le terrain)* (+/-) Viabilité financière incertaine des SVPP
PLP		(+/-) Efficacité variable des renforcements (-) Viabilité incertaine ou faibles capacités (matérielles /financières) de suivi

Conclusions : Contribution du programme à la mission de VSF-B ?

Améliorer le bien-être des populations défavor. par l'optimisation de l'élevage

OUI

1°) Phase projet

Changem Effets

Actions des projets

Changements dans les pratiques d'élevage

Augmentation des productions

Amélioration des revenus

- Amél. de la couverture des besoins fondamentaux
- Amél. des conditions de vie
- Amél. de l'épargne

Renforcement des capacités des ménages

- Compétences techniques
- Capacités d'analyse et d'expression
- Amél. de la vie sociale

- ♂ : accroiss. des capacités de négociation
- ♀ : égalité hommes- femmes

2°) Phase « Après-projet »

Durabilité des effets ?

? ? ?

Durabilité des acquis techniques ?

Durabilité des acquis sociaux ?

Durabilité des appuis *(Etat, SVPP, PLP, ...)*

Durabilité des « outils » de production