

---

**Projet Régional de Gestion Durable  
du Bétail Ruminant Endémique en Afrique de l'Ouest  
(PROGEBE)**

---



**Première évaluation à mi-parcours du PROGEBE**  
(par le Fonds pour l'Environnement Mondial / FEM)

**Rapport Final**

**Octobre 2011**

---

PROGEBE Unité régionale de coordination s/c Centre international de trypanotolérance (CIT) Kerr Serign  
P.O. Box 4060 Bakau Gambie Afrique de l'Ouest  
Téléphone : +220 446 02 18 E-mail : [progebe-urc@progebe.net](mailto:progebe-urc@progebe.net); Site web: [www.progebe.net](http://www.progebe.net)

---



*Gambie - Guinée - Mali - Sénégal*





Le Groupe-conseil baastel s.p.r.l.  
Rue des Colonies 11  
B-1000 Bruxelles  
Tél: ++32-(0)2 517 61 40  
www.baastel.com  
Email: alain.lafontaine@baastel.com

## Projet de gestion durable du bétail ruminant endémique d'importance mondiale en Afrique de l'Ouest (PROGEBE)



### Première évaluation à mi-parcours

### Rapport Final

Soumis par :  
Le Groupe-conseil baastel s.p.r.l.

18 Octobre 2011





## TABLE DES MATIERES

<b>RESUME EXECUTIF.....</b>	<b>iv</b>
<b>1. Introduction.....</b>	<b>1</b>
1.1 Objectifs de l'Evaluation.....	1
1.2. Méthodologie utilisée .....	1
1.3. Référentiel de l'évaluation .....	2
<b>2. Le projet et son contexte .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Constat .....</b>	<b>7</b>
Formulation du projet .....	7
Approche de mise en oeuvre .....	13
Mise en œuvre .....	26
Résultats .....	44
<b>4. Conclusions .....</b>	<b>71</b>
<b>5. Recommandations.....</b>	<b>77</b>
<b>Annexe 1 – Termes de référence de l'évaluation.....</b>	<b>79</b>
<b>Annexe 2 – Matrice d'évaluation .....</b>	<b>92</b>
<b>Annexe 3 – Liste des personnes interviewées .....</b>	<b>104</b>
<b>Annexe 4 – Liste des partenariats créés.....</b>	<b>110</b>
<b>Annexe 5 – Calendriers relatifs au processus de planification.....</b>	<b>116</b>
<b>Annexe 6 – Matrice d'évaluation des risques.....</b>	<b>117</b>
<b>Annexe 7 – Liste des risques identifiés pour l'année 2011 .....</b>	<b>118</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>120</b>

## LISTE DES TABLES ET FIGURES

### Tableau

Tableau 1 – Etapes clés du processus de formulation du PROGEBE .....	7
Tableau 2 - Niveau de décaissement en USD des financements BAD au 31 mars 2011 .....	30
Tableau 3 - Niveau de décaissement en USD des financements FEM au 31 mars 2011 .....	31
Tableau 4 – Niveau d'exécution financière en USD du MoA entre UNOPS, le PNUD et ILRI.....	32
Tableau 5 - Niveau de mobilisation des différents cofinancements en USD au 31 mars 2011.....	32
Tableau 6 – Tableau des cofinancements.....	33
Tableau 7 – Simulation du solde des financements FEM et BAD en USD au 31 décembre de 2012, 2013 et 2014.....	34
Tableau 8 – Activités réalisées par ILRI à la date de réalisation de l'évaluation .....	37
Tableau 9 – Activités mises en œuvre par axe stratégique et réalisation .....	46
Tableau 10 – Renseignement des indicateurs d'objectives et de résultats.....	51

### Graphique

Graphique 1 – Niveau d'exécution annuel des budgets pour le FEM, la BAD et les fonds Etats.....	31
---	----

## ACRONYMES

APD	Avant-projet détaillé
APR/PIR	Revue annuelle du projet / Revue de la mise en œuvre du projet ( <i>Annual Project Review / Project Implementation Review</i> )
BAD	Banque africaine de développement
BRE	Bétail ruminant endémique
CAE	Centre d'appui à l'élevage
CBD	Convention des Nations Unies sur la diversité biologique
CIRDES	Centre International de Recherche-Développement sur l'Élevage en Zone Subhumide
CIT	Centre international sur la trypanotolérance
CLD	Convention des Nations Unies pour la lutte contre la désertification
CLP	Comité local de pilotage
CNP	Comité national de pilotage
CORAF/WECARD	Conseil ouest et centre africain pour la recherche et le développement
CRP	Comité régional de pilotage
CRZ	Centre de Recherches Zootechniques
DAO	Dossier d'appel d'offre
DIP	Diagnostic Institutionnel Participatif
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
GRN	Gestion de ressources naturelles
ILRI	International Livestock Research Institute
LCFB	Lutte contre les feux de brousse
MARP	Méthodes accélérées de recherche participative
MOA	Memorandum of Agreement
OCB	Organisations Communautaires à la Base
OCDE/CAD	Organisation de Coopération et de Développement Economiques / Comité d'aide au développement
OPE	Organisations professionnelles d'éleveurs
OPEC	Opérateurs privés évoluant dans le secteur de l'élevage
PA	Production animale
PARI	Plan d'Action de Renforcement Institutionnel
PIF	Project Identification Form
PNDE	Plan National de Développement de l'Élevage
PNIASA	Programme national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
POAS	Plans d'occupation et d'affectation des sols
PRODOC	Document de projet PNUD/FEM
PROGEBE	Projet de Gestion durable du bétail ruminant endémique en Afrique de l'Ouest
PTBA	Programme de travail et budget annuels
R&D	Recherche et Développement
RGAn	Ressources génétiques animales
SNOO	Senegal Operations Center
TdR	Termes de référence
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNC	Unité Nationale de Coordination
URC	Unité Régionale de Coordination

## RESUME EXECUTIF

Le projet de Gestion durable du bétail ruminant endémique en Afrique de l'Ouest (PROGEBE) est une initiative cofinancée par le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM), la Banque africaine de développement (BAD), ILRI (*International Livestock Research Institute*), les Gouvernements de Gambie, de Guinée, du Mali et du Sénégal, le Centre international sur la trypanotolérance (CIT), le Centre International de Recherche-Développement sur l'Élevage en Zone Subhumide (CIRDES) et l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO). Cette initiative vise à supprimer les barrières existantes entravant la conservation in situ de trois espèces prioritaires de ruminants endémiques : les bovins de race Ndama, les ovins de race Djallonké et la chèvre naine d'Afrique de l'Ouest. L'objectif global de ce projet est de garantir la durabilité des populations de ces espèces de Bétail ruminant endémique (BRE) ciblées dans les quatre pays ouest-africains afin d'améliorer les économies rurales et garantir la conservation de ces espèces et de leurs caractères génétiques uniques au monde.

Les deux principaux bailleurs de fonds (le FEM et la BAD) ont défini des agences d'exécution différentes pour ce projet. L'agence gestionnaire des fonds du FEM est le PNUD, qui a sélectionné le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) comme agence d'exécution pour ce projet. L'agence d'exécution de la BAD est le CIT et les ministères en charge de l'élevage.

Les objectifs de cette évaluation à mi-parcours sont les suivants : (i) Renforcer la gestion adaptative et les fonctions de suivi du projet ; (ii) Garantir la redevabilité pour l'atteinte de l'objectif FEM ; (iii) Développer l'apprentissage organisationnel et du développement ; et (iv) Permettre une prise de décision éclairée. L'évaluation prend en compte la pertinence, l'efficacité, l'effectivité, l'efficience et la durabilité du projet.

La méthodologie d'évaluation poursuivie a impliqué 6 étapes principales : (i) une revue documentaire préliminaire ; (ii) l'élaboration d'une note de démarrage qui présentait la structuration de l'évaluation (matrice d'évaluation, questions évaluatives, indicateurs, sources d'information et moyens de collecte), un programme de mission ainsi qu'un plan de travail actualisé pour la suite du processus d'évaluation, et des protocoles d'entretiens ; (iii) une mission en Gambie, Mali, Guinée et Sénégal pour y rencontrer les différentes parties prenantes au projet, et notamment les équipes de projet, les partenaires nationaux et les bénéficiaires ; (iv) une revue documentaire et une analyse détaillée des données recueillies ; (v) la rédaction et la soumission d'un rapport provisoire ; (vi) et enfin l'élaboration d'un rapport final qui prend en compte les différents commentaires reçus.

L'évaluation a été structurée autour de 14 questions spécifiques qui portaient sur la formulation du projet, l'approche de mise en œuvre choisie, la mise en œuvre et enfin les résultats. Ces questions ont été présentées dans une matrice évaluative qui présentait également les indicateurs qui ont permis de répondre aux différentes questions, et les sources d'information pour renseigner ces indicateurs. Ce canevas a structuré les étapes de collecte de l'information et d'analyse des données collectées.

Les différents constats que l'équipe d'évaluation a relevés sont présentés ci-dessous.

### ***Formulation du PROGEBE***

La formulation du PROGEBE a suivi un long processus durant lequel diverses modifications ont été apportées au projet et dont l'aboutissement a été l'élaboration d'un Document de Projet (PRODOC) pour les financements FEM et un rapport d'évaluation pour les financements BAD, qui présentaient une structure et des objectifs distincts, mais également un montage institutionnel différent.

Les activités programmées, et notamment l'intégration des activités financées par le FEM et la BAD dans un cadre logique intégré au démarrage du projet, sont pertinentes vis-à-vis des résultats attendus et de l'atteinte de l'objectif du projet, ainsi que vis-à-vis des stratégies et des plans relatifs à l'élevage dans les quatre pays d'intervention. Les activités mises en œuvre à la base répondent à des besoins et des priorités des communautés bénéficiaires. Il est cependant nécessaire de poursuivre et même amplifier la mise en

place pour les bénéficiaires de mesures d'accompagnement des activités de démonstration et des formations réalisées.

Bien que la gente féminine ne représente seulement 16% de l'effectif total du personnel du PROGEBE, l'aspect genre a été bien intégré dans la formulation du PROGEBE et continue à être pris en compte dans les stratégies de mise en œuvre du projet.

### ***Approche de mise en œuvre***

Les différentes parties prenantes participent activement aux niveaux national et local dans les processus décisionnels et opérationnels. Bien que l'équipe d'évaluation juge prématuré d'apprécier concrètement le niveau d'appropriation des formations et des activités de démonstration, ce dernier semble satisfaisant.

Suite à d'importants défis rencontrés en termes de procédures au démarrage du projet, de nettes améliorations ont été apportées à travers notamment une mutualisation de l'expertise au sein de l'URC. Le PROGEBE dispose d'un Manuel de procédures administratives et financières complet. Un logiciel informatisé de suivi budgétaire et suivi-évaluation a été mis en place au niveau de l'Unité régionale de coordination (URC), mais également des Unités nationales de coordination (UNC). Cependant, ce logiciel n'est pas encore complètement opérationnel dans toutes les UNC. Par ailleurs, une petite caisse a été mise en place pour chaque UNC en 2010 sur financement FEM pour permettre de financer les coûts de fonctionnement et autres petites dépenses, mais des problèmes de réapprovisionnement de ces petites caisses se sont posés.

Le montage institutionnel initial n'était pas efficient et a posé de nombreux problèmes en termes de coordination et de synergies au démarrage du projet. De nettes améliorations ont été ensuite apportées au fonctionnement du PROGEBE, à la coordination des activités financées par la BAD et le FEM, et aux synergies d'action. Cependant, il existe toujours une certaine confusion institutionnelle liée à la perception d'une double coordination BAD – PNUD/UNOPS/FEM du PROGEBE par certaines personnes rencontrées. La plus-value de l'UNOPS quant à elle se situe au niveau des procédures de validation et d'adjudication des contrats, ainsi que des acquisitions.

L'équipe d'évaluation estime que le Memorandum of Agreement (MoA) entre UNOPS, le PNUD et ILRI intègre les différents aspects clés. Le seul gap identifié au sein de ce MoA se situe au niveau de l'absence de réel livrable associé aux différentes activités avec un chronogramme détaillé, mais également aux paiements effectués à ILRI.

Le cadre logique intégré élaboré au démarrage du projet permet une bonne intégration des données issues du PRODOC du FEM et du Rapport d'évaluation de la BAD, et constitue un bon outil de référence pour le suivi-évaluation. Cependant, l'équipe d'évaluation estime que le nombre d'indicateurs à renseigner est trop important pour permettre la mise en place d'un système de suivi-évaluation souple, léger et opérationnel.

Au niveau des partenariats créés avec le PROGEBE, malgré les capacités complémentaires apportées au CIT, certaines activités assignées au partenariat avec le CIT n'ont pu être réalisées. La mise en place du partenariat avec le CIRDES est en discussion depuis le démarrage du projet, entre les différentes parties prenantes. A la fin du premier trimestre 2011, 34 protocoles de partenariat avaient été signés au niveau national dans le cadre du PROGEBE.

Le PROGEBE bénéficie aujourd'hui d'une bonne visibilité au niveau local et national, du continent et des différents partenaires internationaux intervenant dans les domaines de la sélection et de l'amélioration génétique. Bien que son site web soit opérationnel et fourni des informations de base sur le PROGEBE, il est incomplet et sa mise à jour insuffisante. Par ailleurs, l'efficacité de la stratégie de mise en œuvre du plan de communication et d'information, et des outils utilisés doit maintenant être analysée.

### *Mise en œuvre*

La représentativité des membres du Comité régionale de pilotage (CRP) est bonne. Le CRP joue son rôle et le niveau des débats est bon. Cependant, la durée associée à sa tenue est insuffisante pour permettre une analyse en profondeur de tous les aspects opérationnels, scientifiques et techniques. L'absence de la BAD en son sein est déplorée. Elle pose un défi vis-à-vis du processus décisionnel et renforce l'aspect de double coordination. Les Comités nationaux de pilotage (CNP) sont fonctionnels, représentatifs des différentes parties prenantes au niveau national et jouent globalement leurs rôles. Ils doivent en revanche être organisés très tôt en début d'année, voir en fin d'année précédente, pour ne pas entraver la programmation annuelle des activités du PROGEBE. Les Comités locaux de pilotage (CLP) sont actifs dans tous les sites d'intervention du projet seulement depuis 2010 et la fréquence de rencontre de la majorité des CLP n'est pas trimestrielle telle qu'initialement envisagée. Les CLP jouent leurs rôles et permettent de renforcer l'approche participative et bottom-up poursuivie pour la planification, la mise en œuvre et le suivi des activités du PROGEBE.

Le processus de planification annuel est efficient, bien que son calendrier de réalisation soit très serré et pose des défis de respect des échéances. Le format des Programme de travail et budget annuels (PTBA) est complet, et permet une consolidation effective des programmations nationales au niveau régional.

Le niveau global d'exécution réelle au 31 mars 2011 des financements FEM et BAD est respectivement de 51% et 17%. Le niveau d'exécution financière au 31 décembre 2010 du budget global du MoA entre UNOPS, le PNUD et ILRI est de 44%. Le niveau de mobilisation des contreparties nationales est respectivement de 9% pour le Gouvernement gambien, 43% pour le Gouvernement Malien, 19% pour le Gouvernement guinéen et 41% pour le Gouvernement sénégalais. Les cofinancements du CIT et de ILRI ont pu être mobilisés aux niveaux anticipés. En revanche, celui du CIRDES n'a pu être mobilisé. Au rythme actuel de décaissement respectif des fonds des deux bailleurs principaux, les financements FEM risquent d'être épuisés avant la fin décembre 2014, tandis que le solde des financements de la BAD pourrait être supérieur à 12 millions USD à la date programmée de clôture du projet BAD. Des ajustements au calendrier de mise en œuvre ou aux rythmes des décaissements sont donc nécessaires.

Le personnel mis en place au sein de l'URC permet d'assurer les responsabilités qui lui sont assignées. Cependant, le manque de précision sur les tâches respectives du coordonnateur régional et de son adjoint a probablement perturbé la mise en œuvre des activités au démarrage du projet. En termes de masse salariale, bien que la majorité des salaires aient été revus depuis le démarrage du projet, pour permettre d'harmoniser le niveau des salaires versés par le FEM vis-à-vis de ceux versés par la BAD pour des postes équivalents, des disparités sont toujours constatées.

Le personnel mis en place au niveau national permet une gestion, une coordination et un suivi effectifs de la mise en œuvre des activités. Les rôles et les responsabilités de chaque agent au niveau des sites d'intervention sont clairs et permettent une mise en œuvre et un suivi effectif des activités à la base. Cependant, les modalités de paiements des indemnités des techniciens et des animateurs sur une base trimestrielle et les montants de ces indemnités posent des défis. La situation spécifique du site 4 au Mali considéré comme primaire par la BAD mais pas par le FEM, pose une inquiétude liée à l'équité salariale. Par ailleurs, la question de la mise à disposition des moyens matériels et logistiques va se poser pour la réplique des activités au niveau des sites secondaires.

Des retards ont été accumulés dans la mise en œuvre du MoA et les responsabilités liées à ces retards sont partagées entre l'UNOPS, le PNUD et ILRI. Par ailleurs, il est difficile d'associer en détail le coût facturé par ILRI pour ses prestations avec le travail concrètement fourni. L'exécution physique de ILRI est par conséquent difficile à lier avec son exécution financière. De plus, certaines activités sont refacturées d'une année sur l'autre par ILRI. Des barrières linguistiques ont également été observées.

ILRI dispose d'une plus-value importante dans le domaine de la recherche, mais l'équipe d'évaluation estime que cette plus-value ne porte pas sur toutes les activités dont ILRI a la charge au sein du PROGEBE. ILRI devrait se refocaliser sur des activités de recherche au service du développement, pour permettre d'analyser et documenter les processus de changements, et la capitalisation et la diffusion des enseignements.

Le retard pris dans la réalisation des études de référence, implique que le système de suivi-évaluation ne soit pas encore complètement opérationnel. Etant donné les budgets associés à ces études, le système doit être allégé pour mettre en place un système de suivi-évaluation moins coûteux.

Le processus suivi pour identifier les risques et évaluer leur niveau est pertinent, fiable et opérationnel, et sa mise en œuvre est effective et efficiente. L'équipe d'évaluation juge que la liste des risques identifiés présentée dans le PTBA 2011 est complète et bien détaillée et partage l'analyse qui est faite de ces risques.

### **Résultats**

Un nombre important d'activités ont été mises en œuvre au niveau des différents axes stratégiques du PROGEBE. Cependant, certaines activités ont pris du retard. La situation de référence pour la Guinée n'a pas encore été finalisée. Des délais ont été consentis dans la réhabilitation des infrastructures des stations de recherche. Les équipes de projets rencontrent des difficultés quant à la mobilisation des services vétérinaires privés. L'accès des agro-éleveurs aux services financiers n'a pas concrètement évolué. Les travaux relatifs aux infrastructures de commercialisation, de distribution et de transformation du BRE et de ses produits n'ont pas encore débutés. Certains conflits sont toujours observés entre éleveurs et agriculteurs.

L'équipe d'évaluation juge la progression vers l'atteinte des résultats associés aux différents axes stratégiques comme présentée ci-dessous :

Résultats attendus	Niveau de progression vers son atteinte
Axe stratégique d'intervention I : Les caractéristiques génétiques du BRE sont préservées et sa production et sa productivité améliorées	Satisfaisant (S)
Axe stratégique d'intervention II : Les systèmes de valorisation (commercialisation et de marketing) du BRE et de ses produits sont améliorés	Moyennement Satisfaisant (MS)
Axe stratégique d'intervention III : Les ressources naturelles et les écosystèmes sont préservées et durablement utilisées au niveau des sites du projet avec une approche intégrée et communautaire de gestion du BRE et de son habitat	Satisfaisant (S)
Axe stratégique IV : Les cadres légaux, politiques et institutionnels sont établis et mis en œuvre au niveau local, national et sous-régional pour la préservation in situ, la production et la commercialisation du BRE dans les 4 pays	Satisfaisant (S)
Axe stratégique V : Un système sous-régional de coopération, d'échange d'informations et d'encadrement coordonné en matière de conservation du BRE établis et fonctionnel	Très Satisfaisant (HS)
Axe stratégique VI : Le projet géré, mis en œuvre, suivi et supervisé de façon efficace dans les 4 pays	Satisfaisant (S)

Les différentes activités mises en œuvre à ce stade du projet et les premiers résultats observés constituent une base assez solide pour atteindre à moyen terme l'objectif immédiat du projet d'instaurer des modèles efficaces pour la gestion communautaire du BRE et de leurs habitats, et de renforcer les environnements de production, de marché et politiques en faveur de ces espèces. Cependant, l'amélioration et la sélection génétique animale en noyaux ouverts sont des processus de long terme qui nécessiteront un appui complémentaire après la fin du projet. La question de la pérennisation des systèmes d'amélioration génétique après la fin du projet va se poser et les conditions d'entretien des stations de recherche devront être établies avant la fin du PROGEBE.

A travers les divers constats qui ont été présentés tout au long de ce rapport, et les différentes difficultés que le PROGEBE a globalement surmontées depuis son lancement, l'équipe d'évaluation estime que les progrès dans la mise en œuvre du PROGEBE au stade de cette première évaluation à mi-parcours sont satisfaisants.

L'équipe d'évaluation estime à moyennement probable (ML) la durabilité financière, socio-économique et institutionnelle des résultats qui seront atteints par le PROGEBE. Elle juge probable (L) la durabilité environnementale des futurs résultats du PROGEBE.

De nombreuses formations de techniciens et d'agro-éleveurs, de relais en environnement et de relais vétérinaires ont été réalisées dans les différents sites d'intervention. Le niveau d'adoption des thèmes présentés lors de ces formations doit maintenant être analysé. Les démarches de renforcement des capacités institutionnelles des organisations identifiées ont été initiées. Cependant, il est encore tôt dans le processus pour analyser le niveau d'appropriation des mesures préconisées.

La réplication des activités à l'intérieur des sites primaires passe par un effet boule de neige des mesures novatrices promues. Certaines innovations sont d'ores et déjà répliquées par certains agro-éleveurs qui n'avaient pas été directement ciblés par les activités du PROGEBE. L'approche à suivre pour répliquer les activités sur les sites secondaires pose plus de questionnements et de challenges.

À la lumière de l'analyse et des conclusions présentées ci-dessus, l'équipe d'évaluation formule les recommandations suivantes :

- R1.** S'assurer de poursuivre la mise en place de mesures d'accompagnement aux formations et aux activités de démonstration promues par le PROGEBE, telles que des campagnes de vaccination, la mise à disposition de médicaments et de petits matériels, accompagnement bancaire, etc.
- R2.** Réaliser une enquête sur le niveau d'adoption des mesures promues par le PROGEBE au niveau des bénéficiaires directs sur les 12 sites d'intervention primaires, afin de mesurer le niveau d'adoption, informer et analyser l'approche de mise en œuvre au niveau local et rectifier le tir au besoin pour les dernières années de mise en œuvre et notamment pour la mise en œuvre des activités sur les sites de réplication.
- R3.** Finaliser l'opérationnalisation du logiciel de suivi-budgétaire et suivi-évaluation ; et commanditer une mission dans chaque pays pour s'assurer que le logiciel permet une bonne synchronisation de la partie budgétaire et de la partie suivi-évaluation.
- R4.** Mettre en place un système pour ré-abonder les petites caisses d'avance et remédier aux problèmes rencontrés lors de la première expérience.
- R5.** Mettre en place un système de paiement des indemnités des agents et animateurs sur une base mensuelle et considérer revoir à la hausse ces indemnités à la lumière des taux de change en vigueur. Par ailleurs, considérer mettre à disposition du matériel informatique complémentaire au niveau des sites de projets pour permettre aux techniciens et/ou animateurs de saisir directement les données de suivi réalisé auprès des éleveurs.
- R6.** Considérer de mieux harmoniser les salaires au sein de l'URC et tenir une nouvelle discussion entre la BAD et UNOPS vis-à-vis des questions de disparité des salaires au sein de l'URC. Par ailleurs, considérer harmoniser le salaire versé au chef de site 4 au Mali avec celui touché par les chefs des autres sites, et considérer également mettre à disposition l'indemnité aux techniciens de ce site.
- R7.** Renforcer la mutualisation entre les procédures de gestion des financements de la BAD et ceux du FEM, à travers notamment l'organisation de missions de supervision conjointes (BAD/PNUD/FEM/URC) afin de contribuer à l'atteinte des résultats escomptés, renforcer la coordination des activités et les synergies, et améliorer la visibilité institutionnelle interne et externe du PROGEBE.
- R8.** Renforcer la communication entre le projet, et les bureaux nationaux du PNUD, et notamment le PNUD Mali d'une part, et l'UNOPS et les bureaux nationaux du PNUD d'autre part.
- R9.** Compléter le site web et mettre en ligne les différents documents disponibles. Faire une mise à jour complète du site. Réaliser une évaluation et une mise à jour du plan de communication et d'information, et analyser le taux d'atteinte des cibles identifiées, pour permettre de contribuer à renforcer la visibilité externe du PROGEBE, contribuer à lever de nouveau financement, mais également contribuer à la réplication des mesures promues.

- R10.** Mener une concertation assez rapidement entre les différentes parties prenantes, afin de déterminer les activités qui peuvent être effectivement réalisées en termes de cryogénie et de caractérisation génétique avec les moyens disponibles dans le cadre du PROGEBE. Considérer associer à ces discussions le point focal en RGA pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre, ainsi que d'autres partenaires.
- R11.** Tenir un comité ad-hoc avec une dimension plus scientifique et technique qui puisse se tenir en amont de la réunion du CRP, sur une journée ou deux afin de permettre une discussion annuelle plus de fonds sur ces aspects. Les conclusions et recommandations de ce comité ad-hoc pourraient être ensuite présentées à la réunion du CRP pour appréciation et décision. Le rôle de politique globale et de prise de décision et d'orientations stratégiques du CRP serait de ce fait renforcé. La composition de ce comité pourrait intégrer les experts techniques de l'URC, les coordonnateurs des UNC et autres experts techniques des UNC, et des scientifiques et chercheurs extérieurs au PROGEBE. Ce comité ad-hoc permettrait également au PROGEBE de lancer chaque année sur une base régionale une réflexion générale sur les aspects scientifiques et techniques liés à la conservation des ressources génétiques animales en Afrique de l'Ouest. L'URC se ferait ensuite le porte-parole des conclusions et recommandations issues de la réunion de ce comité vis-à-vis du CRP.
- R12.** Considérer que la BAD intègre le CRP à titre d'observateur, sans droit de vote.
- R13.** S'engager à tenir les réunions des CNP avant la fin décembre de chaque année pour valider les PTBA nationaux, et ainsi permettre à la réunion du CRP de se tenir avant la fin janvier de chaque année, et disposer d'un PTBA régional validé et à soumettre à la BAD et au PNUD en février de chaque année au plus tard.
- R14.** Lancer une réflexion sur les ajustements à apporter au calendrier d'exécution et au rythme de décaissement des deux bailleurs de fonds. Considérer diminuer le niveau annuel des financements FEM et ramener la date de clôture du projet FEM au 31 décembre 2014. Dans le même temps, considérer accélérer le rythme des décaissements BAD et repousser la date de clôture des fonds BAD en l'ajustant à la même date que celle du FEM.
- R15.** Tenter d'appliquer les décisions issues de la réunion PNUD, UNOPS, URC et ILRI sur la mise en œuvre du MoA, d'ici fin décembre 2011. Analyser la mise en œuvre de ces décisions en janvier 2012 (une évaluation indépendante de la plus-value de ILRI pourrait être réalisée pour informer cette analyse) et si pas convaincant suspendre le MoA pour re-cibler les activités de ILRI en les limitant aux seuls aspects de recherche qui demeurent pertinents à ce stade-ci du projet étant donné son stade avancé de mise en œuvre, avec un budget spécifique et redimensionné en conséquence autour des extrants de recherche spécifiques attendus. Identifier d'autres partenaires potentiels en parallèle pour assurer la mise en œuvre ponctuelle des autres tâches d'exécutions nécessaires. Par ailleurs, considérer organiser une réunion conjointe avec les différentes parties prenantes au niveau régional et national, pour discuter, amender et valider la stratégie révisée proposée par ILRI. Cette réunion pourrait être animée par un facilitateur indépendant.
- R16.** Rentrer les données de base dans le cadre de suivi-évaluation régional, et mettre en place le système de suivi à partir du second semestre 2011. Considérer alléger en parallèle le cadre de suivi en éliminant notamment les indicateurs d'activités et en lançant une réflexion autour de la réalisation des études nécessaires à la collecte continue des données pour renseigner les indicateurs (études devant être moins intenses que les études sur les données de base pour lesquelles toutes les données recueillies ne sont probablement pas nécessaires). Renforcer également la fréquence des missions de supervision et d'appui technique du personnel de l'URC dans chaque pays, et du personnel de l'UNC au niveau des sites d'intervention.
- R17.** Lancer une réflexion régionale sur la réplication des activités et des mesures promues en termes de BRE d'ici l'approbation du PTBA 2012, afin de mettre en place un système de réplication à partir de 2012. Considérer baser ce système sur des visites d'échanges, l'appui aux services déconcentrés de l'Etat, et la démultiplication des formations à travers une démarche identique à celle suivie actuellement sur les sites primaires, à savoir des formations de formateurs et de relais. Appuyer les stations de recherche pour qu'elles étendent leurs activités sur ces sites secondaires. Renforcer la fréquence des missions de supervision des UNC sur ces sites. Réaliser une estimation du taux de réplication et des systèmes de réplication lors de la prochaine évaluation à mi-parcours.



# 1. Introduction

## 1.1 Objectifs de l'Évaluation

Comme indiqué dans ses Termes de référence (TdR), les objectifs de cette évaluation à mi-parcours sont les suivants :

1. Renforcer la gestion adaptative et les fonctions de suivi du projet ;
2. Garantir la redevabilité pour l'atteinte de l'objectif Fonds pour l'environnement mondial (FEM) ;
3. Développer l'apprentissage organisationnel et du développement ; et
4. Permettre une prise de décision éclairée.

L'évaluation prend en compte la pertinence, l'efficacité, l'effectivité, l'efficience et la durabilité du projet. Les progrès vers les impacts sont également analysés à un niveau permis par l'exercice d'évaluation, même s'il est trop tôt dans le cycle du projet pour réaliser une analyse d'impacts complètes. Elle identifie également les facteurs ayant facilité ou empêché l'avancée vers l'atteinte des objectifs du projet. Une attention particulière est accordée à l'assistance technique fournie et à la relation avec ILRI (*International Livestock Research Institute*), le Centre international sur la trypanotolérance (CIT) et le Centre International de Recherche-Développement sur l'Élevage en Zone Subhumide (CIRDES) notamment.

### La mission d'évaluation analyse :

- Les progrès dans l'obtention des résultats ;
- Le cadre de gestion adaptative du projet ;
- Les facteurs extérieurs clés qui influencent la mise en œuvre du projet ;
- L'appui apporté par UNOPS ; et
- La stratégie partenariale.

## 1.2. Méthodologie utilisée

Les TdR présentent clairement les différentes tâches à réaliser dans le cadre de cette première évaluation à mi-parcours. Les principales étapes de l'évaluation sont les suivantes :

### Étape 1 : Revue documentaire préliminaire

L'équipe d'évaluation a procédé à une revue documentaire préliminaire qui a contribué à l'identification des questions évaluatives et des indicateurs qui guident le processus d'évaluation. Une matrice d'évaluation présentant ces différents éléments est présentée en Annexe 2. Cette matrice d'évaluation a été au centre des étapes de structuration et de mise en œuvre de cette évaluation.

### Étape 2 : Note de démarrage

Une note de démarrage a été élaborée en amont de la collecte de données pour présenter la structuration de l'évaluation (matrice d'évaluation, questions évaluatives, indicateurs, sources d'information et moyens de collecte), un programme de mission ainsi qu'un plan de travail actualisé pour la suite du processus d'évaluation, et des protocoles d'entretiens. Cette note de démarrage a été présentée à l'Unité Régionale de Coordination (URC) par email. Les commentaires reçus par l'URC ont été pris en compte dans la préparation d'une version finale de la note de démarrage transmise ensuite à l'URC.

### Étape 3: Missions en Gambie, Mali, Guinée et Sénégal

L'équipe d'évaluation s'est rendue dans un premier temps à Banjul en Gambie. Ils y ont rencontré le personnel de l'URC, de l'Unité Nationale de Coordination (UNC), du CIT, du PNUD et des partenaires nationaux. Ils ont également réalisé une visite de site à Nianija durant laquelle des groupes de discussion avec les bénéficiaires directs du projet et parties prenantes locales ont été organisés.

L'équipe d'évaluation s'est ensuite rendue au Mali, en Guinée et enfin au Sénégal. Elle y a rencontré le personnel des UNC de ces trois pays, le représentant de UNOPS à Dakar, le personnel mis à disposition par ILRI à Bamako, le bureau local du PNUD à Bamako, la représentation de la BAD à Bamako et Dakar, et les partenaires nationaux dans chaque pays. Des visites de site ont été réalisées à Madina Diassa au Mali, à Gaoual et Boké en Guinée et à Wassadou au Sénégal durant lesquelles des groupes de discussion avec les bénéficiaires directs du projet et parties prenantes locales ont été organisés.

En fin de mission, une séance de débriefing a été organisée à Banjul avec le personnel de l'URC.

Des entretiens téléphoniques complémentaires ont également été réalisés avec notamment le Conseiller Technique Régional Biodiversité du PNUD-FEM et l'Expert en Chef Gestion des Ressources Naturelles de la BAD.

La liste des personnes rencontrées et/ou interviewées durant le processus de l'évaluation est présentée en Annexe 3. Au total, des entrevues ont été réalisées avec plus de 200 personnes représentatives de la diversité des parties prenantes impliquées dans le PROGEBE, à travers des entretiens individuels, des entretiens en petits groupes (2 ou 3 personnes) et des groupes de discussion (10 à 15 personnes).

#### **Etape 4 : Revue documentaire et analyse détaillée**

Sur la base de l'information recueillie lors des entretiens réalisés en Gambie, au Mali, en Guinée et au Sénégal et par téléphone, l'équipe d'évaluation a procédé à la revue détaillée de la documentation et des autres données recueillies, à la lumière des indicateurs retenus, de manière à répondre aux questions évaluatives. Une liste bibliographique est présentée en Annexe 8.

Les évaluateurs ont ensuite réalisé une analyse croisée et une triangulation des données quantitatives et qualitatives assemblées sur la base des résultats des différents entretiens, de l'observation et de la revue documentaire. L'équipe, sous la direction méthodologique du chef d'équipe, a réalisé cette triangulation (validation) des données par leur recoupement à travers les différents outils de collecte utilisés de façon à asseoir solidement ses constats, leçons apprises et enseignements. Des éléments contextuels ont été joints aux constatations de l'équipe et aux données quantitatives afin de faciliter leur interprétation, leur analyse et la formulation de conclusions adéquates.

#### **Etape 5 : Rédaction du rapport provisoire**

L'équipe d'évaluation a remis un rapport provisoire le 15 juillet en version française au Directeur de UNOPS à Dakar et à l'URC. UNOPS a ensuite réalisé une traduction de ce document. Les commentaires sur la version française et anglaise de ce rapport provisoire ont été reçus au plus tard le 9 septembre 2011.

#### **Etape 6 : Rédaction du rapport final**

Ce rapport final a pris en compte les commentaires consolidés sur les versions françaises et anglaises du rapport provisoire. Une version préliminaire finale a été remise en versions française et anglaise révisées le 26 septembre 2011. Une version finale, modifiant des erreurs factuelles, a été remise le 18 octobre.

## **1.3. Référentiel de l'évaluation**

Ce chapitre présente les outils de structuration de la démarche évaluative incluant la définition d'une structure d'analyse opérationnelle (questions évaluatives, indicateurs et sources d'information). Ce canevas a structuré les étapes de collecte de l'information et d'analyse des données collectées.

Les questions évaluatives présentées ici font suite à une analyse des TdR. Ces questions évaluatives doivent permettre de répondre aux différentes attentes exprimées dans les TdR de l'évaluation. Ces questions évaluatives couvrent les 5 critères de OCDE/CAD<sup>1</sup>, à savoir: (i) Pertinence; (ii) Efficacité; (iii) Efficience; (iv) Impacts; et (v) Viabilité. Afin d'être consistant avec la structure du rapport d'évaluation proposée dans les TdR, ces questions évaluatives ont été regroupées par partie proposée pour ce rapport, à savoir (i) Formulation du projet; (ii) approche de mise en œuvre; (iii) mise en œuvre; et (iv) résultats.

<sup>1</sup> Organisation de Coopération et de Développement Economiques / Comité d'aide au développement

Sur ces bases, les questions évaluatives proposées par niveau d'évaluation sont les suivantes:

### Formulation du projet

**Q1.** La formulation du projet a-t-elle été satisfaisante et les stratégies de mise en œuvre élaborées, ainsi que les activités programmées, sont-elles pertinentes vis-à-vis des résultats attendus et de l'atteinte de l'objectif du projet ? (*Pertinence et efficacité*)

- Quelle est la qualité de la formulation du projet ?
- Le développement d'un cadre logique consolidé des activités FEM et BAD a-t-il été pertinent avec les activités initialement prévues dans le PRODOC FEM ?
- Cohérence avec les besoins et priorités des 4 pays en termes d'élevage, et avec les besoins exprimés par les bénéficiaires au niveau des sites prioritaires visités ?
- Le montage du programme est-il suffisamment flexible pour prendre en compte une évolution du contexte national, régional et local ?
- Les 6 axes stratégiques constituent-ils toujours les meilleures stratégies pour l'atteinte des objectifs du projet ?
- Comment l'approche genre a-t-elle été prise en compte dans le développement du projet et comment est-elle intégrée dans la mise en œuvre des activités ?

