Les femmes sont les bénéficiaires directes du PAFEC

RAPPORT D'EVALUATION FINALE DU PROJET D'APPUI AUX ORGANISATIONS FEMININES PAR L'ELEVAGE D'ESPECES A CYCLE COURT (PAFECII)

(Version finale)

Habitat de lapins à Kalifabougou

Poulailler amélioré à Kalifabougou

Décembre 2013

Consultant:
OUEDRAOGO Charles Gustave
- CEFRAP/Burkina Faso -

TABLE DES MATIERES

Sigles et abréviations 4
I. Introduction 5
1.1. Contexte et justification du projet 5
1.2. Objectifs, résultats et activités 6
1.2.1. Les objectifs 6
1.2.2. Résultats intermédiaires (produits) 6
1.3. Zone d'intervention et bénéficiaires 8
1.2.3. Zone d'intervention 8
1.2.4. Bénéficiaires 9
1.4. Moyens du projet 9
1.5. Objectifs et résultats attendus de la mission d'évaluation 10
1.5.1. Objectifs 10
1.5.2. Résultats attendus 10
II. Méthodologie 10
2.1. Déroulement de la mission d'évaluation 10
2.2. Outils et méthodes 11
2.2.1. Outils 11
2.2.2. Méthodes évaluatives 11
III. Résultats de l'évaluation 12
3.1. Pertinence 12
3.2. Efficacité 14
3.3. Efficience 20
3.4. Pérennité/viabilité 24
3.5. Impacts/ effets 26
Conclusion générale 30
IV. Bibliographie 31
V. ANNEXES 32

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Cadre logique du PAFEC 2 7
Tableau 2 : Taux d'exécution physique des plans d'opération 16
Tableau 3: Etat d'exécution financière 20
Tableau 4: Compte d'exploitation volaille 26

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Carte de la zone d'intervention du projet 8
Graphique 2: Evolution du taux annuel d'augmentation du revenu net tiré de l'élevage (ECC) par les bénéficiaires 15
Graphique 3: Dépenses par rubrique 21

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Etat d'exécution financière du PAFEC 2 32
Annexe 2: Programme de la mission d'évaluation 33
Annexe 3 : Effectifs des personnes rencontrées par structure et par genre 33
Annexe 4: Liste des présences à l'atelier de restitution 34
Annexe 5 : Guide d'entretien (adaptable fonction des acteurs) 34

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AGR	: Activité Génératrice de Revenu
CC	: Cycle Court
CSCRP	: Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
ECC	: Espèce à Cycle Court
ERAD	: Equipe de Recherche et d'Appui pour le Développement
FSA	: Fonds Santé Animale
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
IC	: Intermédiaire Commercial
ICD	: Initiatives-Conseils-Développement
IMF	: Institutions de Micro-Finance
IOV	: Indicateur Objectivement Vérifiable
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OP	: Organisation de Productrices
OPF	: Organisation de Productrices Féminines
PAFEC	: Projet d'Appui aux Organisations Féminines par l'Elevage des Espèces à Cycle Court
PLP	: Partenaire Local Principal
PNDE	: Politique Nationale de Développement De L'élevage
PNE	: Politique Nationale de l'Elevage
PO	: Plan d'Opération
PRODEL-K	: Projet de Développement de l'Elevage à Koulikoro-Kita-Koumantou
PTF	: Partenaire Technique et Financier
PV	: Procès-Verbal
S/E	: Suivi/Evaluation
VSF	: Vétérinaires Sans Frontières
VSF-B	: Vétérinaires Sans Frontières-Belgique
VVV	: Vaccinateur (trice) Villageois(e) de Volailles
WILDAF	: Women in Law and Development in Africa

I. INTRODUCTION

1.1. Contexte et justification du projet

Le Mali, pays sahélien et d'élevage fait partie des pays les plus pauvres du monde où 47,6% de la population vivaient dans la pauvreté en 2006 et 31% dans l'extrême pauvreté en 2001 (CSCRP3, 2013). Le phénomène de pauvreté était plus accentué en milieu rural (61% en 2001 selon la même source) et très aigu chez les femmes. La contribution de l'élevage au PIB du Mali a été de 11% en moyenne durant la période 1990-2002 (PNDE, 2004). Il est la principale ressource de 30 % de la population. Le bétail est le troisième produit exporté par le Mali, après l'or et le coton.

Ces dernières années, le Mali fait face à une variabilité climatique marquée par une pluviométrie faible dans son ensemble, irrégulière et mal répartie. Cette situation fragilise et rend précaires les conditions de production végétale et animale, avec pour conséquences - entre autres - l'insécurité alimentaire, l'incapacité des populations à se procurer des revenus monétaires suffisants, la surexploitation des ressources naturelles et la dégradation continue des écosystèmes et des services qu'ils procurent.

Dès lors, le petit élevage apparait comme une alternative intéressante et une voie d'adaptation pertinente pour les agriculteurs en raison de sa moindre vulnérabilité au changement climatique (besoin en eau limité, consommation d'aliments de faible qualité et en petite quantité…).

Dans la zone d'intervention du projet, l'aviculture traditionnelle villageoise constitue la principale activité d'élevage et est assurée majoritairement par les femmes. Mais cet élevage, qui concerne essentiellement les poules et les pintades, est pratiqué de façon rudimentaire avec des pertes importantes dues aux maladies (newcastle, variole…), aux intempéries, aux prédateurs et à la faible technicité des femmes dans la conduite des élevages. En effet, la vaccination et les soins vétérinaires sont presque inexistants. La pratique de la complémentation alimentaire est occasionnelle et les oiseaux couvrent leurs besoins alimentaires à travers la divagation. Enfin, l'habitat est inadapté et insalubre voire inexistant. En conséquence, la productivité reste faible et l'activité marginale.

La consommation en produits d'origine animale, quant à elle, augmente sans cesse au Mali en lien avec le développement des villes et à travers le relèvement du niveau de vie et la croissance démographique. En effet des sondages réalisés à Bamako et à Kati (ICD, 2005) ont montré une demande forte non satisfaite en poules, pintades et lapins.

C'est dans ce contexte que le Projet d'Appui aux Organisations Féminines par l'Elevage des Espèces à Cycle Court (PAFEC) est né en 2008 d'une initiative conjointe de l'ONG malienne Initiatives-Conseils-Développement (ICD) et l'ONG belge Vétérinaires Sans Frontière (VSF-B).

Le projet a démarré avec une première phase en 2008 pour une période de trois ans (2008-2010). Cette phase a été consacrée essentiellement à l'implantation du projet et à la mise au point de l'approche du développement de l'élevage à cycle court auprès des femmes rurales. Les actions de cette phase ont porté principalement sur le renforcement des compétences techniques des productrices et de leurs organisations, l'amélioration de leurs accès aux marchés et aux services à la production (soins en santé animale de base et accès aux services financiers).

La deuxième phase a démarré en janvier 2011, suite à une évaluation finale, dans une perspective de consolidation des acquis de la précédente phase. Les interventions de la seconde phase sont basées d'une part, sur les leçons apprises au cours de la 1ère phase et, d'autre part, sur les contraintes qui entravent actuellement la production et la commercialisation des animaux à cycle court.

1.2. Objectifs, résultats et activités

1.2.1. Les objectifs

L'objectif global du PAFEC 2 est d'*«améliorer durablement l'économie et la vie sociale des ménages agro-éleveurs par l'optimisation de l'élevage paysan»*.

De manière spécifique il vise à *« augmenter le revenu tiré de l'élevage des espèces à cycle court pratiqué par les femmes rurales de manière durable»*.

1.2.2. Résultats intermédiaires (produits)

Résultat 1 : La production des élevages à cycles courts est améliorée sur les plans quantitatifs et qualitatifs

L'objectif recherché est d'accroître sensiblement le niveau de production des élevages traditionnels des espèces à cycle court (volailles et lapins) en mettant en œuvre des actions, efficaces (appropriées au contexte local et aux capacités des femmes[1]) et durables (adaptées sur le plan socioculturel, bien maîtrisées techniquement et financièrement soutenables).

Résultat 2 : Un système durable de commercialisation permet un écoulement aisé des productions des élevages à CC à des prix rémunérateurs

L'objectif de ce résultat « appui à la commercialisation » est double :

- Garantir aux productrices une vente facile et rémunératrice de leurs productions ;
- Offrir aux commerçants et aux consommateurs des animaux de meilleure qualité *(*conformation, état de santé*…)*.

Résultat 3 : Les groupements de femmes bénéficiaires sont fonctionnels et assurent un développement solidaire de leurs membres

Il s'agit à ce niveau de :

- Renforcer la pérennisation de l'élevage rationnel des espèces à cycle court grâce à la mise en place de groupements féminins fonctionnels offrant à leurs membres des services appropriés en amont (protection zoo-sanitaire) et en aval de la production (système efficace et rémunérateur de commercialisation) ;
- Rechercher des opportunités de revenus complémentaires (AGR) ou de sécurisation de l'épargne en collaboration avec des PTF ;
- Consolider la vie associative et la solidarité entre les membres par des actions concrètes (tontines, mutuelle de solidarité…) ;
- Assumer un rôle de représentation et de défense des intérêts des femmes rurales auprès des décideurs locaux.

Résultat 4 : Les partenaires locaux sont renforcés en vue d'assurer la pérennisation des actions

Il s'agit de :

[1] Les capacités concernent outre les moyens financiers, la disponibilité en temps des femmes (charge de travail en fonction des saisons…).

- Renforcer les capacités et la visibilité du PLP (ICD) ;
- Assurer la pérennisation dans l'après-projet des bénéfices retirés par les groupes cibles suite à la prestation.

Tableau 1: Cadre logique du PAFEC 2

	Baseline	**A1**	**A2**	**A3**	**Sources de vérification*** Etablissement d'une situation de référence, enquêtes pour le suivi du revenu d'un échantillon de bénéficiaires, rapport d'activités
Objectif spécifique : Le revenu des élevages à cycle court réalisés par les femmes rurales est augmenté de manière durable					**Hypothèses et risques**
1.1 Fréquence des repas journaliers, en période de soudure augmenté	1,4 repas/j			2 repas/j	**Hypothèses et risques 1** La zone d'intervention n'est pas touchée par des calamités naturelles (sécheresses, ...) **Solutions d'atténuation** * Mise en place des mutuelles « Vente d'urgence » * Mise en œuvre d'AGR en collaboration avec d'autres PTF **Hypothèses et risques 2 :** * La grippe aviaire ne sévit pas dans la zone d'intervention **Actions au niveau du projet :** Diversification des productions Actions au niveau national : Stratégie de lutte contre la grippe aviaire mise en place par le MEP (campagnes de sensibilisation, système de veille, mesure de quarantaine…)
1.2) En fin 2013, le revenu net tiré de l'élevage d'ECC par les BD a augmenté de 150 %	0%	50%	100%	150%	
Résultat 1: La production des élevages à cycles courts est améliorée sur les plans quantitatifs et qualitatifs					**Hypothèses et risques**
2) En fin 2013, le % de bénéficiaires directs assurant une couverture vaccinale régulière contre la maladie de Newcastle passe de 65 à 95 %	65%	75%	85%	95%	Des unités performantes d'élevage à CC existent et assurent l'approvisionnement des bénéficiaires en géniteurs de qualité
3) La productivité numérique (PN) par poule passe de 17 à 30 poulets exploitables/an	17	20	25	30	
Résultat 2 : Un système durable de commercialisation permet un écoulement aisé des productions des élevages à CC à des prix rémunérateurs					**Hypothèses et risques**
4) Fin 2013, la commercialisation annuelle par le biais des intermédiaires commerciaux contractualisés atteint 15000 poulets	5000 poules	8000 poules	12000 poules	15000 poules	
5) Le taux de satisfaction des différents acteurs de la filière atteint au moins 80 %	26%	50%	70%	80%	
Résultat 3 : Les groupements de femmes bénéficiaires sont fonctionnels et assurent un développement solidaire					**Hypothèses et risques**
6) Au moins 20 groupements de femmes sont fonctionnels et assurent un développement solidaire	6	13	17	20	Les partenaires adhèrent à une approche synergique et collaborent efficacement au renforcement des capacités des groupements des productrices
Résultat 4 : Les partenaires locaux sont renforcés en vue d'assurer la					**Hypothèses et risques:**

