



CTB



Ministère du Développement Rural

**RAPPORT DES
RESULTATS 2014
PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL AU
MINISTERE DE L'ELEVAGE ET DE LA
PECHE MLI11 040 11 (PAI MEP)**

ACRONYMES.....	4
1 APERÇU DE L'INTERVENTION (MAX. 2 PAGES).....	5
1.1 FICHE D'INTERVENTION.....	5
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE.....	6
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	6
1.3.1 <i>Pertinence</i>	6
1.3.2 <i>Efficacité</i>	7
1.3.3 <i>Efficiéce</i>	7
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i>	8
2 MONITORING DES RESULTATS.....	10
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE.....	10
2.1.1 <i>Contexte général</i>	10
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i>	10
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i>	11
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i>	11
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	12
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	12
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	13
2.2.3 <i>Impact potentiel</i>	13
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	14
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	14
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	15
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	16
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	16
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	16
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	17
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	17
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	17
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	17
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	18
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	18
2.6 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4.....	19
2.6.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	19
2.6.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	19
2.6.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	20
2.6 THEMES TRANSVERSAUX.....	21
2.6.1 <i>Genre</i>	21
2.6.2 <i>Environnement</i>	21
2.7 GESTION DES RISQUES.....	22
3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE.....	27
3.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	27
3.2 RECOMMANDATIONS.....	27
3.3 ENSEIGNEMENTS TIRES.....	28

4	ANNEXES.....	29
4.1	CRITERES DE QUALITE.....	29
4.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	33
4.3	CADRE LOGIQUE MIS A JOUR	39
4.4	APERÇU DES MORE RESULTS	43
4.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	43
	LES TABLEAUX DES PAGES SUIVANTES PRESENTENT LE RAPPORT FINANCIER 2014 DE L'INTERVENTION.....	43
4.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	46

Acronymes

ANO	Avis de Non Objection
ATI	Assistance Technique Internationale
BSI	Budget Spécial d'Investissement
BSL	Baseline (étude de référence)
CPS/SDR	Cellule de Planification et de Statistiques du Secteur du Développement Rural
CSCR	Cadre Stratégique de la Croissance et de Réduction de la Pauvreté
CTB	Coopération Technique Belge, Agence belge de développement
DNP	Direction Nationale de la Pêche
DNPIA	Direction Nationale des Productions et Industries Animales
DNSV	Direction Nationale des Services Vétérinaires
DTF	Dossier Technique et Financier
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GRM	Gouvernement de la République du Mali
HARMO	Harmonisation
LOA	Loi d'Orientation Agricole
M&E	Monitoring et Evaluation
MDR	Ministère de Développement Rural
MEP	Ministère Elevage et Pêche
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAI	Projet Appui Institutionnel
PAI MEP	Projet d'Appui Institutionnel au Ministère de l'Élevage et de la Pêche
PDA	Politique de Développement Agricole
PNDE	Politique Nationale de Développement de l'Élevage
PNISA	Plan National d'Investissement Secteur Agricole
PRODEFA	Projet de développement des filières aquacoles
PRODEZEM	Projet de Développement de l'Élevage du Zébu Maure
PTFs	Partenaires Techniques & Financiers
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
TDR	Termes De Référence

1 Aperçu de l'intervention (max. 2 pages)

1.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	PAI MEP – Projet d'Appui Institutionnel au Ministère de l'Elevage et de la Pêche
Code de l'intervention	MLI11 040 11
Localisation	Bamako
Contribution belge	1.500.000 Euros
Contribution du pays partenaire	270.400 Euros
Institution partenaire	MDR - Ministère du Développement Rural
Date de début de la Convention spécifique	05 décembre 2011
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	1 ^{er} mars 2012 / Suspendue d'avril 2012 jusqu'à la SMCL de redémarrage du 28 juin 2013
Date prévue de fin d'exécution	04 Décembre 2015
Date de fin de la Convention spécifique	04 juin 2016
Groupes cibles	Ministère du Développement Rural/acteurs des sous-secteurs Elevage et Pêche.
Impact ¹	Faire du Mali une puissance Agricole sous régionale, où les sous-secteurs de l'élevage et de la pêche sont un moteur de l'économie nationale, assurant la sécurité alimentaire des populations urbaines et rurales et générant des emplois et des revenus significatifs dans une logique de développement durable, respectueux de l'environnement.
Outcome	Le fonctionnement du Ministère de l'Elevage et de la Pêche est amélioré et en particulier ses services d'appui à la politique sous-sectorielle, de coordination et de suivi évaluation sont opérationnels et efficaces.
Outputs	(1) Le MEP dispose de deux documents de politique pour les deux sous-secteurs Elevage et Pêche et de capacité renforcée de développement des stratégies opérationnelles (2) Le MEP a mis en place des mécanismes de coordination interne avec la CPS/SDR et d'autres services de partage, de coordination externe avec les PTF et de coordination avec d'autres acteurs externes dans les sous-secteurs. (3) Le MEP est doté d'un système interne fonctionnel et approprié de monitoring intégrant un mécanisme de collecte et de mise à jour continue des données statistiques sur les deux sous-secteurs élevage et pêche. (4) Le MEP est doté d'un cadre de fonctionnement efficace pour la réalisation de ses missions régaliennes et de services publics
Année couverte par le rapport	2014

¹ L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

1.2 Exécution budgétaire

Contribution belge (en euros) :

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année 2014
		Années précédentes (2013)	Année couverte par le rapport (2014)		
Total	1.500.000	53.562,07	344.448,81	1.059.656,68	29,36%
Output 1	190.000	0	16.350,06	173.649,94	08.61%
Output 2	74.250	18,29	162,39	74.069,32	00.24%
Output 3	394.000	0	15.898.81	377.117,54	04,28%
Output 4	130.420	0	22.526,40	107.893,60	17,27%
Moyens généraux	711.330	53.543,78	289.511,15	326.926,28	54,04%

Contribution malienne (en francs CFA):

La contribution malienne pour l'ensemble du projet s'élève à 177.370.773 FCFA (270.400 euros). En 2014, la contribution malienne s'élève à 50.000.000 FCFA (76.224,50 euros). Le taux d'exécution cumulé au 31 décembre 2014 est de 70,53%.

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

Le projet est totalement intégré aux stratégies et politiques nationales en matière de développement rural. La PDA adoptée en août 2013 constitue l'outil de référence pour le Développement Rural au Mali. Les résultats attendus du PAI MEP sont en parfaite adéquation avec les priorités de l'axe stratégique 2 de la PDA, qui porte sur le soutien du développement institutionnel, le recentrage et le renforcement du dispositif de l'Etat afin qu'il contribue mieux au développement de la profession agricole, le renforcement des capacités des acteurs, le développement et le renforcement des relations entre acteurs par l'information, la concertation et le partenariat.

L'intervention est aussi en phase avec les stratégies nationales : la Charte pastorale, le Programme quinquennal d'aménagements pastoraux, aquacoles, du Schéma Directeur de la Pêche et de l'Aquaculture et les actions du projet répondent aux attentes du MDR : amélioration de la gouvernance des structures en charge des deux sous-secteurs, renforcement des capacités des cadres de direction, cadres techniques et agents de terrain et du système de collecte et diffusion des statistiques.