### Approche de mise en œuvre

**Q2.** Les différentes parties prenantes au niveau national et local se sont-elles appropriées le projet et ses interventions, et leur niveau de participation est-il adéquat ? (*Pertinence, efficacité, efficacité et durabilité*)

- Niveau d'appropriation par les bénéficiaires directes des mesures proposées ?
- Niveau d'implication des partenaires aux différents niveaux dans la gestion du projet et les processus décisionnels ?
- L'approche en termes de réplcation des mesures mises en place dans les sites pilotes au niveau des sites secondaires est-elle appropriée ?

**Q3.** Les procédures administratives, financières et comptables sont-elles efficaces ? (*Efficacité*)

- Les procédures de gestion administrative, comptable et financière posent-elles des défis ?
- Quels sont les coûts de coordination ?

**Q4.** Quels sont les avantages comparatifs de l'UNOPS et le PNUD ? (*Efficacité et efficacité*)

- Leur rôle en termes de M&E suit-il les exigences du PNUD Handbook on M&E for results ?
- L'assistance technique de l'UNOPS et du PNUD répond-elle aux besoins ?
- Quelle est la plus-value de l'UNOPS et du PNUD ?

**Q5.** L'approche de dissémination de l'information et de communication des activités et des résultats est-elle adéquate ? (*Efficacité et efficacité*)

- Quel est le niveau de communication entre les partenaires du projet ?
- Quel est le niveau de collaboration avec les autres partenaires institutionnels extérieurs au projet ?

**Q6.** Le système de M&E a-t-il été adéquatement défini ? (*Efficacité*)

- Est-il en accord avec les exigences du FEM ?
- Le cadre logique intégré suit-il les exigences du FEM ?
- Les indicateurs sont-ils SMART<sup>2</sup> ?

**Q7.** Le montage institutionnel en termes décisionnel et de gestion est-il le plus efficace ? (*Efficacité*)

- Qualité des relations partenariales entre les différents partenaires ?
- Clarté des rôles et moyens des Comités de pilotage régional, national et locaux ?

<sup>2</sup> Pour Spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et réaliste dans le temps

**Mise en œuvre**

**Q8.** La programmation des activités est-elle optimale ? (*Pertinence, efficacité et efficacie*)

- Les fonds ont-ils été mis à disposition dans les temps requis ?
- Les cofinancements ont-ils été effectivement mobilisés ?
- Au regard des activités mises en œuvre depuis le démarrage du projet et des défis identifiés, le calendrier de mise en œuvre est-il toujours pertinent et doit-il être révisé ?

**Q9.** Le système de Suivi et Evaluation (S&E) est-il efficient ? (*Efficacité*)

- Les outils de suivi mis en place fournissent-ils l'information nécessaire ?
- Les données de base sont-elles disponibles ?

**Q10.** Les mécanismes et moyens de coordination et de gestion sont-ils adéquats ? (*Efficacité*)

- Quels sont les moyens logistiques et humains mis en œuvre ?
- Qualité des mécanismes de management et de coordination au niveau régional, national et local ?

**Q11.** La gestion des risques et des facteurs extérieurs est-elle efficiente ? (*Efficacité*)

- Les risques identifiés dans le document de projet et dans les APR/PIR sont-ils les risques les plus importants et ont-ils été suivis et/ou évalués ?
- Les mesures d'atténuation proposées sont-elles appropriées ?
- Le système de gestion des risques PNUD-FEM est-il adéquatement mis en œuvre ?
- Les facteurs extérieurs clés sont-ils pris en compte ?

**Résultats**

**Q12.** Quel est le niveau de mise en œuvre des activités et le niveau d'atteinte des résultats attendus à ce stade de la mise en œuvre des activités du projet ? (*Efficacité*)

- Quel est le niveau de réalisation des activités au niveau régional, national et pour les sites visités par composante ?
- Quel est le niveau de réalisation des résultats attendus à ce stade du projet ?
- Quelle est la qualité du travail réalisé par ILRI ?
- Quelle est la contribution des activités à l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement (focus biodiversité, réduction de la pauvreté et genre)

**Q13.** Quelle est la probabilité d'atteinte des impacts escomptés ? (*Impacts*)

- Y-a-t-il du progrès au plan des indicateurs d'impacts ?
- Le projet progresse-t-il sur les conditions préalables à l'atteinte des impacts ?
- Quels sont les facteurs présents pouvant influencer de manière significative l'atteinte de ces impacts ?

**Q14.** Quelle est la probabilité de durabilité et de répliation des résultats après la mise en œuvre du projet ? (*Durabilité*)

- Facteurs de durabilité environnementale, socio-économique, institutionnelle ?
- Le projet est-il sur la voie de mettre en place les conditions nécessaires à la durabilité d'une gestion efficace et efficiente du BRE dans la région ?
- Dans quelle mesure l'approche actuelle du projet en termes de renforcement des capacités de gestion du BRE contribue-t-elle à cette durabilité ?

Cette structure d'évaluation est présentée dans la matrice d'évaluation jointe en Annexe 2. Cette matrice, principal outil de structuration et de collecte de l'information pour cette évaluation, synthétise les questions évaluatives (Q) et les indicateurs (I) informant chaque question évaluative. Sont également identifiées et présentées dans cette matrice les méthodes de collecte et les sources d'information mobilisées pour renseigner les indicateurs.

## 2. Le projet et son contexte

Le projet de Gestion durable du bétail ruminant endémique en Afrique de l'Ouest (PROGEBE) est une initiative cofinancée par le FEM, la Banque africaine de développement (BAD), ILRI, les Gouvernements de Gambie, de Guinée, du Mali et du Sénégal, le CIT, le CIRDES et l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO).

Le PROGEBE a démarré en juillet 2007 (date de signature du Document de projet (PRODOC) le 28 juin 2007) et sa durée initiale était de 10 ans pour le FEM et 6 ans pour la BAD. La date de clôture initiale du projet pour les fonds FEM était le 28 juin 2017.

Cette initiative vise à supprimer les barrières existantes entravant la conservation in situ de trois espèces prioritaires de ruminants endémiques : les bovins de race Ndama, les ovins de race Djallonké et la chèvre naine d'Afrique de l'Ouest. L'objectif global de ce projet est de garantir la durabilité des populations d'espèces de Bétail ruminant endémique (BRE) ciblées dans les quatre pays ouest-africains afin d'améliorer les économies rurales et garantir la conservation de ces espèces et de leurs caractères génétiques uniques au monde.

Les objectifs immédiats de ce projet sont<sup>3</sup> (i) de préserver la diversité biologique du BRE et d'améliorer sa productivité ; et (ii) d'instaurer des modèles efficaces de gestion communautaire des ruminants endémiques et de leurs habitats au niveau des sites pilotes du projet et de renforcer les environnements de production et les cadres commerciaux et politiques de ces espèces.

La zone cible du projet englobe l'est de la Gambie, le sud et le sud-est du Sénégal, l'ouest et le sud du Mali, et le centre et le sud de la Guinée. Le projet intervient dans douze sites pilotes répartis sur l'ensemble de cette zone et sur huit sites secondaires pour la réplication de certaines activités<sup>4</sup>.

Les deux principaux bailleurs de fonds (le FEM et la BAD) ont défini des agences d'exécution différentes pour ce projet. L'agence gestionnaire des fonds du FEM est le PNUD. Le PNUD a la responsabilité de rapporter au FEM sur la mise en œuvre du projet. En raison du caractère régional du projet, et suite à un certains nombres de discussions et négociations, le PNUD a sélectionné le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) comme agence d'exécution pour ce projet. Le PNUD tient UNOPS responsable de la mise en œuvre du projet tel que prévu dans le document de projet et selon les principes de la gestion adaptative. Le PNUD délègue l'autorité de gestion des fonds à UNOPS, mais conserve cependant les fonctions d'assurance et d'appui (principalement lié à la supervision technique, mais également dans certains cas le PNUD fournit un appui opérationnel). L'agence d'exécution de la BAD est le CIT et les ministères en charge de l'élevage.<sup>5</sup>

Les projets FEM et BAD ont chacun leur documents de projet spécifiques : le PRODOC pour le PNUD/FEM et le Rapport d'Evaluation de Projet pour la BAD. Cependant la BAD a développé son Rapport d'évaluation de Projet en 2005 sur la base du "Brief" et Résumé exécutif du projet FEM approuvé en juillet 2004. De la même manière, le PRODOC du FEM a été préparé sur la base de ce Brief et Résumé exécutif. Les deux documents sont donc tirés des mêmes documents officiels produits pour obtenir l'approbation du conseil du FEM. Ils ont également des objectifs communs mais reflètent des approches différentes relatives aux problèmes identifiés en matière de gestion du BRE dans les pays bénéficiaires. Le document BAD comporte 3 composantes alors que le PRODOC du PNUD/FEM comporte 5 résultats attendus. A la suite de l'atelier de lancement tenu en janvier 2009, un cadre logique intégré a été développé afin de faciliter et d'harmoniser la mise en œuvre des activités de ces deux projets. Ce cadre logique intégré

<sup>3</sup> Tels que définis dans le cadre logique intégré du projet

<sup>4</sup> Les sites du projet sont les suivants : **Gambie** (Niamina East, Kiang West, Nianija, Sami, Kombo East), **Mali** (Madina Diassa, Manankoro, Sagabari, Touseguela, Koundian), **Guinée** (Gaoual, Dinguiraye, Beyla, Mandaina Siguiri, Faranah et Mamou), **Sénégal** (Bandafassi, Wassadou, Tenghori, Médina Yoro Foula, Ndiamacouta)

<sup>5</sup> "Exécution" dans la partie BAD du projet a une signification légèrement différente. La BAD a sélectionné le CIT comme agence d'exécution, mais ce dernier n'est pas tenu à 100% responsable de la mise en œuvre du projet. L'unité de coordination du projet est bien responsable d'assurer la fourniture de services et la conformité vis-à-vis des règles internes de la BAD, mais les pays sont eux tenus responsables de la mise en œuvre globale du projet.

a maintenu l'objectif de développement du FEM, à savoir de garantir la durabilité des populations d'espèces de BRE ciblées dans les quatre pays ouest-africains afin d'améliorer les économies rurales et garantir la conservation de ces espèces et de leurs caractères génétiques uniques au monde. De même, l'objectif sectoriel de la BAD a été reconduit, à savoir contribuer au renforcement de la sécurité alimentaire et à la réduction de la pauvreté. Les axes stratégiques d'intervention identifiés dans ce cadre logique intégré sont les suivants :

- Axe stratégique d'intervention I : Préservation des caractéristiques génétiques et amélioration de la production et de la productivité du BRE ;
- Axe stratégique d'intervention II : Amélioration de la valorisation du BRE et de ses produits ;
- Axe stratégique d'intervention III : Gestion durable des écosystèmes du BRE ;
- Axe stratégique d'intervention IV : Cadres légaux, politiques et institutionnels ;
- Axe stratégique d'intervention V : Coopération, gestion des connaissances, échanges et coordination ; et
- Axe stratégique d'intervention VI : Gestion du projet.

## 3. Constat

### Formulation du projet

**Question. La formulation du projet a-t-elle été satisfaisante et les stratégies de mise en œuvre élaborées, ainsi que les activités programmées, sont-elles pertinentes vis-à-vis des résultats attendus et de l'atteinte de l'objectif du projet ?**

La formulation du PROGEBE a suivi un long processus durant lequel diverses modifications ont été apportées au projet et dont l'aboutissement a été l'élaboration d'un PRODOC pour les financements FEM et un rapport d'évaluation pour les financements BAD. Ces deux documents présentaient une structure et des objectifs distincts, mais également un montage institutionnel différent. Chaque document présentait notamment un cadre logique distinct. Par ailleurs, les estimations réalisées pour définir le budget dans le PRODOC, se sont pour certaines révélées sous-estimées.

Malgré ces différents points, les activités programmées, et notamment l'intégration des activités financées par le FEM et la BAD dans un cadre logique intégré au démarrage du projet, qui a également intégré l'objectif de développement et l'objectif immédiat du FEM, ainsi que l'objectif sectoriel et l'objectif immédiat de la BAD, sont pertinentes vis-à-vis des résultats attendus et de l'atteinte de l'objectif du projet. Par ailleurs, bien que des activités d'introduction d'espèces ruminantes exotiques soient toujours en cours dans les différents pays, les interventions appuyées par le PROGEBE sont pertinentes vis-à-vis des stratégies et des plans relatifs à l'élevage dans les quatre pays d'intervention.

Les visites de site ont également révélé que les activités mises en œuvre à la base répondaient à des besoins et des priorités des communautés bénéficiaires. Cependant, ces visites ont également mis en exergue la nécessité de poursuivre et même amplifier la mise en place pour les bénéficiaires de mesures d'accompagnement des activités de démonstration et des formations réalisées.

Les objectifs du PROGEBE sont également pertinents vis-à-vis des domaines d'intervention du FEM, et notamment les objectifs de la seconde stratégie prioritaire du domaine d'intervention biodiversité, et le programme opérationnel 13.

Bien que la gente féminine ne représente seulement que 16% de l'effectif total du personnel du PROGEBE, l'aspect genre a été bien intégré dans la formulation du PROGEBE et continue à être pris en compte dans les stratégies de mise en œuvre du projet.

#### 3.1.1. Processus de formulation du projet

Le PROGEBE a bénéficié de deux financements distincts pour sa formulation. Le premier financement PDF A a été octroyé le 22 août 2000 pour un montant de 25 000 USD. Le second financement PDF B a été octroyé le 25 septembre 2001 pour un montant de 470 000 USD.

La formulation du PROGEBE a suivi un processus relativement long d'environ 7 années depuis l'entrée du projet dans le programme de travail du FEM, jusqu'à la signature du PRODOC. Le Tableau 1 ci-dessous présente les étapes clés associées à ce processus.

**Tableau 1 – Etapes clés du processus de formulation du PROGEBE**

Etapes clés	Dates associées
Approbation PDF A	22 août 2000
Document de concept du FEM élaboré et approuvé, introduisant officiellement le projet dans le pipeline du FEM	Septembre 2001
Approbation PDF B	Juillet 2002
Brief et Résumé Exécutif soumis au Conseil du FEM pour approbation	Juillet 2004
Approbation CEO FEM	14 mai 2007
Signature du PRODOC	29 juin 2007
Date du premier décaissement	15 juillet 2007

Ce tableau démontre qu'environ 6 années ont été nécessaires entre l'approbation des fonds mis à disposition pour la seconde étape de formulation du projet (PDF B) et la signature du PRODOC FEM. En moyenne, cette durée est supérieure à la durée nécessaire pour la formulation de la majorité des projets financés par le FEM (généralement pas plus de 3 années). Les divers facteurs expliquant ce délai sont entre autres les suivants :

- Une plus grande complexité du cycle de projets durant FEM-3. Le PROGEBE a été initié durant la phase FEM-3. Au démarrage de cette phase, le stade PIF (*Project Identification Form*) n'existait pas encore et le projet a bénéficié de deux financements pour la formulation, PDF A et PDF B. ILRI a notamment été contractualisé en tant qu'Agence d'exécution pour coordonner le travail associé à l'étape PDF B. La Direction National de la Conservation de la Nature du Mali a été l'Agence d'exécution de l'étape PDF A.
- Une complexité liée au montage institutionnel. Comme mentionné ci-dessus, ILRI a été responsable de l'étape PDF B. Il était prévu dans le montage institutionnel initial, et à la suite d'importantes concertations, qu'ILRI endosse le rôle d'agence d'exécution pour le financement FEM, alors que le CIT endossait celui d'agence d'exécution pour le financement BAD. Ce montage a été révisé suite à une décision du PNUD confirmée par le Comité des directeurs de ILRI qui estimait que ILRI, de par son statut et ses prérogatives, mais également de par le montage institutionnel proposé, ne pouvait endosser ce rôle d'agence d'exécution pour le projet FEM. Le PNUD a ensuite identifié et sélectionné UNOPS en tant qu'agence d'exécution.<sup>6</sup>
- La formulation de la composante BAD du projet. L'approbation du PRODOC par le CEO du FEM était conditionnée à la formulation de la composante BAD du projet.
- Nouveau secteur d'intervention : durant FEM-3, le PROGEBE a été inclus dans la Priorité stratégique 2 du secteur d'intervention Biodiversité du FEM, à savoir « Prendre systématiquement en compte la biodiversité dans les paysages terrestres et marins et les secteurs d'activité économique ». Cette priorité stratégique représentait un nouveau secteur d'intervention pour le FEM, qui allait au-delà des projets d'aires protégées types, et qui par conséquent lançait de nouvelles pistes de réflexion.

Le processus de formulation du PROGEBE a suivi une approche participative, à travers l'organisation de multiples rencontres et la concertation d'un nombre importants de parties prenantes, tels que décrits dans le PRODOC. La majorité des personnes rencontrées dans le cadre de cette évaluation ont salué cet aspect participatif du processus de formulation.

### ***3.1.2. Qualité du document de projet FEM (PRODOC)***

Le PRODOC FEM final a été signé par les agences d'exécution nationales, le PNUD et UNOPS, le 29 juin 2007, après un processus de formulation qui a duré sept années et a connu en cours d'importantes modifications (montant et répartition des cofinancements, montage institutionnel). Le PRODOC présente une analyse du contexte, des menaces, des causes et des barrières à la conservation du BRE que le projet se propose de lever. Le but, les objectifs, les résultats attendus et les activités du projet sur financement FEM sont détaillés dans le PRODOC.

Cependant, comme mentionné dans le PRODOC, le PROGEBE a été instruit selon « deux projets nettement distincts »<sup>7</sup>, ce qui a mené à un montage institutionnel et opérationnel complexe. Le PRODOC inclut un cadre logique distinct du cadre logique présenté dans le Rapport d'évaluation de la BAD, complexifiant la mise en œuvre des activités et limitant les possibilités de synergie entre les activités financées par les deux principaux bailleurs de fonds. Cette situation a amené plus tard dans le processus, lors du démarrage du projet, les différentes parties prenantes à développer un cadre logique intégré, promulguant ainsi la création de synergies entre les financements des deux bailleurs de fonds principaux.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> PNUD/FEM. *Projet Bétail endémique en Afrique de l'Ouest. Compte rendu réunion BAD, PNUD/FEM et UNOPS du 15 novembre 2006*. Bureau régional PNUD/FEM. Dakar. 2006

<sup>7</sup> PNUD/FEM. *Document de projet du PNUD. Gestion durable du bétail ruminant endémique d'importance mondiale en Afrique de l'Ouest*. 2007. p. 23

<sup>8</sup> Au démarrage du projet, un cadre logique intégré a été dans un premier temps développé à l'initiative de l'URC, puis partagé et revu avec l'ensemble des parties prenantes

Le montage institutionnel issu de ce processus de formulation est également complexe, en raison de la sélection de deux agences d'exécution distinctes, UNOPS en tant qu'agence d'exécution des fonds FEM et le CIT et les ministères en charge de l'élevage en tant qu'agence d'exécution des fonds BAD.<sup>9</sup> Une Unité régionale de coordination (URC) a été mise en place pour assurer le lien entre ces deux agences d'exécution (et les deux bailleurs) et les Unités nationales de coordination du projet (UNC). Cette URC comprend en son sein un coordonnateur régional de projet chargé, sous la supervision directe du gestionnaire du portefeuille UNOPS, (i) de la gestion et la coordination de la mise en œuvre du volet FEM du projet, et (ii) de la planification et de la mise en œuvre coordonnées entre les volets FEM et BAD du projet, en étroite collaboration et en concertation avec le Coordonnateur régional adjoint sous contrat avec le CIT, principal responsable du volet BAD. Ce montage institutionnel a eu pour conséquence des défis majeurs en termes de coordination et de procédures au démarrage du projet, dus entre autres aux différences de procédures et d'approches entre chaque bailleur de fonds.

Par ailleurs, les estimations réalisées pour définir le budget dans le PRODOC, se sont pour certaines révélées sous-estimées<sup>10</sup>. En effet, de nombreux ajustements, notamment un ajustement spécifique au niveau des salaires payés au niveau de l'URC, ont dû être réalisés au démarrage du projet, en raison d'une sous-budgétisation de certains postes budgétaires.

Au niveau du processus de suivi-évaluation et de rapportage, le PRODOC décrit en détail les différentes étapes et responsabilités liées au suivi-évaluation et au rapportage. Ces différents éléments correspondent aux éléments standards détaillés dans les documents de projet FEM.

### ***3.1.3. Pertinence du PROGEBE avec les priorités nationales***

La Gambie, la Guinée, le Mali et le Sénégal ont tous les quatre ratifié la Convention des Nations Unies sur la diversité biologique (CDB) (respectivement les 10 juin 1994, 7 mai 1993, 29 mars 1995 et 14 juin 1994), mais également la Convention des Nations Unies pour la lutte contre la désertification (CLD). Le PROGEBE, de par son objectif global de « garantir la durabilité des populations d'espèces de BRE afin d'améliorer les économies rurales et garantir la conservation de ces espèces et de leurs caractères génétiques »<sup>11</sup>, s'inscrit par conséquent dans les objectifs de la CDB qui vise entre autres la conservation de la diversité biologique, l'utilisation durable de ces composants et la répartition équitable des bénéfices issus de l'utilisation des ressources génétiques.<sup>12</sup> Par ailleurs, l'un des axes stratégiques intégrés du PROGEBE vise la gestion durable des écosystèmes du BRE, et s'inscrit par conséquent dans les objectifs de la CLD qui vise à lutter contre la désertification et atténuer les effets de la sécheresse dans les pays gravement touchés par la sécheresse et/ou la désertification, en particulier en Afrique.<sup>13</sup>

La conservation et la production de BRE fait partie intégrante des stratégies de production animale des quatre pays. A titre indicatif, le Programme national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire (PNIASA) en cours de validation en Guinée, comprend un sous-programme de gestion des ressources génétiques animales qui vise à améliorer la productivité du bétail. De plus, plus de la moitié des activités mentionnées dans ce volet élevage du PNIASA sont couvertes par les interventions du PROGEBE. Au Mali, le PROGEBE s'inscrit dans le plan national de gestion de l'élevage qui donne une place à la conservation des races endémiques, mais également vise la mise en place/renforcement de centres de sélection. Au Sénégal, la conservation du BRE est prise en compte dans le nouveau Plan National de Développement de l'Élevage (PNDE) qui est en cours de finalisation. En Gambie, le projet s'inscrit dans

<sup>9</sup> Il est à noter ici que le concept d'agence d'exécution diffère pour le PNUD/FEM et la BAD, et que les rôles et responsabilités associées à cette fonction sont différents d'un bailleur à l'autre.

<sup>10</sup> A noter ici que les estimations budgétaires ont été faites sur la base de devis estimatifs de coûts réalisés en 2007. En 2008-2009, lorsque la majorité du personnel de projet a été recruté, ces coûts avaient évolués, en raison principalement de la fluctuation du taux de change entre le Dollars US et le Franc CFA

<sup>11</sup> PNUD/FEM; BAD. *Projet de gestion durable des durable du bétail ruminant endémique d'importance mondiale en Afrique de l'Ouest. Cadre logique intégré.*

<sup>12</sup> Nations Unies. *Convention des Nations Unies pour la Diversité Biologique.* Nairobi. 1992

<sup>13</sup> Nations Unies. *Convention des Nations Unies pour la lutte contre la désertification.* Paris. 1994

la politique gambienne d'appui au secteur rural qui vise à accroître la productivité rurale, notamment celle du bétail endémique<sup>14</sup>.

Cependant, malgré la pertinence du PROGEBE et de ses interventions vis-à-vis des politiques nationales, confirmé par les personnes rencontrées dans le cadre de ce processus, il est à noter que les quatre pays poursuivent, en parallèle à ces objectifs de conservation du BRE, certaines interventions liées à l'introduction de races exotiques. Les Etats encouragent l'introduction de races exotiques européennes surtout pour réduire la facture laitière. Ces interventions risquent de mettre en péril les acquis du PROGEBE et viennent en contradiction avec les objectifs du PROGEBE, en augmentant le risque de croisement des races endémiques avec des races exotiques, et par conséquent le risque de dilution génétique.

La trypanosomiase constitue toujours un enjeu majeur de l'élevage dans les zones ciblées par le projet et les interventions du PROGEBE dans cette optique s'inscrivent parfaitement dans une stratégie de conservation d'espèces trypanotolérantes. Le risque de dilution génétique, à travers des croisements avec du bétail exotique provoqués ou incontrôlés (cas de la proximité du BRE avec des zébus en transhumance) reste assez élevé dans certaines zones. Le plaidoyer permis par le PROGEBE auprès des éleveurs, mais également des décideurs est par conséquent pertinent vis-à-vis de ce risque de dilution génétique et de la nécessité de conserver les espèces endémiques trypanotolérantes.

### ***3.1.4. Pertinence avec les besoins et les priorités des communautés bénéficiaires***

Les différents entretiens et groupes de discussion réalisés lors de la mission d'évaluation ont confirmé la pertinence des interventions appuyées par le PROGEBE vis-à-vis des besoins et des priorités des communautés bénéficiaires. Ces priorités et besoins incluent :

- L'augmentation de la productivité du bétail et la sélection des animaux performants ;
- L'accès à des services de santé animale ;
- Une meilleure connaissance dans les domaines de la nutrition, de la santé animale, de l'habitat et de la sélection ;
- L'accès au marché ;
- L'accès à des infrastructures de transformation ;
- La gestion des ressources naturelles et de l'environnement du BRE (gestion des feux de brousse, reboisement, zonages, etc.)
- la gestion des conflits entre les éleveurs et agriculteurs.

La majorité des activités sont réalisées selon une approche participative et la présence des Comités locaux de pilotage (CLP) au sein des sites d'intervention contribue à un bon ciblage des besoins et des priorités des bénéficiaires par le projet. De plus, les sites sur lesquels le PROGEBE intervient ont été identifiés suite à de larges concertations organisées aux niveaux national et régional pour valider les choix et impliquer les différentes parties prenantes. De plus, le PRODOC du FEM indique que les critères pour la sélection des sites se sont basés sur des considérations liées aux conditions écologique et socioéconomique et aussi l'existence de systèmes de productions diversifiées.<sup>15</sup> Le rapport d'évaluation BAD indique quant à lui que le choix des sites a été fait en combinant plusieurs critères qui portent sur : (i) la «pureté» de la race ; (ii) la présence de systèmes de production diversifiés ; (iii) l'état des ressources naturelles et l'importance des menaces pesant sur les écosystèmes ; (iv) l'acuité du problème posé par la mouche tsé-tsé ; (v) l'importance de la menace pesant sur les races endémiques ; (vi) la localisation géographique (priorité accordée aux sites transfrontaliers) ; (vii) l'engagement des communautés locales à s'impliquer

<sup>14</sup> Il est à noter ici que le secteur de l'agriculture a connu une réforme assez importante en Gambie et que la place occupée par l'élevage au sein du secteur agricole a diminué, n'étant représentée aujourd'hui que par une seule unité au sein du Ministère de l'Agriculture contre 8 unités pour les cultures.

<sup>15</sup> PNUD/FEM. *Document de projet du PNUD. Gestion durable du bétail ruminant endémique d'importance mondiale en Afrique de l'Ouest*. 2007.

dans la mise en œuvre du projet ; et (viii) la présence de projets et/ou d'activités de base en cours.<sup>16</sup> L'application de ces différents critères pour l'identification des sites a contribué à un bon ciblage des activités et interventions du PROGEBE vis-à-vis des besoins des communautés bénéficiaires.

Cependant, malgré la pertinence des activités et interventions appuyées par le PROGEBE, les personnes interrogées dans le cadre de cette évaluation ont déploré le manque de mesures d'accompagnement aux formations et activités de démonstration mises en œuvre. Bien que le PROGEBE ait déjà appuyé la mise en place de mesures d'accompagnement telles que des campagnes de vaccination du bétail, l'appropriation et application des mesures promues ne pourra passer que par un accompagnement continu des éleveurs dans le temps.

### ***3.1.5. Pertinence vis-à-vis des domaines d'intervention du FEM***

Le PROGEBE est intégré au sein de la seconde priorité stratégique du domaine prioritaire biodiversité du FEM qui vise à prendre systématiquement en compte la biodiversité dans les paysages terrestres et marins et les secteurs d'activité économique (*SP2 – Mainstreaming biodiversity*). L'objectif principal de cette priorité stratégique est d'intégrer la conservation de la biodiversité dans l'agriculture, la foresterie, les pêcheries, le tourisme et les autres systèmes et secteurs de production, afin de sécuriser les bénéfices environnementaux nationaux et globaux. De par son objectif de développement et ses axes stratégiques d'intervention, le PROGEBE vise à contribuer à la conservation d'espèces endémiques ayant des caractéristiques génétiques spécifiques (trypanotolérance notamment) et de leur environnement, avec des bénéfices environnementaux à termes au niveau national (conservation des habitats et des espèces) et global (conservation d'espèces avec des caractéristiques génétiques spécifiques). Le PROGEBE est également pertinent avec les objectifs du Programme opérationnel 13 du FEM, à savoir la conservation et l'utilisation durable de la biodiversité importante pour l'agriculture.

### ***3.1.6. Intégration de l'approche genre***

L'aspect genre a été pris en compte lors de la formulation du programme. Tel qu'indiqué dans le PRODOC, « lors de la phase de conception du projet, le rôle joué par les femmes dans les différents volets de la production et de l'utilisation du bétail a fait l'objet d'une large documentation ». <sup>17</sup> Par ailleurs, comme mentionné dans l'aide-mémoire de la mission de supervision de la BAD en Guinée réalisé en mars 2011, « les femmes et les jeunes sont bien représentés lors des sessions de formation. Ils sont également sensibilisés pour une participation plus massive dans les Organisations Communautaires à la Base (OCB) et les comités de gestion des infrastructures. Plus spécifiquement les mini laiteries seront pour l'essentiel gérées par des groupements féminins collecteurs de lait. Les appuis destinés aux éleveurs de petits ruminants iront prioritairement en direction des femmes ». <sup>18</sup> De plus, comme mentionné dans l'aide mémoire de la mission de la supervision de la BAD au Mali en avril 2011, « dans la zone d'intervention du projet, les femmes prennent une part active dans l'exploitation des produits forestiers, l'élevage des petits ruminants, la commercialisation et la transformation du lait. Quant aux jeunes, ils sont largement impliqués dans la gestion des troupeaux et la lutte contre les feux de brousse. Les jeunes et les femmes sont représentés lors des ateliers de planification et des sessions de sensibilisation et formation. Dans le but d'améliorer la prise en compte de la dimension genre dans le projet, un atelier de formation en genre destiné au personnel du projet est en préparation. ». <sup>19</sup> Au moment de cette évaluation, la Gambie et le Mali organisaient ces ateliers de formation pour tout le personnel du projet, et la Guinée et le Sénégal préparaient de leur côté leur propres ateliers.

<sup>16</sup> Fonds Africain de Développement. *Gestion durable du bétail ruminant endémique en Afrique de l'Ouest. Rapport d'évaluation*. Novembre 2005. p.19

<sup>17</sup> PNUD/FEM. *Document de projet du PNUD. Gestion durable du bétail ruminant endémique d'importance mondiale en Afrique de l'Ouest*. 2007. p.60

<sup>18</sup> BAD. *Projet Régional de Gestion Durable du Bétail Ruminant Endémique en Afrique de l'Ouest. Composante nationale République de GUINÉE. Mission de supervision du 26 mars au 2 avril 2011. Aide – mémoire*. Conakry. Avril 2011

<sup>19</sup> BAD. *Projet Régional de Gestion Durable du Bétail Ruminant Endémique en Afrique de l'Ouest. Composante nationale république du MALI. Mission de supervision du 03 au 10 avril 2011. Aide – mémoire*. Bamako. Avril 2011

Les entretiens réalisés avec les bénéficiaires sur les sites d'intervention visités confirment cette intégration de l'aspect genre au sein des stratégies de mise en œuvre des activités et dans les comités décisionnels. Des activités liées au suivi de troupeaux ovins et bovins sont bien souvent spécifiquement réalisées avec des femmes bénéficiaires. De plus, le projet apporte une attention particulière à la création et au renforcement de coopératives ou OCB de femmes pour les activités de collecte de lait et de transformation, ou d'autres activités telles que la transformation du karité (Mali).

Cependant, il est à noter ici que seulement 16% du personnel du projet sont des femmes, pour un total de 131 personnes. Selon le PIR 2010 (*Project Implementation Review*), cette situation serait due à un manque de femmes qualifiées et aux conditions de travail difficiles au niveau des sites d'intervention.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> PROGEBE/UNDP EEG and GEF. 2010 *Annual Performance Report – Project Implementation Report*.

## Approche de mise en œuvre

*Questions. Les différentes parties prenantes au niveau national et local se sont-elles appropriées le projet et ses interventions, et leur niveau de participation est-il adéquat ? Les procédures administratives, financières et comptables sont-elles efficaces ? Le montage institutionnel en termes décisionnel et de gestion est-il le plus efficace ? Quels sont les avantages comparatifs de l'UNOPS et du PNUD ? Le système de M&E a-t-il été adéquatement défini ? L'approche de dissémination de l'information et de communication des activités et des résultats est-elle adéquate ?*

Les différentes parties prenantes participent activement aux niveaux national et local dans les processus décisionnels et opérationnels. Le niveau d'appropriation des formations et des activités de démonstration appuyées par le PROGEBE semble satisfaisant, il est toutefois prématuré dans le processus du projet pour apprécier concrètement ce niveau. La nécessité d'un accompagnement dans le temps de ces formations et mesures de démonstration a cependant été mise en exergue.

Des différentes procédures associées à la gestion et à l'exécution des fonds FEM, BAD et contreparties nationales, les procédures PNUD/FEM sont jugées comme plus rapides, plus flexibles et moins compliquées. Suite à d'importants défis rencontrés en termes de procédures au démarrage du projet, de nettes améliorations ont été apportées à travers notamment une mutualisation de l'expertise au sein de l'URC. Cependant, cette mutualisation n'a pas concerné les procédures budgétaires et comptables. Le PROGEBE dispose d'un Manuel de procédures administratives et financières complet. Un logiciel informatisé de suivi budgétaire et suivi-évaluation a été mis en place au niveau de l'URC, mais également des UNC. Cependant, ce logiciel n'est pas encore complètement opérationnel dans toutes les UNC.

Par ailleurs, une petite caisse a été mise en place pour chaque UNC en 2010 sur financement FEM pour permettre de financer les coûts de fonctionnement et autres petites dépenses. A la date de la mission d'évaluation, ces petites caisses n'avaient pas encore été ré-abondées. Par ailleurs, le paiement sur une base trimestrielle des indemnités des agents techniques et des animateurs des sites d'intervention constitue une difficulté majeure.

Le montage institutionnel initial n'était pas efficace et a posé de nombreux problèmes en termes de coordination et de synergies au démarrage du projet. De nettes améliorations ont été ensuite apportées au fonctionnement du PROGEBE, à la coordination des activités financées par la BAD et le FEM, et aux synergies d'action. Cependant, il existe toujours une certaine confusion institutionnelle liée à la perception d'une double coordination BAD – PNUD/UNOPS/FEM du PROGEBE par certaines personnes rencontrées. Un effort de mutualisation des procédures de gestion des financements BAD et FEM doit encore être réalisé pour permettre d'améliorer la visibilité institutionnelle et l'efficacité de la mise en œuvre du PROGEBE.

La plus-value de l'UNOPS se situe au niveau des procédures de validation et d'adjudication des contrats, ainsi que des acquisitions. Malgré que le partenariat entre le PNUD et l'UNOPS au niveau régional se renforce et que des actions dans ce sens aient été entreprises, une faible communication entre l'UNOPS et les bureaux nationaux du PNUD, et notamment avec le bureau national du PNUD au Mali, a été observée.

L'équipe d'évaluation estime que le *Memorandum of Agreement* entre UNOPS, le PNUD et ILRI intègre les différents aspects clés. Le seul gap identifié dans ce MoA se situe au niveau de l'absence de réel livrable associé aux différentes activités avec un chronogramme détaillé, mais également aux paiements effectués à ILRI (si ce n'est les rapports d'activités techniques annuels).

Le cadre logique élaboré au démarrage du projet permet une bonne intégration des données issues du PRODOC du FEM et du Rapport d'évaluation de la BAD, et constitue un bon outil de référence pour le suivi-évaluation. Cependant, le nombre d'indicateurs à renseigner est trop important pour permettre la mise en place d'un système de suivi-évaluation souple, léger et opérationnel. Le format de rapport de suivi trimestriel et annuel permet de compiler efficacement les données remontées par les équipes nationales au niveau régional, de présenter ces données sous une forme compréhensible et digeste, et de présenter un état des lieux relativement complet vis-à-vis de l'exécution du projet.

Malgré les capacités complémentaires apportées au CIT, certaines activités assignées n'ont pu être réalisées. La mise en place du partenariat avec le CIRDES est en discussion depuis le démarrage du projet, entre les différentes parties prenantes. A la fin du premier trimestre 2011, 34 protocoles de partenariat avaient été signés au niveau national dans le cadre du PROGEBE.

Le PROGEBE bénéficie aujourd'hui d'une bonne visibilité au niveau local et national, du continent et des différents partenaires internationaux intervenant dans les domaines de la sélection et de l'amélioration génétique. Son site web est opérationnel et fournit des informations de base sur le PROGEBE. Cependant, il est incomplet et sa mise à jour insuffisante. Par ailleurs, l'efficacité de la stratégie de mise en œuvre du plan de communication et d'information, et des outils utilisés doit maintenant être analysée. Le niveau de communication et de collaboration entre les différents partenaires du projet varie en fonction des pays. Par ailleurs, certaines difficultés de communication entre les sites du projet et les UNC ont été identifiées, notamment en Guinée et au Mali.