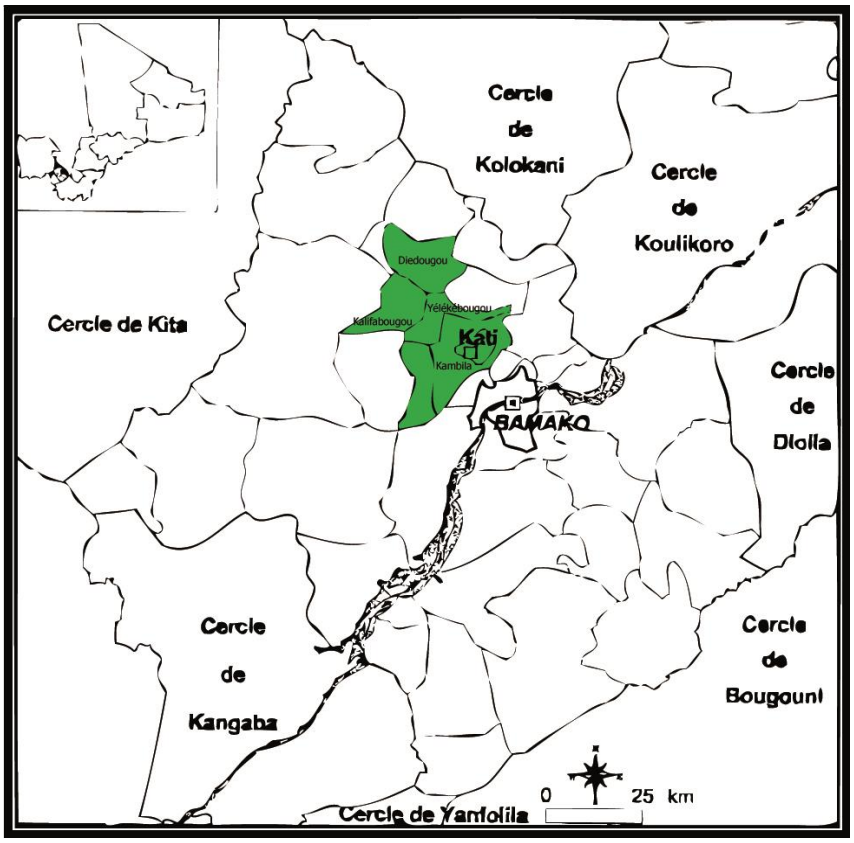
	Baseline	A1	A2	A3	**Sources de vérification*** Etablissement d'une situation de référence, enquêtes pour le suivi du revenu d'un échantillon de bénéficiaires, rapport d'activités
pérennisation des actions					
7) 3 travaux de capitalisation sur le PAFEC sont produits (techniques de production d'ECC, accès au marché, etc.)	0	1	1	1	* ICD dispose d'un volume d'activités lui permettant de maintenir son organisation actuelle
8) Fin 2013, ICD dispose d'une stratégie financière et d'une stratégie en matière de gestion des connaissances	0	0	1	2	* Les partenaires locaux identifiés dans le cadre de la durabilité des actions ont la volonté et les capacités d'assumer la relève de certaines activités dans leurs domaines de compétence
9) En lien avec ses partenaires, ICD formule et met en œuvre au moins 2 nouvelles actions sur la base des leçons tirées du programme VSF-B / ICD	0	0	1	2	
10) Chaque année, ICD connaît un résultat d'exploitation positif.	Non	Oui	Oui	Oui	
11) Fin 2013, le nombre de remarques comptables mensuelles de VSF B sur les notes de frais est inférieur à 2	>10	<10	<4	<2	

1.3. Zone d'intervention et bénéficiaires

1.2.3. Zone d'intervention

Le projet PAFEC II a concentré ses activités sur la région de Koulikoro précisément dans quatre communes du cercle de Kati (Torodo, Kalifabougou, Yélékébougou, Kambila).

Graphique 1 : Carte de la zone d'intervention du projet



Source: PAFECII

1.2.4. Bénéficiaires

Les bénéficiaires du projet sont repartis en trois (3) principales catégories comme suit :

Les bénéficiaires directs: les bénéficiaires directs sont constitués par les femmes participant à la charge de famille, regroupées au sein d'associations opérationnelles et fonctionnelles. Le nombre de femmes bénéficiaires directs à l'issue de la 2° phase est estimé à 750. Le projet aura ainsi des effets sur environ 6.000 personnes, membres de ménage, dont les enfants constituent la catégorie privilégiée en termes de bénéfices (amélioration du statut nutritionnel, renforcement de la scolarisation et des soins de santé…).

Les bénéficiaires intermédiaires: les bénéficiaires intermédiaires sont les intermédiaires commerciaux, les institutions de micro finances, le Service local des productions et 'industries animales, les vétérinaires privés ainsi que les provendiers.

Les bénéficiaires indirects: (i) la première catégorie de bénéficiaires indirects est constituée par les autres ménages des villages « encadrés » qui ont adhéré au programme de vaccination villageoise contre la Newcastle et qui imitent certaines des pratiques d'amélioration des élevages à cycle court vulgarisées auprès des bénéficiaires directs. Les bénéficiaires indirects sont estimés à 10 000. (ii) La seconde catégorie de bénéficiaires indirects est constitué par les commerçants de volailles et de lapins ayant intégré le circuit de commercialisation. (iii) La troisième catégorie est constitué par les consommateurs qui disposeront de volailles de qualité.

1.4. Moyens du projet

Les moyens humains

On peut distinguer deux (2) catégories de moyens humains impliqués dans la mise en œuvre du PAFEC II. La première catégorie comprend le personnel propre au projet constitué de quatre (4) agents dont deux (2) cadres basés au siège du projet à Bamako et deux (2) animateurs affectés dans les zones d'intervention. La deuxième catégorie comprend le personnel que le projet partage avec ICD et autres projets. Il s'agit du Responsable Administratif et Financier, de l'Expatrié Assistant Technique, du Contrôleur financier de VSF-B.

Les moyens matériels

Le projet a acquis des moyens matériels divers pour son fonctionnement. Il s'agit entre autres des matériels roulants (1 véhicule tout terrain et des motos pour les animateurs de zone), des équipements informatiques pour tous les agents, des mobiliers de bureau et des petits équipements de communication (appareil photo, vidéo projecteur, etc.). La base de vie du PAFEC est située à Bamako dans un bâtiment en location dont il partage les coûts avec les autres co-locataires (ICD et d'autres projets).

Les moyens financiers

Le coût global de la deuxième phase du PAFEC II est de 307 648 € (201.803.859 FCFA) entièrement financé sous forme de subvention par VSF-B. Le budget du projet a été réparti comme suit: (i) Investissement 30.150 € (19.777.103 FCFA); (ii) Fonctionnement 155 370,80 € (101.916.564 FCFA) ; (iii) Personnel 122.127,31 € (80.110.257 FCFA.

1.5. Objectifs et résultats attendus de la mission d'évaluation

1.5.1. Objectifs

Les objectifs de la mission sont:

- examiner les niveaux de réalisation et de performance de l'action d'une part et le degré de mise en œuvre des recommandations des monitorings précédents;
- analyser la mise en œuvre du projet en rapport avec les critères de la GAR : pertinence, approche stratégique, efficacité, efficience, durabilité ;
- établir avec le projet, le partenaire local et les groupes bénéficiaires un bilan final du projet, en vue d'identifier en commun les points forts et les points faibles de l'intervention pour dégager les mesures éventuelles à prendre pour assurer une pérennisation des résultats et dégager les orientations pour les actions futures ;
- donner une appréciation globale sur le projet ;
- formuler des recommandations claires pour conforter et orienter les choix de la troisième phase du projet.

1.5.2. Résultats attendus

Les résultats attendus de la mission d'évaluation sont les suivants :

- Produire un aide-mémoire à la fin de la mission comprenant d'une façon synthétique les principales conclusions et recommandations faites par la mission ;
- Elaborer un rapport provisoire basé sur les données collectées lors de l'évaluation, en portant une attention particulière à l'établissement des conclusions et recommandations de la mission en veillant aux aspects opérationnels et stratégiques pour assumer une consolidation, un développement et une pérennisation des actions lors de la troisième phase puis dans l'après projet. Il prendra en considération les commentaires formulés lors des différents débriefings.
- Produire un rapport provisoire qui sera transmis, au plus tard 15 jours après la mission de terrain sur support informatique au gestionnaire de projet, au PLP et aux coordinations de VSF/B.
- Rédiger le rapport final en veillant à intégrer les commentaires transmis par le gestionnaire de projet.

II. MÉTHODOLOGIE

2.1. Déroulement de la mission d'évaluation

La mission a duré 18 jours dont 10 jours de terrain au Mali (09 au 18 décembre 2013). La mission a été conduite par un consultant chef de mission, chargé de la conception, de la collecte, de l'analyse des données et de la rédaction des rapports. Elle a comporté les principales étapes suivantes :

Première étape: Etape de conceptualisation de l'étude et d'harmonisation de la méthode de travail

Phase 1 : Cadrage de la mission avec l'équipe de projet;

Phase 2 : Exploitation de la documentation disponible : ce sont essentiellement, le rapport d'évaluation de la phase 1 du projet, les rapports d'activités, les outils divers élaborés par le projet.

Cette exploitation a permis de constituer un échantillon raisonné d'acteurs à rencontrer tenant compte du temps disponible.

Phase 3 : Elaboration de guide d'entretien et de guide d'analyse des entretiens.

Deuxième étape : Etape de réalisation des entretiens et d'observation des sites du projet

Phase 1 : Entretien avec les partenaires directs du projet: équipe du projet, promoteurs du projet (ICD-Mali, VSF-B) ;

Phase 2 : Conduite d'entretien et focus-groupe avec les acteurs de mise en œuvre et bénéficiaires du projet. Il s'agit des services techniques publics et privés (vétérinaires privés, responsables du ministère de l'élevage et de la pêche, institutions de micro-finances, banques)…

Phase 3 : Analyse des entretiens et des observations et élaboration aide-mémoire.

Phase 4 : Restitution au cours d'un atelier

Troisième étape: Elaboration des mémoires de mission et des recommandations

Phase 1 : Elaboration et envoi du rapport provisoire

Phase 2 : Elaboration du rapport final

2.2. Outils et méthodes

2.2.1. Outils

Afin de mener à bien la mission, le consultant a utilisé le guide d'entretien pour la collecte des données. Le guide d'entretien est un outil qualitatif qui a permis de recueillir de façon libre une panoplie d'informations sur l'objet de l'étude. Il a permis à cet effet de recueillir des opinions divergentes enrichissantes permettant de mieux cerner les contours de la mission. Deux guides ont été élaborés et adressés:

(i) Un guide d'entretiens individuels auprès des vétérinaires privés, des Intermédiaires commerciaux, des responsables des Institutions de microcrédits et des services techniques d'élevage de l'Etat;
(ii) un guide d'entretien de groupe auprès des groupements de femmes, de l'équipe du projet puis sous forme de focus groups auprès des groupements de femmes.

2.2.2. Méthodes évaluatives

Le choix des personnes à interviewer a été fait de manière raisonnée. Pour tenir compte du temps consacré à l'étape du terrain il a été privilégié l'accessibilité des villages.

Au regard des objectifs visés, les critères du cycle de projet ont servi à l'appréciation du projet. Il s'agit de: *la pertinence, la stratégie, l'efficacité, l'efficience et la durabilité*.