A cet effet, le projet a déjà réalisé l'analyse institutionnelle et organisationnelle des deux sous-secteurs et l'évaluation de la mise en œuvre de la PNDE et prévoit de renforcer le dispositif de suivi/évaluation & de statistique et d'appuyer l'élaboration et l'actualisation de politique et stratégies nationales.

Les orientations du PAI MEP, inspirées par la vision et les choix stratégiques du Gouvernement du Mali, sont en parfaite adéquation avec l'un des deux domaines de concentration de la CTB au Mali, qui est le développement rural.

1.3.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	B

Malgré les circonstances de mise en œuvre difficiles du Projet, les activités menées en 2014 et les outputs sont bien adaptés à la réalisation l'outcome. L'analyse institutionnelle et organisationnelle des sous-secteurs de l'élevage et de la pêche et l'évaluation de la mise en œuvre de la Politique Nationale de Développement de l'Elevage ont été réalisées et des conclusions pertinentes formulées. Par ailleurs et dans le cadre du processus d'élaboration de la stratégie nationale d'amélioration génétique des ressources animales en appui au PRODEZEM, les TDR ont été validés par la Commission Nationale d'Orientation et de surveillance de l'Amélioration Génétique et l'équipe d'animation du processus est constituée. De même, les processus d'amélioration du système de suivi-évaluation & de statistique interne aux sous-secteurs de l'élevage et de la pêche et d'évaluation de la stratégie de valorisation du lait local se trouvent au stade de la sélection des bureaux d'études.

La Baseline réalisée par l'équipe du projet a permis de renforcer sa maîtrise du cadre de résultats, d'avoir une meilleure compréhension des réalités du terrain, mais elle a consommé énormément du temps de l'équipe. Enfin, un Comité multi institutionnel de suivi des activités majeures du projet a été mis en place et est fonctionnel.

L'une des difficultés majeures qui a impacté négativement la réalisation des outputs et l'efficacité du projet est la lenteur administrative dans la gestion des marchés publics. Les résultats des études constituent pour le projet la base d'une planification opérationnelle objective qui s'appuie sur les faiblesses à améliorer et les attentes des bénéficiaires.

1.3.3 Efficience

	Performance
Efficience	C

En 2014, le projet a atteint des résultats intermédiaires avec une équipe très réduite : 4 personnes qui ont assuré la prise en charge de la gestion administrative, financière et opérationnelle du projet.

Au niveau de la mise en œuvre des activités, des retards importants ont été enregistrés surtout dans la passation des marchés publics. A cet effet, des mesures correctives sont nécessaires en 2015 pour permettre l'atteinte des outputs et de l'outcome sans trop de risques. A titre d'exemple, sur les 4 études prévues en 2014, seulement 2 ont été réalisées et dont les rapports finaux ne seront livrés qu'au premier trimestre de 2015.

Toutefois, afin d'aboutir à plus d'efficacité, les 2 études ont été réalisées sous la forme de double mission par la même équipe afin de faire des économies mais aussi une meilleure complémentarité dans l'expertise. Aussi, la Baseline a été réalisée par l'équipe du projet avec un coût nettement inférieur que si elle avait été réalisée par une équipe externe. Le comité de suivi est installé et fonctionne sans charge financière particulière en dehors des primes de technicité. Dans la stratégie d'intervention du projet, nous avons privilégié les rencontres internes d'échanges et de réflexion avec les équipes des Directions Centrales, Régionales et locales pour définir le contenu de la planification opérationnelle mais aussi pour éviter les coûts onéreux des ateliers à Bamako.

1.3.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	A

Les responsables du Département du développement rural portent un réel espoir sur l'amélioration de la gouvernance interne et externe des structures en charge des deux sous-secteurs de l'élevage et de la pêche et des statistiques. En fin de projet, le Département et ses structures centrales et déconcentrées seront en mesure de mettre à la disposition des acteurs des services de meilleure qualité et des données statistiques fiables, évolutives pour soutenir la planification du développement rural.

La stratégie d'intervention du projet bâtie sur le « faire -faire » permet de mobiliser particulièrement les bénéficiaires dans le processus de préparation, de mise en œuvre et d'évaluation de chaque action. Ce qui contribuera à assurer la durabilité des résultats et impacts du projet. La systématisation de l'évaluation des politiques et stratégies opérationnelles et leur actualisation participative permettra de renforcer les capacités des cadres du département en matière d'élaboration de politiques et stratégies opérationnelles.

La mise en place d'un Comité de Suivi des activités du projet est aussi un outil de soutien à la pérennisation des résultats. Chaque action est cadrée par rapport aux améliorations souhaitées par l'Etat et aux attentes des bénéficiaires directs dont la participation est suscitée tout au long du processus. La stratégie s'appuie sur l'auto- diagnostic avant toute action, ce qui induit la prise de conscience, facteur important du changement.

1.4 Conclusions

L'année 2014 est la seule année de mise en œuvre du projet qui peut être considérée comme relativement normale. Les points suivants résument les actions ou idées majeures à retenir :

1. La mise en place d'un comité multi institutionnel de suivi des activités majeures du projet qui a facilité la mobilisation de tous les acteurs : responsables de la

gouvernance des deux sous-secteurs et des ressources qui leur sont consacrées, cadres d'appui et de coordination, agents d'appui aux OPA, les membres d'organisations professionnelles, les anciens responsables des sous-secteurs ;

2. La réalisation de l'étude sur l'analyse institutionnelle et organisationnelle des sous-secteurs de l'élevage et de la pêche. Au terme de cette étude, un plan d'action de gestion des améliorations et un plan de plaidoyer en faveur des deux sous-secteurs sera élaboré ;
3. L'évaluation de la mise en œuvre de la politique nationale de développement de l'élevage dont les conclusions sont attendues par les PTF pour une meilleure prise en compte des préoccupations majeures des deux sous-secteurs dans le PNISA ;
4. La mise en route de deux autres études (amélioration du système de suivi-évaluation & de statistique et l'évaluation de la stratégie de valorisation du lait cru local). Ces études sont au stade de la sélection des bureaux d'études ;
5. Enfin, il faudrait noter que la difficulté majeure rencontrée au cours de l'année a été la lenteur dans les procédures de passation des marchés publics.

Fonctionnaire exécution nationale	Fonctionnaire exécution CTB
Dr Mamadou Dougakoro Coulibaly	Théophile Tyadi Sarah

2 Monitoring des résultats²

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

Le PAI MEP intervient dans une période très dynamique : des réformes du secteur de développement rural sont mises en place et visent entre autres la revalorisation des deux sous-secteurs de l'élevage et de la pêche en particulier. La reconnaissance explicite par les autorités politiques maliennes du rôle moteur des sous-secteurs de l'élevage et de la pêche constitue un facteur important qui motive la réalisation du projet.

Globalement, le Mali se stabilise mais l'insécurité demeure une préoccupation majeure des autorités politiques et des populations surtout dans les régions du Nord. Les négociations entre le pouvoir central et les mouvements rebelles notamment avec le MNLA peinent à aboutir à un accord acceptable par toutes les parties, d'où la persistance de foyers d'insécurité dans les trois régions du Nord.