### ***3.2.1. Implication et appropriation***

#### ***3.2.1.1. Niveau d'implication des différentes parties prenantes dans le processus décisionnel***

La programmation annuelle des activités du PROGEBE, ainsi que le processus décisionnel suit globalement une approche *bottom-up*. En effet, un Comité local de pilotage (CLP) a été mis en place au niveau de chaque site d'intervention primaire qui regroupe les différents représentants des bénéficiaires du projet. Ces CLP se réunissent pour identifier leurs priorités et programmations annuelles chaque année et faire ainsi remonter l'information depuis le niveau site jusqu'au niveau national. Un Comité national de pilotage (CNP) a également été mis en place dans chaque pays afin de programmer chaque année les activités au niveau national, sur la base de l'information remontée depuis la base. Les programmations issues de ces CNP sont ensuite compilées au niveau régional et discutées au niveau d'un organe décisionnel régional, le Comité régional de pilotage (CRP). La qualité et l'efficacité du processus de programmation seront discutés plus en détail au niveau de la partie « mise en œuvre ». L'équipe d'évaluation juge que ce processus de programmation *bottom-up* permet une bonne implication des différentes parties prenantes aux différents niveaux dans le processus décisionnel.

Pour les différentes infrastructures qui seront réalisées, notamment à travers les financements BAD, des comités de gestion des infrastructures ont été mis en place. De plus, les visites de site réalisées ont mis en exergue que l'identification des sites d'implantation des infrastructures (mini-laiteries, marchés régionaux et locaux) suit un processus participatif qui implique les différentes parties prenantes (décideurs locaux et bénéficiaires directs).

Les visites de sites et les différents entretiens réalisés confirment que l'approche poursuivie par le PROGEBE pour la mise en œuvre de l'ensemble de ses activités est participative, et que les bénéficiaires directs rencontrés estiment être impliqués dans le processus décisionnel et opérationnel.

#### ***3.2.1.2. Niveau d'appropriation par les bénéficiaires directs des mesures promues***

Le PROGEBE promeut des mesures innovatrices à travers des formations réalisées au niveau des sites d'intervention et la mise en place d'activités de démonstration. L'approche adoptée pour les formations et le renforcement des capacités est discutée en détail à la partie « résultat » de ce rapport. Les visites de sites et les entretiens réalisés avec les bénéficiaires mettent en exergue un bon niveau d'appropriation de ces formations et activités de démonstration. Globalement, les bénéficiaires rencontrés démontrent une application et appropriation des mesures promues notamment en termes d'habitat amélioré pour les petits ruminants, de stockage des résidus de récolte, de suivi sanitaire de base des troupeaux, de réalisation des campagnes de vaccination, de complément alimentaire, et de suivi des troupeaux. A titre d'exemple, sur 170 éleveurs formés en habitat amélioré sur un site spécifique en Guinée, une centaine d'entre eux auraient réalisé ensuite ces habitats améliorés chez eux.

Cependant, la nécessité d'accompagner dans le temps ces formations et ces mesures de démonstration a été mise en exergue au niveau des sites d'intervention par les bénéficiaires et les différents acteurs du projet pour permettre d'assurer une appropriation et application continue dans le temps de ces mesures

promues. Le PROGEBE appuie déjà la mise en place de mesures d'accompagnement et des mesures incitatives telles que des campagnes de vaccination, et ces efforts doivent être poursuivis et renforcés. Les deux points fondamentaux à ce niveau, identifiés sur la base des visites de site, semblent être l'amélioration de la disponibilité et de l'accès à des médicaments pour le bétail, et la facilitation de l'accès à des micro-crédits (activité prévue par le PROGEBE mais qui connaît un certain retard).

Par ailleurs, il est à noter que les formations et les mesures innovatrices ont été réalisées depuis peu, ou sont en cours de réalisation, au niveau des sites d'intervention primaires. Les processus d'appropriation des mesures innovatrices se déroulent sur plusieurs années, notamment en ce qui a trait aux techniques d'élevage, et l'équipe d'évaluation juge qu'il est tôt dans le processus pour apprécier concrètement le niveau d'appropriation moyen des mesures promues. Il sera nécessaire dans les mois qui viennent de réaliser un suivi à ce niveau, à travers un outil de mesure spécifique, pour informer et analyser l'approche suivie en termes de promotion de nouvelles technologies et de mesures novatrices, et ainsi permettre d'optimiser cette approche pour les dernières années de mise en œuvre du projet, et notamment la réplique de ces activités au niveau des sites secondaires (ce point est discuté en détail à la partie « résultat »).

Un autre exemple d'appropriation et d'application est présenté dans l'encadré 1. Bien que cet exemple ne soit pas le résultat spécifique du PROGEBE, le PROGEBE promeut des mesures similaires et poursuit les efforts initiés auparavant. De plus, cet exemple démontre la nécessité de mettre en place des mesures d'accompagnement dans le temps et la durée des processus d'appropriation des techniques d'élevage.

#### Encadré 1 – Exemple d'appropriation des techniques par un éleveur guinéen

La mission a rencontré Mamadou Ouri Diallo, éleveur appuyé par le Centre d'appui à l'élevage (CAE) en Guinée dans la région de Boké. Cet éleveur bénéficie depuis plusieurs années d'un appui du CAE en termes de techniques d'élevage et de sélection.

Mr. Diallo, pratiquait auparavant la petite transhumance. Depuis, l'appui fourni par le CAE a contribué à sédentariser sa production, à travers une mise à disposition de foncier par les autorités villageoises. Cet éleveur pratique aujourd'hui un système intégré d'agriculture/élevage.

Mr. Diallo a bénéficié d'un géniteur sélectionné il y a une dizaine d'années, ce qui a permis selon lui d'augmenter la productivité en lait et en viande de son troupeau. A travers le PROGEBE, le CAE appuie cet éleveur pour mettre en place deux parcelles fourragères clôturées pour permettre d'alimenter les veaux et les animaux malades en saison sèche lorsque la disponibilité en pâturage est réduite. Il a également clôturé ces parcs où les animaux passent la nuit. Son fils a été formé au suivi-sanitaire de base, et les animaux de son troupeau sont maintenant suivis dans un cahier de l'éleveur.

Selon lui, ces techniques ont permis de limiter les conflits potentiels avec les agriculteurs voisins, mais également d'améliorer la gestion de son environnement à travers les pâturages ensemencés, ainsi que ses conditions de vie.

Les bénéficiaires rencontrés durant les visites de sites ont par ailleurs indiqué que les mesures promues par le PROGEBE permettaient de réduire globalement les cas de conflits entre éleveurs et agriculteurs. Ces mesures incluent notamment :

- La mise en place de parcelles fourragères au niveau de certains sites ;
- Le stockage des résidus de récolte pour nourrir les animaux lors de la saison sèche et limiter ainsi leur divagation ;
- Le système de zonage participatif, le balisage des couloirs de pâturage et les plans d'occupation des sols promus par le PROGEBE, qui permettent d'identifier des zones spécifiquement dédiées au pâturage et d'autres zones dédiées à l'agriculture ;
- La gestion des feux de brousse.

### 3.2.2. Procédures administratives et financières

L'objectif de cette partie de l'évaluation n'est pas de fournir une analyse détaillée des procédures comptables et financières, d'un point de vue comptable stricto sensu, mais de fournir une analyse globale des mécanismes en place en termes de gestion des ressources financières mises à la disposition du PROGEBE, afin de contribuer à l'analyse de l'efficacité du Programme. Ce chapitre ne détaille par

conséquent pas les procédures de gestion des fonds, et n'a pas vocation à fournir une analyse comptable de leur utilisation.

Les procédures associées à la gestion et à l'exécution du PROGEBE sont différentes pour les fonds FEM, les fonds BAD et la mobilisation des contreparties nationales. De l'avis de la majorité des personnes rencontrées, les procédures pour l'exécution des fonds FEM sont plus rapides, plus flexibles et moins compliquées que celles de la BAD. De l'avis également de la majorité des personnes rencontrées, de grands défis en termes de procédures se sont posés au démarrage du PROGEBE. Pour répondre à ces défis, une mutualisation de l'expertise au sein de l'URC a été réalisée. Cependant, seules les procédures de gestion des financements n'ont pas été mutualisées.

L'exécution des fonds FEM suit les procédures de UNOPS, en tant qu'agence d'exécution. Au démarrage du projet, toutes les demandes devaient passer par UNOPS SNOC (*Senegal Operations Center*). Toutes les demandes étaient transférées par les UNC à l'URC, qui les traitait et les transmettait au niveau de UNOPS SNOC. Ce dernier validait les demandes et transférait les fonds aux bureaux locaux du PNUD (excepté pour le Sénégal où l'UNOPS procède directement au paiement). En 2010, UNOPS SNOC a délégué une partie des responsabilités à l'URC qui traite depuis directement les demandes et demande la validation à UNOPS SNOC par mail. Depuis 2011, les procédures UNOPS Prince 2 sont appliquées. Chaque trimestre, l'URC transmet à UNOPS SNOC une programmation trimestrielle, accompagnée notamment d'un rapport d'activités et d'un risk log. Pour tout paiement inférieur à 50 000 USD, le coordonnateur régional du PROGEBE possède la délégation de signature. Les paiements sont directement effectués de l'URC aux bureaux locaux du PNUD (excepté pour le Sénégal où l'UNOPS procède directement au paiement).

L'exécution des fonds FAD/BAD et l'exécution des marchés financés par la BAD suivent les procédures standards des projets BAD. Il est à noter ici que depuis le démarrage du PROGEBE, une amélioration de l'efficacité a été apportée aux procédures BAD à travers un transfert progressif des responsabilités au niveau des bureaux nationaux situés à Dakar et Bamako. Ce transfert a entre autres permis d'accélérer l'exécution des procédures de la BAD.

Les données financières sont transmises par les UNC sur une base trimestrielle à l'URC, accompagnées du rapport trimestriel. Sur cette base, l'URC produit un rapport d'exécution financière trimestriel qui intègre toutes les sources de financement.

Les différentes procédures suivies par le PROGEBE ont été détaillées dans un Manuel de procédures administratives et financières qui décrit les procédures associées au cycle des revenus (mobilisation des fonds des bailleurs et des fonds de la contrepartie), les procédures associées au cycle des paiements (acquisition des biens, des travaux et des services, achats, salaires, marchés et commandes) et les procédures associées au cycle général (gestion budgétaire, de la trésorerie, du personnel, des immobilisations, des stocks, du parc automobile et l'organisation comptable).<sup>21</sup>

Un audit des comptes est réalisé chaque année au niveau de l'URC et de chaque UNC. Bien que cet audit s'applique uniquement aux fonds BAD, les conclusions de l'audit des comptes au niveau de l'URC pour l'exercice clos au 31 décembre 2010 sont les suivantes :

- Toutes les ressources extérieures ont été employées conformément aux dispositions des accords de financement applicables, dans un souci d'économie et d'efficacité, et uniquement aux fins pour lesquelles elles ont été fournies ;
- Les biens et services financés ont fait l'objet de marchés passés conformément aux dispositions des accords de financement applicables ;
- Les biens, travaux et services financés sont réels et de bonne qualité ;
- La cohérence entre les livres de comptes, les rapports financiers présentés à la Banque, ainsi que le niveau d'exécution physique du Projet ;

<sup>21</sup> PROGEBE/ Cabinet Aziz Dieye. *Manuel des procédures administratives, financières et comptables*. Banjul. Décembre 2009. 50 pp.

- Tous les dossiers, comptes et écritures nécessaires ont été tenus au titre des différentes opérations relatives au Projet (y compris les dépenses couvertes par des relevés de dépenses ou le compte spécial) ;
- Le compte spécial FAD est tenu conformément aux dispositions de l'accord de financement applicable.

UNOPS ne réalise pas d'audit spécifique pour chaque projet, mais réalise un audit global de son portefeuille de projets. Lors du dernier audit commandé par la BAD, des demandes d'informations relatives au financement FEM ont été transmises à UNOPS. Pour certaines raisons, et notamment de confidentialité, ces demandes ont été refusées par le siège de UNOPS à Copenhague.

Un Système informatisé de gestion financière et suivi-évaluation a été mis en place au niveau de l'URC, mais également des UNC. Ce logiciel a été paramétré et codifié, notamment lors de 2 ateliers communs qui se sont déroulés à Bamako et à Dakar. Ce système est commun aux 4 pays avec une possibilité de compiler les informations au niveau régional. Les entretiens réalisés ont permis de mettre en exergue que ce logiciel n'est pas complètement opérationnel dans toutes les UNC, notamment en raison de difficultés de rapprochement du suivi budgétaire et du suivi-évaluation. Ces difficultés peuvent s'expliquer par le niveau différent d'appropriation par les experts dans les UNC, mais également des contraintes techniques possibles. A titre indicatif, le rapport de contrôle interne de l'UNC du Mali pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2010 cite les constats suivants au sujet du logiciel de gestion comptable : (i) le logiciel n'est pas bien paramétré, il ne permet pas d'éditer la balance à 6 colonnes. Les reports à nouveau sont cumulés aux mouvements de la période ; et (ii) le logiciel utilisé n'est pas approprié pour la tenue d'une comptabilité intégrée (comptabilité générale, analytique, budgétaire, etc.).<sup>22</sup> Le cabinet d'audit qui a réalisé ce contrôle interne a émis les recommandations suivantes : « Le projet devra procéder au reparamétrage du logiciel afin qu'il puisse satisfaire aux normes de présentation des documents financiers notamment la balance à six colonnes. Nous invitons le PROGEBE à se doter d'un logiciel approprié pour la tenue d'une comptabilité intégrée (suivi financier – budgétaire et analytique). » Le contrat de conception de ce logiciel est toujours en cours et un dernier travail d'opérationnalisation finale de ce logiciel est par conséquent envisageable.

En 2010, une petite caisse alimentée à partir des fonds FEM a été mise en place pour chaque UNC. Ces fonds ont permis aux UNC de préfinancer des coûts de fonctionnement et autres petites dépenses associées aux coordinations nationales, mais également aux unités de coordination des sites. Les fonds disponibles au niveau de ces petites caisses ont été consommés mais un réapprovisionnement n'a pas été réalisé jusqu'à présent. Les deux facteurs principaux pour expliquer ce non-réapprovisionnement avancés sont les suivants : capacités d'exécution faibles et problèmes liés à la justification de l'utilisation des fonds. Lors des entretiens, les UNC ont toutes émis le souhait que ces petites caisses soient ré-abondées.

La majorité des personnes interrogées aux niveaux national et local ont soulevé une difficulté majeure liée au paiement des indemnités des agents techniques et des animateurs des sites d'intervention. UNOPS paie ces indemnités sur une base trimestrielle. La majorité des personnes interrogées déplore cette procédure qui pose un certains nombres de problèmes aux agents employés ou mis à la disposition du PROGEBE.

### ***3.2.3. Montage institutionnel***

#### ***3.2.3.1. Efficience et qualité de la coordination et des synergies entre la BAD, le PNUD et UNOPS***

Le montage institutionnel initial issu de la formulation du projet avec deux agences d'exécution différentes, deux systèmes de procédures et finalement deux coordonnateurs régionaux au sein de l'URC n'était pas efficient et a posé de nombreux problèmes en termes de coordination et de synergies au démarrage du projet. Le départ du coordonnateur régional FEM au courant de l'année 2008 et le long processus associé au recrutement du nouveau coordonnateur ont amplifié ces problèmes. De plus, les disparités liées au niveau des salaires versés aux agents de l'URC sous contrat avec la BAD et ceux sous

<sup>22</sup> AE2C Audit Expertise comptable et conseil. *Rapport de contrôle interne du PROGEBE pour la période allant du 1er janvier au 31 décembre 2010. Version finale.* Bamako. Juin 2011. 15 pp.

contrat avec le FEM ont également eu un impact considérable sur la qualité de la coordination des activités financées par ces deux bailleurs.<sup>23</sup> La situation géographique des différents partenaires impliqués (URC à Banjul, UNOPS à Dakar, bureau local du PNUD lead à Bamako et Bureaux locaux de la BAD à Dakar et Bamako) dans ce montage institutionnel n'a pas non plus contribué à renforcer la coordination et le potentiel de synergie

De nettes améliorations ont été ensuite apportées au fonctionnement du PROGEBE, à la coordination des activités financées par la BAD et le FEM, et aux synergies d'action, telles que :

- Elaboration d'un cadre logique intégré ;
- Processus de planification participatif et intégré ;
- Mutualisation de la majorité des procédures administratives, de suivi-évaluation et des différents outils spécifiques tels que le plan de communication et d'information, ou encore la stratégie de renforcement de capacités et de développement institutionnel, incluant les exigences de chacun des bailleurs principaux ;
- Réévaluation des salaires pour le personnel sous contrat avec la BAD (bien que des disparités subsistent encore) ;
- Alignement des taux de perdiems BAD et FEM ;
- Outils/procédures spécifiques adoptés en interne à l'URC (au niveau notamment de l'émargement conjoint des 2 coordonnateurs de tous les documents) ; et
- Reportage annuel et trimestriel du PROGEBE unique.

Une convergence institutionnelle est donc visible au sein du PROGEBE. Cependant, il existe toujours une certaine confusion institutionnelle vis-à-vis des parties prenantes du projet. Certaines personnes rencontrées jugent qu'il existe une double coordination BAD – PNUD/UNOPS/FEM du PROGEBE. Cette confusion se fait surtout ressentir au niveau régional, mais également au niveau national lors des missions de supervision de la BAD notamment, mais également par rapport aux procédures comptables et financières qui restent différentes, ce qui pose des problèmes de visibilité aux parties prenantes (contrats BAD vs. Contrats FEM, etc.). Certaines personnes estiment également ne pas avoir suffisamment d'information vis-à-vis des activités financées par un bailleur ou un autre. De plus, les missions de supervision de la BAD et du PNUD/FEM se déroulent de façon isolée, ce qui ne permet pas de créer de synergie et de limiter ce risque de manque de visibilité (bien que les Aides Mémoires soient partagés avec toutes les parties). Il est donc nécessaire de renforcer la mutualisation des procédures de gestion des financements BAD et FEM.

Un cas spécifique lié au problème de coordination est relatif à la sélection des sites primaires vs. sites secondaires au Mali. Suite à la mise en œuvre du Projet d'Appui au Développement des Productions Animales, Kayes sud (PADEPA-KS), financé par la BAD, et dont la zone d'intervention couvre globalement l'ensemble du cercle de Kita correspondant au Site de Sagabary, la BAD a décidé de ne plus considérer Sagabary comme site du projet pour le PROGEBE. Dans le rapport d'évaluation, Sagabary n'est plus cité parmi les sites retenus par la BAD dans le cadre du PROGEBE et le site de Tousséguela a été retenu comme site prioritaire par la BAD. En revanche le site de Sagabary est toujours considéré comme site primaire par le FEM. Ainsi au Mali il y a en quelque sorte quatre sites primaires au lieu de trois. Cette situation pose des problèmes liés aux moyens alloués au 4<sup>ème</sup> site, notamment par rapport aux indemnités versées au personnel de ce site.

### ***3.2.3.2. Avantages comparatifs du PNUD et de UNOPS***

Comme mentionné précédemment, la majorité des personnes interrogées jugent les procédures de l'UNOPS plus simples, plus flexibles et plus rapides que celles de la BAD. De plus, ils jugent également que les procédures de validation et d'adjudication des contrats, ainsi que pour les acquisitions sont plus rapides. La plus-value de l'UNOPS se situe par conséquent à ce niveau.

Le PNUD a quant à lui été assez proactif pour assurer un taux d'exécution assez élevé. Annuellement, ce taux est d'environ 81%.

<sup>23</sup> Une analyse de la masse salariale totale du PROGEBE est réalisée à la partie « mise en œuvre »

Le partenariat entre le PNUD et l'UNOPS au niveau régional est de plus en plus fort. Les améliorations apportées aux procédures en 2010, puis 2011, ont permis de renforcer ce partenariat. Le PNUD fournit l'assistance technique nécessaire et l'UNOPS se concentre sur les aspects financiers et budgétaires.

Le PROGEBE a entrepris plusieurs actions pour renforcer ses relations avec le PNUD en général et le PNUD-Mali en particulier, à savoir notamment qu'une rencontre et/ou une séance de travail est systématiquement incluse dans le programme de travail de toutes les missions du personnel dans les pays du projet ainsi que de toute mission de supervision, d'audit et d'évaluation ; les publications, rapports et informations pertinentes sont systématiquement partagés avec tous les partenaires clés du projet y compris le PNUD/FEM et UNOPS à travers sa liste de diffusion ; le PNUD-Mali participe aux réunions du CRP et est invité à toutes les autres réunions régionales du projet ; le PNUD-Mali est systématiquement informé de toutes les activités importantes du projet. Cependant, certaines personnes rencontrées déplorent une faible communication entre l'UNOPS et les bureaux nationaux du PNUD, et notamment avec le bureau national du PNUD au Mali qui assure le lead des bureaux nationaux. Ce point a déjà fait l'objet de discussions lors de la dernière réunion du CRP, « Les discussions ayant suivi la présentation ont porté sur : [...] le déficit de communication entre le projet et le PNUD/Mali qui est le bureau PNUD lead ». <sup>24</sup> Cette faible communication pourrait avoir une incidence en termes d'efficacité sur l'exécution des activités prévues dans le PROGEBE.

Par ailleurs, la majorité des personnes interrogées ont estimé que l'appui technique et stratégique fourni par les bureaux locaux du PNUD pourrait être plus proactif qu'il ne l'a été durant cette première phase de mise en œuvre. Selon les personnes interrogées, les services des bureaux locaux du PNUD se sont assez peu investis dans la mise en œuvre de ce projet. Il faut toutefois noter que certaines améliorations ont été observées dans le temps, au niveau du bureau PNUD Mali notamment, qui assure la représentation des autres bureaux. En effet, le PNUD-Mali participe aux différentes réunions du CRP et des CNP, et se tient informé de toutes les activités importantes du PROGEBE.

Aucune personne interrogée n'a remis en cause le rôle joué par le Conseiller Technique Régional du PNUD. L'appui technique qu'il fournit semble donc adéquat. En revanche, l'impossibilité de lier ses missions de supervision avec celles de la BAD constitue un défi majeur pour la suite de la mise en œuvre du projet.

### **3.2.3.3. Design du Memorandum of Agreement entre le PNUD, UNOPS et ILRI**

Comme présenté à la partie « formulation du projet », ILRI a été contractualisé lors des étapes de PDF-B pour coordonner les activités de formulation. Suite à diverses discussions, ILRI a par la suite endossé un rôle de partenaire de mise en œuvre du projet.

Afin de formaliser ce partenariat, un *Memorandum of Agreement* (MoA) a été signé entre ILRI, le PNUD et UNOPS vers la fin septembre 2008. Ce MoA inclut les responsabilités de chaque partie, à savoir :

- UNOPS l'entière responsabilité de l'exécution des financements FEM, mais également les activités de rapportage ;
- Le PNUD le suivi de la mise en œuvre du projet et le rapportage sur les résultats du projet à travers l'URC ; et
- L'ILRI la mise à disposition de ses connaissances et expertises telles que définies dans les plans de travail annuels et l'assurance de délivrer les services tels que définis dans la partie « réalisations espérées » du PRODOC (PRODOC Section IV, PART VII: Assistance technique au projet). Ceci incluait notamment : (i) un expert en systèmes de pâturage ; (ii) un spécialiste en génétique / reproduction animale ; (iii) un économiste confirmé spécialiste de l'élevage ; un socio-écologiste paysagiste ; (iv) un spécialiste en écologie des systèmes / gestion des ressources naturelles ; et (v) un coordonnateur du suivi-évaluation. ILRI devait également soumettre un plan de travail annuel à UNOPS, accompagné d'un budget correspondant.

<sup>24</sup> PROGEBE. *Procès verbal de la quatrième réunion du Comité régional de pilotage*. Conakry. 17 février 2011. p.7

Le MoA indique également :

- les arrangements financiers, à savoir notamment le montant total du budget géré directement par ILRI (3 699 300 USD), les responsabilités en termes de rapportage financier (à cet égard, un avenant au MoA a été réalisé suite à la signature pour permettre à UNOPS de rembourser des activités qui avaient été préfinancées par ILRI car le MoA original stipulait que « *ILRI shall not be required to commence with the implementation of all such activities until payment has been received from UNOPS* »<sup>25</sup>), ainsi que l'obligation pour ILRI de ne pas dépenser annuellement en sous-contractualisation plus de 5% des dépenses totales annuelles ;
- les aspects de confidentialité et de propriété intellectuelle ;
- les aspects liés aux publications et notamment le nécessité d'indiquer pour chaque publication réalisée par ILRI, qu'elle est issue de ce partenariat ; mais également la responsabilité de l'UNOPS et du PNUD de revoir chaque publication dans des délais de 30 jours maximums ;
- les termes du MoA et la résiliation.

Les annexes du MoA comprennent notamment la description du projet, les responsabilités de chaque partie en termes de planification, de rapportage et de contractualisation de ressources extérieures. Les annexes relatives aux points suivants ont été présentées en format Excel en précisant « qu'en signant ce MoA, UNOPS indique qu'il a pris connaissance et revu ces annexes » : (i) *ILRI detailed inputs-budget*; (ii) *ILRI's deliverables and indicative outputs-budget*; (iii) *ILRI's summarized inputs-budget for the whole project duration*; (iv) *ILRI's 2008 workplan and budget*; (v) *ILRI's detailed inputs-budget for 2008*; (vi) *ILRI's detailed Workplan for 2008*; et (viii) *Overview of ILRI experts availed to the project*.

L'équipe d'évaluation estime qu'après une analyse détaillée d'un point de vue opérationnel des termes et du contenu de ce MoA, les différents aspects clés y étaient inclus, notamment en ce qui a trait aux responsabilités de chaque partie, mais également aux budgets associés aux activités de ILRI, et au personnel déployé pour chaque activité. Le seul point à signaler est le fait qu'aucun réel livrable n'est associé aux différentes activités avec un chronogramme détaillé. Les activités de ILRI, ainsi que les paiements ne sont pas eux non plus associés à des livrables spécifiques, si ce n'est des rapports techniques annuels.

La mise en œuvre de ce MoA est analysée à la partie « mise en œuvre ».

### **3.2.4. Design du système de suivi-évaluation**

Comme mentionné précédemment, lors du démarrage du projet et afin de renforcer la synergie des activités financées par le FEM et par la BAD, un cadre logique intégré a été élaboré. Il intègre des objectifs immédiats communs, six axes stratégiques (correspondant à des composantes ou sous-composantes de la BAD et à des résultats du FEM), les réalisations et les activités.

Des indicateurs de suivi ont été définis pour chaque niveau, à savoir 8 indicateurs d'objectifs, 17 indicateurs de résultats, 56 indicateurs de réalisations et 123 indicateurs d'activités. Une valeur de référence, une valeur cible, des moyens de vérification et des hypothèses/risques ont été définis (les valeurs de référence et valeurs cibles de certains indicateurs devaient être définies lors des études sur la situation de référence). L'équipe d'évaluation estime que la grande majorité des indicateurs sont SMART<sup>26</sup>, mis à part les indicateurs suivants :

- La valeur ajoutée (échange d'informations, la fertilisation croisée et la coordination sur les ressources génétiques, la GRN, la production animale et la commercialisation) des plates-formes et réseaux mis en place par le projet aux niveaux local, national et régional, indépendamment évaluée (indicateur de résultat pour l'axe stratégique V : coopération, gestion des connaissances, échanges et coordination) ; et
- Renforcement des capacités d'intervention du CIT en matière de formation (indicateur de réalisation pour la réalisation 4 de l'axe stratégique 1 : les capacités des parties prenantes et des partenaires sont renforcées)

<sup>25</sup> PROGEBE. *Memorandum of Agreement between UNOPS, UNDP and ILRI*. September 2007. p. 5

<sup>26</sup> SMART: *Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound*

Pour rendre l'indicateur de résultat ci-dessus SMART, l'équipe d'évaluation proposerait la formulation suivante : Nombre et qualité de connaissances produites, échangées, publiées et diffusées (échange d'informations, la fertilisation croisée et la coordination sur les ressources génétiques, la GRN, la production animale et la commercialisation) à partir des plates-formes et réseaux mis en place par le projet aux niveaux local, national et régional.

L'équipe d'évaluation juge que ce cadre logique permet une bonne intégration des données issues du PRODOC du FEM et du Rapport d'évaluation de la BAD, et constitue un bon outil de référence pour le suivi-évaluation. Cependant, les évaluateurs estiment que le nombre d'indicateurs à renseigner est trop important pour permettre la mise en place d'un système de suivi-évaluation souple, léger et opérationnel. Renseigner sur une base semestrielle ou même annuelle 204 indicateurs est démesuré selon les évaluateurs. Cette remarque porte principalement sur les indicateurs d'activités (et accessoirement sur les indicateurs de réalisations) dont l'utilité est jugée minime pour la mise en œuvre du système de suivi-évaluation. Ces indicateurs alourdissent énormément le système et risquent d'en réduire l'opérationnalité. L'équipe d'évaluation estime donc que la mise en œuvre du cadre de suivi-évaluation devrait s'appuyer en priorité sur les 8 indicateurs d'objectifs et les 17 indicateurs de résultats qui doivent permettre seuls de mesurer les avancées du projet vers l'atteinte des résultats et des objectifs. Ces deux types d'indicateurs sont bien évidemment renseignés in fine par une analyse des activités et des réalisations mises en œuvre dans le cadre du projet mais il n'est pas utile, ni pertinent de renseigner des indicateurs d'activités complémentaires notamment, pour informer et mesurer dans un premier temps les indicateurs de résultats et dans un second temps les indicateurs d'objectifs. Un système de suivi-évaluation basé sur les principes de la gestion axée sur les résultats doit être assez simple et souple pour permettre aux équipes de projet de pouvoir effectivement le mettre en œuvre.

Un guide de suivi-évaluation a également été élaboré au démarrage du projet. Il inclut les différents indicateurs mentionnés ci-dessus, et présente les différentes étapes clés, modalités et responsabilités associées à la mise en œuvre de ce système de suivi-évaluation. La fréquence et les outils de rapportage sont également détaillés.

La composante suivi-évaluation du Système informatisé de gestion financière et suivi-évaluation intègre toutes les références mentionnées ci-dessus et doit contribuer à la mise en place du cadre de suivi-évaluation.

Un format de Programme de travail et budget annuels (PTBA) a été élaboré. Les formats des PTBA nationaux et du PTBA régional sont similaires et inclus : (i) pour chaque axe stratégique : un rappel des objectifs de l'axe, des activités prévues (programme prévisionnel global, Bilan de mise en œuvre du programme global, Programme prévisionnel annuel – objectifs, activités, modalités de mise en œuvre, résultats attendus); (ii) le budget prévisionnel (par axe stratégique et par source de financement); et en annexes la planification opérationnelle et le chronogramme par axe stratégique ; la planification budgétaire annuelle par bailleurs, les réalisations et activités ; le plan de passation des marchés ; la liste des protocoles de partenariats ; et une matrice d'évaluation des risques. Les PTBA nationaux incluent également un tableau de bord en annexe. L'équipe d'évaluation estime que ce format est complet, permet d'obtenir une vision détaillée de la programmation annuelle et permet une consolidation effective des programmations nationales au niveau régional.

Un format de rapports de suivi trimestriel et annuel a été développé. Il comprend le niveau d'exécution technique à travers le renseignement du cadre logique (activités prévues réalisées, activités non-prévues réalisées, activités prévues et non réalisées) ; le niveau d'exécution financière par source de financement, pays et composantes/résultats ; les leçons apprises ; les prévisions pour le prochain trimestre ; le tableau de bord (rapport annuel seulement) ; le suivi de la mise en œuvre des partenariats ; la situation de la mise en œuvre des marchés ; le suivi de l'exécution des recommandations des missions de supervision et audit par pays. Ce format est appliqué au niveau national et régional. L'équipe d'évaluation estime que ce format permet de compiler efficacement les données remontées par les équipes nationales au niveau régional, de présenter ces données sous une forme compréhensible et digeste, et de présenter un état des lieux relativement complet vis-à-vis de l'exécution du projet.

### 3.2.5. Relations partenariales

Au niveau régional, trois partenariats sont prévus avec ILRI, le CIT et le CIRDES. Une première analyse du partenariat entre le PROGEBE et ILRI a été réalisée ci-dessus. La mise en œuvre de ce partenariat sera analysée à la partie « mise en œuvre ».

Le partenariat « régional » qui lie le CIT avec le PROGEBE est relatif notamment à la coordination de toutes les activités de Renforcement des capacités (RC) du PROGEBE, bien que d'autres rôles aient été envisagés, notamment au niveau de l'appui technique à la mise en œuvre du projet. Selon le guide de suivi-évaluation, le CIT est responsable de l'identification des besoins et le développement des plans de formation en lien avec les UNC. A ce titre, le CIT devait assurer : (i) la formation du personnel et des chercheurs dans la sous-région dans le domaine de la génétique animale ; (ii) la formation de formateurs en nutrition animale, gestion de la reproduction, etc. ; (iii) le développement des termes de référence pour les sessions de formation ; et (iv) l'évaluation des sessions de formation réalisées dans les différents pays. Le CIT devait également coordonner l'étude socio-économique et de compétitivité du bétail endémique.<sup>27</sup> Le CIT constitue également un partenaire clé pour le programme d'amélioration génétique (il dispose à ce titre de protocoles de partenariat complémentaires au niveau national). La situation du CIT s'est dégradée durant les dernières années et le CIT dispose aujourd'hui de moyens techniques et financiers limités. Ces moyens limités risquant de ralentir l'exécution des activités du PROGEBE, et notamment les activités de RC, un expert en RC a été recruté par le PROGEBE et logé au sein du CIT. Ce recrutement a permis de combler le gap et de réaliser une partie des activités assignées au CIT, et notamment le développement d'une stratégie de RC et de développement institutionnel, et un appui aux activités de RC au niveau national. Cependant, certaines activités assignées au CIT telles que la formation du personnel et des chercheurs dans le domaine de la génétique animale, l'évaluation des sessions de formation réalisées dans les différents pays et la coordination de l'étude socio-économique et de compétitivité du bétail endémique n'ont pu être réalisées, en raison de la diminution constante des moyens humains et financiers depuis 2004 et des très faibles capacités de recherche du CIT actuellement. De plus, il est prévu que le CIT déménage de son site actuel en Gambie. De par son rôle d'agence d'exécution de la BAD, mais également d'hébergement de l'URC, cette situation risque de perturber la mise en œuvre des activités futures du PROGEBE. Ce point sera discuté plus en détail au niveau de la partie « résultat ».

Le partenariat avec le CIRDES doit porter sur des activités de génétique moléculaire, de cryogénie, et de dissémination d'information génétique. La mise en place de ce partenariat est en discussion depuis le démarrage du projet, entre les différentes parties prenantes. L'URC a élaboré des termes de référence spécifiques pour cadrer les activités qui pourraient être réalisées par le CIRDES. Cependant, jusqu'à la réalisation de cette évaluation à mi-parcours, le CIRDES n'a pas été en mesure de fournir une proposition détaillée des activités qu'ils pourraient réaliser. Le CIRDES est l'une des institutions de référence dans la région en termes de génétique animale, mais également de cryogénie. Bien que le FEM se concentre sur la conservation in situ et la gestion des écosystèmes, et que la génétique animale ne constitue pas un domaine d'intervention habituel, la composante FEM peut bénéficier des résultats de la recherche génétique et de la cryogénie. Les délais rencontrés dans la formalisation de ce partenariat risquent de perturber les avancées en termes de génétique animale, mais également de cryogénie, bien que la cryogénie soit l'une des dernières étapes du schéma de sélection.

A la fin du premier trimestre 2011, 34 protocoles de partenariat avaient été signés au niveau national dans le cadre du PROGEBE. La liste fournie en Annexe 4, tirée du rapport d'activité du PROGEBE pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2011, présente ces différents partenariats. Ces derniers couvrent entre autres les activités suivantes :

- Formation des agro-éleveurs ;
- Suivi-environnemental ;
- Elaboration des Plans d'occupation et d'affectation des sols (POAS) ;
- Activités d'aménagement et de gestion durable des ressources naturelles ; et
- Renforcement des capacités institutionnelles des OCB.

<sup>27</sup> PROGEBE. *Project Monitoring and Evaluation Practical Guide*. Banjul. April 2009. p.6

Des protocoles de partenariats spécifiques ont été signés avec des institutions de recherche dans chaque pays en relation avec les activités de sélection et diffusion du BRE. Ces institutions incluent le Centre de recherche de Keneba en Gambie (Centre faisant partie intégrante du CIT), le Centre Communautaire de Madina Diassa au Mali, les deux Centres d'appui à l'élevage de Boké et Famoila en Guinée, et le Centre de Recherches Zootechniques (CRZ) de Koba au Sénégal (Centre faisant partie intégrante de l'ISRA). Trois de ces centres ont été visités durant la mission d'évaluation et l'encadré 2 présente quelques observations issues de ces visites.

#### **Encadré 2 – Les centres de recherche appuyés par le PROGEBE et visités lors de l'évaluation**

**Le Centre de recherche de Madina Diassa au Mali :** L'Opération de Création d'un berceau de la race N'Dama dans le cercle Yanfolila (ONDY) créée en 1975, a d'abord bénéficié d'appuis de la Commission européenne pour devenir ensuite le Centre communautaire de production de géniteurs N'Dama grâce à l'appui de la CEDEAO et du gouvernement Malien. Lorsque l'appui de la CEDEAO a cessé, les animaux ont été transposés au niveau des éleveurs partenaires, dans l'optique de les récupérer par la suite. A la date du passage de la mission, 14 têtes issues de la transposition ont été récupérées par le Centre. Le noyau de fondation actuel est composé de 164 têtes. Le Centre dispose d'un domaine de 11 800 ha qu'il est en partie prévu de réhabiliter et de sécuriser dans le cadre du PROGEBE. Les autres appuis concernent la réhabilitation des locaux et l'équipement du Centre, la réhabilitation de 2 forages, des parcs de stabulation, du parc de vaccination multifonctionnel, de la piscine de déparasitage et l'aménagement de la piste d'accès. Le Centre doit fournir un appui technique et des formations aux agents des sites d'intervention du PROGEBE au Mali. L'équipe d'évaluation estime que le potentiel du Centre est assez élevé et que les investissements qui seront financés vont permettre de relancer effectivement les activités de sélection. L'équipe du Centre est motivée. Cependant, la relance des activités est un long processus et la poursuite des activités à la fin du PROGEBE demeure une question en suspens.