Les données collectées ont été traitées sous formes de tableaux représentant les forces et faiblesses (analyse SWOT) de l'intervention du projet. L'analyse qui a concerné les divers domaines du projet a été enrichie par les représentants des différentes parties prenantes au cours d'un atelier de restitution organisé à la fin de la mission terrain.

III. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation a porté d'une part sur les questions évaluatives et d'autre part sur l'appréciation des effets de certaines activités du projet par observations directes sur le terrain. Concernant l'appréciation des questions évaluatives, les points examinés par les différents acteurs sont regroupés dans les critères relatifs au cycle de projet cités plus haut (*la pertinence, la stratégie, l'efficacité, l'efficience et la durabilité du projet).*

3.1. Pertinence

Par pertinence, nous entendons montrer d'une part l'adéquation entre les réponses apportées par le projet aux problèmes identifiés initialement, d'autre part l'adéquation entre les objectifs assignés au projet et le contexte local. Aussi, nous nous questionnons essentiellement sur le contexte, les objectifs visés, le public cible et le dispositif mis en place.

Constats

- La stratégie d'intervention du projet est portée sur l'élevage des espèces à cycle court notamment les volailles et les lapins;
- Le choix du public cible est fait sur les femmes regroupées au sein d'associations (formelles ou informelles[2]) ;
- Les villages d'intervention ont été choisis sur la base de la proximité avec les villes de Kati et de Bamako, des grands centres de consommation de produits carnés, où l'offre ne couvre pas en général la demande.

Analyse

- **Adéquation des réponses apportées par le projet et des problèmes identifiés initialement.**

Le Mali, pays sahélien, fait partie des pays les plus pauvres du monde avec 47,6% de la population vivant dans la pauvreté dont 31% dans l'extrême pauvreté (CSCRP3, 2013). Le phénomène de pauvreté est plus accentué en milieu rural et très aigu chez les femmes. Ces dernières années, la variabilité climatique a entraîné une sérieuse baisse de précipitations corollaire d'une baisse des rendements des cultures et une forte réduction de la sécurité alimentaire dans le milieu rural. Dès lors, chaque agriculteur se voit obligé de s'adapter aux changements et de développer des stratégies d'adaptation.

Par ailleurs le Mali est un pays d'élevage. L'élevage représente 11% du PIB du Mali (PNDE, 2004). Il est la principale ressource de 30 % de la population. Le bétail est le troisième produit exporté par le Mali, après l'or et le coton. Dans la zone d'intervention du projet, l'aviculture traditionnelle villageoise constitue la principale activité d'élevage.

Le choix de centrer les interventions du projet dans le cercle de Kati et prioritairement sur l'élevage des espèces à cycle court ***est pertinent*** en raison d'une part de la moindre vulnérabilité de l'élevage au changement climatique (besoin en eau limité, consommation d'aliments de faible qualité et en petite quantité…) et d'autre part de l'existence d'un savoir-faire local en matière d'aviculture et de cuniculture.

[2] Les associations informelles furent formalisées par suite avec l'appui du projet

❖ Adéquation des objectifs au contexte

L'objectif du PAFECII était de permettre aux femmes rurales d'augmenter de manière durable le revenu des élevages à cycle court par:

(i) l'amélioration des élevages à cycles courts sur les plans quantitatifs et qualitatifs ;

(ii) la mise en place d'un système durable de commercialisation permettant un écoulement aisé des productions des élevages à CC à des prix rémunérateurs ;

(iii) l'accompagnement des groupements de femmes bénéficiaires afin qu'ils soient fonctionnels et assurent un développement solidaire de leurs membres ;

(iv) le renforcement des partenaires locaux en vue d'assurer la pérennisation des actions.

Par ailleurs l'objectif du projet est en parfaite cohérence avec les objectifs cadres du pays et du millénaire. En effet le PAFEC II contribue de manière étroite à l'atteinte des objectifs stratégiques:

(i) du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCRP) en ce sens que les actions développées visent l'augmentation du revenu à travers l'amélioration des élevages à cycle court tout en contribuant à l'amélioration de la sécurité alimentaire des ménages ;

(ii) de la Politique Nationale de l'Elevage (PNE) à travers ses actions de renforcement des capacités techniques et organisationnelles des femmes, l'amélioration des conditions d'élevage (alimentation, santé animale, habitat, génétique,…), l'accès aux services de conseil en élevage, l'accès au marché ;

(iii) du millénaire principalement en ses objectifs 1 «*réduction de l'extrême pauvreté et la faim*» en touchant les plus pauvres et en favorisant l'augmentation des possibilités d'accès à une alimentation en quantité et en qualité (autoconsommation des produits de l'élevage, accroissement des capacités d'achat d'aliments, …) et 3 «*Promouvoir l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes* ». Le projet favorise la réduction des disparités entre les sexes en matière d'accès à l'information, à des revenus et aux prises de décisions.

❖ Adéquation du choix du public cible et de la zone d'intervention

Le public bénéficiaire a été choisi parmi les femmes regroupées au sein de groupements (formels ou informels) qui pratiquent de façon traditionnelle l'élevage des volailles et des lapins. Si lors de la première phase le projet intervenait directement dans la constitution des groupements féminins, à la deuxième phase, il a opté de travailler avec les OPF déjà constituées.

La zone d'intervention du projet concerne le Cercle de Kati/Région de Koulikoro. Le choix de cette zone répond à des critères de proximités avec les villes de Kati et de Bamako, des grands centres de consommation dont la demande en produits carnés dépasse l'offre.

Les villages d'intervention ont été également choisis sur la base de leur proximité avec les anciens villages de la première phase ainsi que leur accessibilité en toute saison pour favoriser les suivis sanitaires et zootechniques et permettre un écoulement aisé des productions des élevages.

Le développement de partenariat avec d'autres intervenants a permis d'engranger des résultats probants en synergie avec le projet. Ce sont des organismes étatiques et non étatiques qui ont apporté leur savoir-faire soit sur des aspects structurants au niveau du village (mise en place d'infrastructures ou d'équipements socio-économiques), soit à travers des actions de renforcement des capacités des groupements féminins, etc. Il s'agit entre autres des vétérinaires privés qui ont reçu de l'Etat un mandat d'exercer dans un espace territorial donné. Il s'agit également des institutions de micro-finance (IMF) et au moyen desquelles les bénéficiaires du projet ont eu accès au crédit pour mener leurs activités. Il s'agit enfin des structures techniques étatiques ou non

susceptibles d'être mises à contribution dans le renforcement des capacités, l'information, la sensibilisation.

Conclusion

On note que les actions du projet sont en adéquation parfaite avec la problématique initialement diagnostiquée. Les objectifs sont également cohérents avec les politiques définies au niveau national et international. De même le choix de la zone d'intervention et des groupes bénéficiaires répond à des critères pertinents.

Le dispositif mis en place (fonds de garantie, formations, appui/conseil…) est pertinent par rapport aux objectifs du projet et aux besoins exprimés par les groupes cibles et les partenaires locaux. Par ailleurs les activités du projet, notamment les formations et l'appui/conseil dispensés aux groupements féminins, aux vaccinateurs villageois sont adaptées aux capacités de compréhension et d'appropriation des groupes. Les services proposés ont également un coût abordable pour les bénéficiaires finaux.

Au regard de ces éléments la mission juge **la pertinence du projet élevée.**

3.2. Efficacité

L'efficacité d'une action de développement est appréciée à travers les résultats obtenus en relation avec les activités réalisées et en quoi elles ont participé à l'atteinte des objectifs spécifiques. Il est aussi possible d'atteindre des résultats non prévus au départ. Dans l'efficacité, il y a d'une part la performance par rapport à la réalisation des chronogrammes mais aussi l'accès aux services mis en place au profit des bénéficiaires.

Constats

Les activités menées par le projet sont :

- ✓ la subvention d'équipements d'élevage (équipement de vaccination pour les vaccinateurs de volailles, habitats d'élevage,…);
- ✓ la formation des bénéficiaires en vue du renforcement de leurs capacités (formations techniques des vaccinateurs, des éleveuses, des intermédiaires commerciaux, sensibilisations de masse,…);
- ✓ le renforcement de capacité d'ICD en matière de gestion financière et des connaissances;
- ✓ la mise en place de fonds de crédit (fonds roulement et mutuelle de vente d'urgence) d'appui aux productrices ;
- ✓ la mise en relation des intermédiaires commerciaux et des producteurs avec les IMF et les banques installées dans la zone d'intervention;
- ✓ la programmation, le suivi technique, la collecte de données, le rapportage.

Analyse

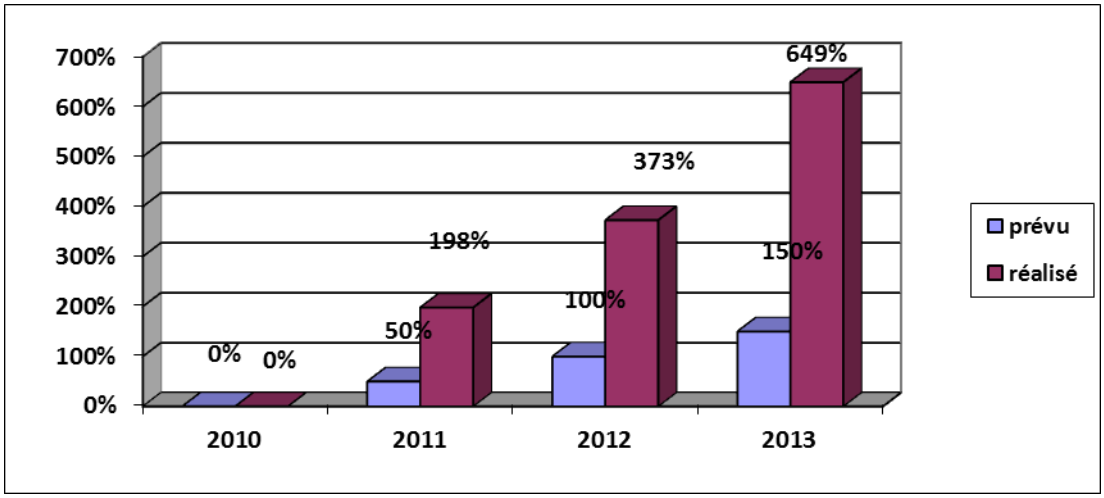
Les questionnements qui ont guidé notre analyse:

a) Le projet a-t-il atteint ses objectifs ?

L'objectif visé par le projet est *«d'augmenter le revenu des élevages à cycle court réalisés par les femmes rurales de manière durable»*. Toutes les bénéficiaires directes du projet (les femmes

membres des GF) interrogées ont affirmé que leur revenu a augmenté depuis leur adhésion au projet grâce à l'élevage des volailles et des lapins. Lors des focus-groupes, une estimation rapide du revenu moyen par une simulation de compte d'exploitation a montré que, sur la base d'une exploitation de 80 volailles en moyenne par an, le revenu net est d'environ 80.000 FCFA. Par ailleurs les femmes interrogées affirment que le revenu moyen tiré de l'élevage des volailles est passé d'environ 8000 FCFA en 2011 à 30.000 FCFA en 2011 et 70.000 FCFA en 2013.
Des comptes d'exploitation réalisés à partir des données de suivi-évaluation, il ressort que le revenu net moyen tiré de l'élevage des volailles varie entre 50.490 FCFA par an pour les anciens villages et 43.153 FCFA par an pour les nouveaux villages. En termes relatifs, cette augmentation par rapport aux données de base, est respectivement de 198 % en 2011, 373% en 2012 et 649% en 2013.

Graphique 2: Evolution du taux annuel d'augmentation du revenu net tiré de l'élevage (ECC) par les bénéficiaires



Source : données PAFEC

b) Dans quelles mesures les résultats ont-ils contribué à la réalisation de l'objectif du projet ?

Résultat 1: La production des élevages à cycles courts est améliorée sur les plans quantitatifs et qualitatifs.