Dans le cadre de l'amélioration de la gouvernance des services publics, (plus précisément de la maîtrise des dépenses de fonctionnement et de l'établissement d'une liste fiable des fonctionnaires), l'administration centrale a entrepris le contrôle des fonctionnaires émargeant dans le budget de l'Etat. Cet exercice a entraîné des légères perturbations dans le fonctionnement des services, mais celles-ci n'ont en rien affecté la vie quotidienne du projet. Cependant, quelques perturbations des rencontres sur le terrain ont été constatées pendant la phase de collecte d'informations sur le terrain lors de la réalisation de la Baseline.

2.1.2 Contexte institutionnel

L'évènement majeur pour le projet a été la suppression du Ministère Délégué chargé de l'élevage, de la pêche et de la sécurité alimentaire. Cette évolution institutionnelle, bien qu'elle soit conforme à la dynamique des réformes publiques en cours (telles que la promotion de l'approche sectorielle, la mise en place d'une nouvelle politique de développement agricole et d'un plan national d'investissement dans le secteur agricole, etc.) a entraîné quelques perturbations pour le PAI MEP. En effet, le Projet avait réussi à développer des relations de proximité avec son Ministère de tutelle. Ainsi les aspects administratifs et de concertation étaient gérés plus facilement. Toutefois, la désignation d'un Conseiller Technique du Ministre comme point de contact du PAI MEP facilite certaines démarches technico-administratives du projet et le partage d'informations avec le Cabinet du nouveau ministère (MDR).

Malgré ces évolutions institutionnelles, le contexte d'intervention du projet est resté plutôt favorable. Les autorités du MDR et certains partenaires techniques et financiers engagés en faveur des sous-secteurs de l'élevage et de la pêche estiment que le PAI MEP pourrait jouer un rôle capital dans l'amélioration de la gouvernance des deux sous-secteurs et dans l'efficacité des structures de coordination des politiques.

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

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Les modalités de mise en œuvre du projet sont définies sur la base des principes de la cogestion. Cependant, certaines activités, services et fournitures sont gérés en mode régie. Dans ce second cas, le principe de la concertation avec le Responsable National est respecté avant toute prise de décision.

La cogestion entraîne des effets positifs dans la mise en œuvre du projet comme :

- La valorisation des responsabilités du partenaire local ;
- Et le renforcement de la transparence des actes du projet aussi bien sur le plan opérationnel que de la gestion des ressources.

Cependant, il faut souligner que cette modalité d'exécution induit deux (2) contraintes au niveau du PAI MEP :

- La chaîne des intervenants dans le processus de passation des marchés publics en droit malien est très longue (8 intervenants dans le processus de gestion d'un marché). Ainsi, le risque de retard dans l'exécution des activités est difficilement maîtrisé. Ce qui affecte indirectement l'atteinte des résultats ;
- Les difficultés administratives et financières que le droit malien engendre pour l'engagement de firmes étrangères. A titre d'exemple, un contrat signé avec un prestataire étranger payable en devises doit être libellé en monnaie locale selon le Contrôle Financier. Ce qui pourrait créer des incompréhensions entre les parties concernées. C'est ainsi que deux contrats de PAI MEP très avancés dans le processus administratif ont été bloqués en 2014 par un des services impliqués. Si la négociation n'avait pas abouti, le projet risquait de reprendre le contrat.

Afin d'atténuer l'effet de ces deux contraintes sur les résultats du projet, des dispositions ont été prises pour réaliser l'étude sur le système de suivi-évaluation et de statistique en mode régie.

2.1.4 Contexte HARMO

Les efforts du PAI MEP pour harmoniser ses interventions avec les attentes des bénéficiaires se concrétisent à travers les relations d'appui aux trois directions nationales des sous-secteurs élevage et pêche.

En effet, Les directions nationales de la pêche et des services vétérinaires ont inscrit dans leurs priorités l'élaboration du plan quinquennal d'aménagements aquacoles pour la DNP et l'actualisation du plan de renforcement des capacités des Services Vétérinaires pour la DNSV. C'est dans cette logique que le PAI MEP a inscrit dans son plan d'action du premier trimestre 2015 l'appui à la réalisation de ces deux activités.

Avec les autres interventions de la CTB, trois (3) initiatives sont engagées. Il s'agit de l'analyse des expériences du PRODEFA, du PRODEZEM en matière de suivi-évaluation consacré aux sous-secteurs de l'élevage et de la pêche, ensuite de leur prise en compte dans la conception d'un système amélioré de monitoring et de statistique intégrant des mécanismes de collecte, de mise à jour de données statistiques et de diffusion pour les deux sous-secteurs.

Une autre action de synergie est en cours dans le cadre de la mise en place d'une stratégie d'amélioration des ressources génétiques animales des races autochtones en étroite collaboration avec le PRODEZEM.

Des progrès en matière de développement de synergies avec d'autres acteurs institutionnels ont été réalisés. Avec la FAO par exemple, des actions communes sont envisagées pour améliorer ensemble les systèmes de suivi-évaluation et de statistiques aux deux sous-secteurs.

2.2 Performance de l'outcome



Cette partie décrit les réalités de l'intervention au cours de l'année par rapport à la réalisation de l'objectif spécifique. Elle met en exergue les progrès des indicateurs, analyse les progrès et donne une idée sur l'impact potentiel de l'intervention.

2.2.1 Progrès des indicateurs³

Outcome : Le fonctionnement du Ministère de l'Élevage et de la Pêche est amélioré et en particulier ses services d'appui à la politique sous-sectorielle, de coordination et de suivi évaluation sont opérationnels et efficaces				
Indicateurs	Valeur de la Baseline (2013)	Valeur année 2014	Cible année 2014	Cible finale 2015
1. 60% des agents des trois directions nationales et régionales en charge des sous-secteurs élevage et pêche apprécient positivement les interventions du PAI MEP. (indicateur agrégé) :	NA	NA	NA	60%
1.1. Les agents apprécient positivement (oui ou non) le fonctionnement des nouveaux cadres de concertation	NA	NA	NA	40%
1.2. Les agents apprécient positivement (oui ou non) le renforcement des capacités en matière d'élaboration de stratégies nationales.	NA	NA	NA	80%
1.3. Les agents apprécient positivement (oui ou non) le nouveau dispositif de suivi et évaluation.	NA	NA	NA	60%

Vu que le Mali a connu une crise politique, institutionnelle et sécuritaire dès le démarrage du projet en Mars 2012, suivie de la suspension de l'intervention durant au moins 12 mois, la Baseline n'a été réalisée qu'en 2014. C'est pourquoi l'année de référence retenue a été 2013, aucune valeur, ni cible n'ont été définies pour 2014, la cible finale étant celle définie pour 2015 dernière année du projet.

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

L'outcome vise à ce que le fonctionnement du Ministère de l'Elevage et de la Pêche soit amélioré et en particulier ses services d'appui à la politique sous-sectorielle, de coordination et de suivi-évaluation sont opérationnels et efficaces.

Considérant les difficultés ci-dessus cités, force est de reconnaître que les progrès réalisés pour l'atteinte de l'outcome sont pour le moment faibles. La réalisation de l'objectif spécifique étant étroitement liée aux quatre (4) résultats de l'intervention, il est prématuré de mettre en évidence la performance de l'outcome parce que les progrès réalisés en une année ne peuvent pas couvrir l'objectif spécifique.