**Le CAE de Boké en Guinée :** Le centre a été créé en 1981 avec un premier appui de la FAO, puis de la coopération italienne. Il dispose d'un domaine de 23 000 ha. Le Centre dispose actuellement de 112 têtes de bétail séparées en 2 troupeaux. Une bergerie vient d'être réalisée pour lancer les activités au niveau des petits ruminants. Lors du passage de la mission, 6 géniteurs étaient prêts à être vendus aux éleveurs multiplicateurs. Des protocoles de partenariat entre le CAE et les éleveurs multiplicateurs sont mis en place à cet égard. Le CAE n'effectue pour l'instant pas de mensuration de ses animaux. Il expérimente également la mise en place de parcelles fourragères et la récolte des semences pour démultiplier au niveau des éleveurs suivis. Le PROGEBE a fourni du matériel (véhicule, motos, tracteur). Il est prévu également la réhabilitation de 6 bâtiments dont le labo, des points d'eau et des parcs, et la remise en pâturage de 1000 ha du domaine (clôtures, etc.). L'équipe d'évaluation estime que le potentiel du Centre est élevé, que le personnel est motivé et que les interventions du PROGEBE vont réellement permettre de relancer les activités de sélection et d'amélioration génétique dans de bonnes conditions.

**Le CRZ de Kolda au Sénégal :** Le CRZ dispose d'un domaine de 2000 ha dont 1000 ha sont utilisés et doivent être aménagés. Il dispose aujourd'hui de 178 têtes réparties en 2 troupeaux (le noyau de fondation a été remis en état grâce à la mise à disposition de vaches et génisses par les éleveurs membres de la coopérative des éleveurs sélectionneurs). Plusieurs bâtiments d'élevage sont dans un état satisfaisant. Le Centre vient par ailleurs de bénéficier d'un autre appui pour la remise en état de ses locaux administratifs et du laboratoire. Lors du passage de la mission, 10 taureaux étaient en pré-testage, ils seront pesés tous les 15 jours, la conformation de l'animal et sa vitesse de croissance seront suivies avant d'être mis en vente au niveau des éleveurs multiplicateurs. Le partenariat avec le PROGEBE porte sur la relance des activités de sélection, et la réhabilitation des infrastructures d'élevage (parcelles de pâturage, bouvieries, matériel de pesage, clôture, équipement de labo, formation de 2 chercheurs). L'équipe d'évaluation estime que le CRZ dispose d'un fort potentiel, que son niveau d'équipement, notamment en termes d'infrastructures est assez élevé. Cependant, ce potentiel est peu exploité aujourd'hui en raison notamment d'une faible motivation apparente du personnel. Des problèmes avec la coopérative des éleveurs sélectionneurs sont également visibles (difficultés de gestion et d'entretien des vaches au niveau du Centre). Cette coopérative existe depuis 2009 et dispose d'un protocole qui la lie au CRZ. La condition pour être membre de la coopérative est de mettre à disposition une vache à la coopérative et ensuite au CRZ. Les membres de cette coopératives ne sont pas bénéficiaires directs des activités de formation du PROGEBE car ne sont pas sur les sites du projet (seule la coopérative bénéficie d'un appui en RC institutionnelles).

Quatre protocoles de partenariat ont également été signés avec des radios communautaires au Mali, trois au Sénégal et un protocole en Gambie. Ces protocoles portent sur des prestations médiatiques (émissions sur les objectifs, la stratégie et les activités du projet, couvrir les événements du projet, sensibilisation sur la lutte contre les feux de brousse, etc.).

Enfin, au total 4 protocoles de partenariat pour des projets de Recherche et Développement (R&D) ont été signés ou sont en cours de négociation. Ce type de partenariat devrait se développer dans les mois qui

viennent, car les UNC viennent de lancer le processus d'identification de projets R&D, et des comités de sélection ad hoc ont été mis en place. A titre d'exemple, un Comité technique de sélection des projets R&D a été mis en place au Mali en juin 2010 et est composé de 13 membres incluant les services de l'Etat (production animale, services vétérinaires, et eaux et forêts), un institut de recherche, un agro-éleveur de chaque site d'intervention, de l'UNC Mali et de l'ILRI.

### ***3.2.5. Communication***

#### ***3.2.5.1. Communication et information sur les activités du PROGEBE***

Un responsable de la communication et de l'information a été recruté au sein de l'URC. Son rôle est orienté sur la visibilité du PROGEBE. Durant la première étape du PROGEBE (2008-2009), une charte graphique et un logo, ainsi qu'une brochure simple de présentation ont été élaborés. Un panneau a également été érigé sur chaque site.

Un site web a ensuite été développé et est aujourd'hui opérationnel et fournit les informations de base sur le PROGEBE, à savoir notamment la description de son historique, ses objectifs, son montage institutionnel, ses zones d'intervention, ses activités, ses partenaires techniques et financiers. Il présente également la composition des équipes de l'URC et des UNC. Le site est disponible en version française et anglaise. Cependant, ce site web est incomplet et sa mise à jour insuffisante. A titre d'exemple, la partie « Ressources » du site ne contient pratiquement aucun document et nécessiterait une mise à jour importante. Les différents types de documents sont répertoriés mais très peu de rapports ont été mis en ligne à ce jour. L'URC vient d'accueillir un volontaire des Corps de la paix qui appuiera l'URC pour la mise à niveau et l'entretien du site web.

L'URC publie également un bulletin d'information à travers une liste de diffusion d'environ 600 personnes (et diffusé également via le réseau *Domestic Animal Diversity Network* de la FAO).

Un plan d'information et de communication a été développé en 2009 et a pour objectif de fixer le schéma directeur de l'information et de la communication du PROGEBE. Ce plan identifie les différents publics cibles de la communication interne et externe du PROGEBE (communautés d'agro-éleveurs, équipe du projet, bailleurs de fonds, autorités politiques et gouvernementales, partenaires et prestataires de services, et le grand public). Il présente ensuite une stratégie de mise en œuvre, ainsi qu'un mécanisme de contrôle de l'efficacité de ce plan. Ce mécanisme de contrôle a identifié 3 systèmes de suivi : (i) la revue critique annuelle du plan d'information et de communication; (ii) le rapport sur les activités d'information et de communication; et (iii) ante et post évaluation systématique des activités. L'équipe d'évaluation n'a pas d'éléments à sa disposition qui démontre que ce mécanisme de suivi soit mis en œuvre.

Ce plan identifie également des produits et services d'information à utiliser pour chaque type et niveau d'activité (niveau institutionnel, site web, veille stratégique et institutionnelle, publications, produits multimédias et événementiels). Enfin, trois tableaux synthétisent les activités de communication interne, externe et d'animation de réseau à réaliser, pour lesquelles des responsables, des cibles, une période et des supports sont identifiés.

Un budget spécifique dédié à la communication est disponible au niveau régional et national, sur les financements FEM et BAD. Une ligne budgétaire est également généralement disponible pour chaque événement.

L'URC a élaboré des formats de protocoles de partenariat avec les radios communautaires, afin de développer les partenariats entre les équipes des sites d'intervention et les radios communautaires locales, afin de renforcer la visibilité des interventions appuyées par le PROGEBE à la base, mais également renforcer les activités de sensibilisation des éleveurs vis-à-vis de la conservation du BRE.

Les visites réalisées dans le cadre de cette mission d'évaluation confirment que le PROGEBE bénéficie aujourd'hui d'une bonne visibilité au niveau local et national. Cependant, l'efficacité de la stratégie de mise en œuvre du plan de communication et d'information, et des outils utilisés doit maintenant être analysée.

### ***3.2.4.2. Niveau de communication entre les partenaires du projet***

Le niveau de communication et de collaboration entre les différents partenaires du projet, contractualisés au cours de la mise en œuvre du projet notamment, varie en fonction des pays. L'équipe d'évaluation estime que ce niveau de communication et de collaboration est fonction notamment du niveau d'intégration des différentes activités des partenaires au niveau des sites d'intervention, mais également de la pro-activité des UNC pour renforcer la collaboration entre les différents partenaires, et aussi du contexte national relatif à l'élevage propre à chaque pays. Malgré ces différences, l'équipe d'évaluation estime qu'il n'existe pas de problème majeur en termes de collaboration des partenaires au niveau national qui risque de perturber l'atteinte des résultats escomptés.

Certaines difficultés de communication entre les sites du projet et les UNC ont été identifiées, notamment en Guinée et au Mali. Certains sites de projet ne sont pas équipés d'internet et sont situés loin de l'UNC. Les communications téléphoniques ne sont par ailleurs pas toujours de bonne qualité. L'équipe d'évaluation estime que cette situation est inhérente au contexte de chaque pays et que le PROGEBE possède que peu de levier pour résoudre ces difficultés.

### ***3.2.4.3. Niveau de communication et de collaboration avec les partenaires extérieurs***

Le niveau de communication et de collaboration avec les partenaires extérieurs et les autres programmes mis en œuvre dans chaque pays varie assez en fonction des pays. Ceci s'explique en partie par le niveau de coordination des différents programmes nationaux réalisés par chaque gouvernement et du niveau d'implication de chaque gouvernement dans le domaine de l'élevage.

Il faut noter que plusieurs initiatives de collaboration entre le PROGEBE et le Programme de micro-financements du FEM ont été lancées dans les quatre pays. La majorité de ces initiatives sont en instance d'approbation (deux propositions ont été acceptées en Gambie). Si financées, elles permettront d'apporter des moyens complémentaires aux éleveurs et aux groupements à la base, en ce qui a trait à la gestion des ressources naturelles, et contribueront par conséquent à une gestion durable de l'environnement du BRE.

Une présentation a également été réalisée en 2008 par le PROGEBE auprès de la Commission européenne.<sup>28</sup> Le PROGEBE collabore également avec la FAO et a participé en 2010 à un atelier régional sur la gestion durable des Ressources génétiques animales (RGA) en Afrique de l'Ouest et du Centre. Un second atelier sur le même sujet vient d'être organisé au Gabon.

L'aide mémoire de la mission de la supervision de la BAD à l'URC en juillet 2010 recommandait à l'URC de « prendre des dispositions afin de favoriser la création de synergies entre les interventions des projets évoluant au niveau des sites du PROGEBE ».

L'équipe d'évaluation estime que le PROGEBE est bien visible au niveau national, du continent et des différents partenaires internationaux intervenant dans les domaines de la sélection et de l'amélioration génétique. Il ressort des visites de site qu'au niveau local les initiatives croisées avec d'autres projets ou programmes sont assez réduites, malgré le fait qu'au niveau de chaque site un agent des services de l'élevage et des services de l'environnement ou des eaux et forêts soient détachés.

---

<sup>28</sup> PROGEBE PNUD/FEM. *Project Implementation Report 2008*

## Mise en œuvre

*Questions. La programmation des activités est-elle optimale ? Les mécanismes et moyens de coordination et de gestion sont-ils adéquats ? Le système de M&E est-il efficace ? La gestion des risques et des facteurs extérieurs est-elle efficace ?*

Le CRP s'est effectivement réuni chaque année depuis le démarrage du projet. La représentativité de ses membres est bonne, le CRP joue son rôle et le niveau des débats est bon. Cependant, la durée associée à sa tenue est insuffisante pour permettre une analyse en profondeur de tous les aspects opérationnels, scientifiques et techniques. L'absence de la BAD en son sein est déplorée. Elle pose un défi vis-à-vis du processus décisionnel et renforce l'aspect de double coordination.

Les CNP se sont réunis dans les quatre pays à trois reprises en 2009, 2010 et 2011. Ils sont fonctionnels, représentatifs des différentes parties prenantes au niveau national et jouent globalement leurs rôles. Ils doivent en revanche être organisés très tôt en début d'année, voir en fin d'année précédente, pour ne pas entraver la programmation annuelle des activités du PROGEBE.

Les CLP sont actifs dans tous les sites d'intervention du projet seulement depuis 2010 et la fréquence de rencontre de la majorité des CLP n'est pas trimestrielle telle qu'initialement envisagée. Les CLP jouent leurs rôles et permettent de renforcer l'approche participative et *bottom-up* poursuivie pour la planification, la mise en œuvre et le suivi des activités du PROGEBE.

La programmation annuelle des activités du PROGEBE s'opère sur une base *bottom-up*. A la suite d'une première réunion de planification au niveau national puis régional, chaque UNC élabore un PTBA, soumis à la réunion annuelle du CNP. L'URC compile ensuite ces PTBA nationaux et élabore un PTBA régional, soumis au CRP. Le processus de programmation annuel est efficace, bien que son calendrier de réalisation soit très serré et pose des défis de respect des échéances. Le format des PTBA est complet, permet une consolidation effective des programmations nationales au niveau régional.

Le niveau global d'exécution réelle au 31 mars 2011 des financements FEM et BAD est respectivement de 51% et 17%. Le niveau d'exécution financière au 31 décembre 2010 du budget global du MoA entre UNOPS, le PNUD et ILRI est de 44%. Le niveau de mobilisation des contreparties nationales est respectivement de 9% pour le Gouvernement gambien, 43% pour le Gouvernement Malien, 19% pour le Gouvernement guinéen et 41% pour le Gouvernement sénégalais. Les cofinancements du CIT et de ILRI ont pu être mobilisés aux niveaux anticipés. En revanche, celui du CIRDES n'a pu être mobilisé.

Au rythme actuel de décaissement respectif des fonds des deux bailleurs principaux, les financements FEM risquent d'être épuisés avant la fin décembre 2014, tandis que le solde des financements de la BAD pourrait être supérieur à 12 millions USD à la date programmée de clôture du projet BAD. Des ajustements au calendrier de mise en œuvre ou aux rythmes des décaissements sont donc nécessaires.

Le personnel mis en place au sein de l'URC permet d'assurer les responsabilités qui lui sont assignées. En termes de masse salariale, la majorité des salaires ont été revus depuis le démarrage du projet, pour permettre d'harmoniser le niveau des salaires versés par le FEM vis-à-vis de ceux versés par la BAD pour des postes équivalents. Cependant, malgré ces révisions, des disparités sont toujours constatées entre les salaires.

Le personnel mis en place au niveau national permet une gestion, une coordination et un suivi effectifs de la mise en œuvre des activités. Les rôles et les responsabilités de chaque agent au niveau des sites d'intervention sont clairs et permettent une mise en œuvre et un suivi effectif des activités à la base. Cependant, les modalités de paiements des indemnités des techniciens et des animateurs sur une base trimestrielle et les montants de ces indemnités posent des défis. La situation spécifique du site 4 au Mali considéré comme primaire par la BAD mais pas par le FEM, pose une inquiétude liée à l'équité salariale.

Les moyens matériels et logistiques ont été mis à disposition des différentes unités de gestion, mais également des 5 stations de recherche. La question de la mise à disposition des moyens matériels et logistiques va se poser pour la réplique des activités au niveau des sites secondaires.

Des retards ont été accumulés dans la mise en œuvre du MoA et les responsabilités liées à ces retards sont partagées entre l'UNOPS, le PNUD et ILRI. Par ailleurs, il est difficile d'associer en détail le coût facturé par ILRI pour ses prestations avec le travail concrètement fourni. L'exécution physique de ILRI est par conséquent difficile à lier avec son exécution financière. De plus, certaines activités sont

refacturées d'une année sur l'autre par ILRI. Des barrières linguistiques ont également été observées.

ILRI dispose d'une plus-value importante dans le domaine de la recherche, mais l'équipe d'évaluation estime que cette plus-value ne porte pas sur toutes les activités dont ILRI a la charge au sein du PROGEBE. ILRI devrait se refocaliser sur des activités de recherche au service du développement, pour permettre d'analyser et documenter les processus de changements, et la capitalisation et la diffusion des enseignements.

Le retard pris dans la réalisation des études de référence, implique que le système de suivi-évaluation ne soit pas encore complètement opérationnel. Etant donné les budgets associés à ces études, le système doit être allégé pour mettre en place un système de suivi-évaluation moins coûteux. Bien que l'équipe d'évaluation estime que la mise en œuvre du PROGEBE suit une approche de gestion axée sur les résultats, le suivi de l'atteinte des résultats est encore très timide et méritera d'être renforcé rapidement.

Le processus suivi pour identifier les risques et évaluer leur niveau est pertinent, fiable et opérationnel, et sa mise en œuvre est effective et efficiente. L'équipe d'évaluation juge que la liste des risques identifiés présentée dans le PTBA 2011 est complète et bien détaillée et partage l'analyse qui est faite de ces risques.

### **3.3.1. Programmation et exécution**

#### **3.3.1.1. Rôle des comités de pilotage**

Trois types de comités de pilotage ont été mis en place afin de couvrir les différents niveaux en termes de programmation et de processus décisionnel. Il s'agit :

- Du Comité régional de pilotage (CRP) ;
- D'un Comité national de pilotage (CNP) dans chaque pays d'intervention ; et
- D'un Comité local de pilotage (CLP) au niveau de chaque site d'intervention.

#### ***Le Comité régional de pilotage***

Selon le Manuel de procédures administratives et financières, le CRP, doté de pouvoirs de décision, a pour mission de superviser les questions de fond, administratives et financières, mais aussi de définir l'orientation stratégique et globale du projet. Le CRP doit se réunir une fois par an dans un pays différent, et effectuer des visites de terrains dans certains sites du projet en marge de cette réunion.

Ses fonctions majeures sont les suivantes : (i) Politique globale et prise de décision pour le projet, y compris la responsabilité des questions opérationnelles et de suivi ; (ii) Examen annuel des budgets et des programmes de travail consolidés du projet ; (iii) Approbation des plans de travail annuels et des budgets ; (iv) Examen de l'avancement de la réalisation des objectifs du projet (y compris l'examen du processus et des rapports de suivi-évaluation), évaluation de l'impact du projet par rapport aux objectifs fixés et orientation stratégique et recommandations pour le réajustement de l'orientation, si nécessaire ; (v) Assurer la coordination stratégique avec d'autres programmes et projets de développement existant dans les quatre pays cibles ; et (vi) Établir des liens solides entre les deux volets.

Le CRP est composé initialement par l'URC, le PNUD (un représentant PNUD *lead* et un représentant du bureau de représentation du PNUD dans le pays qui accueille la réunion du CRP), UNOPS, ILRI, le CIT, les Ministères en charge de l'Élevage et des Finances de chaque pays bénéficiaire, le point focal opérationnel du FEM du gouvernement du pays qui accueille la réunion du CRP, la FAO et le CIRDES. Le secrétariat du CRP est assuré par l'URC.<sup>29</sup>

Le CRP s'est effectivement réuni chaque année depuis le démarrage du projet. La 1<sup>ère</sup> réunion du CRP a été organisée par téléconférence depuis Dakar le 13 février 2008, la seconde s'est tenue le 22 janvier 2009 à Banjul, la troisième le 8 février 2010 à Bamako, et la quatrième le 17 février 2011 à Conakry. La prochaine réunion est planifiée à Dakar pour fin janvier 2012.

<sup>29</sup> PROGEBE/ Cabinet Aziz Dieye. *Manuel des procédures administratives, financières et comptables*. Banjul. Décembre 2009. 50 pp.

La composition du CRP a été élargie, suite à une décision prise lors de la seconde réunion, au Conseil ouest et centre africain pour la recherche et le développement (CORAF/WECARD), mais sans que ce dernier dispose du droit de vote. Lors de cette seconde réunion, il a également été décidé que le CRP soit présidé chaque année par le représentant du ministère en charge de l'élevage du pays hôte de la réunion.<sup>30</sup> La participation aux réunions est généralement bonne. De l'avis des personnes rencontrées, la représentativité des membres du CRP est bonne et les pays sont bien impliqués dans les débats.

A l'origine, le PNUD, le gouvernement de chaque pays participant et le représentant désigné par la BAD avaient le droit de vote.<sup>31</sup> Cependant, des clarifications furent apportées concernant le droit de vote des différents membres du CRP lors de sa troisième réunion, à savoir que ce droit était réservé aux seuls représentants des pays membres.<sup>32</sup>

Les personnes rencontrées estiment que le CRP joue son rôle, que les documents sont transmis à temps, les présentations sont claires et les recommandations sont généralement bien formulées et ensuite prises en compte. Le niveau des débats est également bon. Cependant, certaines personnes rencontrées estiment que la durée associée à la tenue du CRP est insuffisante pour que les membres du CRP puissent analyser en profondeur les différents points qui sont soulevés, notamment en ce qui a trait aux aspects opérationnels, scientifiques et techniques. Ces personnes souhaiteraient qu'un comité ad-hoc avec une dimension plus scientifique et technique puisse se tenir en amont de la réunion du CRP, sur une journée ou deux afin de permettre une discussion annuelle plus de fonds sur ces aspects. Les conclusions et recommandations de ce comité ad-hoc pourraient ensuite être présentées à la réunion du CRP pour appréciation et décision. Le rôle de politique globale et de prise de décision et d'orientations stratégiques du CRP serait de ce fait renforcé. La composition de ce comité pourrait intégrer les experts techniques de l'URC, les coordonnateurs des UNC et autres experts techniques des UNC, et des scientifiques et chercheurs extérieurs au PROGEBE. Ce comité ad-hoc permettrait également au PROGEBE de lancer chaque année sur une base régionale une réflexion générale sur les aspects scientifiques et techniques liés à la conservation des ressources génétiques animales en Afrique de l'Ouest. L'URC se ferait ensuite le porte-parole des conclusions et recommandations issues de la réunion de ce comité vis-à-vis du CRP.

Bien que la non-participation de la BAD au Comité de pilotage ne soit pas spécifique au PROGEBE, la majorité des personnes rencontrées ont déploré l'absence de la BAD au sein du CRP. La BAD ne participe ni aux réunions du CRP, ni à celles du CNP. Le coordonnateur BAD participe au CRP mais en tant que coordonnateur et non pas en tant que représentant officiel de la BAD. Selon les personnes rencontrées, le fait que la BAD ne soit pas représentée pose un défi vis-à-vis du processus décisionnel global du projet et renforce l'aspect de double coordination mentionné précédemment.

### ***Les Comités nationaux de pilotage***

Selon le Manuel de procédures administratives et financières, les CNP ont pour mission d'assurer l'orientation stratégique du projet au niveau du pays, y compris l'identification des opportunités de création de liens entre les sites à l'intérieur du pays. Le CNP doit se réunir au moins une fois par an.

Ses fonctions majeures sont les suivantes : (i) superviser les progrès de la mise en œuvre des activités du projet au niveau national, fixer les priorités et approuver les PTBA ; (ii) favoriser les synergies entre les activités au niveau des sites et la mobilisation et l'implication effective de tous les acteurs au niveau national ; (iii) promouvoir les processus de dialogue et d'échange d'informations au niveau national ; (iv) définir les modalités de mise en œuvre et les mécanismes de coordination au niveau national, et prendre des mesures correctives si nécessaire ; et (v) veiller au caractère participatif du suivi-évaluation des activités du projet.<sup>33</sup>

<sup>30</sup> PROGEBE. *Procès-verbal de la deuxième réunion du Comité régional de pilotage (CRP) du PROGEBE*. Banjul. Janvier 2009

<sup>31</sup> PROGEBE/ Cabinet Aziz Dieye. *Manuel des procédures administratives, financières et comptables*. Banjul. Décembre 2009. 50 pp.

<sup>32</sup> PROGEBE. *Procès-verbal de la troisième réunion du Comité régional de pilotage (CRP) du PROGEBE*. Bamako. Février 2010

<sup>33</sup> PROGEBE/ Cabinet Aziz Dieye. *Manuel des procédures administratives, financières et comptables*. Banjul. Décembre 2009. 50 pp.

Des CNP ont été mis en place dans les quatre pays et se sont réunis à trois reprises en 2009, 2010 et 2011. Les premières réunions des CNP ont eu lieu dans tous les pays en mars 2009 (sauf au Mali où elle a eu lieu en septembre 2009). Les secondes réunions ont eu lieu en Guinée et en Gambie en janvier 2010, au Sénégal en mars 2010 et au Mali en août 2010. Les troisièmes sessions ont eu lieu dans les quatre pays en début d'année 2011. Il faut noter ici que les deux premières réunions au Mali ont eu lieu assez tard dans l'année vis-à-vis de la programmation annuelle. A ce titre, l'aide-mémoire de la supervision de la BAD au Mali réalisée en mai 2010 constatait « avec regret que la non tenue dans les délais du CNP risque d'entraver l'approbation et la mise en œuvre du PTBA. La mission recommande au Gouvernement de prendre les dispositions afin d'organiser la tenue des comités de pilotage au plus tard le 31 janvier de chaque année. »<sup>34</sup> Cette recommandation a effectivement été suivie par le Gouvernement malien car la réunion du CNP en 2011 s'est tenu en janvier.

De l'avis des personnes rencontrées, la composition des différents CNP est représentative des différentes parties prenantes au niveau national (à noter qu'au Mali et en Guinée, les réunions du CNP sont généralement présidées par les Ministres en charge de l'élevage). L'équipe d'évaluation estime que les CNP sont fonctionnels et jouent globalement leurs rôles. Comme mentionné ci-dessous (et ce point est analysé plus en détail au point « programmation » ci-dessous), ils doivent en revanche être organisés très tôt en début d'année, voir en fin d'année précédente, pour ne pas entraver la programmation annuelle des activités du PROGEBE.

### ***Les Comités locaux de pilotage***

Un niveau de décision et de programmation local a également été instauré au niveau des 12 sites primaires (ou 13 si on comptabilise 4 sites primaires au Mali). Leur mission est d'assurer l'orientation du projet au niveau des sites et servir d'intermédiaire entre le personnel du projet présent sur les sites et les communautés locales d'une part, et le CNP d'autre part. Il était prévu dans le Manuel de procédures administratives et financières que les CLP se réunissent une fois par trimestre.

Leurs fonctions majeures sont les suivantes : (i) Exécuter les tâches indispensables pour assurer la mise en œuvre effective des activités du projet au niveau des sites, y compris : fixer les priorités pour les activités du projet, assurer la coordination entre les activités du projet et les activités de base au niveau des sites, notamment l'identification et la facilitation de l'exploitation des synergies des activités de terrain sur les sites, promouvoir et coordonner la participation de la communauté aux activités du projet et assurer l'évaluation participative des activités du projet ; (ii) Faciliter l'élaboration de plans au niveau des sites et procéder à leur revue et éventuellement à leur révision tous les trimestres ; et (iii) Communiquer au CNP le feedback et/ou les recommandations appropriées.

D'après les visites de sites et les entretiens réalisés avec les chefs de site dans les quatre pays visités, la fréquence de rencontre de la majorité des CLP n'est pas trimestrielle. La majorité des CLP se rencontre une fois par an. Généralement cette rencontre est organisée en octobre. La majorité de ces CLP est active seulement depuis 2010.

De l'avis de la majorité des personnes rencontrées au niveau des sites d'intervention, mais également au niveau national, les CLP jouent leurs rôles et permettent de renforcer l'approche participative et *bottom-up* poursuivie pour la planification, la mise en œuvre et le suivi des activités du PROGEBE.

#### ***3.3.1.2. Processus de programmation annuelle et qualité des PTBA***

La programmation annuelle des activités du PROGEBE s'opère sur une base *bottom-up* à partir des réunions des différents comités présentés ci-dessus. Le processus de programmation annuelle a été détaillé en premier lieu dans le guide de suivi-évaluation élaboré en 2009. Après une première expérience, une nouvelle note sur l'élaboration participative des PTBA 2011 a été élaborée en août 2010.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> PROGEBE. *Projet Régional de Gestion Durable du Bétail Ruminant Endémique en Afrique de l'Ouest. Composante nationale République du MALI. Mission de supervision du 11 au 15 mai 2010. Aide – mémoire*. Bamako. Mai 2010. 24 pp.

<sup>35</sup> PROGEBE. *Note sur l'élaboration participative des programmes de travail et budgets annuels 2011*. Banjul. Août 2010. 8 pp.

Le processus décrit dans cette note implique une première réunion de planification regroupant tous les membres de l'équipe de coordination et les partenaires clés qui se tient durant la seconde semaine du mois d'octobre pour le niveau national et dans la dernière semaine du mois de novembre pour le niveau régional. Des fiches de planification opérationnelle et de planification budgétaire (Annexes 1 et 2 du PTBA) sont élaborées par les UNC (sur la base des éléments fournis par les réunions des CLP) et alimentent les discussions de cette première réunion. Cette première réunion est consacrée à l'évaluation et à la revue des programmes d'activités des différents partenaires et de l'URC.

A la suite de cette réunion de planification et sur la base des résultats des discussions, les UNC sont en charge d'élaborer un PTBA national qui comporte une description détaillée des activités à réaliser dans l'année et les coûts associés. Selon la note de planification, il est prévu que chaque PTBA soit soumis à la réunion annuelle du CNP qui doit se tenir durant la deuxième quinzaine du mois de décembre. Suite à ces réunions des CNP, les PTBA nationaux sont transmis à l'URC qui les compile et élabore un PTBA régional. Ce PTBA est ensuite soumis au CRP qui doit se tenir avant la fin janvier.

Les tableaux joints en annexe 5 présentent les calendriers relatifs au processus d'élaboration des PTBA au niveau national et régional. Il est à remarquer ici que ces calendriers ont été ajustés par rapport aux calendriers initialement prévus dans le Guide de suivi-évaluation qui prévoyait une soumission du PTBA régional à la BAD et au PNUD pour approbation avant la fin décembre. L'objectif de ces calendriers mis à jour est de soumettre le PTBA régional à la BAD avant la fin février.

Il serait bien évidemment idéal que le PTBA régional soit soumis à la BAD et au PNUD pour approbation avant la fin décembre de chaque année. Seulement, sur la base des différentes étapes à suivre et des différents niveaux à consulter pour garantir une approche *bottom-up* et participative effective, l'équipe d'évaluation estime que la tenue du CRP avant la fin janvier pour valider le PTBA régional, et ainsi présenter un PTBA révisé et finalisé à la BAD et au PNUD avant fin février, est plus réaliste dans un esprit de garantir cette approche. Cependant, ceci implique que les réunions des CNP se tiennent avant la fin décembre de chaque année pour discuter et valider les PTBA nationaux, et ainsi permettre à la réunion du CRP de se tenir avant fin janvier, ce qui n'est pas effectif pour l'instant.

### 3.3.1.3. Niveau de décaissement

Les niveaux de décaissement au 31 mars 2011 pour les financements FEM et BAD sont présentés dans les Tableaux 2 et 3 ci-dessous.

**Tableau 2 - Niveau de décaissement en USD des financements BAD au 31 mars 2011**

Composantes	Budget global	Total Exécution Réelle au 31 mars 2011	Solde global au 31 mars 2011	Taux d'exécution global au 31 mars 2011	Solde budget programmé pour 2011 au 31 mars 2011	Estimation solde global au 31 décembre 2011*
<b>Composante A : Amélioration des systèmes de production</b>	15 385 695	1 727 039	13 658 656	11%	1 966 572	11 987 070
<b>Composante B : Conservation de l'habitat naturel</b>	6 990 500	703 906	6 286 594	10%	743 393	5 654 710
<b>Composante C : Gestion du projet</b>	4 118 900	2 542 823	1 576 077	62%	952 200	766 707
<b>Imprévus et hausse des prix</b>	3 272 144	0	3 272 144	0%	0	3 272 144
<b>Total</b>	<b>29 767 239</b>	<b>4 973 768</b>	<b>24 793 471</b>	<b>17%</b>	<b>3 662 165</b>	<b>21 680 631</b>
*Cette estimation est basée sur un niveau d'exécution du solde du budget programmé pour 2011 de 85%						
Source: Données compilées sur la base des données indiquées dans le PTBA régional 2011 et rapport 1er trimestre 2011 de l'URC						

Tableau 3 - Niveau de décaissement en USD des financements FEM au 31 mars 2011

Résultats	Budget global	Total Exécution Réelle au 31 mars 2011	Solde global au 31 mars 2011	Taux d'exécution global au 31 mars 2011	Solde budget programmé pour 2011 au 31 mars 2011	Estimation solde global au 31 décembre 2011*
Résultat 1 : Production et productivité	3 564 000	2 017 954	1 546 046	57%	553 122	1 075 892
Résultat 2 : Commercialisation et promotion	302 400	338 707	(36 307)	112%	4 000	(39 707)
Résultat 3 : GRN dans les sites pilotes	3 672 000	1 477 589	2 194 411	40%	(77 982)	2 194 411
Résultat 4 : Cadre légal politiques et institutionnel	815 292	391 324	423 968	48%	208 015	247 155
Résultat 5 : Coopération, gestion des connaissances, échanges	1 646 308	921 379	724 929	56%	250 677	511 854
<b>Total</b>	<b>10 000 000</b>	<b>5 146 953</b>	<b>4 853 047</b>	<b>51%</b>	<b>937 832</b>	<b>3 989 605</b>

*\*Cette estimation est basée sur un niveau d'exécution du solde du budget programmé pour 2011 de 85%*

*Source: Données compilées sur la base des données indiquées dans le PTBA régional 2011 et rapport 1er trimestre 2011 de l'URC.*

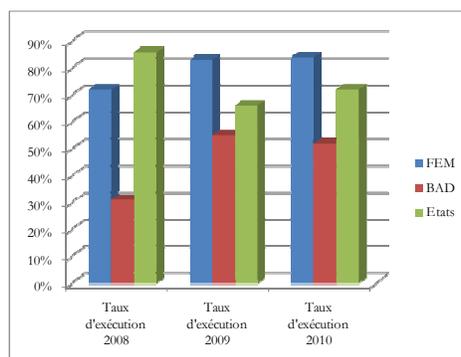
Ces deux tableaux montrent que le niveau global d'exécution réelle au 31 mars 2011 des financements FEM et BAD est respectivement de 51% et 17%. A titre indicatif, sur la base d'une exécution à 85% du budget programmé pour l'année 2011 (niveau d'exécution annuel moyen pour les années 2009 et 2010 des financements FEM – voir ci-dessous), le niveau d'exécution global à la fin 2011 des financements FEM et BAD seraient respectivement de 60% et 27%.

Par résultat, le niveau d'exécution des financements FEM est relativement similaire pour tous les résultats, avec des niveaux supérieurs à 55% pour les résultats 1 et 5. Il est à noter un dépassement des financements alloués au résultat 2 au 31 mars 2011 de 12%. Dans le PTBA régional 2011, ce dépassement est expliqué par « des erreurs d'imputations budgétaires ».<sup>36</sup>

Au niveau des financements BAD, il est à noter que 62% des financements disponibles pour la 3<sup>ème</sup> composante, à savoir la composante gestion du projet, ont été consommés. Selon le PTBA régional 2011, ce niveau s'expliquerait par « la prise en compte des dépenses de Personnel initialement prévues au niveau des composantes A et B ».<sup>37</sup>

Le graphique 1 ci-dessous présente le taux d'exécution financier annuel par rapport aux budgets annuels approuvés pour les trois sources de financements majeures, à savoir le FEM, la BAD et les Etats. Ce graphique montre une progression considérable du niveau d'exécution des financements FEM et BAD entre 2008 et 2009. Tandis qu'en 2010, ce niveau d'exécution stagnait à environ 84% pour les fonds FEM, il diminuait légèrement pour les fonds BAD pour atteindre un niveau de 52%. L'explication principale liée à ce faible niveau d'exécution correspond aux délais observés dans l'exécution des procédures BAD, l'acquisition des biens et matériels et la passation des marchés.

Graphique 1 – Niveau d'exécution annuel des budgets pour le FEM, la BAD et les fonds Etats



Sources : Rapports d'activités annuels du PROGEBE

Le tableau 4 ci-dessous indique le niveau d'exécution financière au 31 décembre 2010 du budget global du MoA entre UNOPS, le PNUD et ILRI. A cette date et selon les données indiquées dans le rapport annuel

<sup>36</sup> PROGEBE. *Programme de travail et budget annuels 2011*. Banjul. Janvier 2011. p. 30

<sup>37</sup> PROGEBE. *Programme de travail et budget annuels 2011*. Banjul. Janvier 2011. p. 29

2010 de ILRI, 1 642 638 USD avaient été exécutés par ILRI, soit un niveau de 44% par rapport au budget global. A noter ici que le taux d'exécution de 18% pour le résultat 4 relatif au cadre légal connaîtra probablement une augmentation considérable d'ici 2011 avec la réalisation des études sur les cadres juridiques et légaux dans les 4 pays bénéficiaires. Une analyse de ce niveau d'exécution financière vis-à-vis du niveau d'exécution physique est fournie plus bas.

**Tableau 4 – Niveau d'exécution financière en USD du MoA entre UNOPS, le PNUD et ILRI**

Résultats	Budget global	Exécution financière au 31 décembre 2010	Niveau d'exécution au 31 décembre 2010
Résultat 1 - Production et Productivité	1 408 514	628 717	45%
Résultat 2 - Commercialisation et marketing	281 875	201 128	71%
Résultat 3 - GRN sur sites pilotes	977 788	517 964	53%
Résultat 4 - Cadre légal	356 598	65 340	18%
Résultat 5 - Système sous-régional	129 475	41 391	32%
Résultat 6 - M&E	545 050	188 098	35%
<b>Total</b>	<b>3 699 300</b>	<b>1 642 638</b>	<b>44%</b>

*Source: Rapport d'activités 2010 ILRI*

### 3.3.1.4. Niveau de mobilisation des cofinancements

Les tableaux 5 et 6 ci-dessous présentent le niveau de mobilisation des cofinancements.