Les activités identifiées en vue d'atteindre ce résultat consistent en :

- ✓ la formation/sensibilisation des productrices à l'hygiène de l'habitat, à l'alimentation/rationnement, santé et protection, à des poussins, de la volaille et des lapins;
- ✓ le suivi de la construction et de l'équipement des habitats de poulaillers et de lapins ;
- ✓ la mise à disposition des GF un fonds de roulement alimentation poussins ;
- ✓ la diffusion des reproducteurs mâles améliorés : coqs «Wasaché» ;
- ✓ la formation et recyclage périodiques des vaccinateurs villageois en matière de prophylaxie et de petits soins courants et leur équipement ;
- ✓ la mise en place d'un fonds santé animale (FSA) au niveau des GF.

Analyse

Ce paquet d'activités a constitué des moyens pertinents pour l'atteinte du résultat 1. Sur le terrain, l'amélioration des élevages de volailles et de lapins est une réalité comme l'affirment les femmes interrogées. Selon elles, en effet, l'élevage des espèces à cycle court a connu une amélioration tant numérique que qualitative. Au plan quantitatif, selon les femmes interrogées, le nombre moyen de

volailles par an est passé de 3 en 2011 à 10 en 2012 et 30 en 2013. Par ailleurs au plan qualitatif, elles affirment constater un gain substantiel de poids des espèces d'élevage et une réduction importante des pertes des sujets au cours d'un cycle de production (5-6 mois). Les données du suivi-évaluation montrent en effet que «le nombre moyen de poulets produits annuellement par poule atteignant l'âge de 5 mois (âge de consommation ou de vente) » est passé de 19 en 2011 à 24 en 2012 et à 26 en 2013. Ce résultat, fort appréciable aux plans quantitatif et qualitatif, contribue de manière étroite à l'atteinte de l'objectif spécifique. Taux d'exécution global est de 83,5%.

Le projet s'est montré assez flexible au cours de la phase au regard des objectifs visés. L'expérience de l'introduction des reproducteurs mâles améliorés (coqs «Wasaché») qui n'a pas donné les résultats escomptés a été abandonnée. Le projet a ciblé les éleveuses appliquant régulièrement le plan de prophylaxie médicale et disposant d'un habitat approprié auprès desquelles au total 90 coqs de cette race sont introduits en 2012 à un prix subventionné à hauteur de 75% (la part contributive des bénéficiaires est de 25%). Le taux de mortalité était élevé (32%) imputable aux conditions d'élevage inadaptées. Ce résultat a obligé le projet à suspendre l'introduction des coqs de race et d'envisager la vulgarisation sur la base des descendances des premiers coqs distribués.

Tableau 2 : Taux d'exécution physique des plans d'opération (%)

	Taux d'exécution physique (%)			
	2011	**2012**	**2013**	**Totaux**
R1	79,4	86,8	84,2	83,5
R2	111,4	61,0	100,0	90,8
R3	122,0	92,3	82,0	98,8
R4	110,0	77,1	NP	93,6
Totaux (%)	105,7	79,3	88,7	91,2

Source: données du PAFEC

Résultat 2: Un système durable de commercialisation permet un écoulement aisé des productions des élevages à CC à des prix rémunérateurs.

- **Constats**

L'essentiel des activités planifiées pour l'atteinte de ce résultat sont:

- ✓ le renforcement des compétences des Intermédiaires commerciaux en techniques d'élevage, détection des animaux malades, gestion, capacités de négociation…
- ✓ la mise en place des fonds de garantie et de roulement pour les intermédiaires commerciaux contractualisés;
- ✓ l'appui à la mise en relation d'une part des groupes de productrices avec des Intermédiaires Commerciaux (IC) et d'autre part des IC avec les IMF et les banques;
- ✓ l'appui à l'organisation des ventes groupées;

Analyse

Le taux d'exécution global des activités de ce résultat est de 90,8%. L'ensemble des acteurs concernés, notamment les femmes bénéficiaires directes et les IC, se disent satisfaits des effets induits des actions du projet. Les produits des élevages à cycle court sont généralement écoulés sans difficultés et les prix fixés des produits satisfont les deux parties. Pour les femmes le mécanisme de vente par le biais des IC sécurise l'activité d'ECC. Les IC de leur côté affirment également leur satisfaction parce que la vente des produits ECC leur procure des revenus leur permettant de

subvenir à leurs besoins. La mise en relation avec les IMF et les banques ainsi que la mise en place de fonds de garantie leur permet de disposer des fonds nécessaires à l'achat des animaux au comptant auprès des femmes. Toute chose qui participe au renforcement des relations commerciales entre productrices et acheteurs. Ce résultat participe étroitement à l'atteinte de l'objectif spécifique.

Résultat 3: Les groupements de femmes bénéficiaires sont fonctionnels et assurent un développement solidaire.

Les principaux critères de fonctionnalité des GF définis par le projet sont: *(i) les membres du groupement ont une vision commune ; (ii) au moins 80 % des membres sont à jour des cotisations ; (iii) au moins 80 % de taux de participation aux réunions ; (iv) des décisions sont prises lors des réunions et elles sont exécutées ; (v) au moins deux activités structurantes sont mises en place.*

Constats

Suite à un diagnostic réalisé par le projet au démarrage de la phase en 2011, il est ressorti que la plupart des groupements présentent les faiblesses suivantes:

- ✓ faible niveau de participation des membres et absence de documents de gestion (PV de réunion, cahier de caisse, …);
- ✓ faible niveau d'implication de tous les membres dans la prise des décisions;
- ✓ faible niveau d'application des statuts et règlements intérieurs (non renouvellement des comités de gestion, non tenue de réunions statutaires, non actualisation des listes des membres, irrégularité dans le paiement des cotisations,…);

Pour faire face à ces insuffisances, le projet a initié des activités de renforcement des capacités des membres des OPF en matière de leadership, de vie associative, de gestion administrative et financière.

Analyse

Les rapports d'activités du projet ont souligné que dans les OP, les activités planifiées durant les trois années ont été réalisées à 98%. Cela est une preuve de dynamisme et de cohésion sociale, éléments essentiels de fonctionnalité des groupes à caractère associatif. Sur le terrain, les effets sont remarquables. Les femmes déclarent que les actions du projet s'intègrent bien avec leur mode de vie qui est basé sur la solidarité interpersonnelle. Elles avaient développé des activités traditionnelles telles que la tontine et les entraides mutuelles entre elles au sein des groupes formels ou informels. L'accompagnement du projet à travers les programmes de formation, la mise en place des fonds de roulement ainsi que la mise en relation avec les IMF, a renforcé cette dynamique dans tous les villages. C'est pourquoi les programmes d'activités connaissent un bon niveau d'exécution satisfaisant. Le projet a déposé des cahiers et des fiches de suivi des activités auprès des OP. Toutefois l'analphabétisme des membres constitue une contrainte majeure à leur bonne utilisation.

Résultat 4: Les partenaires locaux sont renforcés en vue d'assurer la pérennisation des actions.

Constats

Les principales activités planifiées pour le compte de ce résultat consistent en:

- ✓ la capitalisation sur les meilleures pratiques des projets ICD-VSF B;

- ✓ l'organisation des échanges périodiques entre ICD et les partenaires pressentis (visites croisées d'expériences, réunions de travail etc.) ;
- ✓ la formulation de projets en partenariat avec des acteurs locaux ;
- ✓ le développement de partenariat avec d'autres intervenants intéressés par les thématiques développées par les projets ICD ;
- ✓ le renforcement de la collaboration avec le PRODEL-K ainsi que d'autres acteurs stratégiques et le renforcement des compétences des agents des Services Techniques Déconcentrés concernés par le projet.

Analyse

La mise en œuvre des activités de ce volet est confiée à ICD avec l'appui de VSF B (son partenaire de mise en œuvre). A ce titre ICD a développé, au cours de la phase, un ensemble d'activités dans l'optique de suppléer le retrait progressif de VSF-Belgique entamé depuis 2011. Deux (2) documents ont été ainsi produits puis partagés et diffusés à l'interne. Ces activités ont contribué au renforcement de capacités et à la visibilité de ICD.
Le taux d'exécution global des activités planifiées pour le compte de ce résultat au cours des deux premières années est de 93%. Toutefois la plupart des activités de 2013 sont toujours en cours et leur niveau d'exécution à la date de l'évaluation n'a pas été estimé.
Le PAFEC a également renforcé les capacités institutionnelles du secteur vétérinaire et du SLPIA de Kati à travers une dotation en équipement.
Les responsables des services techniques étatiques d'élevage regrettent l'absence d'un cadre formel de concertation leur permettant de donner leur avis autour des actions du projet.
La mise en place d'un organe chargé de l'orientation et du suivi du projet pourrait constituer un cadre idéal de réflexion entre les différentes parties prenantes et permettre d'améliorer la communication entre elles.

Comment les actions du projet ont-elles été perçues par les publics cibles ?

La plupart des femmes des OPF interviewées ont reconnu que les appuis du projet dans les domaines de l'élevage des ECC ont contribué à créer des revenus et les résultats des comptes d'exploitation réalisés par l'équipe du PAFEC le démontrent. Par ailleurs elles ont souligné que l'élevage des volailles a été l'activité la plus rentable devant l'élevage des lapins. Les principales raisons avancées sont: (i) l'élevage des volailles est moins exigeant en alimentation et en soins vétérinaires que celui des lapins; (ii) la demande en produits d'élevage de volailles (poules, coqs, œufs) est élevée et permanente. Le lapin par contre s'écoule difficilement parce qu'il n'est pas dans les habitudes alimentaires de la plupart des ménages des villes de Bamako et de Kati. Cela n'entame pas pourtant leur motivation à poursuivre l'élevage des volailles et des lapins même après l'accompagnement.

Etat de mise en œuvre des recommandations issues des missions de monitoring

Lors des différentes missions de monitoring, une série de recommandations a été faite allant dans le sens de corriger certaines difficultés rencontrées et améliorer la mise en œuvre du projet.

Constats

Les recommandations ayant été réalisées

- ✓ Identifier davantage les besoins en formation des productrices (cunicultrices) pour tenter d'y répondre valablement mais dans tous les cas ne pas trop y consacrer de temps sans solutionner le problème de la commercialisation.

- ✓ Prévoir une formation des IC sur la gestion de leurs activités par un spécialiste du domaine (surtout sur les parties rentabilité, fonds de roulement, investissement, amortissement des investissements et calculs des emprunts). Identification possible de consultant à travers des partenaires comme CESAO-PRN (Saley) ou ex formateurs BIT (Cf. modules spécifiques sur les micros entreprises)
- ✓ Responsabiliser davantage chaque responsable de volet en les impliquant dans la lecture de leur budget et de leur consommation (indicateurs de performance du volet).
- ✓ Faciliter un appui, mais léger, au nouvel IC lapin, pour tester la commercialisation des lapins produits par quelques femmes dans quelques GF mais ne pas aller au-delà.
- ✓ Identifier un PTF pour sensibiliser les BD à la consommation de viande de lapins, de poulets et d'œufs.
- ✓ Evaluer la faisabilité des propositions reçues en provenance des GF et financer au cas par cas selon les possibilités budgétaires et la pertinence de la demande ou développer des opportunités vers l'extérieur (mise en relation des GF avec autres PTF).
- ✓ Appuyer les éleveuses de lapins dans l'organisation de campagnes de commercialisation des lapins.

Les recommandations non réalisées

- ✓ Favoriser le processus d'installation des techniciens vétérinaires dans les zones des villages du projet pour rapprocher la disponibilité en produits vétérinaires sur le terrain.

  Cette recommandation n'a pas être réalisée car la règlementation malienne ne permet pas l'ouverture de dépôt secondaire par les techniciens. Par contre ils peuvent faire partie du personnel d'appui du cabinet vétérinaire dirigé par un docteur vétérinaire ;
- ✓ Utiliser le suivi budgétaire du projet (MR) lors des réunions d'échanges partenariales afin de discuter à partir des chiffres concrets et de rappeler les possibilités d'actions sur base du disponible et de la PO annuelle.