Toutefois, des résultats intermédiaires ont été atteints en 2014 et qui vont favoriser en 2015 l'évolution vers l'atteinte de l'objectif spécifique du projet. Il s'agit de la réalisation de deux des quatre études majeures : analyse institutionnelle et organisationnelle des sous-secteurs de l'élevage et de la pêche et l'évaluation de la mise en œuvre de la Politique Nationale de Développement de l'Elevage. Des conclusions pertinentes ont été formulées visant à améliorer le fonctionnement et l'efficacité du Ministère. Elles serviront de base pour l'élaboration d'un plan d'action visant à améliorer le fonctionnement et l'efficacité des structures en charge des deux sous-secteurs de l'élevage et de la pêche.

2.2.3 Impact potentiel

Les résultats des actions de 2014 ne sont pas suffisants pour induire l'impact souhaité. L'année 2014 a plutôt créé les conditions d'une meilleure intervention en 2015 grâce à la mise en place du cadre de rendement, du comité de suivi et d'appui et du début de prise de conscience des responsables chargés de l'animation de la promotion des deux sous-secteurs, suite aux ateliers d'analyse de situation relative au MEP et de ses structures de coordination et d'appui.

La lenteur des procédures et la longueur de la chaîne des intervenants dans les processus de gestion des marchés publics n'ont pas permis de réaliser les prestations prévues. Or, ces prestations constituaient des préalables à la réalisation de certaines activités majeures du projet susceptibles d'influencer positivement l'objectif spécifique et d'induire l'impact souhaité.

En 2015, l'équipe du projet devra valoriser le travail réalisé en 2014, les leçons tirées afin de progresser vers l'atteinte de l'outcome.

2.3 Performance de l'output 1



2.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : Le MEP dispose de documents de politique pour les deux sous-secteurs Elevage et Pêche et d'une capacité renforcée de développement des stratégies opérationnelles.				
Indicateurs	Valeur de la Base 2013	Valeur année 2014	Cible année 2014	Cible finale 2015
Trois (3) stratégies opérationnelles (2 pour l'Élevage et 1 pour la Pêche) élaborées ou actualisées sont adoptées par l'ensemble des acteurs concernés.	0	0	2	3
Quinze (15) responsables des services techniques centraux et régionaux des deux sous-secteurs renforcent leur capacité en élaboration de stratégies opérationnelles par la pratique et à travers des formations appliquées au domaine en fin 2015.	0	0	15	15

Un des résultats attendus de l'intervention est l'appui à la mise en place de documents de politique, de stratégies opérationnelles et le renforcement des capacités des cadres des structures des deux sous-secteurs en élaboration de stratégies opérationnelles. Les échanges avec les responsables des Directions Nationales chargées des sous-secteurs de l'élevage et de la pêche, avec la CPS/SDR et le cabinet du MDR, ont montré que les deux sous-secteurs disposaient de documents de politique. Dès lors, l'accent a été mis sur l'élaboration ou l'actualisation de stratégies opérationnelles et le renforcement des capacités des cadres des deux sous-secteurs en élaboration de stratégies opérationnelles.

Dans la planification opérationnelle 2014, le projet avait prévu la réalisation de deux (2) stratégies opérationnelles. Il s'agit de la stratégie d'amélioration des ressources génétiques animales de races autochtones bovines, et de la stratégie de valorisation du lait cru local.

Aucune stratégie n'a été élaborée en 2013, d'où la valeur 0. Au terme de l'année 2014, aucune stratégie opérationnelle n'a été élaborée. Les raisons qui expliquent ce résultat sont les suivantes :

1. La stratégie nationale d'amélioration des ressources génétiques n'a pas été élaborée à cause du retard dans la mise en place de la commission nationale d'orientation et de surveillance de l'amélioration des ressources génétiques animales, du retard dans la validation des TDR, et enfin à cause du désistement de l'expert international en charge du pilotage du processus.

2. Quant à la stratégie de valorisation du lait cru local, son élaboration a aussi accusé du retard à cause du choix du projet de **réaliser d'abord** l'évaluation de la stratégie, d'exploiter les résultats, et ensuite de finaliser la stratégie.

La planification de l'année 2014 avait ciblé 15 cadres dont (09) des directions nationales et (06) des directions régionales de Ségou et Mopti. Les cadres n'ont pas été formés pour la simple raison que cette activité est liée à l'élaboration des stratégies nationales.

Par rapport au résultat¹, les priorités de 2015 portent sur la finalisation de la stratégie d'amélioration génétique, l'actualisation de la stratégie lait et du plan quinquennal d'aménagements aquacoles, d'où la cible 3.

Le comité de suivi a suggéré également que le projet actualise la politique nationale de développement de l'élevage.

2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Elaborer des stratégies spécifiques dans les deux sous-secteurs			X	
Evaluer la mise en œuvre et élaborer un nouveau plan d'action 2014-2018 de la PNDE			X	

Les deux activités sont en retard. La sous-activité consacrée à l'élaboration de la stratégie opérationnelle « Conservation et Sélection des races autochtones bovines » est en retard. Initialement cette sous-activité devrait terminer en 2014. Le retard dans l'élaboration de cette stratégie se justifie principalement par la mise en place tardive de la commission d'orientation et de surveillance de l'amélioration des ressources génétiques animales, la validation également tardive des TDR et le désistement de l'expert international Marocain. En 2015, il s'agira de régler la question du remplacement de l'expert international et de clarifier les conditions de prestations des experts avant de poursuivre l'élaboration de la stratégie nationale.

L'actualisation de la stratégie opérationnelle « valorisation du lait cru local » a été programmée volontairement en fin 2014, car il fallait évaluer d'abord la stratégie existante avant de l'actualiser. La mission d'évaluation a accusé du retard, ce qui a entraîné inévitablement le retard dans l'actualisation de cette stratégie opérationnelle.

En ce qui concerne la seconde activité « évaluer la mise en œuvre et élaborer un nouveau plan d'action 2014-2018 de la PNDE », la sous activité évaluation de la mise en œuvre de la PNDE a été réalisée dans les délais. Cependant l'actualisation du plan d'action 2014-2018 a accusé un retard pour la simple raison que la mission d'évaluation de la mise en œuvre de la politique n'a été réalisée qu'en Décembre 2014, or il fallait exploiter les résultats de cette évaluation pour élaborer le nouveau plan d'action. Lors de la validation du rapport provisoire de la mission d'évaluation, le comité de suivi a retenu plutôt le principe d'actualiser la PNDE au lieu d'élaborer un nouveau plan d'action de la politique.

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

En 2014, l'équipe du projet prévoyait l'élaboration/l'actualisation de deux (2) stratégies opérationnelles dans le sous-secteur de l'élevage. Des progrès ont certes été réalisés par rapport à l'organisation de la mission d'élaboration de la stratégie opérationnelle de « Conservation et Sélection des races autochtones bovines ». Cependant, cette mission a été reportée en 2015 pour les raisons évoquées plus haut.

Concernant l'évaluation de la PNDE, la validation du rapport d'évaluation est en cours. Des conclusions pertinentes ont été formulées, elles serviront de base pour l'actualisation de la politique, mais aussi pour le plaidoyer en faveur d'une meilleure prise en compte du sous-secteur dans le PNISA en cours de finalisation.