**Tableau 5 - Niveau de mobilisation des différents cofinancements en USD au 31 mars 2011**

Co-financier		Montant du cofinancement prévu	Montant mobilisé au 31 mars 2011	Niveau de mobilisation au 31 mars 2011
Gouvernement gambien	En espèce	887 000	81 230	9%
	En nature	850 000	U/Λ	U/Λ
Gouvernement malien	En espèce	1 618 000	692 593	43%
	En nature	850 000	U/Λ	U/Λ
Gouvernement guinéen	En espèce	1 196 000	221 970	19%
	En nature	850 000	U/Λ	U/Λ
Gouvernement sénégalais	En espèce	982 000	347 338	41%
	En nature	850 000	U/Λ	U/Λ
ITC	En espèce	320 000	39 857	12%
ILRI	En espèce	1 000 000	694 949	69%
FAO	En espèce	210 000	U/Λ	U/Λ
CIRDES	En espèce	1 000 000	0	0%

*Source: données compilées sur la base des éléments transmis par les UNC, le rapport sur la contribution détaillée de ILRI au 31 décembre 2010, des données transmises par le CIT et des entretiens réalisés*

*N.b. Les données relatives au montant mobilisé par le CIT ont été révisées par l'URC suite au rapport provisoire d'évaluation*

Par rapport aux contributions des différentes contreparties nationales, les Gouvernements sénégalais et malien ont mobilisé des financements à des niveaux prévus au démarrage du projet. La faible contribution du gouvernement guinéen peut être en partie expliquée par le contexte politique des récentes années en Guinée, mais aussi par le vote tardif du budget national en 2011 qui a été réalisé en juin 2011. La mobilisation des fonds de la contrepartie guinéenne devrait par conséquent être plus importante d'ici la fin 2011. La mobilisation de la contrepartie gambienne est en revanche en dessous des montants prévus.

Selon les données recueillies, les montants mobilisés par ILRI correspondent globalement à ce qui était prévu à ce stade de la mise en œuvre du projet. Le montant mobilisé par le CIT n'atteint que 12% du montant du cofinancement total prévu. L'équipe d'évaluation n'a pas pu obtenir les informations relatives à la mobilisation de la contribution de la FAO. Concernant le cofinancement du CIRDES, comme présenté à la partie « partenariats », le partenariat entre le CIRDES et le PROGEBE n'a pu se matérialiser à ce jour et par conséquent le cofinancement du CIRDES prévu n'a pu être mobilisé.

Tableau 6 – Tableau des cofinancements

Co-financement (Type/ Source)	Agence FEM Propre		Gouvernements		Autres Sources		Total		Total									
	Financement		(mill US\$)		(mill US\$)		(mill US\$)		(mill US\$)		(mill US\$)		(mill US\$)		Financement		Décaissement***	
	(mill US\$)				-		-		-		-		-		(mill US\$)		(mill US\$)	
					BAD		CIT		ILRI		CIRDES		FAO					
	Proposé	Actuel	Proposé	Actuel	Proposé	Actuel	Proposé	Actuel	Proposé	Actuel	Proposé	Actuel	Proposé	Actuel	Proposed	Actuel	Proposed	Actuel
Don (Gambie, Guinée, CIT)					15,44	15,44									15,44	15,44	U/A	
Prêts (Mali, Sénégal)					14,71	14,71									14,71	14,71	U/A	4,974
Actions																		
En nature*			3,4	3,4			0,32	0,32	1,07	1,07	1	0	0,21	0	6	4,79	U/A	0,735
Non-grant Instruments**			4,683	4,676											4,683	4,676	U/A	1,343
Autres types																		
<b>TOTAL</b>	0	0	8,083	8,076	30,15	30,15	0,32	0,32	1,07	1,07	1	0	0,21	0	40,833	39,616	U/A	7,052

\*Pas de mécanismes en place pour effectuer le suivi de la mobilisation des cofinancements en nature par les Gouvernements

\*\*Allocations budgétaires des gouvernements

\*\*\* Au 30 mars 2011

### 3.3.1.5. Niveau d'exécution des activités par rapport au calendrier prévu

Comme montré ci-dessus, au 31 mars 2011, le solde des financements FEM était de 4 853 047 USD et ceux de la BAD de 24 793 471 USD. Sur la base d'un taux d'exécution de 85% du solde du budget programmé pour 2011, au 31 décembre 2011, le solde des financements totaux FEM serait d'environ 3 990 000 USD et ceux de la BAD d'environ 21 680 000 USD. Sur une base de décaissements annuels équivalents à 1 400 000 USD pour le FEM et 4 500 000 USD pour la BAD (équivalents aux engagements 2011), le tableau 6 ci-dessous présente une simulation du solde des financements FEM et BAD au 31 décembre des années 2012, 2013 et 2014.

**Tableau 7 – Simulation du solde des financements FEM et BAD en USD au 31 décembre de 2012, 2013 et 2014**

Bailleurs	Solde au 31 décembre 2011	Simulation solde au 31 décembre 2012	Simulation solde au 31 décembre 2013	Simulation solde au 31 décembre 2014
<b>FEM</b>	3 989 605	2 589 605	1 189 605	<b>(210 395)</b>
<b>BAD</b>	21 680 631	17 180 631	<b>12 680 631</b>	

Ce tableau montre qu'au rythme actuel de décaissement respectif des fonds des deux bailleurs, les financements FEM risquent d'être épuisés avant la fin décembre 2014 (alors que le projet FEM est censé se clôturer au 31 décembre 2016 selon le PIR 2010<sup>38</sup>), tandis que le solde des financements de la BAD sera supérieur à 12 millions USD à la date programmée de clôture du projet BAD.<sup>39</sup>

A travers ces simulations, l'équipe d'évaluation estime que cette situation risque de poser des problèmes futurs pour la mise en œuvre du PROGEBE notamment par rapport aux dépenses fonctionnelles prises en charge à travers les fonds FEM (salaires, fonctionnement, etc.). Des ajustements au calendrier de mise en œuvre ou aux rythmes des décaissements des deux bailleurs de fonds semblent nécessaires.

Il est à noter ici qu'il était considéré dans le PRODOC du FEM, qu'« une bonne partie des activités financées par la BAD peut être considérée comme des activités initiales ».<sup>40</sup> Le retard accusé dans l'exécution des fonds BAD au démarrage du projet et les niveaux d'exécution différents des financements FEM et BAD ont donc impliqué une modification de cette approche. Les financements FEM ont ainsi financé une partie des activités initiales.

### 3.3.2. Mécanismes et moyens de coordination mis en œuvre

#### 3.3.2.1. Moyens humains

Comme mentionné précédemment, trois niveaux de coordination ont été mis en place pour assurer les fonctions de gestion et de coordination, à savoir l'URC au niveau régional, les UNC au niveau national et les équipes de site au niveau local. Du personnel spécifique a été mis en place pour chaque unité aux différents niveaux.

L'URC comprend le personnel suivant :

- Un coordonnateur régional chargé de la supervision générale de l'ensemble du projet, et en charge spécifiquement de la gestion et de la coordination de la mise en œuvre du volet FEM du projet ;

<sup>38</sup> PROGEBE PNUD/FEM. *Project Implementation Report 2010*.

<sup>39</sup> Il faut noter que le taux de décaissement des fonds BAD sera significativement amélioré avec le démarrage des travaux de construction et de réhabilitation des infrastructures de génie civil qui totalisent une part importante du budget (34%). Ainsi, le solde estimatif des fonds BAD à la fin du projet devrait être moins élevé que celui présenté ici.

<sup>40</sup> PNUD/FEM. *Document de projet du PNUD. Gestion durable du bétail ruminant endémique d'importance mondiale en Afrique de l'Ouest*. 2007. p. 23

- Un coordonnateur régional adjoint, en charge spécifiquement de la gestion et de la coordination de la mise en œuvre du volet BAD du projet. Selon le Manuel de procédures administratives et financières, ses responsabilités sont similaires à celles du coordonnateur régional ;
- Un responsable régional administratif et financier chargé entre autres du suivi des performances administratives, comptables et financières du Projet ;
- Un responsable régional du suivi-évaluation, chargé de la coordination de toutes les activités de suivi et d'évaluation, ainsi que de la mise en place d'un système de suivi des performances du projet ;
- Un responsable régional de la communication et de la gestion de l'information, chargé de l'harmonisation et de la mise en œuvre de la stratégie de communication ;
- Un expert régional en RC (poste qui a été créé pour venir en appui au CIT pour les activités de RC dont il est responsable) ;
- Un comptable ; et
- Du personnel d'appui, incluant récemment un volontaire du corps de la paix en appui au responsable de la communication.

L'équipe d'évaluation estime que le personnel mis en place au sein de l'URC permet d'assurer les responsabilités qui lui sont assignées. Cependant, la complexité de l'arrangement institutionnel et le fait que le coordonnateur régional qui gère les fonds FEM ne soit pas responsable de la gestion des fonds BAD qui sont sous la responsabilité du coordinateur régional adjoint, ont probablement perturbé la mise en œuvre des activités au démarrage du projet. Cette situation a créé un sentiment de double coordination BAD- FEM du projet au niveau régional. De plus, le coordonnateur régional a démissionné moins d'un an après le démarrage du projet. Le recrutement de son remplaçant a nécessité des délais assez longs, ne permettant pas d'améliorer le système de coordination et de gestion régional du projet. Depuis, un nouveau coordonnateur régional a été recruté et certaines clarifications procédurales (voir partie « procédures ») ont été apportées, améliorant ainsi la gestion et la coordination globale du projet.

En termes de masse salariale au niveau régional, comme mentionné précédemment, la majorité des salaires ont été revus depuis le démarrage du projet, pour permettre d'harmoniser le niveau des salaires versés par le FEM vis-à-vis de ceux versés par la BAD pour des postes équivalents. Malgré ces révisions, des disparités sont encore visibles aujourd'hui au niveau des salaires pour des postes équivalents versés par la BAD et le FEM et l'équipe d'évaluation suggère que la BAD et UNOPS se rencontre pour discuter d'une révision générale des salaires versés au niveau régional.

Les UNC sont dirigées par des Coordonneurs nationaux responsables de la mise en œuvre de l'ensemble des activités prévues au niveau national. Elles comprennent également un expert en Production animale (PA) ; un expert en Gestion de ressources naturelles (GRN) ; un expert en suivi/évaluation ; un responsable administratif et financier ; et du personnel d'appui.

Ces équipes sont en place dans tous les pays. Seule l'UNC du Sénégal ne dispose plus d'expert GRN, ce dernier ayant démissionné récemment. Le processus de recrutement est actuellement en cours. L'équipe d'évaluation estime que le personnel mis en place au niveau national permet une gestion, une coordination et un suivi effectifs de la mise en œuvre des activités du PROGEBE (bien que de nombreux acteurs rencontrés déplorent une fréquence trop faible des missions de supervision des experts de l'UNC au niveau des sites). L'équipe d'évaluation ne relève pas de problème majeur à ce niveau qui risque de perturber la bonne avancée du projet, mais estime cependant que les experts nationaux pourraient être plus présents au niveau des sites d'intervention.

Les sites d'intervention primaires sont quant à eux dirigés par un chef de site. Chaque site comprend également deux techniciens détachés des services de l'Etat (un détaché des services en charge de l'élevage et l'autre des services en charge de la GRN), ainsi que 3 animateurs dont la répartition des tâches varie en fonction des sites (répartition sectorielle ou géographique). Les animateurs ont été recrutés localement dans tous les sites et travaillent sous la supervision des techniciens détachés de l'Etat.

A ce niveau, l'équipe d'évaluation estime que les rôles et les responsabilités de chaque agent sont clairs et permettent une mise en œuvre et un suivi effectif des activités à la base. Cependant, l'équipe d'évaluation a

relevé une inquiétude commune aux sites visités, liée aux modalités et aux montants des indemnités versées aux techniciens et aux animateurs. En effet, les indemnités de ces agents sont payées sur une base trimestrielle par UNOPS. Cette fréquence pose des problèmes de gestion à ces agents. Par ailleurs, les indemnités versées à ces agents varient d'un pays à l'autre. Certaines UNC ont révisé à la hausse ces indemnités au démarrage du projet, alors que d'autres non. L'équipe d'évaluation juge opportun d'évaluer la possibilité d'un versement sur une base mensuelle des indemnités de ces agents, et de procéder à une évaluation générale du montant de ces indemnités.

Comme mentionné plus haut, un problème spécifique se pose au Mali, lié au site considéré comme primaire par la BAD, mais pas par le FEM. Le chef de ce site perçoit un salaire couvert sur les fonds étatiques équivalent à un tiers de celui que perçoivent ces collègues maliens. Outre les implications en termes de motivation, cette situation pose une inquiétude liée à l'équité salariale. Cette situation est comparable pour les techniciens de ce site qui ne touche pas l'indemnité complémentaire versée par le FEM.

### ***3.3.2.2. Moyens matériels***

Des locaux ont été mis à la disposition de l'URC au CIT à Banjul. Comme mentionné précédemment, le CIT est actuellement dans une situation délicate avec des capacités humaines et financières limitées. Par ailleurs, bien que le PROGEBE ne dispose pas de document officiel l'attestant, il a été annoncé à la mission d'évaluation que le CIT devrait déménager vers la fin 2011 vers un nouveau site. L'équipe d'évaluation se questionne sur le devenir de l'URC dans ces conditions. Va-t-elle déménager avec le CIT ? Cette question concerne une inquiétude plus globale liée à la durabilité institutionnelle du PROGEBE à court et moyen termes qui sera analysée à la partie « résultats ».

Des locaux ont également été mis à disposition par les gouvernements ou loués à travers des financements de la contrepartie nationale pour les UNC, mais également au niveau des sites d'intervention prioritaires.

L'URC, les UNC et les sites d'intervention ont été équipés avec du matériel roulant acquis tel que prévu au démarrage du projet. Les Centres de recherche ont également bénéficié d'un renforcement en matériel roulant (voitures et motos<sup>41</sup>). Du matériel de bureau et du matériel informatique a également été acquis par les différentes unités de gestion et de coordination du projet. Au niveau des sites, une seule unité informatique a été fournie pour chaque site (ordinateur, imprimante, etc.). Cet équipement minimum mis à la disposition des chefs de site permet de saisir les données de suivi, d'élaborer les rapports de suivi, et de réaliser les tâches administratives, mais ne permet pas aux techniciens (qui ne sont pas équipés par les services gouvernementaux) et/ou animateurs de saisir directement les données de suivi réalisé auprès des éleveurs.

Bien que certaines UNC aient déjà anticipé l'acquisition de moyens matériels et logistiques pour les sites secondaires, la question de la mise à disposition des moyens matériels et logistiques va se poser pour la réplique des activités au niveau des sites secondaires.

---

<sup>41</sup> Il est à noter ici que le CRZ au Sénégal n'a été équipé que d'une seule voiture seulement à ce jour, au lieu de 2.

### 3.3.2.3. Plus-value et état de mise en œuvre du MoA entre l'UNOPS, le PNUD et l'ILRI

Le tableau 8 ci-dessous présente les activités mises en œuvre par ILRI à la date de réalisation de cette évaluation, corrélées avec les fonds décaissés par résultat (les consultants n'ont pas eu accès à un détail des montants décaissés par output ou activités).

**Tableau 8 – Activités réalisées par ILRI à la date de réalisation de l'évaluation**

Résultats	Output	Activités Réalisées	Montant décaissé (USD)
<b>Résultat 1 – Production et productivité du BRE améliorées</b>	<i>Output 1.1. Caractérisation du BRE et de leur environnement et système productifs</i>	<p><u>Etudes de base/situation de référence :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration d'un protocole d'échantillonnage.</li> <li>• Elaboration d'outils de collecte des données : guides et listes de contrôle pour la mise en place des Méthodes accélérées de recherche participative (MARP) ; questionnaires pour les enquêtes agents et les enquêtes ménages ; questionnaires pour les enquêtes troupeaux et animaux.</li> <li>• Formation des équipes dans chaque pays sur les techniques MARP.</li> <li>• Contractualisation des partenaires nationaux en charge des enquêtes ménages, enquêtes agents de marchés et les enquêtes de troupeaux.</li> <li>• Contractualisation des partenaires nationaux en charge de réaliser les enquêtes communautaires</li> <li>• Formation des enquêteurs pour les enquêtes ménage et formation de formateurs pour les enquêtes troupeaux.</li> <li>• Réalisation des enquêtes ménages et enquêtes troupeaux.</li> <li>• Etudes de base complètes réalisées en Gambie, au Sénégal et au Mali et rapports préliminaires complétés. Données collectées en Guinée et en cours de saisie.</li> <li>• Ateliers de validation des situations de référence organisés en Gambie, Sénégal et Mali. Rapports finaux de la situation de référence à élaborer.</li> </ul> <p><u>Participation à l'atelier sur l'atelier régional Amélioration génétique et sélection</u></p> <p><u>Echantillonnage sanguin pour collecte d'ADN et d'ARN :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Echantillons sanguins collectés sur 2 sites d'intervention au Sénégal (Ouassadou et Bandafassi)</li> <li>• Activités de caractérisation génétique pas débutées – incompréhension sur la nature des travaux à réaliser entre le PROGEBE et ILRI à ce niveau</li> </ul>	628 717
	<i>Output 1.2. Amélioration des systèmes de gestion pour la production et la productivité</i>	<p><u>Analyse des chaînes de valeurs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie et analyse des contraintes et opportunités des différents acteurs de la chaîne de valeur</li> <li>• Rapport préliminaire élaboré pour la Gambie</li> </ul> <p><u>Revue et synthèse des meilleures options :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desk-revue des meilleures options et entretiens avec les acteurs clés réalisés</li> <li>• Rapports préliminaires sur les meilleures options élaborés pour la Guinée, le Sénégal, la Gambie et le Mali,</li> </ul>	

Résultats	Output	Activités Réalisées	Montant décaissé (USD)
		<p><u>Atelier pour l'identification des innovations prometteuses à être testées :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultats préliminaires des études sur les meilleures options présentés durant un atelier au Mali et au Sénégal</li> <li>• Rapports préliminaires sur <i>best-bet study</i> réalisés pour le Sénégal et le Mali</li> </ul>	
	<i>Output 1.3. Etablir des systèmes d'amélioration génétique pour le BRE</i>	<p><u>Amélioration de la productivité des races pures de BRE à travers des programmes d'amélioration génétique communautaires :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des données de base socio-économiques et des données issues des MARP sur la sélection animale intégrée dans les rapports de situation de référence</li> <li>• Appui à la mise en œuvre des études diagnostiques sur les troupeaux</li> <li>• Analyse des données sur les troupeaux complétée pour la Gambie y compris les paramètres démographiques (incluant taux de mortalité). Analyse du taux de mortalité des troupeaux réalisée pour le Mali et le Sénégal.</li> <li>• Données relatives à la sélection présentées aux représentants des différentes communautés lors d'un atelier en Gambie, au Mali et au Sénégal</li> <li>• Supervision d'un étudiant européen en master sur la génétique et la sélection animale</li> </ul> <p><u>Amélioration de la productivité des races pures du BRE à travers la sélection participative en stations de recherche :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui fourni aux équipes nationales et régionale en fonction des requêtes (exemple : feedback sur le document « stratégie de sélection pour les petites ruminants »).</li> <li>• Réunion sur la sélection animale au Mali en décembre 2010</li> <li>• Soumission d'une note technique sur la nécessité des études d'impact ex-ante pour les programmes de sélection des bovins aux partenaires nationaux</li> </ul>	
<b>Résultat 2. La commercialisation et les marchés pour le BRE et les sous-produits sont renforcés</b>	<i>Output 2.1. Identifier les opportunités de marché</i>	<p><u>Réalisation d'une note de concept relative à l'étude sur la commercialisation du BRE</u></p> <p><u>Analyse des données de base pour produire des rapports sur les marchés et la commercialisation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse intégrée aux rapports sur la situation de référence</li> <li>• Un rapport préliminaire sur les données de marchés disponible pour commentaire pour le Sénégal</li> </ul>	201 128
<b>Résultat 3. Les ressources naturelles sur les sites pilotes sont conservées et gérées durablement</b>	<i>Output 3.1. Système de mesure et de suivi de l'utilisation des ressources naturelles</i>	<p><u>Participation à l'atelier régional sur la gestion des ressources naturelles organisées à Bamako</u></p> <p><u>Détermination des indicateurs de GRN :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ateliers communautaires organisés en Gambie, Sénégal, Mali et Guinée</li> <li>• Rapports des ateliers élaborés</li> </ul> <p><u>Cartographie des sites :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie d'un site primaire en Gambie et au Sénégal et de 2 sites primaires en Guinée et au Mali. (La cartographie des sites complémentaires est prise en charge par les pays eux-mêmes).</li> </ul> <p><u>Données de base sur la GRN :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrée aux rapports sur la situation de référence en Gambie, Sénégal et Mali</li> </ul>	517 964

Résultats	Output	Activités Réalisées	Montant décaissé (USD)
		<u>Analyse des données quantitatives et qualitatives sur la transhumance et la migration :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyses participatives sur les pratiques de transhumance réalisées</li> </ul> <u>Formation sur le zonage participatif et la gestion des conflits :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formation sur le zonage réalisée en octobre 2010</li> <li>Pas de formation sur la gestion des conflits mais feedback sur le manuel de gestion des conflits développé par la Gambie et le Sénégal</li> </ul>	
<b>Résultat 4. Cadres législatifs, politiques et institutionnels établis</b>	<i>Output 4.1. Révision des lois nationales et régionales relatives à la gestion du BRE</i>	<u>Identification de l'expertise locale :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analystes politiques et légaux identifiés dans les 4 pays</li> </ul> <u>Revue de littérature et entrevue avec les parties prenantes :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Termes de référence pour les équipes de consultants nationaux élaborés</li> <li>La revue des cadres législatifs et politiques a débuté en décembre 2010</li> <li><u>Les rapports des études sur les cadres politiques et réglementaires ont été validés au Mali et au Sénégal</u></li> </ul>	<b>65 340</b>
<b>Résultat 5. Système régional de coopération, d'échange d'information</b>		<u>Identification des acteurs au Mali, Gambie et Sénégal</u> <u>Plateformes d'innovation :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ateliers sur les plateformes d'innovation débutés dans certains pays</li> </ul> <u>Analyse des données de base :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les réseaux des acteurs et les canaux d'information sont cartographiés à travers les données de base</li> </ul>	<b>41 391</b>
<b>Résultat 6. Gestion du projet et suivi-évaluation</b>	<i>Output 6.4. Suivi-évaluation</i>	<u>Lancement du projet :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribution à l'élaboration des TdR de l'atelier de lancement</li> <li>Participation à l'atelier de lancement du projet</li> </ul> <u>Analyse des indicateurs de base :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribution à la révision du cadre logique</li> <li>3 rapports sur la situation de référence réalisés, et inclus le renseignement des indicateurs de base tels que définis dans le système intégré de suivi-évaluation</li> </ul>	<b>188 098</b>

Source : Rapport de progrès ILRI janvier à octobre 2008 ; Rapports annuels de 2009 et 2010

Le MoA inclut deux modalités d'intervention pour ILRI, il assure le lead de la mise en œuvre de certaines activités, et appui les partenaires nationaux pour la mise en œuvre d'activités complémentaires.

En croisant les activités programmées dans les Plans de travail annuels de ILRI et celles des rapports annuels et semestriels réalisés par ILRI, des retards plus ou moins importants accumulés au fur et à mesure de la mise en œuvre du MoA sont observés. A titre d'exemple, à la date de réalisation de cette évaluation à mi-parcours, les études de base n'étaient pas encore finalisées, l'intégration des commentaires émis lors des ateliers de présentation de ces études de base au Mali, Gambie et Sénégal n'ayant pas encore été intégrés dans un rapport final, et les données collectées en Guinée n'étant pas encore compilées. Lors de la formulation du projet (commentaire du Secrétariat du FEM sur le document d'approbation du CEO du FEM), il était prévu que ces études de base soient finalisées dès la première année de mise en œuvre du projet.<sup>42</sup> Ce retard accumulé a eu des répercussions sur la mise en œuvre du système de suivi-évaluation.

Un autre exemple de retards accumulés est lié aux activités de caractérisation génétique. L'échantillonnage de sang a été réalisé sur plusieurs sites d'intervention du projet mais la caractérisation génétique n'a pas encore été initiée. A ce titre, il existe a priori une incompréhension entre ILRI et les équipes de projet, ILRI estimant ne pas disposer des moyens suffisants pour mener des activités de recherche relatives à la caractérisation génétique et souhaitant ainsi se cantonner à l'échantillonnage sanguin. Bien que selon la majorité des personnes interrogées, la caractérisation génétique ne constitue pas un risque majeur qui pourrait entraver la bonne exécution du projet et l'atteinte des résultats, l'équipe d'évaluation estime que des discussions entre ILRI, les équipes du projet, la BAD et le PNUD/FEM doivent être tenues, afin d'identifier une solution à ce problème et déterminer les activités qui peuvent être effectivement réalisées avec les moyens disponibles.

Selon les personnes rencontrées, les responsabilités liées à ces retards ne sont pas uniquement imputables à ILRI et sont partagées entre l'UNOPS, le PNUD et ILRI. En effet, les activités associées au MoA ont pris du retard dès le démarrage du projet avec la signature tardive du MoA (fin 2008) due à de longues discussions sur son contenu. Par ailleurs, un avenant au MoA initial a dû être apporté dès le début de sa mise en œuvre pour permettre à l'UNOPS de pouvoir rembourser les activités qu'ILRI avait préfinancé en 2008 (le MoA initial de ILRI ne le permettait pas). Par la suite, le processus de recrutement et de contractualisation des partenaires nationaux pour réaliser les enquêtes spécifiques sur les sites d'intervention a également connu certains délais. Le départ du premier coordonnateur FEM n'a également pas contribué à un lancement des activités de ILRI dans des conditions optimales. Enfin, le contexte politique en Guinée en 2009 et 2010 a ralenti la réalisation des enquêtes de base.

A partir de l'analyse des différents rapports d'activités semestriels et annuels et rapports financiers annuels de ILRI, l'équipe d'évaluation estime qu'il est difficile d'associer en détail le coût facturé par ILRI pour ses prestations avec le travail concrètement fourni. ILRI ne fournit pas de niveau d'exécution détaillé en fonction des différentes activités réalisées dans les rapports annuels. Il est ainsi difficile de relier l'exécution physique de ILRI avec son exécution financière. Par ailleurs, ILRI n'identifie pas de livrables clairs dans ses programmes annuels de travail, bien que sur ce point une nette amélioration soit visible au fur et à mesure des années. Les budgets proposés dans les plans de travail annuels ne sont pas non plus associés aux activités et il est par conséquent très difficile de connaître la répartition des coûts par activité proposée.

L'analyse de ces différents rapports a également révélé que certaines activités sont refacturées d'une année sur l'autre par ILRI. Les coûts des prestations de ILRI peuvent par conséquent être considérés comme assez élevés, les activités de ILRI jusqu'à présent ayant principalement été associées aux enquêtes de base et plus de 1,6 million USD ayant été décaissés.

La majorité des personnes rencontrées ont également mentionné des barrières linguistiques dans l'exécution des activités de ILRI. En effet, une bonne partie des formations dispensées dans les pays francophones l'ont été en anglais. La qualité de ces formations a par conséquent été réduite pour ces raisons de communication et de langue.

---

<sup>42</sup> Secrétariat du FEM. *GEF Secretariat Review Sheet*. Washington. 02 Mai 2007. p. 10

Ces différents aspects ont mené l'URC, le PNUD/FEM, l'UNOPS et ILRI à une discussion pour la révision de la stratégie de ILRI. Les conclusions majeures issues de cette réunion sont les suivantes :

- La liste des activités de ILRI pour la durée restante de mise en œuvre du MoA, incluant 2011, sera révisée pour être plus spécifique, et pour éviter la duplication et le chevauchement des activités ;
- Pour chaque activité, des détails sur les livrables et le calendrier de mise en œuvre seront proposés et acceptés par les différentes parties ;
- Le budget de ILRI sera révisé en accord avec la liste des activités révisée et acceptée, dans la limite de l'enveloppe budgétaire disponible ;
- Le budget de certains résultat devra être diminué de plus de 10% ;
- Les factures de ILRI devront intégrer plus de détails sur les dépenses réalisées ;
- Les paiements devront être liés à des livrables spécifiques ;
- La programmation des fonds non décaissés en fin d'année sur l'année suivante devra être plus précise et claire ;
- ILRI fournira une liste des activités qui ont été annulées au fur et à mesure de la mise en œuvre du MoA et proposera des pistes pour la réallocation des fonds associés à ces activités ;
- Les publications coordonnées par ILRI seront partagées avec les équipes de projets avant soumission et ces publications mentionneront le PNUD/FEM, tel qu'indiqué dans le format harmonisé des publications ;
- ILRI prendra des mesures pour trouver des solutions aux barrières de langue identifiées, mesures qui seront reflétées dans un plan de mise à disposition du personnel et un budget révisés.<sup>43</sup>

Depuis cette réunion, ILRI a proposé une nouvelle stratégie et un nouveau programme de travail et budget pour l'année 2011 révisés. L'URC a émis des commentaires sur ce budget et plan de travail révisés mais ILRI n'a, à la date de la réalisation de cette évaluation, pas réagi à ces commentaires. ILRI a également présenté en mai 2011 une stratégie révisée. Une partie des acteurs rencontrés a déclaré ne pas avoir été consulté pour l'élaboration de cette nouvelle stratégie et déclare ne pas adhérer à toutes les révisions proposées. Aussi, une réunion élargie à un nombre plus important d'acteurs pour discuter, amender et valider cette stratégie révisée semble par conséquent nécessaire.

L'équipe d'évaluation estime que la source principale de problèmes dans le cadre de la mise en œuvre de ce MoA réside dans un certain sens dans les différences, en termes institutionnels, entre l'approche recherche et l'approche développement. Les acteurs n'ont probablement pas les mêmes compréhensions des problématiques et des enjeux liées aux activités associées au MoA. Par ailleurs, la recherche n'utilise pas les mêmes approches en termes de gestion que les gestionnaires et coordonnateurs de projets et programmes de développement. A titre d'exemple, les chercheurs de ILRI ne déclarent pas dans le détail leur temps journalier affecté à un projet spécifique. Selon les informations collectées, les chercheurs présentés par ILRI contribuent entre 5 et 50% de leur temps au PROGEBE. Le suivi du temps se fait sur une base annuelle. Ce système pose des défis et est source de frustration pour les gestionnaires du PROGEBE.

Le PROGEBE possède un caractère expérimental assez fort qui implique la nécessité de créer des liens et une bonne intégration entre les activités de recherche et de développement, afin de contribuer au développement et à l'optimisation de modèles de gestion durable du BRE à l'échelle de la communauté rurale. Il est clair que ILRI dispose d'une plus-value importante dans le domaine de la recherche, mais l'équipe d'évaluation estime que cette plus-value ne porte pas sur toutes les activités dont ILRI a la charge au sein du PROGEBE. Il est important dans le cadre du PROGEBE de mettre en place les bases nécessaires à une bonne complémentarité et à l'utilisation optimale des résultats des activités de recherche (tels que les résultats issus d'une analyse initiale des processus et de la définition d'outils et de stratégies spécifiques) pour le renforcement et l'optimisation des modèles de gestion du BRE et de leur environnement. Cependant, les ponts à construire entre ces résultats de recherche et leur mise en application au niveau des agro-éleveurs, mais également des politiques, peuvent être réalisés par des organisations avec des spécificités et plus-value différentes de celles d'ILRI. L'équipe d'évaluation estime qu'il existe des organisations qui seraient probablement mieux positionnées pour mener certaines activités

<sup>43</sup> PROGEBE. *PROGEBE meeting to discuss Revised ILRI Strategy – Aide Memoire*. Dakar. Février 2011. 2 pp.

spécifiques n'impliquant pas d'activités de recherche strictes mais qui se focaliseraient plus sur l'exploitation et l'application au niveau des communautés des résultats issus des activités de recherche. A titre d'exemple, la réalisation de formations spécifiques, l'appui à la mise en application de stratégies pour la conservation du BRE au niveau des éleveurs, l'appui à la mise en place d'enquêtes de marché, l'identification et l'appui à la mise en place d'accompagnements bancaires au niveau des éleveurs, l'analyse des systèmes juridiques et réglementaires, ou encore la mise en place et l'application des procédures de suivi-évaluation sont des activités qui peuvent être réalisées par différentes organisations. ILRI devrait par conséquent se refocaliser sur des activités de recherche au service du développement, telles que la définition de stratégies, l'appui à la remise en état de noyaux de fondation, la collecte et l'analyse de données scientifiques sur des sujets spécifiques (tels que la transhumance, les capacités de charge, les stratégies d'utilisation des sols, etc.) pour permettre d'analyser et documenter les processus de changements, et la capitalisation et la diffusion des enseignements.

### ***3.3.3. Mise en œuvre du système de suivi-évaluation***

La mise en œuvre du système de suivi-évaluation a été initiée à travers notamment la réalisation d'un cadre logique compilé, intégrateur des activités, réalisations, résultats attendus et composantes appuyées par la BAD et par le FEM. Ce travail d'intégration a facilité le suivi opérationnel et la communication avec les partenaires. La mise en place du Système informatisé au niveau des UNC et de l'URC a constitué la seconde étape majeure d'opérationnalisation du système de suivi-évaluation.

Comme mentionné ci-dessous, les données de référence ont été collectées, analysées et compilées dans le système de suivi-évaluation de la Gambie, du Sénégal et du Mali. Les données pour la Guinée doivent encore être analysées avant d'être compilées dans le système de suivi-évaluation national. Au niveau régional, les données ne sont pas non plus compilées dans le système de suivi-évaluation, en raison du manque des données de la Guinée. Un retard a par conséquent été accumulé depuis le démarrage du projet par rapport à la réalisation des études de référence, impliquant une non-opérationnalité complète du système de suivi.

L'équipe d'évaluation estime que les budgets associés à ces études de référence sont assez élevés et se questionne sur la faisabilité de reproduire de telles études pour analyser l'évolution des différentes données et ainsi mettre en œuvre le système de suivi. Les évaluateurs estiment qu'il est nécessaire d'alléger le système pour mettre en place un système de suivi moins coûteux, à travers notamment une réflexion à mener autour du contenu des études de suivi à réaliser pour renseigner les indicateurs (doivent-elles être aussi exhaustives que les études de référence ? Les données recueillies dans le cadre de ces études sont-elles toutes nécessaires ?), mais également autour du renseignement des indicateurs d'activités. Les évaluateurs estiment que renseigner ces indicateurs d'activités n'est pas nécessaire dans le cadre d'une approche de gestion axée sur les résultats.

Le format des rapports trimestriels et annuels est identique au niveau national et régional. Ce format uniformisé permet de présenter un bilan complet de la mise en œuvre des activités et des réalisations, et jusqu'à un certain niveau de contribution à l'atteinte des résultats. Cependant, bien que l'équipe estime que la mise en œuvre du PROGEBE suive une approche de gestion axée sur les résultats, le rapportage actuel porte principalement sur la mise en œuvre des activités et les réalisations, et le suivi de l'atteinte des résultats est encore très timide. Il méritera d'être renforcé rapidement pour permettre aux équipes de gestion et de coordination du projet de pouvoir ajuster la mise en œuvre lorsque jugé nécessaire.

### **Supervision**

Les missions semestrielles de la BAD dans chaque pays permettent un suivi et une supervision précis et détaillés de la mise en œuvre des activités et des réalisations dans chaque pays. Cependant, ces missions sont isolées et n'intègrent pas le PNUD/FEM. Cette approche amplifie le sentiment de double coordination par la BAD et le PNUD/FEM mentionné plus haut.

Par ailleurs, les personnes rencontrées estiment que les missions de supervision et d'appui technique du personnel de l'URC dans les pays ne sont pas assez fréquentes. Le personnel des sites d'intervention a

émis le même commentaire vis-à-vis des missions de supervision et d'appui technique du personnel des UNC au niveau des sites

### ***3.3.4. Risques associés à la mise en œuvre***

#### ***3.3.4.1. Système d'analyse des risques***

Une matrice d'évaluation des risques est systématiquement inclut dans les PTBA. Elle comprend la description du risque par type de risques, l'évaluation du niveau de risque selon trois facteurs (probabilité, impact et niveau) et propose des mesures pour la gestion de chaque risque identifié. Cette matrice est dans un premier temps complétée par chaque UNC dans leur PTBA annuel. Les quatre matrices d'évaluation des risques au niveau national sont ensuite transmises à l'URC, qui les analyse et compile les risques identifiés dans une matrice d'évaluation des risques au niveau régional.

L'évaluation du niveau des risques suit un cheminement élaboré par le PNUD/FEM à travers une matrice spécifique qui croise la probabilité de survenue du risque et l'impact de ce risque s'il survenait. Cette matrice est présentée en Annexe 6. Cinq niveaux de risque ont été identifiés : (1) Critique ; (2) Elevé ; (3) Moyen ; (4) Faible ; et (5) Négligeable.

L'équipe d'évaluation estime que le processus suivi pour identifier les risques et le système d'évaluation de leur niveau sont pertinents, fiables et opérationnels, et que leur mise en œuvre est effective et efficiente.

#### ***3.3.4.2. Risques identifiés***

Les types de risques analysés sont les suivants : (i) Environnement ; (ii) Financement ; (iii) Organisation ; (iv) Opérationnel ; (v) Environnement Politique ; (vi) Régulation ; et (vii) Stratégie. La matrice jointe en Annexe 7 présente les risques identifiés pour l'année 2011 dans le PTBA 2011, ainsi que les mesures de gestion proposées.<sup>44</sup>

Les équipes de gestion du projet ont identifié 23 risques pour l'année 2011, dont le niveau de 18 d'entre eux est jugé élevé et celui d'un autre critique. Ce dernier est relatif au risque d'existence de conflits et de guerre dans la zone du projet.