  Cette recommandation n'a pas être réalisée car une étape préalable était nécessaire avant l'opérationnalisation de cette recommandation. Il s'agit de la formation des GP et le responsable de volet sur le budget, la lecture et interprétation du MR et l'historique analytique.
- ✓ Impulser les échanges thématiques entre les projets via les chargés de S/E de ICD et VSF/B (ex : entre PRODEL-K et PAFEC, entre LUVUPEL-PAFEC…).

  Des thèmes d'échanges ont été identifiés (installation de mini-laiteries, CVPP, appui au GF…). Une planification est en cours pour démarrer les échanges.

Analyse

A travers les rapports, on constate qu'un effort a été fourni par le projet pour répondre aux différentes recommandations du monitoring. En effet à la date de clôture du projet on constate que la plupart des recommandations ont connu une réalisation effective (taux de réalisation estimé à environ 75%). Il a toutefois été relevé des retards dans la réalisation de la plupart des recommandations en rapport avec les calendriers initiaux.

Des explications ont du reste été fournies pour justifier cette situation. Selon le projet, la non réalisation de certaines recommandations et les retards remarqués sont dû à des contraintes et des difficultés objectives. L'essentiel donc est de tirer les leçons pour améliorer la mise en œuvre du projet à l'avenir.

Des circonstances imprévues ont-elles parfois favorisé ou nui à l'efficacité ?

Parmi les circonstances qui ont nui à l'efficacité du projet, on peut retenir le coût d'Etat militaire et l'insécurité armée dans le Nord. En raison de l'installation de la base de la junte militaire à Kati, consécutive au coup d'état, avec ce que cela implique comme dispositif sécuritaire, les populations de la région ont adopté une attitude de prudence en limitant au maximum leurs déplacements. En effet, la ville de Kati constitue le principal grand centre d'approvisionnement en produits vétérinaires et d'écoulement des produits d'élevage des localités d'intervention du projet. Au niveau du projet également les missions de terrain ont été suspendues pendant un mois par mesure de prudence. Cette situation a donc joué négativement sur les activités du projet.

Conclusion

Le PAFEC 2 a enregistré une bonne performance dans l'exécution de l'ensemble de ses programmes d'activités (taux d'exécution global 91,2%). Les recommandations issues des missions de monitoring ont également connu un bon niveau de réalisation (environ 75%).

Par ailleurs il existe une certaine corrélation entre d'une part la majorité des activités planifiées et les résultats auxquels elles relèvent et d'autre part entre les résultats formulés et l'objectif spécifique.

Au vu du taux de réalisation des activités et des résultats obtenus nous concluons que **l'efficacité du projet est globalement très bonne.**

3.3. Efficience

Les questionnements évaluatifs

L'exécution du projet a-t-elle été bien gérée ? Les moyens ont-ils été fournis au moindre coût ? Y avait-il de meilleures façons d'atteindre les mêmes résultats à un coût moindre ou en moins de temps ?

a) Efficience dans l'utilisation des ressources financières du projet

Constats

A la fin de la deuxième phase du PAFEC II, sur 307 648 € (201.803.859 FCFA) prévus, 318 659,6 € (209 026 995 FCFA) ont été dépensés. Le taux d'exécution financière est ainsi de 103,6% (tableau 3) laissant apparaître un dépassement au niveau de toutes les rubriques budgétaires. Les dépenses se répartissent comme suit: (i) Investissement 38.848,8 € (25 483 142 FCFA); (ii) Fonctionnement 155 721 € (102 146 214 FCFA) ; (iii) Personnel 124.090 € (81 397 639 FCFA).

Tableau 3: Etat d'exécution financière

Budget du projet PAFEC	BUDGET (€)				DEPENSES (€)		
	AN1	AN2	AN3	TOTAL	MONTANT	SOLDE	TAUX (%)
1 Investissements	26 850,0	1 650,0	1 650,0	30 150,0	38 848,8	-8 698,8	**128,9%**
2 Fonctionnement	66 564,6	45 170,6	43 635,6	155 370,8	155 720,9	-350,1	**100,2%**
3 Personnel	39 163,1	40 661,1	42 303,1	122 127,3	124 089,9	-1 962,6	**101,6%**
Total Coûts opérationnels :	**132 577,7**	**87 481,7**	**87 588,7**	**307 648,1**	**318 659,6**	**-11 011,5**	**103,6%**

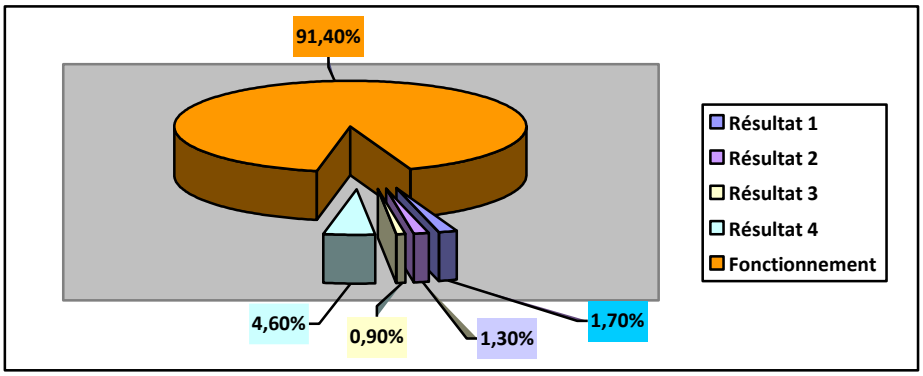
Source: Rapport 2013 PAFECII

Analyse

Le taux global de 103,6% obtenu dénote d'une bonne efficacité du projet dans l'utilisation des moyens financiers. La performance du projet dans l'absorption financière concerne l'ensemble des rubriques : (i) Investissements 128,9% ; (ii) Fonctionnement 100,2% ; Personnel (101,6%.

Un rapprochement des résultats obtenus avec les dépenses permet de mieux apprécier l'efficience dans l'utilisation des ressources financières.

Graphique 3: Dépenses par rubrique



Source: Données rapport 2013PAFECII

Le graphique 3 présente la répartition des dépenses entre les différentes rubriques du budget comme suit:

Le résultat 1, comprenant les fonds de roulement et d'équipement, les formations et sensibilisation techniques, l'atelier validation et programmation, a absorbé **1,7%**. Quant **au résultat 2** qui prend en compte les équipements de commercialisation, les fonds de roulement commercialisation, l'appui technique des acteurs, les marchés et ateliers avec les OPF, la promotion commerciale des produits d'ECC a consommé **1,3%** du budget**.** La part du budget consacrée au **résultat 3** comprenant les fonds d'appui aux AGR et l'allègement des tâches des productrices, le diagnostic et le renforcement des capacités organisationnelles des OPF est de **0,9%.** Le **résultat 4,** qui a pris en compte les équipements du PLP et le renforcement d'autres partenaires locaux, le renforcement des capacités du PLP en KM et Funds raising, la participation aux ateliers nationaux /sous régionaux sur ECC, la mise en place d'une stratégie de communication a consommé **4,6**% du budget. La rubrique **fonctionnement** a consommé **91,4%** du budget répartis entre l'achat de matériel roulant, l'achat de matériel bureautique et informatique, le loyer et les charges locatives, les frais de fonctionnement et bureautique (fourniture, entretien et fonctionnement informatique, communication, ….), le fonctionnement du matériel roulant, les frais de mission, l'appui au fonctionnement PLP (frais gestion-administration), les ateliers, la communication, les missions d'appui, les frais et charges salariaux du personnel technique, administratif et financier, Personnel d'appui, Expatrié CP ou AT. On remarque une importante disparité dans la ventilation du budget entre la rubrique fonctionnement (90%) et les autres rubriques consacrées aux résultats donc aux investissements (10%). On pourrait donc conclure que d'un côté les résultats du projet ont été obtenus avec un minimum de ressources financières (*rapport coût/efficacité intéressant*) mais d'un autre côté on peut déplorer que seulement 10% ont été consacrés aux investissements (*rapport coût/avantage à améliorer*).

b) Efficience dans l'utilisation des ressources humaines du projet

Constats

Les ressources humaines du projet sont constituées de 2 animateurs ayant la charge de l'accompagnement de proximité des 20 villages bénéficiaires et deux (2) cadres au niveau central pour la coordination et l'appui technique ainsi que du personnel d'appui. Le projet s'appuie également sur les services du personnel de ICD pour les tâches de gestion courante.

Analyse

Le projet a obtenu des résultats forts appréciables malgré la faiblesse en terme quantitatif des moyens humains. L'approche privilégiant la stratégie du faire-faire et le partenariat a été déterminante dans les résultats ainsi acquis. Les deux (2) cadres supérieurs au niveau central et les deux (2) animateurs coordonnent de manière efficace les activités en collaboration avec les partenaires de terrain (Vétérinaires, VVV, IC) et engrangent des résultats importants. Les vétérinaires privés, les vaccinateurs villageois, les intermédiaires commerciaux, les banques et les institutions de micro-crédits ont joué ainsi un rôle prépondérant dans l'atteinte des résultats. Le nombre limité des ressources humaines mis en rapport avec les résultats obtenus traduit ainsi le bon rapport coût/efficacité obtenu.

c) Efficience de l'organisation du projet

Constats

Les interventions du projet se résument à : (i) la formation/sensibilisation des bénéficiaires sur des thèmes liés à la production, à la vaccination, à la commercialisation des élevages à cycle court ; (ii) le suivi, l'accompagnement et la mise en relation des bénéficiaires du projet avec les IMF; (iii) la recherche de synergie avec des partenaires de l'Etat et du privé; (iv) la capitalisation et la diffusion des bonnes pratiques du projet.

L'organisation interne du projet repose sur les niveaux terrain et central. Au niveau terrain des animateurs de zone assurent un suivi/accompagnement de proximité des bénéficiaires dans l'exécution des programmes d'activités. Ils s'occupent également de la collecte des informations relatives à la mise en œuvre des activités. Au niveau central des cadres sont chargés -entre autres - de la coordination, de la supervision, du suivi-accompagnement et de la concertation avec les autres intervenants. Ils s'occupent également du traitement des informations transmises par le niveau terrain et de la production des rapports.

Par ailleurs le partenariat avec VSF-Belgique a permis de renforcer ICD sur les plans institutionnel et organisationnel. ICD, à travers son organe exécutif (la direction exécutive), assure la coordination et l'exécution des dix projets (compris PAFEC) qu'elle a initiés à ce jour.

Analyse

Le suivi des informations est consécutif à l'exécution des programmes d'activités. A cet effet des cahiers et des fiches ont été mis à la disposition des OP pour enregistrer les informations de base relatives aux activités menées. La langue bambara est plus utilisée par les BD mais compte tenu du niveau d'alphabétisation relativement bas, les documents ne sont pas toujours exploitables. C'est ce qui oblige les animateurs à prévoir du temps pour recueillir les informations par des interrogations directes des bénéficiaires. Ces informations sont ensuite saisies dans une matrice conçue à cet effet en format numérique.

En terme de suivi du PAFEC on distingue deux types:

(i) le suivi interne effectué par l'UGP. Ce suivi combine d'une part le suivi-accompagnement des bénéficiaires en vue de l'application des itinéraires techniques et sanitaires d'élevage, le bon déroulement des sessions de formation, la supervision des opérations de ventes groupées et d'autre part la collecte des informations relatives aux activités et aux résultats ;

(ii) le suivi externe est assuré par ICD et le Représentant de VSF-B au Mali. Des missions de monitoring de la Coordination régionale de VSF-B et des missions d'évaluation sont à cet effet conduites par des consultants externes. Une fois par trimestre, ICD et/ou le Représentant de VSF-B réalise/nt une mission de suivi des activités du projet à l'issue de laquelle un bilan assorti de recommandations est fait.