2.4 Performance de l'output 2

2.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 : Le MEP a mis en place des mécanismes de coordination interne (y compris avec la CPS/SDR et d'autres services en partage), et de coordination externe avec les PTF et les autres acteurs étatiques et non-étatiques dans les deux sous-secteurs.				
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i> 2013	Valeur année 2014	Cible année 2014	Cible finale 2015
Deux (2) cadres de concertation internes et externes sont redynamisés en fin 2015.	0	0	0	2
Deux (2) cadres de concertation internes et externes sont créés en fin 2015.	0	0	0	2

Pour l'output 2, le résultat attendu de l'intervention est que le MEP mette en place des mécanismes de coordination interne et externe avec les PTF et les autres acteurs étatiques et non-étatiques dans les deux sous-secteurs.

En début d'année 2014, les cadres de concertation interne aux services du MDR existaient mais n'étaient pas fonctionnels. Il en est de même pour les cadres de concertation externe avec les organisations professionnelles. Cependant, il existe un cadre d'échanges entre le MDR et les PTF qui interviennent dans les deux sous-secteurs. Dès lors, l'idée d'appuyer la redynamisation de deux cadres de concertation et d'en créer deux nouveaux d'ici la fin 2015 a été planifiée, étant donné que cette activité est liée aux conclusions de l'analyse institutionnelle et organisationnelle du MEP.

2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Faciliter l'organisation des réunions bimestrielles du sous-groupe élevage et pêche.		X		
Instaurer des modalités de travail au sein du MEP qui facilitent la coordination interne (prévue pour 2015).				
Faciliter l'organisation de rencontres périodiques avec les acteurs de l'élevage et de la pêche (prévue pour 2015).				

Les trois (3) activités planifiées en rapport avec l'output 2 sont dans les délais. Le PAI MEP participe aux réunions mensuelles des PTF du sous-groupe Elevage et Pêche, et facilite les rencontres entre ce sous-groupe et le MDR. Quant aux deux autres activités, l'analyse institutionnelle et organisationnelle a permis de recueillir les avis de tous les acteurs jouant directement ou indirectement un rôle quelconque dans la promotion des deux sous-secteurs.

En 2015, il s'agira de donner des contenus pertinents aux cadres de concertation et aux rencontres périodiques entre acteurs actifs dans les deux sous-secteurs de l'élevage et de la pêche. Ce sont ces types d'activités qui apporteront des améliorations dans la gouvernance des sous-secteurs mais aussi dans l'efficacité des structures techniques d'appui aux deux sous-secteurs.

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

Les activités de l'output seront réalisées principalement en 2015.

2.5 Performance de l'output 3

2.5.1 Progrès des indicateurs

Output 3 : Le MEP est doté d'un système interne de monitoring fonctionnel et approprié intégrant un mécanisme de collecte et de mise à jour continue des données statistiques sur les deux sous-secteurs élevage et pêche.				
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i> 2013	Valeur année 2014	Cible année 2014	Cible finale 2015
Un (1) système de monitoring et de statistique est expérimenté dans deux (2) régions spécifiques (élevage, pêche) d'ici la fin de 2015.	0	0	0	1
Un (1) système de monitoring et de statistique adéquat, et fonctionnel, est adopté au niveau national.	0	0	0	1
44 agents impliqués dans la collecte, le traitement et l'élaboration des rapports (dont 34 des régions expérimentales) disposent à temps réel d'informations fiables diffusables et améliorent la qualité des rapports	0	0	0	44

Le résultat 3 de l'intervention vise à doter le MEP d'un système interne de monitoring fonctionnel et approprié intégrant un mécanisme de collecte et de mise à jour continue des données statistiques sur les deux sous-secteurs élevage et pêche.

A l'instar du résultat précédent, les indicateurs du résultat 3 ont été affinés à l'occasion de la réalisation de la Baseline. En 2014, les cibles des indicateurs étaient nulles, étant donné que les activités seront finalisées en 2015. Toutefois, l'équipe du projet avait estimé que le bureau d'études retenu pouvait réaliser en 2014 le diagnostic de l'existant en matière de suivi-évaluation et de statistique et concevoir le nouveau système.

Ainsi l'expérimentation et l'adoption du système de suivi-évaluation & statistique interviendra en 2015 (la dernière année du projet). Les exigences de procédures de marchés publics n'ont pas permis la sélection du bureau d'études jusqu'à la fin de l'année 2014.

2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁴	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Concevoir un système de collecte, d'analyse et mise à jour des données statistiques			X	
Formation des agents de terrain sur le nouveau système de collecte et de mise à jour des données statistiques (prévue pour 2015).				
Evaluer les expériences avec le nouveau système de collecte des données (prévue pour 2015).				

Le retard accusé concerne la réalisation du diagnostic de l'existant comme stipulé dans le chapitre précédent. La raison principale de ce retard est liée à l'attribution du marché. La décision motivée du choix du soumissionnaire est en cours de finalisation.

2.5.3 Analyse des progrès réalisés

La réalisation du diagnostic et la conception du système amélioré de monitoring et de statistique a connu un retard pour les raisons suivantes :

- l'approche participative, qui veut impliquer toutes les parties concernées par le système de suivi-évaluation et de statistique, exigeant plus de temps de concertation et de réflexions communes.
- La procédure de traitement et de sélection des offres a pris beaucoup de temps à cause du nombre insuffisant d'offres (2) et le niveau d'expertise presque identique des bureaux d'études. La volonté de réaliser un choix motivé objectif, juste et équitable a occasionné des retards importants dans l'attribution du marché.

Aussi, la réalisation de la Baseline par l'équipe du PAI MEP a permis de découvrir toutes les limites et contraintes du système actuel de monitoring et de statistique interne aux sous-secteurs de l'élevage et de la pêche. Cet acquis aidera à mieux cadrer le travail des experts.

2.6 Performance de l'output 4

2.6.1 Progrès des indicateurs

Output 4 : Le MEP est doté d'un cadre de fonctionnement plus efficace pour la réalisation de la mission régalienne et de service public.				
Indicateurs	Valeur de la Baseline 2013	Valeur année 2014	Cible année 2014	Cible finale 2015
Un (1) plan d'action de gestion des améliorations post analyse institutionnelle et organisationnelle du MEP est disponible.	0	0	0	1
Un (1) plan de renforcement des capacités des équipes des services en charge des deux sous-secteurs est élaboré.	0	0	0	1
Trois (3) modules de formations prioritaires sont mis en œuvre.	0	0	0	3

La réalisation de la Baseline a facilité la définition plus claire des indicateurs. Trois (3) indicateurs de résultats ont été retenus (voir tableau ci-dessus). Aucune cible n'avait été définie pour 2014, d'où la valeur nulle.

2.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁵	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Conduire une analyse organisationnelle interne du MEP au niveau central		X		
Organiser des formations à l'intention des managers du MEP (prévue pour 2015).				
Elaborer et mettre en œuvre les plans de formation des structures centrales et des plans de carrière des cadres (prévue pour 2015).				
Actions pilotes pour renforcer le fonctionnement du MEP (prévue pour 2015).				

L'analyse institutionnelle et organisationnelle des sous-secteurs de l'élevage et de la pêche a été réalisée conformément à la programmation annuelle (activité prévue en 2014) et le rapport d'analyse est en cours de validation. Toutes les autres activités de ce résultat sont programmées pour 2015.