L'équipe d'évaluation juge que la liste des risques identifiés présentée dans le PTBA 2011 est complète et bien détaillée et partage l'analyse qui est faite de ces risques. Elle souhaite remettre l'emphase sur les risques suivants qui ont été mentionnés à plusieurs reprises lors des entretiens réalisés dans le cadre de l'évaluation :

- Retards dans l'exécution du projet dus aux différences de procédures de gestion des deux bailleurs principaux, à savoir la BAD et le PNUD/FEM (et UNOPS), et à l'impression d'une double coordination ;
- Retards dans la mise en œuvre de certaines activités spécifiques du projet, telles que la mise en place de la situation de référence ou le déploiement des formations, qui peuvent entraver la réussite du projet dans son ensemble ;
- Situation actuelle du CIT et risque de relocalisation de l'URC ;
- Difficultés logistiques liées à l'éloignement des sites d'intervention et problème spécifique lié au quatrième site du projet au Mali ;
- Conflits entre éleveurs et agriculteurs persistants dans certaines zones spécifiques ; et
- Promulgation de lois, de pratiques ou de politiques et mise en œuvre de programmes favorisant la perte des ressources génétiques animales ou les croisements entre BRE et races exotiques.

<sup>44</sup> PROGEBE. *Programme de Travail et Budget Annuels 2011*. Banjul. Janvier 2011. p. 56-57

## Résultats

*Questions. Quel est le niveau de mise en œuvre des activités et le niveau d'atteinte des résultats attendus à ce stade de la mise en œuvre des activités du projet ? Quelle est la probabilité d'atteinte des impacts escomptés ? Quelle est la probabilité de durabilité et de répliation des résultats après la mise en œuvre du projet ?*

Un nombre important d'activités ont été mises en œuvre au niveau des différents axes stratégiques du PROGEBE. Les situations de référence ont été élaborées pour la Gambie, le Sénégal et le Mali. Les noyaux de fondation ont été réhabilités dans les 5 stations de recherche et les programmes de sélection et d'amélioration génétique en noyaux ouverts ont été initiés. Les capacités d'un nombre important d'agro-éleveurs et des acteurs en technique de l'élevage ont été renforcées. L'accès aux services vétérinaires a été amélioré. Les données relatives aux marchés de commercialisation du bétail sont collectées sur une base régulière en Gambie et au Sénégal. Les DAO pour la réalisation des travaux des infrastructures de commercialisation, de distribution et de transformation ont été lancés ou sont dans le circuit d'approbation. Les OCB en charge de la commercialisation du BRE et de ses produits ont été identifiés et un appui préliminaire leur a été apporté. La mise en place du système de suivi et d'évaluation environnemental a progressé dans la majorité des sites d'intervention. Certains POAS ont déjà été élaborés et validés par les communautés et les autorités locales. Des activités de balisage des parcours à bétail et de zonage des pâturages ont été réalisées. La mise en place de banques fourragères et de parcelles fourragères a été appuyée. Des appuis aux comités de LCFB ont également été réalisés. La revue des textes législatifs et réglementaires sur la gestion des RGAn et des ressources naturelles est en cours. Un site web est fonctionnel (mais pas à jour) et des bulletins électroniques sont diffusés régulièrement. Des articles scientifiques sont également publiés chaque année. Le réseau régional sur les RGAn a été renforcé.

Cependant, certaines activités ont pris du retard. La situation de référence pour la Guinée n'a pas encore été finalisée. Des délais ont été consentis dans la réhabilitation des infrastructures des stations de recherche. Les équipes de projets rencontrent des difficultés quant à la mobilisation des services vétérinaires privés. L'accès des agro-éleveurs aux services financiers n'a pas concrètement évolué. Les travaux relatifs aux infrastructures de commercialisation, de distribution et de transformation du BRE et de ses produits n'ont pas encore débutés. Certains conflits sont toujours observés entre éleveurs et agriculteurs.

L'équipe d'évaluation juge la progression vers l'atteinte des résultats associés aux différents axes stratégiques comme : satisfaisante pour le premier axe (S) ; moyennement satisfaisante pour le second axe (MS) ; satisfaisante pour le troisième axe (S) ; satisfaisante pour le quatrième axe (S) ; très satisfaisante pour le cinquième axe (HS) ; et satisfaisante pour le sixième (S).

Les différentes activités mises en œuvre à ce stade du projet et les premiers résultats observés constituent une base assez solide pour atteindre à moyen terme l'objectif immédiat du projet d'instaurer des modèles efficaces pour la gestion communautaire du BRE et de leurs habitats, et de renforcer les environnements de production, de marché et politiques en faveur de ces espèces. Cependant, l'amélioration et la sélection génétique animale en noyaux ouverts sont des processus de long terme qui nécessiteront un appui complémentaire après la fin du projet. La question de la pérennisation des systèmes d'amélioration génétique après la fin du projet va se poser et les conditions d'entretien des stations de recherche devront être établies avant la fin du PROGEBE.

L'équipe d'évaluation estime que les la majorité des interventions programmées dans le cadre du PROGEBE sont en accord avec le cadre logique révisé et le plan de mise en œuvre du projet. Elle juge par conséquent que les progrès dans la mise en œuvre du PROGEBE au stade de cette première évaluation à mi-parcours sont satisfaisants.

L'équipe d'évaluation estime à moyennement probable (ML) la durabilité financière, socio-économique et institutionnelle des résultats qui seront atteints par le PROGEBE. Elle juge probable (L) la durabilité environnementale des futurs résultats du PROGEBE.

De nombreuses formations de techniciens et d'agro-éleveurs, de relais en environnement et de relais vétérinaires ont été réalisées dans les différents sites d'intervention. Les manuels de formation élaborés dans les différents pays sont utiles pour assurer une bonne appropriation des formations, et leur usage est

effectif. Le niveau d'adoption des thèmes présentés lors de ces formations doit maintenant être analysé. Les démarches de renforcement des capacités institutionnelles des organisations identifiées ont été initiées. Cependant, il est encore tôt dans le processus pour analyser le niveau d'appropriation des mesures préconisées.

La réplication des activités à l'intérieur des sites primaires passe par un effet boule de neige des mesures novatrices promues. Certaines innovations sont d'ores et déjà répliquées par certains agro-éleveurs qui n'avaient pas été directement ciblés par les activités du PROGEBE. L'approche à suivre pour répliquer les activités sur les sites secondaires pose plus de questionnements et de challenge.

### 3.9.1. Niveau de mise en œuvre des activités et niveau d'atteinte des résultats

#### 3.9.1.1. Niveau de mise en œuvre des activités

Le tableau 9 ci-dessous présente les activités mises en œuvre à la date de réalisation de cette première évaluation à mi-parcours, détaillées par axes stratégiques et réalisations tels qu'identifiés dans le cadre logique intégré. Les données présentées dans ce tableau ont été compilées sur la base des rapports d'activités annuels du PROGEBE, les entretiens et les visites de sites réalisés.

**Tableau 9 – Activités mises en œuvre par axe stratégique et réalisation**

	Réalisations	Activités anticipées	Activités mises en œuvre
<b>Axe stratégique d'intervention I : Préservation des caractéristiques génétiques et amélioration de la production et de la productivité du BRE</b>			
Amélioration Génétique	Le BRE et son environnement de production sont caractérisés	Situation de référence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les rapports préliminaires de la situation de référence ont été réalisés pour la Gambie, le Mali et le Sénégal, et présentés lors d'ateliers communautaires et nationaux. Les rapports finaux n'ont pas encore été remis.</li> <li>La saisie des données sur les enquêtes en Guinée est en cours.</li> </ul>
		Etudes sur les meilleures options	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les études sur les meilleures pratiques et options en matière de gestion des systèmes de production du BRE sont en cours au niveau des 4 pays.</li> <li>Les drafts finaux des rapports sur les meilleures pratiques et options sont disponibles en Gambie, en Guinée et au Sénégal</li> </ul>
		Caractérisation moléculaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des prélèvements sanguins ont été réalisés au Sénégal au niveau de 2 sites</li> </ul>
	Les centres de recherche zootechnique sont réhabilités et équipés	Etudes d'APD et travaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les études d'avant-projet détaillées et les DAO pour le recrutement des entreprises sont finalisés en Gambie et au Sénégal. Le rapport d'évaluation de la Gambie sur la sélection de l'entreprise chargée des constructions est approuvé par la BAD. Le DAO pour le recrutement de l'entreprise pour la réhabilitation du CRZ au Sénégal est en examen à la BAD.</li> <li>Les études d'APD sont en cours en Guinée et au Mali. Les DAO du Mali pour le recrutement des entreprises sont soumis à la BAD pour avis.</li> <li>Les travaux de réhabilitation du centre de Keneba ont démarré</li> </ul>
	Un système d'amélioration génétique est mis en place	Reconstitution des noyaux de fondation	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gambie</b> : 598 têtes, dont 340 vaches, 60 veaux et 6 géniteurs, 193 jeunes taureaux et génisses.</li> <li><b>Guinée</b> : 110 têtes pour Boké (dont 58 vaches, 16 veaux et 16 vèles et 20 taureaux) et 238 têtes pour Famoïla (dont 99 vaches, 60 génisses et 6 taureaux).</li> <li><b>Mali</b> : Récupération de 15 bovins. Acquisition de 150 vaches sur financement du Gouvernement.</li> <li><b>Sénégal</b> : 178 têtes (72 vaches, 21 génisses, 14 vèles, 5 taureaux, 12 taurillons, 6 veaux.)</li> </ul>
		Redémarrage des systèmes d'amélioration génétique dans les différents pays	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gambie</b> : 30 troupeaux bovins et 60 troupeaux de petits ruminants inventoriés et bouclés ; Suivi zoosanitaire du noyau de fondation et des troupeaux de multiplication continu ; Marquage des troupeaux de multiplication est repris ; Introduction de 10 géniteurs bovins dans les troupeaux de multiplication.</li> <li><b>Mali</b> : 40 troupeaux de chaque race de BRE (bovins, ovins et caprins) identifiés et inventoriés ; Mise en œuvre du dispositif de suivi zootechnique des troupeaux de multiplication.</li> <li><b>Sénégal</b> : Constitution d'une coopérative des éleveurs sélectionneurs de Ndama ; 30 troupeaux bovins de multiplication</li> </ul>

	Réalisations	Activités anticipées	Activités mises en œuvre
			<p>identifiés, bouclés et suivis ; Dépistages de vaches exceptionnelles ; Une stratégie d'amélioration génétique des PR élaborée ; Un dispositif de suivi des performances zootechniques mis en place au niveau de 90 troupeaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Guinée</b> : Identification de 40 éleveurs multiplicateurs (10 autour de Boké, 30 dans les 3 sites primaires) ; Diffusion de 6 géniteurs dans le site 3 (Beyla) par le CAE Famoïla ; Préparation de la diffusion de 6 géniteurs dans le site 1 (Gaoual) par le CAE de Boké ; Acquisition du matériel de marquage est en cours en Guinée.</li> </ul>
Accès aux services financiers et de santé	Implication des vétérinaires privés et services vétérinaires	Développement et mise en œuvre de partenariats avec les vétérinaires privés pour l'accès aux services de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gambie</b> : Difficulté dans le recrutement des 3 para-vétérinaires ; participation à la campagne de vaccination contre la PPR.</li> <li>• <b>Mali</b> : Services assurés par les vétérinaires privés avec l'appui des techniciens PA des sites.</li> <li>• <b>Sénégal</b> : Comités de vaccination mis en place sur chaque site assurent l'accès à la vaccination.</li> <li>• <b>Guinée</b> : Un vétérinaire privé identifié et installé dans chaque site. Matériels et intrants à mettre à leur disposition acquis.</li> </ul>
	Partenariat avec les institutions financières	Développement et mise en œuvre de partenariats avec les institutions financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gambie</b> : Partenariats sont noués avec la SDF. Financements de la SDF disponibles. La réflexion sur l'accès effectif des agro-éleveurs aux services financiers se poursuit.</li> <li>• <b>Mali</b> : Deux caisses de micro crédit ont été retenues pour le partenariat : Kafo Jiguinew et Danaya.</li> <li>• <b>Sénégal</b> : Sensibilisation des agro éleveurs sur les conditions d'accès au FONSTAB en cours.</li> <li>• <b>Guinée</b> : Intermédiation avec la CAFODEC en cours.</li> </ul>
Renforcement des capacités techniques et institutionnelles	Les capacités des parties prenantes et des partenaires sont renforcées	Formation des acteurs en techniques d'élevage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gambie</b> : 30 techniciens formés en santé, habitats améliorés, nutrition animale et gestion ; formation de 421 agro-éleveurs en techniques d'élevage ; formation d'un étudiant en Master à Wageningen University</li> <li>• <b>Mali</b> : Formation de niveau Master en génétique animale de 2 agents à l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II de Rabat ; Formation en santé animale de 28 techniciens d'élevage évoluant dans la zone du projet ; Formation de 25 agents d'encadrement en alimentation, habitat et gestion du troupeau.</li> <li>• <b>Sénégal</b> : Formation d'un agent en génétique au Maroc ; Recyclage de 42 techniciens et des relais en élevage en santé et productions animales ; 45 relais en production animale (RPA) ont été formés sur les thèmes de production animale ; 15 RPA ont été recyclés et ont commencé la démultiplication des formations auprès de 150 agro-éleveurs.</li> <li>• <b>Guinée</b> : Formation de 30 techniciens en techniques d'élevage ; Formation de 700 agro-éleveurs en techniques d'élevage ; Formation de 35 auxiliaires en santé animale de base ; et 2 cadres en Génétique à l'IAV Rabat.</li> </ul>
		Formation des auxiliaires d'élevage en soins vétérinaires de base	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gambie</b> : GVA a formé 09 auxiliaires en santé animale</li> <li>• <b>Sénégal</b> : 30 relais techniques vétérinaires formés en santé avec la DIREL</li> <li>• <b>Guinée</b> : 35 auxiliaires d'élevage ont été formés par le CFEL.</li> <li>• <b>Mali</b> : formation des auxiliaires sera prise en charge par le CFPE.</li> </ul>
	Les capacités pour la gestion communautaire participative des activités d'élevage sont renforcées	Développement institutionnel des organisations communautaires de productions animales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gambie</b> : protocole d'accord établi avec le DCD pour le renforcement des organisations d'agro-éleveurs.</li> <li>• <b>Mali</b> : recrutement d'un bureau d'études chargé du diagnostic approfondi des OCB en cours par le CFPE. Inventaire de 204 Organisations Paysannes (OP) dont 115 ont été ciblées par un diagnostic préliminaire.</li> <li>• <b>Sénégal</b> : Protocole avec Bamtaare. Le Diagnostic Institutionnel Participatif (DIP) et le Plan d'Action de Renforcement Institutionnel (PARI) de 15 OP réalisés. Les activités d'appui et de formation en gestion organisationnelle et financière ont démarré.</li> <li>• <b>Guinée</b> : Protocole avec le CAFODEC</li> </ul>

	Réalisations	Activités anticipées	Activités mises en œuvre
	Recherche-Développement (R&D)	Elaboration et mise en œuvre de programme de R&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Gambie et Sénégal</u> : 2 programmes R&amp;D en cours d'exécution.</li> <li>• <u>Mali</u> : 2 programmes approuvés et en instance de démarrage.</li> <li>• <u>Guinée</u> : 1 programme approuvé et en instance de démarrage.</li> <li>• <u>Sénégal</u> : 1 projet de recherche en cours. Thèmes identifiés.</li> </ul>
<b>Axe stratégique d'intervention II : Amélioration de la valorisation du BRE et de ses produits</b>			
<b>Connaissance du BRE</b>	Les opportunités et contraintes de marchés des éleveurs de BRE sont identifiées et prises en compte	Situation de référence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir axe stratégique 1</li> </ul>
		Réalisation d'une étude sur la compétitivité du BRE et les contraintes et opportunités du BRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les TdRs pour la réalisation de cette étude ont été élaborés et le dossier de consultation est en examen à la BAD.</li> </ul>
	Un système d'appui et d'information sur les marchés est mis en place	Mise en place de mécanismes de collecte des données sur les marchés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Gambie a mis en place un mécanisme de collecte des données sur les prix du bétail au niveau de trois marchés hebdomadaires.</li> <li>• Le Sénégal réalise la collecte et la saisie des informations commerciales au niveau de quatre marchés.</li> <li>• La mise en place d'un système d'information sur les marchés est inclut dans les TDR de l'étude régionale sur la commercialisation.</li> </ul>
<b>Infrastructures de transformation et de</b>	Les infrastructures de commerce, de distribution et de transformation du BRE et de ses produits sont renforcées	Réhabiliter/construire les marchés à bétail, les aires d'abattage et les mini-laiteries	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les études APD et les DAO pour le recrutement des entreprises sont finalisés en Gambie et au Sénégal.</li> <li>• Le Mali a lancé le DAO relatif aux travaux de réalisation des infrastructures.</li> <li>• Les études d'APD sont en cours en Guinée. Le processus d'élaboration des DAO en cours.</li> <li>• Au Sénégal, les sites d'implantation sont identifiés et les types d'infrastructures ont été définis avec les professionnels et les autorités locales ; un DAO en cours d'analyse pour le site de Tenghory</li> <li>• La Gambie et la Guinée ont identifié ses sites d'implantation.</li> <li>• Les travaux de construction des infrastructures de commercialisation et de transformation ont démarré en Gambie.</li> </ul>
<b>Renforcement des capacités techniques et institutionnelles</b>	Les associations communautaires en charge de la commercialisation du BRE et de ses produits sont identifiées, développées et soutenues	Inventorier les OCB impliquées dans la gestion des infrastructures commerciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les OCB de la zone du projet, impliquées dans la commercialisation et la transformation du bétail et ses produits ont été inventoriées au cours de l'établissement de la monographie des sites.</li> <li>• En Gambie, 6 OCB actives dans la commercialisation du bétail et 3 OCB actives dans la transformation du lait ont été sélectionnées.</li> <li>• Au Sénégal, 6 OCB actives dans le commerce du bétail et 2 OCB actives dans la transformation du lait ont été sélectionnées</li> <li>• En Guinée, 4 OCB actives dans la commercialisation, 4 OCB pour la transformation du lait</li> </ul>
Négocier et établir des protocoles tripartites (OCB, Collectivités, projet) pour la gestion durable des infrastructures		<ul style="list-style-type: none"> <li>• En Gambie et au Sénégal, les acteurs concernés sont sensibilisés sur la question.</li> <li>• Les partenaires techniques responsables du renforcement appuieront et animeront ces processus (DCD, CAFODEC, CFPE, Bantaare)</li> </ul>	
Appuyer les foires		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une stratégie sur le renforcement de la visibilité du BRE dans les foires existantes de la zone du Projet est en cours d'élaboration au niveau de l'URC.</li> </ul>	

	Réalisations	Activités anticipées	Activités mises en œuvre
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROGEBE-Gambie a participé à la foire de vente des moutons de Tabaski organisée conjointement avec le GLMA</li> <li>• PROGEBE-Guinée a participé à la foire internationale de Conakry. PROGEBE Mali et Sénégal participent à la Journée mondiale du Lait organisée par le Ministère de l'élevage.</li> </ul>
<b>Axe stratégique d'intervention III : Gestion durable des écosystèmes du bétail ruminant endémique</b>			
<b>Connaissance du milieu</b>	Le système de suivi et d'évaluation environnemental est mis en place et fonctionnel dans les sites du projet	Situation de référence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir axe stratégique 1.</li> <li>• Cartographie d'un site en Gambie (les deux autres en cours) ; de 2 sites au Mali (les deux autres en cours) ; des 3 sites au Sénégal ; et de 2 sites en Guinée</li> <li>• Ateliers sur la revue des indicateurs de Gestion des ressources naturelles organisés.</li> <li>• Notes sur la transhumance réalisée au Sénégal et en Gambie. Etudes en cours.</li> </ul>
		Suivi environnemental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation de 18 agents sur le monitoring environnemental en Gambie et élaboration d'un plan de suivi.</li> <li>• Démarrage du protocole avec le COSE en Guinée avec la mise en place d'un dispositif et la formation du personnel (site 3).</li> <li>• Au Mali la DNACPN a conduit une formation de mise à niveau du personnel du projet et démarré la revue de la situation de référence, du PGES et des indicateurs.</li> <li>• Au Sénégal, formation des agents du projet sur les indicateurs et le suivi environnement</li> <li>• Formation en SIG de 2 experts GRN.</li> </ul>
<b>Gestion communautaire des ressources naturelles</b>	Les pratiques de gestion durable des ressources naturelles sont identifiées et améliorées au niveau site	Elaboration de conventions locales (POAS etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Gambie</u> : Série de consultations sur l'élaboration et la gestion des conventions locales démarrée.</li> <li>• <u>Mali</u> : Animations sur le processus de mise en œuvre du POAS dans tous les sites du projet ; Exécution de missions successives de diagnostic participatif (sites de Madina Diassa et Manankoro) ; Documents relatifs à l'occupation actuelle des sols et à l'élaboration de propositions de POAS (sites de Manankoro et Madina Diassa) ; Evaluation des conventions existantes dans les sites ; Réalisation d'une convention intercommunale formelle grâce à l'appui de l'ONG Caritas Mali (site de Madina Diassa) ; Analyse des plans d'aménagement du terroir et de gestion des ressources forestières (site de Sagabary).</li> <li>• <u>Sénégal</u> : Etape de validation/approbation en cours de 3 POAS avant le démarrage de leur mise en œuvre.</li> <li>• <u>Guinée</u> : Inventaire des conventions existantes et réalisation de 9 réunions de concertation dans le site 2.</li> </ul>
		Ouverture et balisage des pistes à bétail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Gambie</u> : 92 kms de pistes à bétail balisées</li> <li>• <u>Mali</u> : Identification de 5 parcours pastoraux dans les zones à aménager ; Identification des pistes à baliser dans tous les sites ; <u>100km de pistes à bétail balisées</u></li> <li>• <u>Sénégal</u> : Identification et balisage de pistes à bétail à Bandafassi et Ouassadou (150 km) ; 28 km de pistes à bétail balisées</li> </ul>
		Réalisation de points d'eau pastoraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Gambie</u> : Etude de faisabilité finalisée ; DAO en cours</li> <li>• <u>Sénégal</u> : Consultation en cours pour le recrutement d'un cabinet pour l'étude d'APD sur les points d'eau</li> <li>• <u>Guinée</u> : DAO pour études d'APD en cours d'examen à la BAD</li> </ul>
		Mise en place de banques fourragères	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Gambie</u> : 2000 arbres sont reboisés en zones de pâturage, 5 parcelles communautaires intensives installées, 3 parcelles villageoises installées au niveau des bureaux de site et une parcelle fourragère de Panicum délimitée et clôturée au niveau du centre de Keneba ;</li> <li>• <u>Mali</u> : Fourniture de semences et estimation des besoins des agro-éleveurs en semences fourragères campagne 2011-2012 ;</li> <li>• <u>Sénégal</u> : 40 ha emblavés avec 100 kg de niébé fourrager ; 200kg de niébé ont été distribués</li> </ul>

	Réalisations	Activités anticipées	Activités mises en œuvre
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Guinée</b> : Le CAE de Boké a récolté et stocké des semences. La récolte de semences de Stylosanthes se prépare au CAE de Famoïla. Démarrage de l'installation des parcelles fourragères dans les sites</li> </ul>
		Elaboration de propositions projets SGP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs propositions de projets élaborées dans les quatre pays</li> </ul>
Renforcement des capacités techniques et institutionnelles	Les capacités des populations locales, organisations communautaires de base et du personnel à développer et mettre en œuvre des stratégies de GRN sont renforcées	Lutte contre les feux de brousse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gambie</b> : 1 réunion annuelle de concertation organisée sur chaque site ; petits matériels de Lutte contre les feux de brousse (LCFB) réceptionnés ; 23kms de pare-feu réalisés.</li> <li>• <b>Mali</b> : Séances d'information et de sensibilisation sur les feux de brousse réalisées au niveau de tous les sites ; contrat pour l'acquisition des équipements est dans le circuit d'approbation ; 151 km de pare-feu réalisés</li> <li>• <b>Sénégal</b> : Appui et équipement de 138 comités de lutte ; Réalisation de pare-feu, de feux précoces et nettoyage d'axes routier ; Réunion annuelle cadre de concertation sur la LCFB.</li> <li>• <b>Guinée</b> : Production et diffusion d'une note méthodologique pour la LCFB ; Tenue de séances de sensibilisation sur les feux dans les sites ; Acquisition de petits matériels de LCFB.</li> </ul>
		Formations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gambie</b> : Agents formés en zonages participatifs ; Formation en gestion des forêts communautaires et commercialisation des produits forestier ; Elaboration manuel de formation sur le compostage en cours.</li> <li>• <b>Mali</b> : Une session de formation sur les techniques de GRN organisée pour les techniciens.</li> <li>• <b>Sénégal</b> : Formation de 60 relais en environnement, en production de plants et en reboisement ; LCFB et DES/CES ; Formation en gestion des conflits effectuée pour les 3 équipes de sites et des leaders communautaires ; 3 collectivités locales des sites pilotes appuyées.</li> </ul>
<b>Axe stratégique d'intervention IV : Cadres légaux, politiques et institutionnels</b>			
Cadres légaux politiques et institutionnels	Les Plateformes pour la révision des politiques et réglementations et l'élaboration des programmes pour la préservation, le développement, la gestion et le commerce du BRE sont fonctionnelles	Revue des textes législatifs et réglementaires sur la gestion des RGA et des ressources naturelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les études sont en cours dans les quatre pays. Les rapports préliminaires de la revue des politiques et cadres institutionnels réalisés en Gambie, au Mali, au Sénégal.</li> <li>• <u>Les rapports des études sur les cadres politiques et réglementaires ont été validés au Mali et au Sénégal.</u></li> <li>• 300 guides illustrés regroupant l'essentiel des textes de loi en matière de GRN réalisés au Sénégal</li> </ul>
		Formalisation des OCB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gambie</b> : 2 OCB d'éleveurs et de commerçants bétail viande et 2 OCB de vendeurs de lait ont obtenus leur reconnaissance juridique</li> <li>• <b>Sénégal</b> : Formalisation d'une association d'agro-éleveurs en zone BRE et de 3 OCB de relais communautaires</li> <li>• <b>Mali</b> : 2 OCB formalisées à Sagabary (OCB des femmes éleveurs de petits ruminants et celle des femmes transformation des produits de cueillette) ; 8 OCB dont 4 de marchands de bétail et 4 autres de bouchers abattants, en cours de formalisation à Manankoro et Garalo (site de Manankoro), Yorobougoula et Yanfolila (site de Madina Diassa)</li> </ul>
<b>Axe stratégique d'intervention V : Coopération, gestion des connaissances, échanges et coordination</b>			

	Réalisations	Activités anticipées	Activités mises en œuvre
Coopération, gestion des connaissances, échanges et	Les mécanismes pour le partage des informations et les leçons apprises sont développés		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site web www.progebe.net, Bulletin et Forum électroniques</li> <li>• Plateformes/Réseaux (RGAn, GRN)</li> <li>• Visites d'échanges au niveau site et national</li> <li>• Partenariats avec les radios locales</li> <li>• Articles scientifiques</li> <li>• Visibilité et bonne couverture médiatique</li> </ul>
	Des événements sont organisés		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deux ateliers régionaux sur la gestion des RGAn et la Transhumance</li> <li>• Mobilisation de ressources à travers le « Small Grant Program », et processus en cours avec la FAO</li> </ul>
<b>Axe stratégique d'intervention VI du PROGEBE : Gestion du projet</b>			
	Voir détails fournis dans le rapport sur les systèmes de gestion et de suivi/évaluation, le système d'information et de communication du projet, et les Unités de Coordination et les organes de supervision mis en place		

### 3.9.1.2. Analyse du progrès vis-à-vis des indicateurs de résultats et d'objectifs

Le tableau ci-dessous présente une analyse de la progression vers l'atteinte des résultats et des objectifs, sur la base des indicateurs identifiés et validés par le PROGEBE pour la mise en œuvre de son système de suivi-évaluation. Comme les études de référence pour la Gambie, le Sénégal et le Mali ont été finalisées uniquement en 2010 et que les données pour les études de référence pour la Guinée sont en cours de traitement, peu de changements vis-à-vis des données de référence ont été identifiés. Seuls quelques indicateurs connaissent une certaine évolution.

**Tableau 10 – Renseignement des indicateurs d'objectives et de résultats**

Indicateurs (tels que libellés dans le cadre logique et révisés dans le PIR/APR 2010)	Valeur de référence (données issues des études réalisées par ILRI et compilées par l'URC dans le cadre logique du PROGEBE)	Valeur cible	Niveau à la date de réalisation de l'évaluation à mi-parcours
<b>Objectif immédiat 1 : Préserver la diversité biologique du bétail ruminant endémique et d'améliorer sa productivité</b>			
Augmentation du niveau de la sécurité alimentaire des ménages mesurée par un score de diversité de la ration alimentaire des ménages (HDDS)	<b>Gambie (2009/10)</b> Kiang West 0.71 Niamina 0.69 Nianija 0.65 Tous les sites (données manquantes)  <b>Mali (2009/10)</b> Manankoro 0.47 Sagabary 0.54 Madina Diassa 0.49	Au moins 20% d'augmentation à la fin du projet vis-à-vis des valeurs de référence	Pas de données mises à jours pour cet indicateur. Selon le système de suivi-évaluation du PROGEBE, cet indicateur sera renseigné 2 fois au cours de la mise en œuvre du projet : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour la définition des valeurs de référence – réalisée pour la Gambie, le Mali et le Sénégal ; en cours d'analyse pour la Guinée;</li> <li>• A la fin du projet.</li> </ul>

	<p>Tous les sites 0.47</p> <p><b>Sénégal (2009/10)</b> Bandafassi 0.53 Ouassadou 0.47 Tenghory 0.52 Tous les sites 0.51</p> <p><b>Guinée (2010/2011)</b> Beyla (à déterminer) Dinguiraye (à déter.) Gaoual (à déter.) Tous les sites (à déter.)</p>		
Quantité de viande produite par les BRE dans les sites du projet	<p><b>Gambie (2009/10)</b> Bovins 23,369 kg Caprins 2,447 kg Ovins 1,459 kg</p> <p><b>Mali (2009/10)</b> Bovins 62,557 kg Caprins 37,654 kg Ovins 35,240 kg</p> <p><b>Sénégal (2009/10)</b> Bovins 74,216 kg Caprins 4,474 kg Ovins 5,603 kg</p> <p><b>Guinée (2010/11)</b> Bovins (à déter.) Caprins (à déter.) Ovins (à déter.)</p>	Au moins 20% d'augmentation à la fin du projet vis-à-vis des valeurs de référence	<p>Selon les données disponibles, pas d'évolution des valeurs de référence pour cet indicateur jusqu'à présent. Les données de référence pour la Guinée sont actuellement en cours d'analyse.</p> <p>Les équipes de projet au niveau des sites devraient être en mesure de collecter l'information vis-à-vis de cet indicateur sur une base régulière.</p>
Volume de production laitière du BRE dans les sites du projet	<p><b>Gambie (2009/10)</b> Kiang West 494,694 Niamina 67,317 Nianija 342,655 Tous les sites 904,666</p> <p><b>Mali (2009/10)</b> Manankoro 3,087,250</p>	Au moins 20% d'augmentation à la fin du projet vis-à-vis des valeurs de référence	<p>Selon les données disponibles, pas d'évolution des valeurs de référence pour cet indicateur jusqu'à présent. Les données de référence pour la Guinée sont actuellement en cours d'analyse.</p> <p>Les équipes de projet au niveau des sites devraient être en mesure de collecter l'information vis-à-vis de cet indicateur sur une base régulière.</p>

	<p>Sagabary 1,387,644 Madiana Diassa 4,072,040 Tous les sites 8,546,934</p> <p><b>Sénégal (2009/10)</b> Bandafassi 1,580,024 Ouassadou 1,097,852 Tenghory 1,248,928 Tous les sites 3,926,804</p> <p><b>Guinée (2010/11)</b> Beyla (à déterminer) Dinguiraye (à déter.) Gaoual (à déter.) Tous les sites (à déter.)</p>		
<p>Accroissement du revenu moyen venant du BRE et sa contribution au revenu total de l'exploitation et du ménage</p>	<p><b>Gambie (2009/10)</b> Revenu Moyen : 4,733.00 Dalasi Contribution au revenu du ménage : 5.7%</p> <p><b>Mali (2009/10)</b> Revenu Moyen: 91,509 FCFA Contribution au revenu du ménage: 14.4%</p> <p><b>Sénégal (2009/10)</b> Revenu Moyen: 156,364 FCFA Contribution au revenu du ménage: 23.6%</p> <p><b>Guinée (2010/11)</b> A déterminer</p>	<p>Au moins 15% d'augmentation à la fin du projet vis-à-vis des valeurs de référence</p>	<p>Pas de données mises à jours pour cet indicateur. Selon le système de suivi-évaluation du PROGEBE, cet indicateur sera renseigné 2 fois au cours de la mise en œuvre du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour la définition des valeurs de référence – réalisée pour la Gambie, le Mali et le Sénégal ; en cours d'analyse pour la Guinée;</li> <li>• A la fin du projet</li> </ul>
<p><b>Objectif immédiat 2 : Instaurer des modèles efficaces de gestion communautaire des ruminants endémiques et de leurs habitats au niveau des sites pilotes du projet et renforcer les environnements de production et les cadres commerciaux et politiques pour ces espèces</b></p>			
<p>Nombre d'habitats critiques identifiés et conservés pour chaque site</p>	<p>Les habitats critiques n'ont pas été identifiés et ne sont pas conservés</p>	<p>Les habitats critiques au niveau de tous les sites sont identifiés, démarqués et conservés selon des modèles de</p>	<p>Les zones critiques doivent toujours être identifiées, bien que des progrès vis-à-vis de cet indicateur aient été obtenus récemment. Des études de référence sur la couverture végétale ont été réalisées récemment pour le Mali, la Gambie et le Sénégal. Les données pour la Guinée sont en</p>

		gestion communautaires durables	<p>cours d'analyse. Ces études ont permis de déterminer le pourcentage de couverture des sites par différents types de végétation. La prochaine étape consiste à réaliser les analyses au niveau des habitats et déterminer quelles sont les zones critiques pour chaque site.</p> <p>Par rapport aux aires protégées, les données suivantes ont été recueillies pour informer le SO2 Tracking Tool :</p> <p><b>Mali</b>  Forêt de Dialakoro (Site de Madina Diassa)  Forêt de Galé (Site de Sagabary)  Reserve de Faune de Bafing Makana (Site de Koundian)  Forêt de Kobani (Site de Tousséguéla)  Réserves de Faune de Niéndougou (Site de Manankoro)</p> <p><b>Sénégal</b>  Parc National du Niokolo-Koba (Bandafassi site)  Forêt de Guimara (Medina Yoro Foula site)  Forêt de Kalounayes (Tenghory site)  Forêt de Tandiem (Tenghory site)</p> <p><b>Gambie</b>  Kiang West National Park (Kiang West site)  Protected Community Forest (Nianija Site)</p>
Populations des trois espèces de BRE dans les sites du projet	<p><b>Gambie (2009/10)</b>  Bovins 23,179  Caprins 10,357  Ovins 16,059</p> <p><b>Mali (2009/10)</b>  Bovins 195,529  Caprins 70,604  Ovins 73,700</p> <p><b>Sénégal (2009/10)</b>  Bovins 68,969  Caprins 14,966  Ovins 24,196</p> <p><b>Guinée (2010/11)</b></p>	Les populations pur races de ces espèces ruminantes endémiques au niveau des sites d'intervention du PROGEBE sont à des niveaux stables à la fin du projet, avec des valeurs comparables à celles des valeurs de référence ou sans diminution visible.	<p>Pas de changements de valeurs vis-à-vis des données de référence jusqu'à présent (les données de référence pour la Gambie, le Sénégal et le Mali recueillies et validées – celles pour la Guinée recueillies et l'atelier de validation est prévu pour octobre 2011)</p> <p>Les données de référence ont démontré que la reproduction croisée n'était pas un risque critique pour les populations de BRE (aussi ces conclusions ne sont pas partagées par tous les acteurs sur le terrain et certaines spécificités liées à des zones géographiques précises doivent être prises en compte pour nuancer ce constat)</p> <p>Au minimum, 90% des populations des troupeaux de ruminants seraient du BRE.</p>