Ce suivi du projet assuré à l'externe par ICD et son partenaire stratégique (VSF-B) représenté au niveau local est assez efficace en termes de renforcement des capacités opérationnelle et institutionnelle.

ICD et VSF-B, en plus de leur rôle de maître d'ouvrage qu'ils assurent à travers l'orientation stratégique et l'appui institutionnel du projet, s'impliquent également dans l'exécution des activités liées au résultat 4. C'est le chargé de suivi-évaluation de ICD qui assure également le rôle de suivi-évaluation du PAFEC.

On remarque, à travers les programmes d'activités des agents, que beaucoup de temps est consacré à la collecte et l'encodage des données. En effet la collecte et la saisie des informations sont programmées mensuellement et occupent souvent plus du tiers du temps de travail des animateurs de terrain. Dans le programme d'activités du mois de janvier 2013 d'un animateur de zone, le temps moyen de travail consacré à la collecte et à l'encodage des données est de 7 jours. Cela a été confirmée par un des cadres interrogé qui dit en substance: «*les activités de collecte et d'encodage des données sont programmées mensuellement par les animateurs qui ont été dotés de mini-ordinateurs dans ce sens. Ce sont des opérations qui se font simultanément. C'est-à-dire que les données sont encodées par les animateurs au fur et à mesure qu'elles sont collectées. C'est en moyenne 7 jours qui sont ainsi consacrés aux opérations de collectes, d'encodage et d'analyse des données contre 15 jours pour les autres activités. Les données encodées sont par la suite transmises à l'Unité de coordination où les cadres disposent de 2 jours pour les analyser* ».

Egalement on remarque dans le cadre programmatique que certaines activités planifiées et réalisées ne contribuent pas directement à la réalisation de l'objectif du projet. On peut citer par exemple les activités telles que: (i) l'appui en équipements de saponification, (ii) la mise en place d'un fonds de roulement pour permettre aux OPF d'entreprendre des AGR. Ces activités sont sans conteste importantes pour les femmes mais ne contribuent pas directement à l'atteinte de l'objectif spécifique du projet.

Améliorations possibles

Dans une prochaine phase :

1) apporter des amendements au cadre logique pour mettre en cohérence l'ensemble des activités avec les résultats de l'objectif spécifique du projet.
2) réduire le temps consacré à la collecte et au traitement des informations en réduisant le volume d'informations à collecter. Une revue du système permettra de mieux cibler les informations utiles à collecter et les méthodes les plus appropriées permettant d'y parvenir.
3) mettre en place un cadre de concertation qui regroupera l'ensemble des parties prenantes et permettra de discuter des questions concernant l'exécution du projet.

Conclusion

Le PAFEC est un projet à faibles ressources financières, matérielles et humaines. En dépit de cette faiblesse relative, des résultats probants ont été obtenus et les principaux bénéficiaires en sont globalement satisfaits. Une analyse du rapport coût/avantage se révèle intéressante.

Toutefois la mission a relevé quelques points de faiblesses qui imposent que des mesures appropriées soient prises en vue d'améliorer l'efficience globale du projet. Il s'agira notamment de:

- ✓ recadrer les interventions du projet sur des actions contribuant directement à l'atteinte des résultats attendus et de l'objectif spécifique du projet conformément à son cadre logique ;
- ✓ apporter des améliorations au système d'information (suivi-évaluation) afin que les activités de collecte et de traitement des données ne consomment pas trop de temps au détriment des autres activités de mise en œuvre du projet.

C'est compte tenue de ce qui est développé plus haut que la mission a jugé **l'efficience du projet globalement satisfaisante mais peut être améliorée.**

3.4. Pérennité/viabilité

La mission d'évaluation a apprécié la viabilité des actions et résultats de la prestation, ainsi que les perspectives de durabilité ou continuité des effets engendrés aux différents niveaux: technologique, économique, sociologique, en terme d'amélioration durable des revenus de l'élevage des espèces à cycle court et du renforcement institutionnel des acteurs.

Le modèle promu dans le cadre du projet PAFEC peut se résumer comme suit:

Pour garantir la durabilité technique, le PAFEC II a développé des actions visant l'appropriation et la poursuite des activités après le projet. La durabilité technique est envisagée à travers les principes de faire-faire et de renforcement des capacités des groupes cibles: formations techniques, appuis/conseils, démonstrations, voyages d'étude, suivi de l'application/appropriation des thèmes techniques, etc.

En effet les formations techniques liées à l'élevage sont dispensées par les agents techniques des services d'élevage, préalablement formés par le projet. Ceci pour garantir la pérennisation des activités du projet.

Pour assurer de façon continue la couverture sanitaire des animaux, les vaccinations sont assurées par les vaccinateurs et vaccinatrices villageois formés dans le cadre du projet et totalement pris en charge par les productrices. En plus de ces actes pratiques et des conseils apportés, les vaccinateurs villageois servent de relais entre les productrices et le vétérinaire. Afin d'avoir un impact plus important, des sensibilisations et vaccinations de masse ont été organisées à l'intention de l'ensemble des producteurs des villages couverts avec l'appui des vétérinaires privés, des services techniques de l'Etat en charge de l'élevage et des collectivités locales.

Dans le domaine de l'alimentation, les productrices sont formées à la formulation de rations avec des intrants locaux. Elles ont aussi été mises en relation avec une provenderie de Kati auprès de laquelle elles s'approvisionnent. Chaque groupement a bénéficié d'un fonds de roulement destiné à l'achat des intrants alimentaires ou de l'aliment fini.

Pour l'amélioration des conditions d'élevage, l'utilisation des matériaux locaux et la mobilisation de la main d'œuvre locale ont été privilégiées pour la construction des habitats. Des maçons locaux ont été formés à la construction de poulaillers et de poussinières selon des plans proposés par le projet.

Sur le plan économique, la mise en relation des groupements féminins avec les intermédiaires commerciaux leur facilite l'accès au marché et permet d'améliorer le prix et la quantité des ventes. En outre, les femmes n'ont plus besoin de se déplacer à pied pour aller écouler une ou deux poules. Ainsi la vente groupée permet de diminuer la pénibilité des tâches féminines et leur permette de vendre à des prix compétitifs. Le mode de paiement en cash défini entre les productrices et les intermédiaires commerciaux et la qualité des produits fournis constituent un gage de pérennité économique.

En parallèle, le projet met un accent particulier sur le renforcement des capacités organisationnelles des femmes pour leur permettre de mieux conjuguer leurs efforts et leur savoir-faire entre leurs activités d'élevage et leurs autres activités structurantes génératrices de revenus.

Dans le but d'assurer une pérennité sociale, le projet a favorisé l'appropriation des activités par les bénéficiaires à travers l'approche participative sous-tendue par l'implication et la responsabilisation des bénéficiaires directes voire indirectes à toutes les étapes (identification et formulation du projet, mise en œuvre des axes d'intervention, renforcement des capacités organisationnelles et techniques). De plus, l'extension de la sensibilisation et de la vaccination de masse à l'ensemble des producteurs des villages couverts, avec l'implication des acteurs locaux de développement (services techniques de l'Etat, collectivités locales et prestataires de services aux éleveurs), est un facteur de consolidation des acquis du projet.

Toutefois, au-delà de ces acquis fort appréciables, il est important de discerner les facteurs qui peuvent nuire à terme la viabilité du projet. Il s'agit entre autres :

- ✓ du taux d'analphabétisme élevé des membres qui peut influencer négativement les effets du projet. Dans la plupart des groupements, en effet, seulement deux à trois membres sont alphabétisés. Certaines d'entre elles n'ont bénéficié que de la phase d'opération d'alphabétisation dite «initiale». Pourtant c'est sur ces membres que repose la gestion des documents du groupe ;
- ✓ du Fonds de garantie mis en place auprès des IMF pour favoriser l'accès des acteurs aux crédits pour mener leurs activités comporte un risque élevé de perte en cas de non remboursement des prêts ;
- ✓ de l'éloignement des cabinets vétérinaires pour l'approvisionnement en produits vétérinaires dans certaines localités peut être un facteur limitant de la conduite efficace des activités d'élevage ;
- ✓ Les fonds de garantie placés auprès des banques et des IMF permettent au public ciblé par le projet d'avoir accès aux crédits pour bien mener les activités programmées dans le cadre du projet. Toutefois le budget a été jugé insuffisant eu égard aux besoins en fonds de roulement et de garantie des OPF.

Conclusion

La stratégie d'intervention du projet a pris en compte les facteurs clés de pérennité en mettant l'accent sur le faire-faire, le renforcement des capacités des acteurs impliqués, le développement de partenariat avec d'autres intervenants, la mise en relation des bénéficiaires avec les IC, les institutions de micro-crédits et des structures d'appui technique, etc.

La mission, après analyse, conclut que **la pérennité/viabilité du PAFEC est élevée** mais précise que le projet devra travailler à prendre en compte les facteurs évoqués plus haut à l'avenir afin de renforcer sa pérennité et sa viabilité.

3.5. Impacts/ effets

Il s'est agi plus d'observer les effets que les impacts car les impacts sont les effets durables observables sur le long terme.

Pour les principales actions, les effets attendus ont-ils été observés ?

Dans les villages d'intervention du projet, les femmes membres des OPF affirment qu'elles ont acquis grâce à l'intervention du PAFEC un savoir-faire et un savoir-être qui n'auraient pas dû sans le projet. Les femmes affirment avoir une maîtrise des techniques liées à l'élevage des volailles et des lapins (construction de poulaillers améliorés, formulation d'aliment volailles, Protection sanitaire (vaccination, déparasitage…), hygiène de l'habitat, etc. Par ailleurs, elles affirment avoir des acquis en matière de vie associative se traduisant par une bonne dynamique organisationnelle et fonctionnelle au sein des OPF.

Les groupements adhèrent au modèle de commercialisation périodique qui permet la vente des volailles de manière groupée aux intermédiaires commerciaux. Les éleveuses interrogées au cours des entretiens affirment être satisfaites de ce système qui assure l'écoulement des produits (surtout des volailles) à des prix jugés rémunérateurs. Elles déplorent cependant que l'élevage des lapins ne connaisse pas le même succès.

Tableau 4: Compte d'exploitation volaille

Compte d'exploitation anciens villages

Recettes	
Vente des animaux (nb x prix)	64360,91
Vente d'œufs	0,00
Autres	490,74
Total recettes	63617,86
Dépenses	0,00
Achat animaux (nb x prix)	2445,24
Coût aliment consommé	3570,36
Soins vétérinaires	4016,20
Habitat et équipements d'élevage	1248,07
Dotations aux amortissements	1847,47
Autres	0,00
Total dépenses	13127,33
Résultat	50490,53
Résultat cumulé	233692,23

Compte d'exploitation nouveaux villages

Recettes	
Vente des animaux (nb x prix)	56453,42
Vente d'œufs	0,00
Autres	0,00
Total recettes	56185,00
Dépenses	0,00
Achat animaux (nb x prix)	2477,63
Coût aliment consommé	5898,55
Soins vétérinaires	3272,16
Habitat et équipements d'élevage	1375,00
Dotations aux amortissements	272,19
Autres	0,00
Total dépenses	13031,38
Résultat	43153,62
Résultat cumulé	171349,64

Sources: données PAFECII

La stratégie de la mise en place des fonds de garantie au sein des IMF et des banques et des fonds de roulement au sein des OPF engagées par le projet constituent un facteur important de consolidation des effets et sont à poursuivre et à renforcer.

Conclusion

On peut constater dans les villages que la pratique de l'élevage des volailles et des lapins s'est améliorée et procure des revenus substantiels et de manière durable. Les Op, avec l'accompagnement du projet, servent de cadre où se développent l'entraide et la cohésion sociale entre les membres.

La mission juge donc **les effets/impacts du projet sur les populations bénéficiaires considérables**.