En effet, la réalisation de l'analyse institutionnelle et organisationnelle des sous-secteurs de l'élevage et de la pêche au dernier trimestre de l'année n'a pas permis d'engager les

suites de cette analyse. Il fallait exploiter de façon très objective les conclusions de la mission avant de passer aux étapes suivantes : élaboration du plan de formation et de carrières et identification des formations prioritaires sur la base des défis mais aussi du temps disponible du projet.

2.6.3 Analyse des progrès réalisés

L'analyse institutionnelle et organisationnelle des sous-secteurs de l'élevage et de la pêche a mis en évidence une série d'acquis et de faiblesses liées à la gouvernance interne des structures centrales et déconcentrées en charge des sous-secteurs de l'élevage et de la pêche. Les faiblesses de capacités sont liées, entre autres, à l'insuffisance des moyens d'action. La connaissance de ces faiblesses permettra de mieux préciser le contenu des appuis nécessaires à l'amélioration du fonctionnement et de l'efficacité des structures en charge des deux sous-secteurs de l'élevage et de la pêche à court et moyen terme.

L'analyse institutionnelle et organisationnelle a permis également d'identifier les principaux contenus du plan de renforcement des capacités. Il est prévu qu'au moins trois (3) formations prioritaires soient réalisées au cours de 2015.

Le rapport d'analyse institutionnelle et organisationnelle étant disponible, des concertations sont prévues avec les parties concernées afin de s'entendre sur les priorités du plan d'action post analyse institutionnelle et organisationnelle. Il sera élaboré de façon inclusive et devra être validé par les acteurs concernés par les deux sous-secteurs de l'élevage et de la pêche.

2.6 Thèmes transversaux

2.6.1 Genre

Le DTF n'a pas prévu d'activités spécifiques pour la prise en compte du thème transversal Genre. Néanmoins, des actions de promotion féminine sont envisagées par l'équipe du projet. A titre d'exemple, il faut noter que dans le cadre de l'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation des agents, l'équipe du projet restera sensible sur les centres d'intérêts des femmes du cabinet ministériel, des directions nationales et des services déconcentrés dans les régions, cercles et communes.

2.6.2 Environnement

Avec le caractère institutionnel du projet, il n'est pas possible d'envisager des actions particulières sur ce thème transversal.

2.7 Gestion des risques

Identification du risque			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Les résultats des études d'évaluation appuyées par le projet (Evaluation PNDE et Evaluation Stratégie lait cru) ne sont pas acceptés par tous les acteurs	Planification Q3 2014	OPS	Low	High	Medium Risk	Impliquer les acteurs concernés dans l'élaboration des termes de référence, la réalisation et la validation des résultats des études.	Responsable Suivi-évaluation	mars-15	Les acteurs ont été impliqués dans l'élaboration des termes de référence et dans la réalisation des deux études	En cours
						Mettre en place un comité multi institutionnel de suivi des équipes de consultants pour la réalisation des études d'évaluation		mars-15	Le comité est mis en place, et a été opérationnel pour les deux études	En cours
L'inadéquation entre les exigences des réunions de concertation et de dialogue et les	Planification 2015	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Réaliser un léger diagnostic des capacités des principales OPA des deux (2) sous-secteurs	Directions PRODEFA, PRODEZEM, PAI MEP	déc-15		Nouveau

Identification du risque			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
capacités organisationnelles et techniques des OPA						Préparer techniquement et pédagogiquement les leaders pasteurs, pêcheurs et aquaculteurs.	Directions PRODEFA, PRODEZEM, PAI MEP	déc-15		Nouveau
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Manque d'intérêts de certains acteurs pour les réunions des cadres de concertations	Planification Q4 2014	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Renforcer les capacités d'animation et de gestion des réunions des managers des directions nationales et régionales	Direction du projet	juin-15		En cours
						Inscrire à l'ordre du jour des réunions les sujets précis, définis de façon consensuelle, qui répondent aux préoccupations essentielles des acteurs	Direction du projet	juin-15		Nouveau
						Définir les responsabilités et assurer le suivi pour une bonne gestion des	Direction du projet	juin-15		Nouveau

Identification du risque			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
						conclusions des réunions de cadres de concertation.				
						Réaliser lors des cadres de concertation délocalisés des visites terrain pour vivre les réalités de la profession	Direction du projet	Déc-15		Nouveau
Coût de fonctionnement des cadres de concertations et de dialogue élevé	Planification Q4 2014	FIN	Low	High	Medium Risk	Délocaliser les rencontres dans les sites proches des producteurs, pour diminuer les coûts d'organisation (hébergement, restauration, déplacement, etc.)	Direction du projet	Déc-15		Nouveau
						Tenir au maximum 2 rencontres par an.	Direction du projet	Déc-15		Nouveau

Identification du risque			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Difficultés d'insertion du dispositif de suivi-évaluation et de statistique dans le système de la CPS, de l'INSTAT et de la sous-région	Planification Q3 2014	OPS	Medium	High	High Risk	Adopter une démarche participative tout le long du processus et rechercher la synergie et la complémentarité avec les autres acteurs (CPS/SDR ; INSTAT) et initiatives en cours (FAO, UEMOA et BAD)	Resp. Suivi-évaluation	déc-15	L'identification des initiatives sous-régionales est réalisée. Les termes de référence du système sont élaborés et l'analyse des offres est réalisée avec la participation active de la CPS et de l'INSTAT. Enfin, l'INSTAT et la CPS sont membres du comité de suivi.	En cours
Inadéquation entre le dispositif de suivi-évaluation et de statistique et les ressources financières, humaines et matérielles du Ministère	Planification Q3 2014	FIN	Medium	High	High Risk	Mettre en place un comité de suivi de l'étude pour aboutir à des conclusions efficaces et réalistes	Direction du projet	déc-15	Le comité de suivi est en place	En cours
						Réaliser un plaidoyer visant la prise en charge de question des ressources.	Direction de projet	juin-15		

Identification du risque			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Certaines conclusions pertinentes de l'analyse institutionnelle et organisationnelle ne sont pas mises en application.	Q4 2014	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Mettre en œuvre les formations et les améliorations pertinentes prioritaires avant la fin du projet.	Direction du projet	déc-15		Nouveau
						Réaliser un plaidoyer visant à assurer la prise en charge des autres conclusions non traitées par le projet.	Direction du projet	déc-15		

3 Pilotage et apprentissage

3.1 Réorientations stratégiques

Le cadre logique a été révisé afin d'obtenir des indicateurs plus SMART. Aussi, les initiatives qui sont hors de la sphère de maîtrise du projet ont été retirées du cadre logique. Des reprogrammations ont été opérées pour réajuster la planification opérationnelle en fonction de facteurs externes (tels que la lourdeur des procédures de marchés publics) tout en restant dans la logique du respect des engagements pris par le projet.

Il n'y a pas eu de réorientations mais plutôt un recentrage de certains indicateurs qui paraissaient très ambitieux et qui ne tenaient pas suffisamment compte des réalités du contexte institutionnel, juridique, politique et économique du pays. Les orientations initiales du projet restent d'actualité.