	Bovins (à déter.) Caprins (à déter.) Ovins (à déter.)		
Taux d'exploitation annuel de la population de BRE pour la commercialisation et pour d'autres usages (par exemple, la force de traction pour les bovins)	<b>Gambie (2009/10)</b> Bovins 2.9% Caprins 28.8% Ovins 25.1%  <b>Mali (2009/10)</b> Bovins 5.7% Caprins 5.8% Ovins 6.3%  <b>Sénégal (2009/10)</b> Bovins 7.6% Caprins 13.4% Ovins 14.0%  <b>Guinée (2010/11)</b> Bovins (à déter.) Caprins (à déter.) Ovins (à déter.)	Au moins 10% d'augmentation à la fin du projet vis-à-vis des valeurs de référence	Pas de changements de valeurs vis-à-vis des données de référence jusqu'à présent (les données de référence pour la Gambie, le Sénégal et le Mali recueillies et validées – celles pour la Guinée recueillies et l'atelier de validation est prévu pour octobre 2011)
<b>Axe stratégique d'intervention I du PROGEBE : Préservation des caractéristiques génétiques et amélioration de la production et de la productivité du bétail ruminant endémique</b>			
Taux de croissance de la productivité des trois espèces endémiques <ul style="list-style-type: none"> <li>• Production journalière moyenne de lait produite par vache</li> </ul>	<b>Gambie (2009/10)</b> Saison sèche 0.7 Saison des pluies 1.7  <b>Mali (2009/10)</b> Saison sèche 1 Saison des pluies 1.4  <b>Sénégal (2009/10)</b> Saison sèche 0.7 Saison des pluies 1.3  <b>Guinée (2010/11)</b>	Au moins 30% d'augmentation à la fin du projet vis-à-vis des valeurs de référence	Pas de nouvelles données disponibles jusqu'à présent. Les données de référence pour la Gambie, le Sénégal et le Mali ont été recueillies et validées – celles pour la Guinée ont été recueillies et l'atelier de validation est prévu pour octobre 2011.  Le système de suivi zoonitaire est en place au niveau des sites en Gambie, au Mali et au Sénégal. Les données sur la production laitière des troupeaux suivis sont collectées sur une base régulière. Le premier rapport de suivi sur ces données est attendu pour la fin 2011.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production journalière moyenne de lait produite par chèvre</li> <li>• Nombre de veaux survivant au sevrage par vache et par an</li> <li>• Nombre d'agneaux survivant au sevrage par brebis et par an</li> <li>• Nombre de chevreaux survivant au sevrage par chèvre et par an</li> </ul>	<p>Saison sèche (à déter.) Saison des pluies (à déter.)</p> <p>Pas de données collectées</p> <p><b>Gambie (2009/10)</b> Male 19.9% Femelle 22.6%</p> <p><b>Mali (2009/10)</b> Male 13.2% Femelle 10.6%</p> <p><b>Sénégal (2009/10)</b> Male 12.0% Femelle 12.0%</p> <p><b>Guinée (2010/11)</b> Male (à déter.) Femelle (à déter.)</p> <p><b>Gambie (2009/10)</b> Male 32.8% Femelle 37.5%</p> <p><b>Mali (2009/10)</b> Male 29.3 Femelle 28.9%</p> <p><b>Sénégal (2009/10)</b> Male 29.3 Femelle 28.9%</p> <p><b>Guinée (2010/11)</b> Male (à deter.) Femelle (à déter.)</p> <p><b>Gambie (2009/10)</b> Male 45.0% Femelle 40.5%</p> <p><b>Mali (2009/10)</b> Male 12.6%</p>	<p>N/A</p> <p>Au moins 25% d'augmentation à la fin du projet vis-à-vis des valeurs de référence</p> <p>Au moins 25% d'augmentation à la fin du projet vis-à-vis des valeurs de référence</p> <p>Au moins 25% d'augmentation à la fin du projet vis-à-vis des valeurs de référence</p>	<p>Pas de suivi réalisé pour cet indicateur</p> <p>Pas de nouvelles données disponibles jusqu'à présent. les données de référence pour la Gambie, le Sénégal et le Mali ont été recueillies et validées – celles pour la Guinée ont été recueillies et l'atelier de validation est prévu pour octobre 2011.</p> <p>Le système de suivi zoonitaire est en place au niveau des sites en Gambie, au Mali et au Sénégal. Les données sur le taux de survie des veaux des troupeaux suivis sont collectées sur une base régulière. Le premier rapport de suivi sur ces données est attendu pour la fin 2011.</p> <p>Pas de nouvelles données disponibles jusqu'à présent. les données de référence pour la Gambie, le Sénégal et le Mali ont été recueillies et validées – celles pour la Guinée ont été recueillies et l'atelier de validation est prévu pour octobre 2011.</p> <p>Le système de suivi zoonitaire est en place au niveau des sites en Gambie, au Mali et au Sénégal. Les données sur le taux de survie des agneaux des troupeaux suivis sont collectées sur une base régulière. Le premier rapport de suivi sur ces données est attendu pour la fin 2011.</p> <p>Pas de nouvelles données disponibles jusqu'à présent. les données de référence pour la Gambie, le Sénégal et le Mali ont été recueillies et validées – celles pour la Guinée ont été recueillies et l'atelier de validation est prévu pour octobre 2011.</p>
---	--	---	---

	<p>Femelle 19.6%</p> <p><b>Sénégal (2009/10)</b> Male 12.6% Femelle 19.6%</p> <p><b>Guinée (2010/11)</b> Male (à déter.) Femelle (à déter.)</p>		<p>Le système de suivi zoosanitaire est en place au niveau des sites en Gambie, au Mali et au Sénégal. Les données sur le taux de survie des chevreaux des troupeaux suivis sont collectées sur une base régulière. Le premier rapport de suivi sur ces données est attendu pour la fin 2011.</p>
<p>Nombre de programmes d'amélioration génétique (bovins et petits ruminants) mis en place dans chaque pays, en fonction du potentiel d'impact et avec des plans de durabilité</p>	<p>0 programme</p>	<p>Avec un focus spécifique sur le BRE : 4 programmes d'amélioration génétique pour les bovins (1 dans chaque pays) et 4 programmes pour les petits ruminants (ovins et caprins – 1 dans chaque pays également) d'ici la fin de l'année 3 du projet</p>	<p>Cet indicateur a connu de bonnes avancées. Quatre programmes d'amélioration génétique bovins ont effectivement été remis en fonctionnement. Ils sont cependant à des stades différents et demanderont des efforts continus pour être durabilisés. A titre d'exemple, la Gambie et le Sénégal ont déjà remis des taureaux sélectionnés à des éleveurs partenaires.</p> <p>Les plans de durabilité de ces 4 programmes doivent maintenant être élaborés et des réflexions doivent être menées dans ce sens.</p> <p>Au niveau des PR, un seul programme PR au Sénégal a été développé et dont la mise en œuvre a débuté. Cependant, il doit également être renforcé.</p>
<p><b>Axe stratégique d'intervention II du PROGEBE: Amélioration de la valorisation du bétail ruminant endémique et de ses produits</b></p>			
<p>Nombre d'éleveurs de BRE vendant des animaux sur pieds et des produits du BRE sur le nombre total d'éleveurs au niveau site.</p>	<p><b>Gambie (2009/10)</b> Lait de Ndama 13.0% Bovins vivants 16.0% Caprins 19.0% Ovins 17.0%</p> <p><b>Mali (2009/10)</b> Lait de Ndama 13.3% Bovins vivants 33.0% Caprins 16.9% Ovins 21.2%</p> <p><b>Sénégal (2009/10)</b> Lait de Ndama 29.4% Bovins vivants 39.4%</p>	<p>Au moins 15% d'augmentation à la fin du projet vis-à-vis des valeurs de référence</p>	<p>Pas de nouvelles données disponibles jusqu'à présent. les données de référence pour la Gambie, le Sénégal et le Mali ont été recueillies et validées – celles pour la Guinée ont été recueillies et l'atelier de validation est prévu pour octobre 2011.</p> <p>Les systèmes de suivi des marchés mis en place dans divers pays (Sénégal et Gambie notamment) devraient permettre de renseigner ces indicateurs sur une base assez régulière.</p> <p>Par ailleurs, les résultats de l'étude régionale sur les possibilités de commercialisation du BRE et de ses produits attendus pour 2012 devront servir pour renseigner l'évolution de ces indicateurs.</p>

	<p>Caprins 17.6% Ovins 18.6%</p> <p><b>Guinée (2010/11)</b> Lait de Ndama (à déter.) Bovins vivants (à déter.) Caprins (à déter.) Ovins (à déter.)</p>		
<p>Pourcentage d'agro-éleveurs de BRE (homme et femmes) accédant aux services financiers et commerciaux sélectionnés (crédit, infrastructures de commercialisation, services bancaires) sur le nombre total d'éleveurs au niveau site.</p>	<p><b>Gambie (2009/10)</b> Crédit 31.1% Epargnes 69.7%</p> <p><b>Mali (2009/10)</b> Crédit 21.0% Epargnes 24.3%</p> <p><b>Sénégal (2009/10)</b> Crédit 12.9% Epargnes 37.9%</p> <p><b>Guinée (2010/11)</b> Crédit (à déter.) Epargnes (à déter.)</p>	<p>Augmentation de 20% des usagers de crédits en année 4 et 50% d'augmentation à la fin du projet</p>	<p>Pas de nouvelles données disponibles jusqu'à présent. les données de référence pour la Gambie, le Sénégal et le Mali ont été recueillies et validées – celles pour la Guinée ont été recueillies et l'atelier de validation est prévu pour octobre 2011.</p> <p>Le PROGEBE a mené des activités d'intermédiation avec des organisations financières dans les quatre pays d'intervention, avec des résultats différents en fonction des pays.</p>
<p>Pourcentage de la valeur des produits du BRE vendus sur les marchés locaux par rapport à la valeur totale des produits d'élevage (BRE et non BRE) vendus</p>	<p><b>Gambie (2009/10)</b> Bovins 64.0% Caprins 53.7% Ovins 56.7%</p> <p><b>Mali (2009/10)</b> Bovins 45.9% Caprins 88.4% Ovins 100.0%</p> <p><b>Sénégal (2009/10)</b> Bovins 97.5% Caprins 76.5% Ovins 79.8%</p> <p><b>Guinée (2010/11)</b></p>	<p>Au moins 15% d'augmentation à la fin du projet vis-à-vis des valeurs de référence</p>	<p>Pas de nouvelles données disponibles jusqu'à présent. les données de référence pour la Gambie, le Sénégal et le Mali ont été recueillies et validées – celles pour la Guinée ont été recueillies et l'atelier de validation est prévu pour octobre 2011.</p> <p>Par ailleurs, le suivi réalisé sur les marchés hebdomadaires au Sénégal et en Gambie devrait permettre d'informer cet indicateur régulièrement.</p> <p>Les résultats de l'étude régionale sur les possibilités de commercialisation du BRE et de ses produits attendus pour 2012 devront servir pour renseigner l'évolution de cet indicateur également.</p>

	Bovins (à déter.) Caprins (à déter.) Ovins (à déter.)		
<b>Axe stratégique d'intervention III du PROGEBE : Gestion durable des écosystèmes du bétail ruminant endémique</b>			
Proportion des agro-éleveurs participant/adoptant les pratiques de gestion durable communautaire des RN promus par le projet sur le nombre total d'éleveurs	0	30% à la fin de l'année 3 et 60% à la fin de l'année 6	Les évaluateurs estiment qu'il est impossible d'estimer la proportion des agro-éleveurs adoptant les pratiques de gestion communautaire promues par rapport au nombre total d'éleveurs. La Recommandation R2 faite plus-bas doit permettre de mieux informer cet indicateur.  Par ailleurs, les différentes activités qui ont été conduites jusqu'à présent par le PROGEBE (notamment les POAS, les zonages, les formations en suivi-environnemental, le balisage des pistes à bétail, les appuis pour la lutte contre les feux de brousse, etc.) vont contribuer à augmenter ce niveau d'adoption, mais il reste encore à être analysé plus en détail.
Nombre et fréquence des feux de brousse incontrôlés dans les sites pilotes du projet	Les données de référence n'ont pu être collectées, sauf pour la Gambie (données de 2008) : Kiang West 186 Niamina East 80 Nianija 8	Nombre de feux de brousse diminués de 50% d'ici la fin du projet	Les données de référence pour la Gambie n'ont pas été mises à jour jusqu'à présent.  Le PROGEBE s'est engagé dans le APR 2010 à renseigner les données de référence pour les 3 autres pays, et à les suivre ensuite dans le temps.
<b>Axe stratégique d'intervention IV du PROGEBE : Cadres légaux, politiques et institutionnels</b>			
Augmentation des scores de l'outil d'analyse des politiques et réglementations à appliquer en 2010, à mi-parcours et à la fin du projet, indiquant ainsi que l'environnement propice à la préservation, la production et la commercialisation du BRE s'améliore dans les quatre pays cibles	50% de réponses positives aux indicateurs	Au minimum 70% de réponses positives aux indicateurs	Les résultats issus du renseignement des outils de suivi pour les projets de biodiversité montrent : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% de réponses positives pour le Mali</li> <li>• Moins de 40% de réponses positives pour la Gambie</li> <li>• 100% de réponses positives pour le Sénégal</li> <li>• Les données sont en attente pour la Guinée</li> </ul>
Mobilisation effective des cofinancements prévus des Etats pour le PROGEBE	Cofinancements prévus tels que dans les lettres de cofinancement (en million d'USD):  <b>Gambie</b> En espèce : 0,887 (contribution financement BAD) En nature : 0,850 (cofinancement pour	Mobilisation effective et confirmée des cofinancements prévus. Ces quatre pays étant considérés comme des PMA, le seuil est fixé à au moins 80% des montants prévus de	Les Gouvernements sénégalais et maliens ont mobilisé des financements à des niveaux prévus au démarrage du projet (respectivement 41% et 43% des fonds mobilisés par rapport au montant total attendu à la date de réalisation de cette évaluation mi-parcours). La faible contribution du gouvernement guinéen (19% des fonds mobilisés par rapport au montant total attendu) peut être en partie expliquée par le contexte politique des récentes années en

	<p>FEM)</p> <p><b>Mali</b> En espèce : 1,618 (contribution financements BAD et FEM) En nature : 0,850 (contribution financement FEM)</p> <p><b>Sénégal</b> En espèce : 0,982 (contribution financement BAD) En nature : 0,850 (contribution financement FEM)</p> <p><b>Guinée</b> En espèce : 1,196 (contribution financement BAD) En nature : 0,850 (contribution financement FEM)</p>	mobilisés	<p>Guinée, mais aussi par le vote tardif du budget national en 2011 qui a été réalisé en juin 2011. La mobilisation des fonds de la contrepartie guinéenne devrait par conséquent être plus importante d'ici la fin 2011. La mobilisation de la contrepartie gambienne est en revanche en dessous des montants prévus (9% des fonds mobilisés par rapport au montant total attendu).</p> <p>Aucun système de mesure de la mobilisation des cofinancements en nature n'a été appliqué jusqu'à présent.</p>
<b>Axe stratégique d'intervention V du PROGEBE : Coopération, gestion des connaissances, échanges et coordination</b>			
<p>Nombre et qualité des connaissances produites, échangées, publiées et diffusées (échange d'informations, la fertilisation croisée et la coordination sur les ressources génétiques, la GRN, la production animale et la commercialisation) à partir des plates-formes et réseaux mis en place par le projet aux niveaux local, national et régional <i>(indicateur revu par les évaluateurs)</i></p>	Pas de plateforme, ni de réseau existant	Toutes les connaissances produites dans le cadre du PROGEBE sont compilées, publiées, diffusées et mises en ligne sur le site web du PROGEBE	<p>Un site web du PROGEBE a été mis en place, aussi il ne comprend pas les différents rapports et documents publiés dans le cadre du PROGEBE.</p> <p>Le PROGEBE a également une newsletter (voir partie communication).</p> <p>Différentes visites d'échanges ont été organisées, des partenariats avec des radios communautaires ont été créés (voir section partenariats), deux ateliers régionaux sur les RGAn ont été organisés.</p> <p>La stratégie de communication doit maintenant être évaluée et les différents rapports et documents scientifiques produits compilés et diffusés.</p>
<p>Nombre et types de parties prenantes impliquées dans les plateformes et les réseaux d'échange d'information au niveau local, national et régional</p>	0, les plateformes sont créées dans le cadre du PROGEBE	Les différentes organisations impliquées et recensées dans le cadre du PROGEBE,	Plusieurs OCB ont été répertoriées et renforcées dans le cadre du PROGEBE (voir l'analyse de la mise en œuvre des activités ci-dessus).

		sont engagées dans les processus d'échange d'information	Leur mise en réseau est cependant encore embryonnaire et il reste à définir des mécanismes d'échange d'information entre elles.
<b>Axe stratégique d'intervention VI du PROGEBE : Gestion du projet</b>			
Taux d'exécution physique et financier des activités du projet	N/A	Taux d'exécution de 95% à la fin du projet	<p>Le niveau global d'exécution réelle au 31 mars 2011 des financements FEM et BAD est respectivement de 51% et 17%.</p> <p>Le niveau d'exécution financière au 31 décembre 2010 du budget global du MoA entre UNOPS, le PNUD et ILRI est de 44%.</p> <p>Le niveau de mobilisation des contreparties nationales est respectivement de 9% pour le Gouvernement gambien, 43% pour le Gouvernement Malien, 19% pour le Gouvernement guinéen et 41% pour le Gouvernement sénégalais.</p> <p>Les cofinancements du CIT et de ILRI ont pu être mobilisés aux niveaux anticipés. En revanche, celui du CIRDES n'a pu être mobilisé.</p>
Les résultats des évaluations et des audits	N/A	Résultats positifs des évaluations et des audits	Voir appréciation apportée dans le cadre de cette évaluation à mi-parcours – progrès dans la mise en œuvre jugé satisfaisant

### ***3.9.1.3. Analyse de la progression vers l'atteinte des résultats***

Ce chapitre présente une analyse de la progression vers l'atteinte des résultats pour chaque axe stratégique, ainsi qu'une notation de cette progression.

#### ***Axe stratégique d'intervention I – résultat attendu : Les caractéristiques génétiques du BRE sont préservées et sa production et sa productivité améliorées***

Les situations de référence ont été élaborées pour la Gambie, le Sénégal et le Mali. Elles incluent entre autres des données relatives à la caractérisation des animaux et des troupeaux, aux caractéristiques socio-économiques des ménages, aux pratiques de gestion de l'élevage, aux stratégies de reproduction, à la productivité et la production des troupeaux. Ces situations de référence permettent de renforcer les connaissances sur le BRE.

Les noyaux de fondation ont été réhabilités dans les 5 stations de recherche. Les programmes de sélection et d'amélioration génétique en noyaux ouverts ont été initiés, à travers notamment l'identification d'éleveurs multiplicateurs et la diffusion de quelques géniteurs. Cependant, la réhabilitation des infrastructures des stations de recherche a pris du retard lié entre autres aux délais dans les procédures de passation des marchés.

Les capacités d'un nombre important d'agro-éleveurs et des acteurs en technique de l'élevage ont été renforcées. Les agro-éleveurs formés commencent à appliquer de nouvelles techniques de production telles que la complémentation alimentaire (stockage des résidus de récolte, parcelles fourragères, banques fourragères, pierre à lécher), les habitats améliorés pour les petits ruminants, la gestion de la santé animale de base. Cependant, le niveau d'adoption de ces nouvelles techniques devra être analysé.

L'accès aux services vétérinaires a été amélioré. Cependant, les équipes de projets rencontrent des difficultés quant à la mobilisation des services de vétérinaires privés. Bien que des activités d'intermédiation avec des institutions financières soient en cours, l'accès des agro-éleveurs aux services financiers n'a pas concrètement évolué.

La progression vers l'atteinte du résultat de préservation des caractéristiques génétiques du BRE est satisfaisante, bien qu'un risque lié à des croisements avec des races exotiques soit toujours présent dans la majorité des sites d'intervention. La progression vers l'amélioration de la production et de la productivité du BRE est considérée comme satisfaisante également, bien que des efforts soutenus devront être déployés notamment pour réhabiliter complètement les stations de recherche, maintenir et renforcer les programmes d'amélioration génétique, mais également maintenir les capacités renforcées des agro-éleveurs et des acteurs en technique de l'élevage, et mettre en place des mesures d'accompagnement pour renforcer l'appropriation des techniques proposées. L'équipe d'évaluation juge donc la progression vers l'atteinte du résultat associé au 1<sup>er</sup> axe stratégique comme satisfaisant (Satisfactory – S)

#### ***Axe stratégique d'intervention II – résultat attendu : Les systèmes de valorisation (commercialisation et de marketing) du BRE et de ses produits sont améliorés***

Les données relatives aux marchés de commercialisation du bétail sont collectées sur une base régulière en Gambie et au Sénégal. Le recrutement du cabinet pour la réalisation de l'étude sur la commercialisation du BRE a été lancé mais l'étude n'a pas encore commencé.

Les DAO pour la réalisation des travaux des infrastructures de commercialisation, de distribution et de transformation du BRE et de ses produits ont été lancés ou sont dans le circuit d'approbation. Les travaux n'ont donc pas commencé. Au Sénégal, en Gambie et en Guinée, les sites d'implantation ont été identifiés.

Les OCB en charge de la commercialisation du BRE et de ses produits ont été identifiées et un appui préliminaire leur a été apporté. Cependant, un effort complémentaire devra être réalisé pour permettre de les développer et les renforcer concrètement.

Les travaux relatifs aux infrastructures et l'étude sur la commercialisation n'ayant toujours pas commencé 3 ans après le démarrage du projet, la progression vers l'amélioration des systèmes de valorisation du BRE et de ses produits est jugé comme moyennement satisfaisante (Marginally Satisfactory - MS).

***Axe stratégique d'intervention III – résultat attendu : Les ressources naturelles et les écosystèmes sont préservées et durablement utilisées au niveau des sites du projet avec une approche intégrée et communautaire de gestion du BRE et de son habitat***

La mise en place du système de suivi et d'évaluation environnemental a progressé dans la majorité des sites d'intervention. L'élaboration de conventions locales et de POAS a bien progressé et certains POAS ont déjà été élaborés et validés par les communautés et les autorités locales. Le PROGEBE doit maintenant appuyer leur mise en œuvre.

Des résultats en termes de balisage des parcours à bétail et de zonage des zones de pâturages sont également visibles. La mise en place des banques fourragères, des parcelles fourragères et les formations sur le stockage des résidus de récolte vont également contribuer à une gestion intégrée et communautaire des écosystèmes du BRE.

L'appui aux comités de LCFB et les pare-feu réalisés permettront de limiter les pressions sur les écosystèmes, les ressources naturelles et l'habitat du BRE.

Cependant, certains conflits sont toujours observés entre éleveurs et agriculteurs. Par ailleurs, un risque de dépassement de la capacité de charge sur certains sites persiste.

La progression vers la préservation et l'utilisation durable des ressources naturelles et des écosystèmes au niveau des sites du projet est jugé satisfaisante (S).

***Axe stratégique IV – résultat attendu : Les cadres légaux, politiques et institutionnels sont établis et mis en œuvre au niveau local, national et sous-régional pour la préservation in situ, la production et la commercialisation du BRE dans les 4 pays***

La revue des textes législatifs et réglementaires sur la gestion des RGA et des ressources naturelles est en cours. A terme, elle contribuera au renforcement des cadres juridiques et légaux locaux et nationaux.

Cependant, des programmes d'introduction de races exotiques sont également en cours en parallèle et les politiques nationales de l'élevage, bien que donnant une place importante au BRE, comporte également des activités liées aux croisements génétiques avec des races exotiques.

La progression vers l'établissement et la mise en œuvre de cadres légaux, politiques et institutionnels au niveau local, national et sous-régional pour la préservation in situ, la production et la commercialisation du BRE est jugé satisfaisante (S), mais nécessitant un appui complémentaire considérable.

***Axe stratégique V – résultat attendu : Un système sous-régional de coopération, d'échange d'informations et d'encadrement coordonné en matière de conservation du BRE établis et fonctionnel***

Un site web est fonctionnel et des bulletins électroniques sont diffusés sur une base régulière. Un certain nombre d'articles scientifiques sont également publiés chaque année. Le réseau régional sur les RGA a été renforcé et un point focal régional sur les RGA devrait être mis en place prochainement.

Les échanges au niveau national et au niveau des sites ont été renforcés et les partenariats avec les radios locales mis en place actuellement devraient permettre de renforcer la coopération autour de la conservation du BRE.

L'équipe d'évaluation juge donc que la progression vers l'établissement et l'opérationnalisation d'un système sous-régional de coopération, d'échange d'informations et d'encadrement coordonné en matière de conservation du BRE est très satisfaisante (Highly Satisfactory – HS).

***Axe stratégique VI – résultat attendu : Le projet géré, mis en œuvre, suivi et supervisé de façon efficace dans les 4 pays.***

Ce point a été analysé et détaillé dans les différentes parties du rapport. Sur la base des différentes conclusions formulées, l'équipe d'évaluation juge la progression vers l'atteinte de ce résultat satisfaisante.

***3.9.2. Probabilité d'atteinte des impacts escomptés***

Les différentes activités mises en œuvre à ce stade du projet et les premiers résultats observés constituent une base assez solide pour atteindre à moyen terme l'objectif de développement du FEM, l'objectif sectoriel de la BAD et les objectifs immédiats du projet de préserver la diversité biologique du BRE et d'améliorer sa productivité, et d'instaurer des modèles efficaces pour la gestion communautaire des ruminants endémiques et de leurs habitats au niveau des sites pilotes du projet, mais aussi de renforcer les environnements de production, de marché et politiques en faveur de ces espèces. Cependant, le renforcement des capacités de production devra se poursuivre, les travaux d'infrastructure de commercialisation et de transformation s'accélérer et le plaidoyer politique s'intensifier pour permettre d'atteindre pleinement cet objectif.

La progression vers l'atteinte de l'impact sur l'amélioration de l'économie rurale et la productivité du BRE, la conservation de ces espèces et de leurs caractères génétiques est également sur la bonne voie. Cependant, l'amélioration et la sélection génétique animale en noyaux ouverts sont des processus de long terme qui nécessiteront un appui complémentaire après la fin du projet. Le projet contribuera au renforcement des 5 stations de recherche et au redémarrage des systèmes d'amélioration génétique dans les différents pays. Cependant, la question de la pérennisation de ces systèmes après la fin du projet va se poser et les conditions d'entretien des stations de recherche devront être établies avant la fin du PROGEBE. Il sera important lors des dernières années de mise en œuvre du PROGEBE, de mener une réflexion commune sur les conditions à mettre en place pour pérenniser les structures et processus de sélection et d'amélioration génétique mis en place. A ce titre, l'expérience du CRZ au Sénégal et de l'implication de la Coopérative des éleveurs sélectionneurs dans la gestion du centre devra être documentée pour en tirer des leçons.

A long terme, ce projet devrait contribuer au renforcement de la sécurité alimentaire et à la réduction de la pauvreté en Afrique de l'Ouest, à travers une amélioration de la productivité animale et, par conséquent une augmentation des revenus des producteurs ruraux. Il est cependant important que les activités à la base du PROGEBE ne se focalisent pas uniquement sur les éleveurs avec des cheptels importants et ciblent également de petits éleveurs.

Des activités génératrices de revenu pourraient être créées sur la base des activités de renforcement des capacités mises en œuvre. A titre d'exemple, en Gambie, la formation en complémentation animale et en réalisation de pierres à lécher a mené à la création d'une association de femmes pour la fabrication et le vente de pierres à lécher. Les infrastructures de transformation et de commercialisation du BRE et de ses produits, et le renforcement des structures de gestion de ces infrastructures, devraient permettre de créer des revenus et de mettre en place des structures rentables qui contribueront au développement économique des zones concernées.

***3.9.3. Analyse des progrès dans la mise en œuvre***

De nombreuses activités ont été réalisées depuis le lancement du PROGEBE en janvier 2009. En termes de gestion, toutes les équipes de projet au niveau des sites, des UNC et de l'URC ont été mises en place. Cette mise en place a connu des difficultés, notamment au niveau régional avec le départ du premier coordonnateur FEM, mais qui depuis ce sont résolues. Le projet a également mis en place ses différentes procédures de gestion en termes administratifs et financiers, et de planification et de suivi-évaluation telles que décrites précédemment. Un certains nombres de difficultés ont été ressenties à ce niveau également, notamment vis-à-vis des différences dans l'exécution des procédures BAD et FEM. Bien que certains aménagements aient été apportés depuis afin d'améliorer les processus de gestion en place, quelques difficultés et défis persistent.

Un MoA a été passé avec ILRI qui a réalisé un certains nombres d'activités telles que décrites précédemment. Les résultats phares de ces activités sont les études de référence qui ont été finalisées en 2010 pour la Gambie, le Mali et le Sénégal et dont les données ont été validées dans chaque pays. Cependant, la réalisation de ces études de référence a connu un certain retard et celles relatives à la Guinée ne sont toujours pas finalisées. Ces retards pénalisent quelque peu la mise en œuvre du système de suivi-évaluation et notamment le renseignement de l'évolution des valeurs pour les indicateurs d'objectifs et de résultats qui doivent permettre de mesurer in fine les résultats atteints par le PROGEBE.

Le PROGEBE a également appuyé un nombre important de formations au niveau national, mais également au niveau des sites où des activités de démonstration de techniques d'élevage ont également été mises en œuvre. Le niveau d'adoption de ces activités et des thématiques enseignées lors de ces formations doit maintenant être analysé. La réhabilitation de noyaux de fondation dans les 4 pays a également été initiée. Elle doit maintenant se poursuivre et la durabilité de ces programmes de sélection génétique doit être assurée. Le PROGEBE a également appuyé le renforcement des processus de suivi-environnemental sur le terrain, le renforcement et la mise en application de conventions locales au niveau des sites, la définition et le balisage de parcours à bétail, l'appui à divers comités locaux. Le PROGEBE appuie également la revue des cadres législatifs nationaux à travers l'étude qui est réalisée actuellement et dont les résultats serviront à proposer des améliorations possibles aux cadres législatifs et réglementaires nationaux.

Divers partenariats ont également été formalisés dans le cadre du PROGEBE, tels que décrits à la partie partenariat. Le défi réside maintenant dans la mise en réseau de ces différents partenariats et la définition de systèmes d'échange d'informations entre les différentes organisations partenaires.

En termes d'exécution budgétaire, le niveau global d'exécution réelle au 31 mars 2011 des financements FEM et BAD est respectivement de 51% et 17%. En ce qui concerne ce dernier, les travaux de construction des infrastructures de commerce, de transformation et d'abattage devraient être initiés sous peu, ce qui augmentera ainsi la vitesse d'exécution des fonds.

L'équipe d'évaluation estime que les la majorité des interventions programmées dans le cadre du PROGEBE sont en accord avec le cadre logique révisé et le plan de mise en œuvre du projet. Elle juge par conséquent que les progrès dans la mise en œuvre du PROGEBE au stade de cette première évaluation à mi-parcours sont satisfaisants.

### ***3.9.4. Probabilité de durabilité et de répliation des résultats***

#### ***3.9.4.1. Facteurs financiers, socio-économiques, institutionnels et environnementaux***

Ce chapitre présente une analyse de la probabilité de pérennisation après la fin du projet des résultats qui seront atteints. Cette analyse se base sur quatre facteurs : financiers, socio-économiques, institutionnels et environnementaux.

##### ***Facteurs financiers***

La durabilité des stations de recherche et leur financement à long terme posent un défi majeur. Les 5 stations de recherche appuyées par le PROGEBE existent depuis de nombreuses années et ont connu des périodes d'activités considérables lorsqu'elles étaient appuyées par des financements spécifiques de la FAO, de la Commission européenne ou d'autres bailleurs. Lorsque ces financements se sont arrêtés, les activités de ces stations ont ralenti considérablement car aucun relais financier n'a été assuré. Leur financement et ceux des programmes d'amélioration et de sélection génétique à la fin du PROGEBE ne sont aujourd'hui pas assurés. Le PROGEBE doit porter une attention particulière sur l'identification de relais financiers ou de nouveaux systèmes de financement de ces stations. Une piste à explorer pourrait résider dans la transformation de ces stations en initiatives privées pour lesquelles des partenariats spécifiques seraient développés avec des éleveurs et des plans d'affaire développés.

Le financement des services d'appui conseil après le PROGEBE est également à considérer. Ces services sont pris en charge par les Etats qui mettent à disposition dans chaque site un agent technique qui touche

une indemnité complémentaire du PROGEBE. Cet agent est appuyé par les animateurs de site. Il est probable que les services de cet agent technique soient maintenus à la fin du PROGEBE mais la question du financement durable de ces activités doit cependant se poser, bien que le niveau de mobilisation de la contrepartie nationale au niveau de certains pays (Mali et Sénégal) constitue un facteur d'engagement pour la conservation du BRE.

La rentabilité des infrastructures de commercialisation et de transformation qui seront mise en place est également un élément de durabilité important pour les résultats du PROGEBE. Les structures de gestion communautaire de ces infrastructures seront renforcées par le PROGEBE et la question de la rentabilité des marchés, mini-laiteries et aires d'abattage doit être traitée dans les activités futures du PROGEBE.

L'accès des agro-éleveurs au crédit et au capital est un des aspects sur lesquels le PROGEBE se penche également. Cependant, les résultats concernant cet aspect sont encore assez réduits. Il constitue cependant une pierre angulaire du renforcement des capacités de production des agro-éleveurs et les efforts déployés par le PROGEBE dans l'intermédiation entre les institutions financières et les éleveurs doivent être décuplés.

Le dernier aspect des facteurs financiers, est lié aux financements FEM et au calendrier d'exécution du PROGEBE tels que mentionné plus haut.

Sur la base de ces différents éléments, l'équipe d'évaluation estime à moyennement probable (*Moderately Likely* – ML) la durabilité financière des résultats qui seront atteints par le PROGEBE.<sup>45</sup>

### ***Facteurs socio-économiques***

Les contextes nationaux constituent des facteurs de durabilité des résultats du PROGEBE importants. Tout d'abord, la volonté des Gouvernements de conserver le BRE est le facteur principal qui permettra de pérenniser les efforts dans ce sens. Le PROGEBE doit maintenir des activités de plaidoyer auprès des institutions étatiques dans les années qui viennent pour sensibiliser les décideurs politiques de la plus-value et de l'importance du BRE.

Par ailleurs, les troubles politiques tels que les a connu la Guinée durant les récentes années constituent des facteurs de durabilité des résultats considérables. A court terme, l'organisation des élections législatives en Guinée et des élections présidentielles au Sénégal en 2012 présentent des risques de perturbation de la mise en œuvre des activités du projet.

Les questions de sécurisation foncières constituent également un facteur de durabilité socio-économique important. La disponibilité en foncier et la gestion du foncier demeurent des sources de conflits potentiels entre agriculteurs et éleveurs. Par exemple, les zonages réalisés avec l'appui du PROGEBE en Guinée ne sont pas toujours respectés. Par ailleurs, tous les éleveurs n'ont pas accès à du foncier pour mettre en place des parcelles fourragères.

L'accès réduit ou limité aux médicaments et aux vaccins, ainsi que les difficultés de leur conservation, dans certaines zones rurales peut limiter la pérennité des activités de suivi-sanitaire de base par les agro-éleveurs.

L'écoulement des produits transformés laitiers pendant la saison d'hivernage et donc de production maximale pose des difficultés et peut poser un défis en termes de pérennité des structures de transformation. Les difficultés liées également à l'acheminement du lait depuis les parcs aux mini-laiteries et les conditions de conservation du lait durant cet acheminement constituent également un élément

---

<sup>45</sup> Afin d'évaluer la probabilité de durabilité des résultats du projet, les évaluateurs ont suivi la grille de notation utilisée par le PNUD/FEM pour la réalisation des Revues d'Évaluations Finales, à savoir : Probable (*Likely*) : risques négligeables pour la durabilité; Moyennement Probable (*Moderately Likely*) : risques modérés; Moyennement Improbable (*Moderately Unlikely*) : risques significatifs; Improbable (*Unlikely*) : risques sérieux; Hautement Improbable (*Highly unlikely*)

important de durabilité des mini-laiteries. Cet aspect doit être bien intégré dans les études de faisabilité qui sont réalisées dans le cadre des travaux à réaliser pour la mise en place des mini-laiteries.

Face à ces défis, le PROGEBE contribue à la mise en place de conditions favorable à la durabilité socio-économique, y compris :

- La sensibilisation et le renforcement des capacités des agro-éleveurs ;
- L'appui à la mise en place de chaînes du froid pour la conservation des vaccins et des médicaments ;
- L'appui à la création de comités de vaccination pour faciliter l'accès aux vaccins ;
- Le renforcement des capacités des OCB et leur implication dans tout le processus de réalisation des infrastructures ;
- La participation active des communautés dans processus décisionnel et programmatique ;
- La sensibilisation et la facilitation de l'accès à d'autres sources de financement comme le SGP pour des initiatives développées et gérées directement par les communautés ;
- La mise en place d'Activités génératrices de revenus à travers les activités du PROGEBE, telles que l'aviculture au Mali ou la vente de pierres à lécher en Gambie.

L'équipe d'évaluation juge par conséquent moyennement probable (*Moderately Likely* – L) la durabilité socio-économique des futurs résultats du PROGEBE.

### ***Facteurs institutionnels***

La situation actuelle du CIT constitue le facteur institutionnel qui risque de perturber la durabilité institutionnelle des résultats du PROGEBE. Comme mentionné précédemment, le CIT possède des capacités techniques et financières réduites qui nécessitent d'être renforcées. La durabilité institutionnelle des stations de recherche est également constituée également un critère de pérennisation des résultats, tel que présenté au niveau des facteurs financiers.

Les conditions favorables à la durabilité institutionnelle des résultats sont les suivantes :

- Une programmation *bottom-up* et des structures décisionnelles et programmatiques fonctionnelles ;
- Un renforcement provisoire du CIT avec l'intégration d'un expert en renforcement des capacités et du développement institutionnel, et le recrutement d'un conseiller technique au sein du CIT sous peu (bien que le CIT doive reconstruire une équipe complète de chercheurs et redevienne un centre de recherche de référence dans les domaines de la recherche en techniques d'élevage) ;
- La mise en place et le fonctionnement du point focal régional pour la gestion des RGA<sub>n</sub> en Afrique de l'Ouest et du Centre ;
- Un grand nombre d'acteurs impliqués ;
- La mise en place ou la redynamisation d'organisation d'agro-éleveurs fortes et représentatives, de même que la formation de relais techniques au niveau des services étatiques ; et
- La mise en place d'une plateforme de coordination régionale pour la conservation des RGA<sub>n</sub>.

L'équipe d'évaluation juge par conséquent moyennement probable (*Moderately Likely* – L) la durabilité institutionnelle des futurs résultats du PROGEBE.

### ***Facteurs environnementaux***

Les feux de brousse, qui, malgré les dispositifs mis en place, demeurent une menace pour la durabilité des résultats en termes de conservation des habitats et des écosystèmes du BRE.

L'augmentation de la densité des populations humaines et animales, devrait provoquer une augmentation de la charge du bétail sur les sites d'intervention et une plus grande compétition avec les cultures maraichères et céréalières. Un risque de surexploitation des ressources est par conséquent présent.

La mise en place des banques fourragères, des parcelles fourragères et les formations sur le stockage des résidus de récolte vont contribuer à une gestion intégrée et communautaire des écosystèmes du BRE. La

mise en œuvre des POAS qui intègrent les préoccupations des autorités locales devraient également renforcer la durabilité environnementale des résultats. L'appui aux comités de LCFB et les pare-feu réalisés permettront également de limiter les pressions sur les écosystèmes, les ressources naturelles et l'habitat du BRE.