Tableau n°11 Analyse des forces et faiblesses

Dimensions	Forces	Faiblesses	Obstacles	Opportunités	Améliorations possibles
Equipe du projet	- Equipe légère de techniciens engagés; - Taux d'exécution élevé des activités des résultats 1,2 et 3; - Capitalisation des bonnes pratiques engagée depuis 2011 et se poursuit ; - Performance globale positive: 775 BD, 25 GF, 20 villages - Le projet est pertinent et répond à une demande locale - Très bonne valorisation du savoir-faire endogène - Bonne implication des acteurs et bonne appropriation des pratiques - Cohérence avec la politique nationale (Genre et élevage, CSRP)	- Activités du résultat 4 non entièrement exécutées (Point à approfondir avec ICD); - Système de S&E lourd entraînant grande consommation en temps pour la collecte de données, - Absence d'un cadre de concertation sur le projet - Projet trop orienté sur les volailles	- Absence d'IMF dans toutes les localités d'intervention ;	- Disponibilité des partenaires stratégique (VSF) à poursuivre le partenariat; - Volonté affiché du partenaire à opérer le renforcement de ICD - Demande croissante des PTF de projet de réduction de la pauvreté ;	Doit prendre en compte les points faibles pour proposer des améliorations éventuelles
Vaccinateurs villageois de volailles	- Capacités renforcées à travers formations techniques de base et dotation en équipements de base; - Accompagnement de proximité par les vétérinaires privés ; - Disponibilité élevée des vvv femmes - Prise en compte dans les programmes des autres intervenants (ONG, projets, structures étatiques) ; - Exécution à taux élevé du programme d'activités (plus de 80%).	- Faiblesse de revenu tiré de la vaccination (démotivation constatée de certains vvv homme) ; - Difficulté dans remplissage des fiches du projet (non alphabétisés) ; - Non motivation des vvv hommes comparativement aux vvv femmes.	- Activité peu rémunérateur = peu incitatif pour les vvv, particulièrement les non membres de l'OP; - Non disponibilité des dépôts de produits vétérinaires aviaires de proximité; - Eloignement de certains BD (hameaux de culture) ; - manque de moyen de déplacement pour couvrir les BD des hameaux de culture;	- Disponibilité des vétérinaires et ST à accompagner les VVV, - Sollicitation pour vaccination individuelle et de masse et aussi des autres femmes/ménages du village;	- Poursuivre le renforcement des capacités à travers des sessions de recyclage; - Identifier d'autres besoins en formation en cas de nécessité ; - Former de nouveaux vaccinateurs (de sexe féminin) afin d'augmenter l'autonomie des OP en matières de vaccination; - Initier des prix

Dimensions	Forces	Faiblesses	Obstacles	Opportunités	Améliorations possibles
					d'encouragement à l'intention des vaccinateurs (trices) les plus méritants afin de développer l'esprit d'excellence et d'engagement entre les vvv.
Intermédiaires commerciaux	- Capacités renforcées à travers des formations sur des thèmes en lien avec élevage volaille, - Formation en gestion - Mise en relation avec les IMF/banques	- Retard dans le paiement des échéances de prêt ; - Défaillance vis-à-vis de la banque ; - Vente prématurée souvent des sujets	- Organisation des ventes groupées ; - Indisponibilité des IMF et banques de la zone d'intervention du projet à accompagner les IC.	- Existence de marchés locaux et urbains proches ; - Forte demande de la volaille ; - Demande croissante de lapins sur le marché	Doit prendre en compte les points faibles pour proposer des améliorations éventuelles
Bénéficiaires directes	- Formations techniques ont renforcé les capacités des femmes dans l'ECC; - Volontarisme affiché des femmes au sein de leur GF ; - Disponibilité des documents de gestion au sein des GF; - Animation de la vie associative au sein du GF ; - La subvention des charges liées aux activités ECC ; Appropriation des activités du projet par les BD ; - Adhésion des hommes des localités ciblées à la vision et logique du projet.	- Produits peu diversifiés (volailles, lapins) ; - Esprit entrepreneurial en lien avec l'ECC peu développé ; - Empressement souvent affiché par des femmes par rapport à la vente des sujets	- Disponibilité des ST à accompagner les BD ; - Recherche de partenaires intervenant dans les localités pour synergie ;(alphabétisation) - Accompagnement des plus dynamiques par les IMF ; - L'inexistence des IMF dans toutes les communes - Insuffisance des ressources du projet si croissance du nombre d'op demandeurs,	- L'analphabétisme de la grande majorité des femmes; - ; - Persistance d'un esprit de dépendance du projet; - Concurrence des autres activités (AGR, maraîchage,…)	- Diversifier les produits en introduisant l'embouche des petits ruminants ; - Etendre les activités du projet sur d'autres villages ; Formule proposée pour mettre en adéquation les ressources limitées du projet avec la demande, un désengagement progressif pourrait être opéré au fur et à mesure de la prise en compte de nouveaux groupes.

Source : Consultant

3.1. Recommandations

Constats	Recommandations
La collecte et le traitement des données de base, relatives à la mise en œuvre des activités, occupe beaucoup de temps pour les animateurs de terrain ainsi que les cadres au niveau de la coordination.	Alléger les activités de collecte et de traitement de données au profit des activités du projet. Renforcer les capacités de l'équipe et du PLP en S&E axé sur les résultats.
Stratégie fondée principalement sur la production de volailles et de lapins.	Diversifier les interventions du projet, en introduisant, à la demande des bénéficiaires, l'embouche des petits ruminants afin d'accroître l'impact du projet sur les bénéficiaires et les communautés ;
Les effets/impacts sur les populations bénéficiaires, en majorité pauvres, sont importants.	Etendre les activités du projet à des nouvelles OP
3 VVV sont formés par Op (dont 2 vaccinatrices endogènes). Les prestations de ces VVV étant basées sur le volontariat (ou faible rémunération) le risque de démotivation est élevé.	Renforcer le dispositif opérationnel des op en identifiant des vvv supplémentaires ; Mettre en place une stratégie de motivation des vvv afin de garantir l'activité
Taux d'analphabétisme au sein des Op élevé	Renforcer le partenariat avec les autres intervenants (ONG, services techniques étatiques et privés,) afin de poursuivre la synergie nécessaires à l'atteinte des résultats ;
Absence d'un cadre de concertation entre les diverses parties prenantes	Mise en place d'un organe d'orientation et de suivi du projet qui puisse servir de cadre de concertation entre les différentes parties prenantes

Source: Consultant

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le PAFEC II a été performant comme l'ont attesté les différents rapports ainsi que les déclarations des différents acteurs interrogés dans le cadre de la présente évaluation. Les objectifs opérationnels fixés au départ du projet ont été atteints: les activités programmées ont été réalisés à plus de 90% dans les délais prévus. Cette performance se reflète dans le cadre de mesure des rendements où on peut constater que la plupart des indicateurs cibles ont été atteints si non dépassés à la clôture du projet.

Le PAFEC a par ailleurs considérablement contribué à l'atteinte des objectifs de développement en termes d'impacts positifs sur les principaux bénéficiaires, les populations des villages d'intervention du projet, les structures de l'administration publiques impliquées, les vétérinaires privés, les vaccinateurs villageois, les intermédiaires commerciaux, etc.

Les difficultés rencontrées, inhérentes à la mise en œuvre des activités, ont pu trouver l'application de solutions idoines qui ont permis de les juguler et d'atteindre les objectifs fixés.

La mission a de ce fait abouti à la conclusion, en rapport avec ses critères, évaluatifs que le PAFECII a:

- ✓ une Pertinence élevée ;
- ✓ une Efficacité bonne;
- ✓ une Efficience satisfaisante (qui peut être améliorée) ;
- ✓ des Effets relativement importants localement ;
- ✓ une Pérennité certaine et avancée pour les OP.

L'expérience des deux phases successives qui a donné l'occasion de tirer des enseignements divers devra être mise à profit pour la mise en œuvre de la phase prochaine.

IV. BIBLIOGRAPHIE

1. PAFEC 2, PO 2011 ;
2. PAFEC 2, Bilan PO 2011 ;
3. PAFEC 2, Bilan PO 2012 ;
4. PAFEC 2, Bilan PO 2013
5. PAFEC 2, PO 2013 ;
6. PAFEC2, Document de projet ;
7. PAFEC2, PO 2012 ;
8. PAFEC2, Rapport d'activités Janvier-décembre 2011, Janvier 2012 ;
9. PAFEC2, Stratégie de mise en œuvre du PAFEC, janvier 2012 ;
10. VSF-Belgique, Programme triennal VSF-Belgique / DGD Rapport annuel d'activités (Janvier - Décembre 2012), Avril 2013 ;

V. ANNEXES

Annexe 1: Etat d'exécution financière du PAFEC 2

Libellé	BUDGET		DEPENSE	
	Montant (€)	(%)	Montant (€)	(%)
RESULTAT 1				
Fonds de roulement et d'équipement	1 300	24,5%	14 375	1105,80%
Formations et sensibilisation techniques	2 600	49,1%	10 190	391,90%
Atelier validation et programmation	1 400		2 788	199,20%
Total Résultat 1	**5 300**	**1,7%**	**27 353**	**516,09%**
RESULTAT 2				
Equipements de commercialisation	650		0	0,00%
Fonds de roulement commercialisation	1 500		934	62,30%
Appui technique acteurs marché et ateliers avec OPF	1 000		1 011	101,10%
Promotion commerciale des produits d'ECC	1 000		0	0,00%
Total Résultat 2	**4 150**	**1,3%**	**1 944**	**46,90%**
RESULTAT 3				
Fonds appui AGR et allègement tâches des productrices	1 200		1 717	143,10%
Diagnostic et Renforcement capacité organisationnelle OPF	1 700		5 884	346,10%
Total Résultat 3	**2 900**	**0,9%**	**7 601**	**262,10%**
RESULTAT 4				
Equipement PLP et Renforcement autres partenaires locaux	6 750		1 226	18,20%
Renforcement capacité PLP en KM et Funds raising	2 500		2 347	93,90%
Participation aux ateliers nationaux /sous-régionaux sur ECC	3 500		0	0,00%
Mise en place d'une stratégie de communication	1 500		0	0,00%
Total Résultat 4	**14 250**	**4,6%**	**3 573**	**25,10%**
RESULTAT PARTAGE				
Achat matériel roulant	22 500		20 716	92,10%
Achat matériel bureautique et informatique	1 500		1 107	73,80%
Loyer et charges locatives	5 400		4 832	89,50%
Frais de fonctionnement et bureautique (fourniture, entretien et fonctionnement informatique, communication, ….)	3 000		26 822	894,10%
Fonctionnement matériel roulant	18 000		33 125	184,00%
Frais de mission (hors frais fonctionnement matériel roulant)	10 980		12 336	112,30%
Appui au fonctionnement PLP (frais gestion-administration)	30 185		29 395	97,40%
Ateliers, représentation	10 975		6 846	62,40%
Visibilité - communication	2 551		1 498	58,70%
Support technique et mission appui	40 291		6 578	16,30%
Prestation de service	13 539		10 844	80,10%
Chef de Projet	38 497		31 100	80,80%
Personnel technique	32 106		39 183	122,00%
Personnel administratif et financier	12 729		17 627	138,50%
Personnel d'appui	6 778		7 469	110,20%
Expatrié CP ou AT	32 019		28 711	89,70%
Total Résultat Partagé	**281 048**	**91,4%**	**278 187**	**99,00%**
Total Projet	**307 648**	**99,1%**	**318 660**	**103,60%**