3.2 Recommandations

Quatre (4) recommandations sont formulées :

Recommandations	Acteur	Date limite
Remplacer les représentants de la CADD et de la DNSV au sein du Comité de suivi, le premier étant parti à la retraite et le second est appelé à d'autres fonctions.	Le Président du Comité de Suivi et la Direction du Projet	Q1 2015
Intégrer le second représentant de la CPS/SDR dans le comité de suivi. Dès le départ la Direction du PAI MEP avait retenu le principe que deux (2) cadres de la CPS/SDR siègent dans le comité de suivi : un de la cellule suivi-évaluation et un de la section statistiques agricoles. La CPS avait alors désigné effectivement les 2 cadres. Mais au moment de la transmission de la liste des membres du Comité de Suivi au Ministre, le nom du second représentant de la CPS/SDR avait été homis.	Le Président du Comité de Suivi et la Direction du Projet	Q1 2015
Que la DFM désigne officiellement une personne de contact chargée du dossier PAI MEP. On perd parfois énormément de temps pour s'informer sur l'état d'avancement des dossiers qui sont sous la responsabilité DFM.	La Direction du PAI MEP	Q1 2015
Systématiser une rencontre par trimestre avec les (4) Directions : DFM, DNPIA, DNP et DNSV pour faire le point de la mise en œuvre de la collaboration et s'accorder sur les priorités du trimestre suivant. Le chargé de programme Développement Rural de la CTB pourrait prendre part à ces réunions.	La Direction du Projet	Q1 2015

3.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
Vue les difficultés d'organisation de réunions avec les Directeurs Nationaux à cause de leur agenda chargé, l'équipe du PAI MEP envisage la mise en place d'un noyau d'animation de l'action du PAI MEP par Direction Nationale. Ce noyau sera constitué de 3 cadres au maximum et sera le point de contact du PAI MEP mais aussi de facilitation de l'action d'appui à chaque Direction Nationale.	Directeurs Nationaux
L'intérêt d'avoir une personne de contact dans chaque institution partenaire du PAI MEP. A l'instar de la DGMP, la DFM pourrait désigner un cadre chargé du suivi du dossier du PAI MEP au sein de l'institution.	Directrice et chef de Division approvisionnements et marchés publics
La programmation de 2014 a été très ambitieuse et n'a pas suffisamment pris en compte l'influence des facteurs externes au projet, ce qui faudra absolument corriger en 2015.	Direction du projet

4 Annexes

4.1 Critères de qualité

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de la PERTINENCE : note totale		A	B	C	D
		X			
1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?					
X	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.			
	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.			
1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?					
	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).			
X	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.			
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.			
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.			

2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale		A	B	C	D
				X	
2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?					
X	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.			
	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.			

	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.
2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?		
	A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
X	B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
	C	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
	D	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.
2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?		
	A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
	B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
X	C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
	D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	A	B	C	D
		X		

3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?

	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.
X	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.

3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?

	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
X	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.

C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale	A	B	C	D
	X			

4.1 Durabilité financière/économique ?

A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.	
X	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.
C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.	
D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.	

4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?

X	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.
	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.
	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.

4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?

X	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.

4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?

A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
----------	---

B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision					Action			Suivi	
N°	Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
1	Le système de suivi-évaluation du projet doit être décrit	Mar-12	SMCL	MEP et CTB	Définir le cadre de résultats à partir des rapports de consultation sur l'analyse institutionnelle et la mise en place du dispositif de suivi-évaluation et statistique.	Responsable national	Q4 2014	Draft du plan de travail de la baseline disponible et le rapport baseline en cours d'élaboration	ONGOING
2	Lors du prochain réaménagement budgétaire, analyser les besoins en renforcement de capacité du MEP	Jun-13	SMCL	PAI MEP	Préparation d'un projet de réaménagement budgétaire. Exploitation des résultats de l'AI&O du MEP, élaboration d'un plan de renforcement des capacités du MEP.	Co-Responsable	Q3 2014	Analyse institutionnelle et organisation a été réalisée du 24 novembre au 19 décembre 2014. Le rapport provisoire est attendu le 12 janvier 2015.	ONGOING

Décision					Action			Suivi	
N°	Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
3	Poursuivre les réflexions pour la mise en place d'un système local/interne de suivi-évaluation au MEP	Jun-13	SMCL	CTB, MEP et PAI MEP	Organiser un marché de consultation internationale pour la mise en place du système	Co-Responsable	Q3 2014	Le marché a été lancé, l'analyse des offres est terminée et la validation du rapport de sélection est en cours	ONGOING
4	Consulter l'INSAT pour la préparation de guide/TdR pour la mise en place d'un dispositif de collecte de données statistiques	Jun-13	SMCL	MEP	Impliquer INSAT dans le processus	Responsable national	Q4 2013	Un cadre de l'INSTAT est désigné pour suivre l'ensemble du processus. Ce cadre est membre du comité de suivi mis en place pour appuyer l'équipe du projet dans le suivi et le cadrage des prestations des consultants et dans le	ONGOING

Décision					Action			Suivi	
N°	Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
								suivi de la mise en œuvre des activités clés du projet.	
5	Ajourner les activités d'audit organisationnel du MEP en attendant une analyse compréhensive des résultats d'audits existants	Jun-13	SMCL	PAI MEP	Après l'analyse des résultats des audits existants, il a été jugé nécessaire de faire une analyse organisationnelle/institutionnelle plus approfondie du MEP	Co-Responsable	Q1 2014		CLOSED
6	Evaluer la mise en œuvre du plan d'action 2004-2009 de la PNDE et celle de la Stratégie de valorisation du lait cru local	Jun-13	SMCL	PAI MEP	Prise en compte dans la planification 2014	Responsable national	Q3 2014	Pour la PNDE, L'étude a été réalisée en novembre-décembre 2014. Le rapport	ONGOING

Décision					Action			Suivi	
N°	Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
								provisoire est attendu le 12 janvier 2015.	
8	Un véhicule tout terrain du projet sera affecté au cabinet du Ministère de l'Elevage et de la Pêche comme véhicule de mission	Jun-13	SMCL	DFM MEP	Prendre en compte sur les besoins BSI 2014	DFM MDR	Q3 2014	Acquisition prévue pour 2015 sur le budget national.	ONGOING
9	Choisir les chauffeurs du projet parmi les chauffeurs non affectés du MEP au lieu de lancer un recrutement	Jun-13	SMCL	MEP	Mise à disposition de chauffeurs par le MEP	MEP	décembre 2013	Deux chauffeurs désignés ont pris fonction au PAI MEP	CLOSED
12	Suivre le processus de validation du Manuel de procédures de gestion administrative, financière,	Mar-14	SMCL	CTB, MEP, PAIMEP	Consultation à domicile des membres de la SMCL, finalisation, transmission à la Commission nationale pour validation et enfin diffusion aux membres de la SMCL	PAIMEP	May-14	Le manuel est validé par les membres de la SMCL par consultation à domicile. Cette version a été soumise	ONGOING

Décision					Action			Suivi	
N°	Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
	matérielle et des RH							à la Direction Générale du Contrôle des Services Publics pour une dernière validation.	
13	Faire valider le cadre logique actualisé du PAI MEP par un comité ad hoc (CPS, INSTAT,...)	Mar-14	SMCL	CPS, INSTAT, CDI, CTB	Convocation d'un comité ad hoc (CPS, INSTAT, CDI, CTB, DFM...), quinze jours après la tenue du Conseil supérieur de l'agriculture pour la validation du cadre logique actualisé du PAI MEP	PAI MEP	mai-14	Relecture des indicateurs par un comité ad hoc terminée. Les résultats des travaux de la commission seront approuvés par la SMCL de février 2015	OPEN
14	Appuyer l'organisation d'une table ronde des bailleurs autour du plan de relance de la DNSV	Jun-13	SMCL	MEP, OIE, DNSV	Concertations avec OIE en vue de l'appréciation de la nature de l'appui du PAI MEP dans le cadre de l'organisation de la table des bailleurs	PAI MEP	Jun-14	Contact pris avec la DNSV qui trouve qu'il faut plutôt les aider à actualiser d'abord le document	OPEN

Décision				Action			Suivi		
N°	Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
								avant d'envisager l'organisation de la table ronde	

4.3 Cadre logique mis à jour

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
OG	Faire du Mali une puissance Agricole Sous Régionale, où les sous-secteurs d'élevage et de la pêche sont un moteur de l'économie nationale, assurant la sécurité alimentaire des populations urbaines et rurales et générant des emplois et des revenus significatifs dans une logique de développement durable, respectueux de l'environnement			
OS	Le fonctionnement du Ministère de l'Élevage et de la Pêche est amélioré et en particulier ses services d'appui à la politique sous-sectorielle, de coordination et de suivi évaluation sont opérationnels et efficaces.	60% soit 36 des agents des trois directions nationales et régionales en charge des sous-secteurs élevage et pêche apprécient positivement les interventions du PAI MEP. (indicateur agrégé) : -Les agents apprécient positivement (oui ou non) le fonctionnement des nouveaux cadres de concertation -Les agents apprécient positivement (oui ou non) le renforcement des capacités en matière	Rapport de sondage	Le GRM, les PTFs, les structures techniques et les OPA respecte leurs engagements.

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
		d'élaboration de stratégies nationales. -Les agents apprécient positivement (oui ou non) le nouveau dispositif de suivi et évaluation.		
R1	Le MEP dispose de documents de politique pour les deux sous-secteurs Elevage et Pêche et d'une capacité renforcée de développement des stratégies opérationnelles.	<ul style="list-style-type: none"> • Trois (3) stratégies opérationnelles (2 pour l'Elevage et 1 pour la Pêche) élaborées ou actualisées sont adoptées par l'ensemble des acteurs concernés ; • Quinze (15) responsables des services techniques centraux et régionaux) des deux sous –secteurs renforcent leur capacité en élaboration de stratégies opérationnelles par la pratique et à travers des formations appliquées au domaine en fin 2015. 	<p>Documents de stratégies opérationnelles élaborés et adoptés.</p> <p>Rapport évaluation de la mise en œuvre de la PNDE et stratégie lait.</p> <p>Rapports d'élaboration des stratégies.</p> <p>Rapport d'auto-évaluation</p>	Les acteurs concernés s'engagent dans tout le processus pour une meilleure appropriation des documents produits, des techniques d'élaboration de stratégies et pour une meilleure sensibilisation en faveur de la mise en œuvre des stratégies et des plans d'actions.
R2	Le MEP a mis en place des mécanismes de coordination interne (y compris avec la CPS/SDR et d'autres services en partage), et de coordination externe avec les PTF et les autres acteurs étatiques et non-étatiques dans les deux sous-secteurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Deux (2) cadres de concertation internes et externes sont redynamisés en fin 2015 ; • Deux (2) cadres de concertation internes et externes sont créés en fin 2015. 	<p>Rapport d'auto-évaluation des cadres de concertations</p> <p>Comptes rendu des cadres de concertation</p> <p>Actes de création des cadres de concertation</p>	Les acteurs concernés s'engagent à donner des contenus, à définir et à mettre en œuvre des mécanismes de suivi des décisions et suggestions formulées lors des réunions des cadres de concertation.

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
R3	Le MEP est doté d'un système interne de monitoring fonctionnel et approprié intégrant un mécanisme de collecte et de mise à jour continue des données statistiques sur les deux sous-secteurs élevage et pêche	<ul style="list-style-type: none"> • Un (1) système de monitoring et de statistique est expérimenté dans deux (2) régions spécifiques (élevage et pêche) d'ici fin 2015 ; • Un (1) système de monitoring et de statistique adéquat, intégrant et fonctionnel est adopté au niveau national ; • 44 agents impliqués dans la collecte, traitement et l'élaboration des rapports (dont 34 des régions expérimentales) disposent à temps réel d'informations fiables diffusables et améliorent la qualité des rapports. 	<p>Rapport du diagnostic réalisé par un consultant (qui comprend le guide d'expérimentation) ;</p> <p>Rapport d'évaluation de l'expérimentation ;</p> <p>Rapport de l'atelier national de pré-validation du dispositif ;</p> <p>Décision de validation de la SMCL</p> <p>Acte administratif d'adoption du système</p> <p>Rapport d'évaluation des rapports par les agents impliqués ;</p> <p>Rapport d'auto-évaluation des agents de terrain sur leurs conditions de travail.</p>	Le département chargé des sous-secteurs de l'élevage et de la pêche et Ministère des finances s'engagent dans la mobilisation des ressources, humaines, matérielles et financières nécessaires pour l'implémentation et la pérennisation du dispositif dans l'ensemble des régions du pays
R4	Le MEP est doté d'un cadre de fonctionnement plus efficace pour la réalisation de ses missions régaliennes et de service public	<ul style="list-style-type: none"> • Un (1) plan d'action de gestion des améliorations post analyse institutionnelle et organisationnelle du MEP est disponible ; 	<p>Rapport de l'analyse institutionnelle et organisationnelle.</p> <p>Rapport de l'atelier national de pré-validation du plan d'action</p> <p>Décision de validation de la SMCL.</p>	L'ensemble des acteurs concernés s'engage dans la mobilisation de budgets pour la bonne gestion des ressources humaines (rédaction de fiches de poste pertinentes et recrutement de personnel qualifié), le développement de ces ressources humaines (formation) et le remplacement des cadres admis à la retraite (recrutement).

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
		<ul style="list-style-type: none"> • Un (1) plan de renforcement des capacités des équipes des services en charge des deux sous –secteurs est élaboré • Trois (3) modules de formation prioritaires sont mis en œuvre en 2015. 	<p>Rapport de l'atelier national de pré-validation du plan de renforcement de capacité.</p> <p>Décision de validation de la SMCL.</p> <p>Rapports de formations réalisées.</p>	<p>L'ensemble des acteurs s'engage également dans la mise en application de la bonne gouvernance (et plus précisément la bonne gestion ressources matérielles et financières) au sein des structures techniques chargées des sous-secteurs de l'élevage et de la pêche</p>

4.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	OUI
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	NON
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	NON
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	dernier trimestre 2015
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	Octobre 2014

4.5 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

Les tableaux des pages suivantes présentent le rapport financier 2014 de l'intervention.

4.6 Ressources en termes de communication

Deux outils de communication ont été produits en 2014 : un dépliant et des panneaux d'identification du projet.

Les ateliers d'évaluation de la PNDE et d'analyse institutionnelle et organisationnelle des sous-secteurs de l'élevage et de la pêche qui ont regroupé des représentants des structures centrales, régionales et locales de l'ensemble du pays ont offert des opportunités de diffusion du dépliant.