Annexe 2: Programme de la mission d'évaluation

Première étape : Rencontre préparatoire avec l'équipe de projet	
Exploitation des documents de travail et Bibliographie	9 Décembre 2013
Réunion de cadrage de la mission	9 Décembre 2013
Elaboration du guide d'entretien et de guide d'analyse des entretiens	10 Décembre 2013 (Matinée)
Rencontre avec VSF et ICD	10 Décembre 2013 (après-midi)
Deuxième étape : Collecte et analyse des données	
Entretiens avec les partenaires du PAFEC à Kati	11 Décembre 2013 (Service Technique Vétérinaire, Vétérinaire privé, Caisse CAECE)
Entretiens avec GP et CZ, Suivi évaluateur ICD	11 Décembre 2013 (Assitan, Hawa)
Entretiens individuels et collectifs avec les acteurs et bénéficiaires du PAFEC dans le cercle de KATI	12 Décembre 2013(Dougan, Kalifabougou, intermédiaire commercial),4 VVV
Entretiens avec les deux animateurs et le S&E ICD	13 Décembre 2013 (Mallé)
Entretiens individuels et collectifs avec les acteurs et bénéficiaires du PAFEC dans le cercle de KATI	14 Décembre 2013(Soungalobougou, N'Golobougou), 4 VVV
Entretiens individuels et collectifs avec les acteurs et bénéficiaires du PAFEC dans le cercle de KATI	16 Décembre 2013(Yélékébougou, 2 VVV, intermédiaire commercial de Sonitièny)
Troisième étape : Restitution orale	
Analyse des entretiens et élaboration des principales conclusions	15 – 17 Décembre 2013
Restitution du mémoire de mission et débats sur les résultats et rédaction de la synthèse des amendements	18 Décembre 2013 (matinée)
Quatrième étape : Elaboration des rapports	
Rédaction du rapport provisoire	19 au 30 Décembre 2013
Remise du rapport provisoire au commanditaire	2 janvier 2014
Feed-back du Commanditaire sur le rapport provisoire	8 janvier 2014
Remise du rapport définitif au commanditaire	13 janvier 2014

Annexe 3 : Effectifs des personnes rencontrées par structure et par genre

Lieu	Structure/organisation	Effectifs des personnes rencontrées	
		H	F
Bamako	ICD	1	1
Bamako	PAFEC	1	3
Bamako	VSF-Belgique	1	
Kati	Agence de la Caisse Associative d'Epargne et de Crédit (CAECE)	1	
Kati	Vétérinaires privés	2	
Kalifabougou	Bénéficiaires Directes		20
Kalifabougou	Vaccinateur villageois		
Kalifabougou	Caisse autogérée	1	
Dougan	Bénéficiaires Directes		32
Dougan	Vaccinateur villageois	1	1
Dougan	Intermédiaire commercial	1	
Golobougou	Bénéficiaires Directes		14
Golobougou	Vaccinateur villageois	1	
Sougalobougou	Bénéficiaires Directes (2 OP)		35
Sougalobougou	Vaccinateur villageois	1	1
Totaux		**11**	**107**

Source : données du consultant

Annexe 4: Liste des présences à l'atelier de restitution (18/12/2013)

N°	Noms et Prénoms	Localité	Contact
1	GOITA Brahima	Bamako	(223) 71 33 21 34
2	KALOSSI Mariam	Bamako	(223) 66 65 68 41
3	MALLE B. Moussa	Bamako	(223) 66 73 72 08
4	N DIAYE Fatoumata TRAORE	Bamako	(223) 69 65 27 20
5	SANGARE Assitan	Bamako	(223) 63 15 84 69
6	SOW Hawa SOW	Bamako	(223) 66 30 06 03
7	TOURE Kaba	Bamako	(223) 66 98 88 92
8	TRAORE Fatoumata SAMAKE	Bamako	(223) 66 87 45 47
9	VIAS Gilles	Bamako	(223) 70 81 30 83
10	COULIBALY Haby	Djifalé	
11	COULIBALY Saly	Dougan	
12	SYLLA Agaichatou	DRPIA-KKRO	(223) 76 16 03 19
13	DOUMBIA Fanta	Kalifabougou	
14	TRAORE Oumou	Kambila	
15	KONATE Abdoulaye	Kati	(223) 76 31 47 72
16	TRAORE Mohamed Lamine	Kati	(223) 66 73 75 27
17	COULIBALY Makoro	Kobo	
18	DIARRA Sitan	N'golobougou	
19	KONATE Bandjougou	Néguéla	(223) 76 03 65 99
20	SOMA Diana	Sonityani	
21	COULIBALY Chiété	Soungalobougou	
22	KONARE Seydou	Torodo	(223) 71 97 90 76
23	DOUMBIA Nagaouma	Yélékébougou	
24	TRAORE Issa	Yélékébougou	(223) 69 57 20 13
25	OUEDRAOGO Charles Gustave	Consultant	(226) 70 22 80 63

Annexe 5 : Guide d'entretien (adaptable fonction des acteurs)

Domaine	Questions
Activités achevées	liste des activités qui sont indiquées dans le document de projet et ont été achevées
	expliquez pourquoi des écarts existent entre les activités planifiées et celles réalisées
	les activités qui n'étaient pas prévues dans le plan initial du projet mais qui ont été néanmoins réalisées
	problèmes rencontrés ayant gêné la réalisation de certaines activités,
	expliquez les mesures prises pour résoudre ces problèmes
Performance globale	pensez-vous que production des élevages à cycles courts est améliorée sur les plans quantitatifs et qualitatifs
	Existe-t-il un système durable de commercialisation permettant l'écoulement aisé des productions des élevages à cycle court à des prix rémunérateurs
	les types de renforcement des capacités réalisé au profit des acteurs en lien avec l'atteinte des objectifs
Approche stratégique du projet	Les choix opérés pour les interventions ont-ils donné des résultats en lien avec les objectifs et les résultats attendus du projet ?
	Le choix des bénéficiaires et des différentes parties prenantes est-il en adéquation avec la problématique de départ ainsi que le contexte spécifique du projet?
Les parties prenantes	le degré de participation des différentes parties prenantes principales (groupes d'intérêt principaux)
	mesure dans laquelle la situation de chacune de ces parties a été influencée par le projet de manière positive ou négative (ou le sera dans l'avenir)
Augmentation des revenus des femmes et la réduction de la pauvreté	comment- le projet a contribué à augmenter le revenu des femmes réduire la pauvreté de sa la zone d'intervention du projet.
Durabilité des résultats et des effets du	La durée du projet était-elle suffisante pour produire les résultats escomptés ?
	Les résultats et les effets du projet seront durables sans qu'il n'y ait un nouvel appui extérieur (interventions, projets) ?

Domaine	Questions
projet (PAFECII)	Quels types d'activités pourraient accroître la durabilité des acquis du projet ?
	Avez-vous mobilisé des fonds pour l'après projet ou l'intérêt d'un autre bailleur de fonds pour ce projet ou encore, avez-vous un plan concret de recherche/mobilisation de fonds ?
	Voyez-vous des possibilités concrètes d'extension ou de réplication du projet au niveau local ou ailleurs?
	Comment et par qui pensez-vous que les résultats et les produits du projet seront utilisés dans l'avenir ?
Pertinence	Vérifier la pertinence des objectifs (par rapport au contexte local et en rapport avec la perception des bénéficiaires…)
	Vérifier la validité des suppositions importantes (et éventuellement les aménagements réalisés pour remédier aux déficiences) ;
	Vérifier l'adéquation des IOV
	Analyser la cohérence des objectifs par rapport aux autres partenaires de la zone d'intervention du projet, les éventuelles stratégies de collaboration mise en place…
Cohérence (externe)	Le projet était-il cohérent (i) avec les politiques nationales et quelle en est sa valeur ajoutée; (ii) avec les autres interventions dans la zone concernée?
	Des relations de complémentarité, cohérence et coordination ont-elles été établies avec d'autres initiatives dans le contexte?
	Des partenariats opérationnels ont-ils été engagés? Sont-ils poursuivis?
Cohérence (interne)	Les moyens prévus (humains, financiers, matériels) étaient-ils correctement dimensionnés par rapport aux objectifs du projet ?
	La durée d'exécution était-elle suffisante pour atteindre les résultats attendus ?
	Observe-t-on un renforcement mutuel entre les effets des différentes composantes
Efficacité	Analyser les résultats obtenus au regard du cadre logique (en terme d'activités réalisées, et de bénéficiaires)
	Analyser le suivi des indicateurs par rapport à la stratégie développée pour atteindre les objectifs spécifiques
	Apprécier les causes des éventuels écarts constatés et proposer des mesures permettant de les réduire, le cas échéant
	Apprécier les résultats non prévus et identifier les bénéficiaires directs et indirects du projet
	effectuer un bilan des écarts entre les réalisations prévues et effectives
	Comment les actions du projet ont-elles été perçues par les publics cibles ?
	Des circonstances imprévues ont-elles parfois favorisé ou nui à l'efficacité ?
	Pour les principales actions, les effets attendus ont-ils été observés ?
	les activités qui n'étaient pas prévues dans le plan initial du projet mais qui ont été néanmoins réalisées
	problèmes rencontrés ayant gêné la réalisation de certaines activités,
	expliquez les mesures prises pour résoudre ces problèmes
	Le choix des bénéficiaires et des différentes parties prenantes est-il en adéquation avec la problématique de départ ainsi que le contexte spécifique du projet?
	Analyser la cohérence des objectifs par rapport aux autres partenaires de la zone d'intervention du projet, les éventuelles stratégies de collaboration mise en place…
Efficience	Le cadre institutionnel et organisationnel du projet;
	Les ressources humaines ;
	Les coûts de mise en œuvre du projet sont-ils réalistes par rapport aux résultats
	Les ressources financières du projet ont-elles été affectées aux postes initialement prévus ?
	Le management du personnel était-il optimal ?
	La gestion des risques a-t-elle été l'objet d'une organisation ou de mesures spécifiques?
Viabilité	Les résultats du projet sont-ils durables ?
L'impact sur les acteurs et sur le projet	**Les effets induits:** *résultats et impacts économiques + les aspects sociaux*
	Les parties prenantes : les groupements féminins, les auxiliaires, les vétérinaires privés…
leçons apprises dans la mise en œuvre du projet	Qu'est-ce que le projet a réussi qui pourrait être valorisés ?
	Où aurait-il pu faire mieux ?
Gestion des Changements	Quels changements ont été demandés ou introduit pendant le projet ?
	Les changements ont-ils démontré la valeur, par exemple, des bénéfices accrus, des réductions de dépenses globales ? Si non, merci de donner des exemples concrets.
	Quels objectifs du projet ont été compromis par l'introduction d'un changement ?
Gestion des risques	Combien de risques prévus se sont réalisés et comment ont-ils été managés ? Si non, merci de donner des exemples concrets.

Domaine	Questions
	Combien de risques imprévus se sont réalisés et comment ont-ils été managés?
	Quels risques ont été bien gérés et lesquels pourraient avoir été mieux gérés ?
	Avons-nous passé le temps approprié sur la gestion des risques ?
Respect des plannings	Le projet a-t-il respecté le planning initial ? Si non, merci de donner des raisons à partir d'exemples concrets.
	La gouvernance de projet a-t-elle été établie au bon moment ?
	L'équipe de gouvernance a-t-elle pris des décisions efficaces, opportunes pour le bénéfice du projet ?
Gestion Financière	Le projet a-t-il analysé à l'interne son efficience dans la gestion financière ?
	Comment les dépenses effectives du projet se comparent-elles aux évaluations de pré-projet ?
	Qu'est-ce qui a coûté plus que budgétisé ou bien moins et pourquoi ?
	Comment les dépenses pourraient-elles être réduites à l'avenir sur des projets semblables sans mettre en péril les objectifs de projet ?
Management de la qualité	Le projet a-t-il atteint ses objectifs de qualité ? Comment ? Avons-nous des références dans le même contexte ?
	Quels ont été les principaux points forts du projet ?
	Quelles ont été les principales faiblesses du projet ?
	Quels sont, selon vous, les principaux enseignements à tirer du projet ?
	Comment le projet a- t-il contribué à renforcer la capacité de l'équipe du projet ou de votre organisation dans son ensemble ?