La sensibilisation des populations sur les questions de GRN durable, les partenariats mis en place avec les radios communautaires et le plaidoyer politique sur les questions de gestion durable des écosystèmes et des habitats du BRE, constituent des conditions de durabilité environnementales complémentaires.

L'équipe d'évaluation juge par conséquent probable (*Likely* – L) la durabilité environnementale des futurs résultats du PROGEBE.

### **3.9.3.2. Renforcement des capacités**

Il était prévu que le CIT joue un rôle important dans la coordination et la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités, au côté de ILRI. Cependant, les capacités réduites du CIT ont imposé le recrutement d'un expert régional pour coordonner la mise en place de ces activités.

L'approche de renforcement des capacités techniques et organisationnelles suivie par le PROGEBE a été décrite dans une Stratégie de renforcement des capacités techniques et organisationnelles des professionnels de l'élevage et des communautés de la zone du projet.

La démarche consiste à réaliser les formations en cascade en impliquant des partenaires techniques, les techniciens spécialisés et les agro-éleveurs. Au total, il est prévu de former 70 techniciens, 112 relais et 16 530 agro-éleveurs.<sup>46</sup> Des partenariats ont été établis dans chaque pays avec des structures nationales qui ont la charge de dispenser les formations (Voir annexe 5 sur la présentation des différents partenariats par pays). Ces structures forment respectivement les techniciens en productions animales et ceux en environnement sur les techniques d'élevage et la gestion des ressources naturelles.

Il est prévu dans la stratégie, qu'« Au sortir de ces formations, pour chacun des techniciens, des plans d'actions seront établis, de manière participative, pour planifier la formation des agro-éleveurs et des relais communautaires par les techniciens formés ou recyclés et prévoir un mécanisme d'appui du technicien par le partenaire technique (institutionnel ou privé) durant la première session de formation des agro-éleveurs sur chacun des thèmes ».<sup>47</sup> L'équipe d'évaluation n'a pas à sa disposition d'exemple de plans d'action élaborés.

Ensuite, il est prévu que les techniciens spécialisés en productions animales forment les agro-éleveurs propriétaires de troupeaux de multiplication et relais désignés par les communautés à travers leur OCB. Enfin, les techniciens spécialisés recyclés ou formés se consacreront pendant une durée de six (6) mois à appuyer les relais et les agro-éleveurs multiplicateurs à appliquer les thèmes techniques au sein de leur troupeau respectif.<sup>48</sup> Comme présenté dans la partie dressant un bilan des activités mises en œuvre, de nombreuses formations de techniciens et d'agro-éleveurs, de relais en environnement et de relais vétérinaires ont été réalisées dans les différents sites d'intervention.

Des manuels de formation pour les agro-éleveurs ont été élaborés dans les différents pays. Ces manuels ont été traduits en langue locale et par conséquent adaptés au contexte culturel spécifique à chaque site d'intervention. Tous les agro-éleveurs rencontrés dans le cadre de cette évaluation à mi-parcours, ont confirmé l'utilité de ces manuels pour assurer une appropriation des formations, mais également l'effectivité dans l'usage de ces manuels.

Comme mentionner à la partie appropriation au début de ce rapport, les bénéficiaires rencontrés démontrent une application et appropriation des mesures promues à travers les formations. Cependant, la

---

<sup>46</sup> PROGEBE. *Stratégie de renforcement des capacités techniques et organisationnelles des professionnels de l'élevage et des communautés de la zone du projet*. Banjul. Novembre 2009. p.2

<sup>47</sup> Idem. p.3

<sup>48</sup> Idem. p.3

nécessité d'accompagner dans le temps ces formations et ces mesures de démonstration a été mis en exergue au niveau des sites d'intervention par les bénéficiaires et les différents acteurs du projet pour permettre d'assurer une appropriation et application continue dans le temps de ces mesures promues. De plus, le niveau d'adoption des thèmes présentés lors de ces formations devra être analysé, comme indiqué dans le compte rendu de la quatrième réunion du CRP : « Suivre l'appropriation effective des thèmes de formation par les agro-éleveurs et professionnels de l'élevage. »<sup>49</sup>

La démarche de développement institutionnel est présentée dans une Stratégie de mise en œuvre des activités de développement institutionnel des OCB, des Organisations professionnelles d'éleveurs (OPE) et des organisations d'Opérateurs privés évoluant dans le secteur de l'élevage (OPEC).<sup>50</sup> Cette démarche est axée sur le recrutement d'un prestataire dans chaque pays qui doit former en premier lieu les animateurs et techniciens en méthodes participatives de diagnostic et d'animation, gestion des conflits à travers des sessions de cinq (5) jours au maximum. Dans le cadre d'une nouvelle organisation, la démarche méthodologique suit les étapes suivantes : (i) Séances de pré sensibilisation ; (ii) Séances de sensibilisation proprement dite ; (iii) Adhésion et constitution des membres de l'association ; (iv) Mise en place du bureau de l'association ; (v) Elaboration des propositions de statuts et du règlement intérieur ; (vi) Réalisation du DIP ; et (vii) Elaboration du PARI.

Dans le cas des organisations déjà existantes, le renforcement des capacités institutionnelles consiste à : (i) effectuer un DIP ; (ii) un PARI ; et (iii) le démarrage effectif des activités.

Dans la majorité des sites, la formation des animateurs et des techniciens a eu lieu. Les démarches de renforcement des capacités institutionnelles des organisations identifiées ont été initiées, telles que présentées à l'analyse de la mise en œuvre des activités. Cependant, il est encore tôt dans le processus pour analyser le niveau d'appropriation par les organisations appuyées des mesures préconisées.

Une note technique sur l'évaluation de la mise en œuvre d'une action de renforcement des capacités et de développement institutionnel a été élaborée au niveau régional pour permettre aux équipes d'auto-évaluer les formations qui sont réalisées. Cette note propose de donner au personnel et partenaires des notions de base sur l'évaluation de la mise en œuvre d'une action de formation.<sup>51</sup> Cependant, ces outils d'évaluation des activités de renforcement des capacités réalisées n'ont pas été effectivement mis en place jusqu'à aujourd'hui.

### ***3.9.3.3. Probabilité de répliation***

La répliation des activités et des résultats se pose à deux niveaux : (i) à l'intérieur des sites primaires au niveau des agro-éleveurs et organisations qui n'ont pas été ciblés directement par les formations ; et (ii) au niveau des sites secondaires d'intervention du projet.

La répliation des activités à l'intérieur des sites primaires passe par un effet boule de neige des mesures novatrices promues. L'équipe d'évaluation a pu constater que certaines innovations en termes d'habitat amélioré par exemple, étaient d'ores et déjà répliquées par certains agro-éleveurs qui n'avaient pas été directement ciblés par les activités du PROGEBE. La démarche de renforcement des capacités adoptée qui consiste en la formation de relais contribuera probablement à la répliation des activités et des résultats au niveau des sites. Par ailleurs, la mise en œuvre des partenariats avec les radios locales communautaires contribueront à la sensibilisation des agro-éleveurs et communautés non directement ciblés par le PROGEBE et par conséquent à la répliation des activités au niveau des sites primaires.

<sup>49</sup> PROGEBE. *Procès-verbal provisoire de la quatrième réunion du Comité régional de pilotage (CRP) du PROGEBE*. Conakry. 17 février 2011. p.13

<sup>50</sup> PROGEBE. *Stratégie de mise en œuvre des activités de développement institutionnel des Organisations communautaires de base (OCB), des Organisations professionnelles d'éleveurs (OPE) et des organisations d'opérateurs privés évoluant dans le secteur de l'élevage (OPEC) dans la zone d'intervention du projet*. Banjul. Septembre 2009. 4 pp.

<sup>51</sup> PROGEBE. *Note technique sur l'évaluation de la mise en œuvre d'une action de renforcement des capacités et de développement institutionnel*. Banjul. Juin 2010. 16 pp.

La réplication des activités du PROGEBE sur les sites secondaires pose plus de challenge. Le PROGEBE n'a jusqu'à présent pas appuyé d'activités dans la majorité des sites secondaires.<sup>52</sup> Des moyens logistiques et humains devaient être mis en place sur chacun des sites secondaires pour assurer la réplication des activités. Ces moyens devaient être déployés en 2011. La majorité des personnes rencontrées se questionne cependant sur l'approche à suivre pour répliquer les activités qui pour la plupart viennent tout juste de commencer sur les sites primaires :

- Quand mettre en place les équipes de projet sur les sites ?
- Quand commencer les activités ?
- Quel personnel recruter ?
- Quels mécanismes mettre en place ?

L'équipe d'évaluation partage ces interrogations et estime qu'une réflexion commune doit être réalisée le plus tôt possible pour identifier l'approche la plus opérationnelle et effective à suivre pour répliquer les activités et résultats préliminaires du PROGEBE à ce stade de la mise en œuvre du projet. La mise en place de personnels spécifiques au niveau des sites secondaires n'est peut-être pas nécessaire et la réplication des activités pourrait se baser sur des visites d'échanges, l'appui aux services déconcentrés de l'État, et la démultiplication des formations à travers une démarche identique à celle suivie actuellement sur les sites primaires, à savoir des formations de formateurs et de relais. Les stations de recherche devraient être appuyées pour qu'elles étendent leurs activités sur ces sites. Par ailleurs, les experts des UNC devraient réaliser des missions d'appui et de supervision fréquemment sur ces sites pour assurer la mise en œuvre effective des activités et l'appropriation par les communautés visées.

---

<sup>52</sup> En Guinée, la réplication des activités sur les sites secondaires a été initiée à travers l'implication de certains acteurs de ces sites dans les formations dispensées, une collaboration avec la direction de l'élevage déconcentrée. Les Directions préfectorales sont par ailleurs invitées à chaque réunion du CNP.

## 4. Conclusions

Les principales conclusions répondant aux différentes questions évaluatives regroupées autour des niveaux d'évaluation Formulation, Approche de mise en œuvre, Mise en œuvre et Résultats, sont reprises ci-dessous.

### Formulation

**C1. La formulation du projet a suivi un long processus. Les activités programmées sont pertinentes vis-à-vis des résultats attendus et de l'atteinte de l'objectif du projet. Elles répondent également à des besoins et des priorités des communautés bénéficiaires, et s'inscrivent dans les objectifs des domaines d'intervention du FEM.**

La formulation du PROGEBE a suivi un long processus durant lequel diverses modifications ont été apportées au projet et dont l'aboutissement a été l'élaboration d'un PRODOC pour les financements FEM et un rapport d'évaluation pour les financements BAD. Ces deux documents présentaient une structure et des objectifs distincts, mais également un montage institutionnel différent. Chaque document présentait notamment un cadre logique distinct. Par ailleurs, les estimations réalisées pour définir le budget dans le PRODOC, se sont pour certaines révélées sous-estimées.

Malgré ces différents points, les activités programmées, et notamment l'intégration des activités financées par le FEM et la BAD dans un cadre logique intégré au démarrage du projet, qui a également intégré l'objectif de développement et l'objectif immédiat du FEM, ainsi que l'objectif sectoriel et l'objectif immédiat de la BAD, sont pertinentes vis-à-vis des résultats attendus et de l'atteinte de l'objectif du projet. Par ailleurs, bien que des activités d'introduction de ruminants de races exotiques soient toujours en cours dans les différents pays, les interventions appuyées par le PROGEBE sont pertinentes vis-à-vis des stratégies et des plans relatifs à l'élevage dans les quatre pays d'intervention.

Les visites de site ont également révélé que les activités mises en œuvre à la base répondaient à des besoins et des priorités des communautés bénéficiaires. Cependant, ces visites ont également mis en exergue la nécessité de poursuivre et même amplifier la mise en place pour les bénéficiaires de mesures d'accompagnement des activités de démonstration et des formations réalisées.

Les objectifs du PROGEBE sont également pertinents vis-à-vis des domaines d'intervention du FEM, et notamment les objectifs de la seconde stratégie prioritaire du domaine d'intervention biodiversité, et le programme opérationnel 13.

Bien que la gente féminine ne représente seulement 16% de l'effectif total du personnel du PROGEBE, l'aspect genre a été bien intégré dans la formulation du PROGEBE et continue à être pris en compte dans les stratégies de mise en œuvre du projet.

### Approche de mise en œuvre

**C2. Le niveau de participation des parties prenantes et leur niveau d'appropriation du projet et de ses interventions sont bons, mais nécessitent une analyse plus précise.**

Les différentes parties prenantes participent activement aux niveaux national et local dans les processus décisionnels et opérationnels. Le niveau d'appropriation des formations et des activités de démonstration appuyées par le PROGEBE semble satisfaisant, il est toutefois prématuré dans le processus du projet pour apprécier concrètement ce niveau. La nécessité d'un accompagnement dans le temps de ces formations et mesures de démonstration a cependant été mise en exergue.

**C3. L'efficacité des procédures administratives, financières et comptables s'est améliorée au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet. Certains défis en termes de procédures sont cependant toujours observés. Bien que de nettes améliorations aient été apportées au fonctionnement du PROGEBE, à la coordination des activités et aux synergies d'action, il existe toujours une**

**certaine confusion institutionnelle. Outre l'absence de réel livrable associé aux différentes activités dont ILRI a la charge, le MoA entre UNOPS, le PNUD et ILRI intègre les différents aspects clés.**

Des différentes procédures associées à la gestion et à l'exécution des fonds FEM, BAD et contreparties nationales, les procédures PNUD/FEM sont jugées comme plus rapides, plus flexibles et moins compliquées. Suite à d'importants défis rencontrés en termes de procédures au démarrage du projet, de nettes améliorations ont été apportées à travers notamment une mutualisation de l'expertise au sein de l'URC. Cependant, cette mutualisation n'a pas concerné les procédures budgétaires et comptables. Le PROGEBE dispose d'un Manuel de procédures administratives et financières complet. Un logiciel informatisé de suivi budgétaire et suivi-évaluation a été mis en place au niveau de l'URC, mais également des UNC. Cependant, ce logiciel n'est pas encore complètement opérationnel dans toutes les UNC.

Par ailleurs, une petite caisse a été mise en place pour chaque UNC en 2010 sur financement FEM pour permettre de financer les coûts de fonctionnement et autres petites dépenses. A la date de la mission d'évaluation, ces petites caisses n'avaient pas encore été ré-abondées. Par ailleurs, le paiement sur une base trimestrielle des indemnités des agents techniques et des animateurs des sites d'intervention constitue une difficulté majeure.

Le montage institutionnel initial n'était pas efficient et a posé de nombreux problèmes en termes de coordination et de synergies au démarrage du projet. De nettes améliorations ont été ensuite apportées au fonctionnement du PROGEBE, à la coordination des activités financées par la BAD et le FEM, et aux synergies d'action. Cependant, il existe toujours une certaine confusion institutionnelle liée à la perception d'une double coordination BAD – PNUD/UNOPS/FEM du PROGEBE par certaines personnes rencontrées. Un effort de mutualisation des procédures de gestion des financements BAD et FEM doit encore être réalisé pour permettre d'améliorer la visibilité institutionnelle et l'efficacité de la mise en œuvre du PROGEBE.

La plus-value de l'UNOPS se situe au niveau des procédures de validation et d'adjudication des contrats, ainsi que des acquisitions. Malgré que le partenariat entre le PNUD et l'UNOPS au niveau régional se renforce et que des actions dans ce sens aient été entreprises, une faible communication entre l'UNOPS et les bureaux nationaux du PNUD, et notamment avec le bureau national du PNUD au Mali, a été observée.

L'équipe d'évaluation estime que le Memorandum of Agreement entre UNOPS, le PNUD et ILRI intègre les différents aspects clés. Le seul gap identifié dans ce MoA initial se situe au niveau de l'absence de réel livrable associé aux différentes activités avec un chronogramme détaillé, mais également aux paiements effectués à ILRI (si ce n'est les rapports d'activités techniques annuels).

**C4. Le système de suivi-évaluation définit au démarrage du projet est fonctionnel. Cependant, le nombre d'indicateurs à renseigner est trop important. Le PROGEBE bénéficie aujourd'hui d'une bonne visibilité au niveau local et national, du continent et des différents partenaires internationaux intervenant dans les domaines de la sélection et de l'amélioration génétique.**

Le cadre logique élaboré au démarrage du projet permet une bonne intégration des données issues du PRODOC du FEM et du Rapport d'évaluation de la BAD, et constitue un bon outil de référence pour le suivi-évaluation. Cependant, le nombre d'indicateurs à renseigner est trop important pour permettre la mise en place d'un système de suivi-évaluation souple, léger et opérationnel. Le format de rapport de suivi trimestriel et annuel permet de compiler efficacement les données remontées par les équipes nationales au niveau régional, de présenter ces données sous une forme compréhensible et digeste, et de présenter un état des lieux relativement complet vis-à-vis de l'exécution du projet.

Malgré les capacités complémentaires apportées au CIT, certaines activités assignées n'ont pu être réalisées. La mise en place du partenariat avec le CIRDES est en discussion depuis le démarrage du projet, entre les différentes parties prenantes. A la fin du premier trimestre 2011, 34 protocoles de partenariat avaient été signés au niveau national dans le cadre du PROGEBE.

Le PROGEBE bénéficie aujourd'hui d'une bonne visibilité au niveau local et national, du continent et des différents partenaires internationaux intervenant dans les domaines de la sélection et de l'amélioration génétique. Son site web est opérationnel et fournit des informations de base sur le PROGEBE. Cependant, il est incomplet et sa mise à jour insuffisante. Par ailleurs, l'efficacité de la stratégie de mise en œuvre du plan de communication et d'information, et des outils utilisés doit maintenant être analysée. Le niveau de communication et de collaboration entre les différents partenaires du projet varie en fonction des pays. Par ailleurs, certaines difficultés de communication entre les sites du projet et les UNC ont été identifiées, notamment en Guinée et au Mali.

## Mise en œuvre

### **C5. Les différents comités sont fonctionnels. Le processus de programmation annuel est efficient, bien que son calendrier de réalisation soit très serré et pose des défis de respect des échéances.**

Le CRP s'est effectivement réuni chaque année depuis le démarrage du projet. La représentativité de ses membres est bonne, le CRP joue son rôle et le niveau des débats est bon. Cependant, la durée associée à sa tenue est insuffisante pour permettre une analyse en profondeur de tous les aspects opérationnels, scientifiques et techniques. L'absence de la BAD en son sein est déplorée. Elle pose un défi vis-à-vis du processus décisionnel et renforce l'aspect de double coordination.

Les CNP se sont réunis dans les quatre pays à trois reprises en 2009, 2010 et 2011. Ils sont fonctionnels, représentatifs des différentes parties prenantes au niveau national et jouent globalement leurs rôles. Ils doivent en revanche être organisés très tôt en début d'année, voir en fin d'année précédente, pour ne pas entraver la programmation annuelle des activités du PROGEBE.

Les CLP sont actifs dans tous les sites d'intervention du projet seulement depuis 2010 et la fréquence de rencontre de la majorité des CLP n'est pas trimestrielle telle qu'initialement envisagée. Les CLP jouent leurs rôles et permettent de renforcer l'approche participative et bottom-up poursuivie pour la planification, la mise en œuvre et le suivi des activités du PROGEBE.

La programmation annuelle des activités du PROGEBE s'opère sur une base bottom-up. A la suite d'une première réunion de planification au niveau national puis régional, chaque UNC élabore un Programme de travail et budget annuels (PTBA), soumis à la réunion annuelle du CNP. L'URC compile ensuite ces PTBA nationaux et élabore un PTBA régional, soumis au CRP. Le processus de programmation annuel est efficient, bien que son calendrier de réalisation soit très serré et pose des défis de respect des échéances. Le format des PTBA est complet, permet une consolidation effective des programmations nationales au niveau régional.

### **C6. Le niveau global d'exécution réelle au 31 mars 2011 des financements FEM et BAD est respectivement de 51% et 17%. Les financements FEM risquent d'être épuisés avant la fin décembre 2014, tandis que le solde des financements de la BAD pourrait être supérieur à 12 millions USD à la date programmée de clôture du projet BAD. Outre le cofinancement du CIRDES qui n'a pu être mobilisé, les autres cofinancements sont mobilisés à des niveaux différents.**

Le niveau global d'exécution réelle au 31 mars 2011 des financements FEM et BAD est respectivement de 51% et 17%. Le niveau d'exécution financière au 31 décembre 2010 du budget global du MoA entre UNOPS, le PNUD et ILRI est de 44%. Le niveau de mobilisation des contreparties nationales est respectivement de 9% pour le Gouvernement gambien, 43% pour le Gouvernement Malien, 17% pour le Gouvernement guinéen et 41% pour le Gouvernement sénégalais. Les cofinancements du CIT et de ILRI ont pu être mobilisés aux niveaux anticipés. En revanche, celui du CIRDES n'a pu être mobilisé.

Au rythme actuel de décaissement respectif des fonds des deux bailleurs principaux, les financements FEM risquent d'être épuisés avant la fin décembre 2014, tandis que le solde des financements de la BAD pourrait être supérieur à 12 millions USD à la date programmée de clôture du projet BAD. Des ajustements au calendrier de mise en œuvre ou aux rythmes des décaissements sont donc nécessaires.

**C7. Des disparités sont toujours constatées entre les salaires versés par le FEM et ceux versés par la BAD au niveau régional. Les modalités de paiements et les montants des indemnités des techniciens et des animateurs posent des défis. Enfin, ILRI dispose d'une plus-value importante dans le domaine de la recherche, mais l'équipe d'évaluation estime que cette plus-value ne porte pas sur toutes les activités dont ILRI a la charge au sein du PROGEBE.**

Le personnel mis en place au sein de l'URC permet d'assurer les responsabilités qui lui sont assignées. En termes de masse salariale, la majorité des salaires ont été revus depuis le démarrage du projet, pour permettre d'harmoniser le niveau des salaires versés par le FEM vis-à-vis de ceux versés par la BAD pour des postes équivalents. Cependant, malgré ces révisions, des disparités sont toujours constatées entre les salaires.

Le personnel mis en place au niveau national permet une gestion, une coordination et un suivi effectifs de la mise en œuvre des activités. Les rôles et les responsabilités de chaque agent au niveau des sites d'intervention sont clairs et permettent une mise en œuvre et un suivi effectif des activités à la base. Cependant, les modalités de paiements des indemnités des techniciens et des animateurs sur une base trimestrielle et les montants de ces indemnités posent des défis. La situation spécifique du site 4 au Mali considéré comme primaire par la BAD mais pas par le FEM, pose une inquiétude liée à l'équité salariale.

Les moyens matériels et logistiques ont été mis à disposition des différentes unités de gestion, mais également des 5 stations de recherche. La question de la mise à disposition des moyens matériels et logistiques va se poser pour la réplification des activités au niveau des sites secondaires.

Des retards ont été accumulés dans la mise en œuvre du MoA et les responsabilités liées à ces retards sont partagées entre l'UNOPS, le PNUD et ILRI. Par ailleurs, il est difficile d'associer en détail le coût facturé par ILRI pour ses prestations avec le travail concrètement fourni. L'exécution physique de ILRI est par conséquent difficile à lier avec son exécution financière. De plus, certaines activités sont refacturées d'une année sur l'autre par ILRI. Des barrières linguistiques ont également été observées.

ILRI dispose d'une plus-value importante dans le domaine de la recherche, mais l'équipe d'évaluation estime que cette plus-value ne porte pas sur toutes les activités dont ILRI a la charge au sein du PROGEBE. ILRI devrait se refocaliser sur des activités de recherche au service du développement, pour permettre d'analyser et documenter les processus de changements, et la capitalisation et la diffusion des enseignements.

**C8. Le système de suivi-évaluation n'est pas encore complètement opérationnel et le suivi de l'atteinte des résultats est encore assez timide. Le processus suivi pour identifier les risques et évaluer leur niveau est pertinent, fiable et opérationnel, et sa mise en œuvre est effective et efficiente.**

Le retard pris dans la réalisation des études de référence, implique que le système de suivi-évaluation ne soit pas encore complètement opérationnel. Etant donné les budgets associés à ces études, le système doit être allégé pour mettre en place un système de suivi-évaluation moins coûteux. Bien que l'équipe d'évaluation estime que la mise en œuvre du PROGEBE suive une approche de gestion axée sur les résultats, le suivi de l'atteinte des résultats est encore très timide et méritera d'être renforcé rapidement.

Le processus suivi pour identifier les risques et évaluer leur niveau est pertinent, fiable et opérationnel, et sa mise en œuvre est effective et efficiente. L'équipe d'évaluation juge que la liste des risques identifiés présentée dans le PTBA 2011 est complète et bien détaillée et partage l'analyse qui est faite de ces risques.

## Résultats

**C9. Un nombre important d'activités ont été mises en œuvre au niveau des différents axes stratégiques du PROGEBE. L'équipe d'évaluation juge la progression vers l'atteinte des résultats associés aux différents axes stratégiques comme : satisfaisante pour le premier axe (S) ; moyennement satisfaisante pour le second axe (MS) ; satisfaisante pour le troisième axe (S) ; satisfaisante pour le quatrième axe (S) ; très satisfaisante pour le cinquième axe (HS) ; et**

**satisfaisante pour le sixième (S). Elle estime que les progrès dans la mise en œuvre du PROGEBE au stade de cette première évaluation à mi-parcours sont satisfaisants.**

Un nombre important d'activités ont été mises en œuvre au niveau des différents axes stratégiques du PROGEBE. Les situations de référence ont été élaborées pour la Gambie, le Sénégal et le Mali. Les noyaux de fondation ont été réhabilités dans les 5 stations de recherche et les programmes de sélection et d'amélioration génétique en noyaux ouverts ont été initiés. Les capacités d'un nombre important d'agro-éleveurs et des acteurs en technique de l'élevage ont été renforcées. L'accès aux services vétérinaires a été amélioré. Les données relatives aux marchés de commercialisation du bétail sont collectées sur une base régulière en Gambie et au Sénégal. Les DAO pour la réalisation des travaux des infrastructures de commercialisation, de distribution et de transformation ont été lancés ou sont dans le circuit d'approbation. Les OCB en charge de la commercialisation du BRE et de ses produits ont été identifiées et un appui préliminaire leur a été apporté. La mise en place du système de suivi et d'évaluation environnemental a progressé dans la majorité des sites d'intervention. Certains POAS ont déjà été élaborés et validés par les communautés et les autorités locales. Des activités de balisage des parcours à bétail et de zonage des pâturages ont été réalisées. La mise en place de banques fourragères et de parcelles fourragères a été appuyée. Des appuis aux comités de LCFB ont également été réalisés. La revue des textes législatifs et réglementaires sur la gestion des RGAn et des ressources naturelles est en cours. Un site web est fonctionnel et des bulletins électroniques sont diffusés régulièrement. Des articles scientifiques sont également publiés chaque année. Le réseau régional sur les RGAn a été renforcé.

Cependant, certaines activités ont pris du retard. La situation de référence pour la Guinée n'a pas encore été finalisée. Des délais ont été consentis dans la réhabilitation des infrastructures des stations de recherche. Les équipes de projets rencontrent des difficultés quant à la mobilisation des services vétérinaires privés. L'accès des agro-éleveurs aux services financiers n'a pas concrètement évolué. Les travaux relatifs aux infrastructures de commercialisation, de distribution et de transformation du BRE et de ses produits n'ont pas encore débutés. Certains conflits sont toujours observés entre éleveurs et agriculteurs.

L'équipe d'évaluation juge la progression vers l'atteinte des résultats associés aux différents axes stratégiques comme : satisfaisante pour le premier axe (S) ; moyennement satisfaisante pour le second axe (MS) ; satisfaisante pour le troisième axe (S) ; satisfaisante pour le quatrième axe (S) ; très satisfaisante pour le cinquième axe (HS) ; et satisfaisante pour le sixième (S).

Les différentes activités mises en œuvre à ce stade du projet et les premiers résultats observés constituent une base assez solide pour atteindre à moyen terme l'objectif immédiat du projet d'instaurer des modèles efficaces pour la gestion communautaire du BRE et de leurs habitats, et de renforcer les environnements de production, de marché et politiques en faveur de ces espèces. Cependant, l'amélioration et la sélection génétique animale en noyaux ouverts sont des processus de long terme qui nécessiteront un appui complémentaire après la fin du projet. La question de la pérennisation des systèmes d'amélioration génétique après la fin du projet va se poser et les conditions d'entretien des stations de recherche devront être établies avant la fin du PROGEBE.

L'équipe d'évaluation estime que les la majorité des interventions programmées dans le cadre du PROGEBE sont en accord avec le cadre logique révisé et le plan de mise en œuvre du projet. Elle juge par conséquent que les progrès dans la mise en œuvre du PROGEBE au stade de cette première évaluation à mi-parcours sont satisfaisants.

**C10. La probabilité de durabilité financière, socio-économique et institutionnelle des résultats qui seront atteints par le PROGEBE est jugée comme moyennement probable, et celle de la durabilité environnementale comme probable. De nombreuses formations de techniciens et d'agro-éleveurs, de relais en environnement et de relais vétérinaires ont été réalisées. L'approche à suivre pour répliquer les activités sur les sites secondaires pose des questionnements et des challenges.**

L'équipe d'évaluation estime à moyennement probable (ML) la durabilité financière, socio-économique et institutionnelle des résultats qui seront atteints par le PROGEBE. Elle juge probable (L) la durabilité environnementale des futurs résultats du PROGEBE.

De nombreuses formations de techniciens et d'agro-éleveurs, de relais en environnement et de relais vétérinaires ont été réalisées dans les différents sites d'intervention. Les manuels de formation élaborés dans les différents pays sont utiles pour assurer une bonne appropriation des formations, et leur usage est effectif. Le niveau d'adoption des thèmes présentés lors de ces formations doit maintenant être analysé. Les démarches de renforcement des capacités institutionnelles des organisations identifiées ont été initiées. Cependant, il est encore tôt dans le processus pour analyser le niveau d'appropriation des mesures préconisées.

La réplique des activités à l'intérieur des sites primaires passe par un effet boule de neige des mesures novatrices promues. Certaines innovations sont d'ores et déjà répliquées par certains agro-éleveurs qui n'avaient pas été directement ciblés par les activités du PROGEBE. L'approche à suivre pour répliquer les activités sur les sites secondaires pose plus de questionnements et de challenge

## 5. Recommandations

À la lumière de l'analyse et des conclusions présentées plus haut dans ce rapport, l'équipe d'évaluation formule les recommandations suivantes dans un souci d'amélioration des processus de gestion et de coordination du projet et d'amélioration de l'atteinte des résultats et objectifs escomptés :

- R1.** S'assurer de poursuivre la mise en place de mesures d'accompagnement aux formations et aux activités de démonstration promues par le PROGEBE, telles que des campagnes de vaccination, la mise à disposition de médicaments et de petits matériels, accompagnement bancaire, etc.
- R2.** Réaliser une enquête sur le niveau d'adoption des mesures promues par le PROGEBE au niveau des bénéficiaires directs sur les 12 sites d'intervention primaires, afin de mesurer le niveau d'adoption, informer et analyser l'approche de mise en œuvre au niveau local et rectifier le tir au besoin pour les dernières années de mise en œuvre et notamment pour la mise en œuvre des activités sur les sites de réplification.
- R3.** Finaliser l'opérationnalisation du logiciel de suivi-budgétaire et suivi-évaluation ; et commanditer une mission dans chaque pays pour s'assurer que le logiciel permet une bonne synchronisation de la partie budgétaire et de la partie suivi-évaluation.
- R4.** Mettre en place un système pour ré-abonder les petites caisses d'avance et remédier aux problèmes rencontrés lors de la première expérience.
- R5.** Mettre en place un système de paiement des indemnités des agents et animateurs sur une base mensuelle et considérer revoir à la hausse ces indemnités à la lumière des taux de change en vigueur. Par ailleurs, considérer mettre à disposition du matériel informatique complémentaire au niveau des sites de projets pour permettre aux techniciens et/ou animateurs de saisir directement les données de suivi réalisé auprès des éleveurs.
- R6.** Considérer de mieux harmoniser les salaires au sein de l'URC et tenir une nouvelle discussion entre la BAD et UNOPS vis-à-vis des questions de disparité des salaires au sein de l'URC. Par ailleurs, considérer harmoniser le salaire versé au chef de site 4 au Mali avec celui touché par les chefs des autres sites, et considérer également mettre à disposition l'indemnité aux techniciens de ce site.
- R7.** Renforcer la mutualisation entre les procédures de gestion des financements de la BAD et ceux du FEM, à travers notamment l'organisation de missions de supervision conjointes (BAD/PNUD/FEM/URC) afin de contribuer à l'atteinte des résultats escomptés, renforcer la coordination des activités et les synergies, et améliorer la visibilité institutionnelle interne et externe du PROGEBE.
- R8.** Renforcer la communication entre le projet, et les bureaux nationaux du PNUD, et notamment le PNUD Mali d'une part, et l'UNOPS et les bureaux nationaux du PNUD d'autre part.
- R9.** Compléter le site web et mettre en ligne les différents documents disponibles. Faire une mise à jour complète du site. Réaliser une évaluation et une mise à jour du plan de communication et d'information, et analyser le taux d'atteinte des cibles identifiées, pour permettre de contribuer à renforcer la visibilité externe du PROGEBE, contribuer à lever de nouveau financement, mais également contribuer à la réplification des mesures promues.
- R10.** Mener une concertation assez rapidement entre les différentes parties prenantes, afin de déterminer les activités qui peuvent être effectivement réalisées en termes de cryogénie et de caractérisation génétique avec les moyens disponibles dans le cadre du PROGEBE. Considérer associer à ces discussions le point focal en RGA pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre, ainsi que d'autres partenaires.
- R11.** Tenir un comité ad-hoc avec une dimension plus scientifique et technique qui puisse se tenir en amont de la réunion du CRP, sur une journée ou deux afin de permettre une discussion annuelle plus de fonds sur ces aspects. Les conclusions et recommandations de ce comité ad-hoc pourraient être ensuite présentées à la réunion du CRP pour appréciation et décision. Le rôle de politique globale et de prise de décision et d'orientations stratégiques du CRP serait de ce fait renforcé. La composition de ce comité pourrait intégrer les experts techniques de l'URC, les coordonnateurs des UNC et autres

experts techniques des UNC, et des scientifiques et chercheurs extérieurs au PROGEBE. Ce comité ad-hoc permettrait également au PROGEBE de lancer chaque année sur une base régionale une réflexion générale sur les aspects scientifiques et techniques liés à la conservation des ressources génétiques animales en Afrique de l'Ouest. L'URC se ferait ensuite le porte-parole des conclusions et recommandations issues de la réunion de ce comité vis-à-vis du CRP.

- R12.** Considérer que la BAD intègre le CRP à titre d'observateur, sans droit de vote.
- R13.** S'engager à tenir les réunions des CNP avant la fin décembre de chaque année pour valider les PTBA nationaux, et ainsi permettre à la réunion du CRP de se tenir avant la fin janvier de chaque année, et disposer d'un PTBA régional validé et à soumettre à la BAD et au PNUD en février de chaque année au plus tard.
- R14.** Lancer une réflexion sur les ajustements à apporter au calendrier d'exécution et au rythme de décaissement des deux bailleurs de fonds. Considérer diminuer le niveau annuel des financements FEM et ramener la date de clôture du projet FEM au 31 décembre 2014. Dans le même temps, considérer accélérer le rythme des décaissements BAD et repousser la date de clôture des fonds BAD en l'ajustant à la même date que celle du FEM.
- R15.** Tenter d'appliquer les décisions issues de la réunion PNUD, UNOPS, URC et ILRI sur la mise en œuvre du MoA, d'ici fin décembre 2011. Analyser la mise en œuvre de ces décisions en janvier 2012 (une évaluation indépendante de la plus-value de ILRI pourrait être réalisée pour informer cette analyse) et si pas convaincant suspendre le MoA pour re-cibler les activités de ILRI en les limitant aux seuls aspects de recherche qui demeurent pertinents à ce stade-ci du projet étant donné son stade avancé de mise en œuvre, avec un budget spécifique et redimensionné en conséquence autour des extrants de recherche spécifiques attendus. Identifier d'autres partenaires potentiels en parallèle pour assurer la mise en œuvre ponctuelle des autres tâches d'exécutions nécessaires. Par ailleurs, considérer organiser une réunion conjointe avec les différentes parties prenantes au niveau régional et national, pour discuter, amender et valider la stratégie révisée proposée par ILRI. Cette réunion pourrait être animée par un facilitateur indépendant.
- R16.** Rentrer les données de base dans la cadre de suivi-évaluation régional, et mettre en place le système de suivi à partir du second semestre 2011. Considérer alléger en parallèle le cadre de suivi en éliminant notamment les indicateurs d'activités et en lançant une réflexion autour de la réalisation des études nécessaires à la collecte continue des données pour renseigner les indicateurs (études devant être moins intenses que les études sur les données de base pour lesquelles toutes les données recueillies ne sont probablement pas nécessaires). Renforcer également la fréquence des missions de supervision et d'appui technique du personnel de l'URC dans chaque pays, et du personnel de l'UNC au niveau des sites d'intervention.
- R17.** Lancer une réflexion régionale sur la réplication des activités et des mesures promues en termes de conservation du BRE d'ici l'approbation du PTBA 2012, afin de mettre en place un système de réplication à partir de 2012. Considérer baser ce système sur des visites d'échanges, l'appui aux services déconcentrés de l'Etat, et la démultiplication des formations à travers une démarche identique à celle suivie actuellement sur les sites primaires, à savoir des formations de formateurs et de relais. Appuyer les stations de recherche pour qu'elles étendent leurs activités sur ces sites secondaires. Renforcer la fréquence des missions de supervision des UNC sur ces sites. Réaliser une estimation du taux de réplication et des systèmes de réplication lors de la prochaine évaluation à mi-parcours.

# Annexe 1 – Termes de référence de l'évaluation

**TERMS OF REFERENCE  
FOR  
FIRST INDEPENDENT MID-TERM REVIEW OF PROJECT  
“Sustainable management of globally significant endemic ruminant livestock of West Africa”**

Country:	The Gambia, Guinea, Mali and Senegal
UNDP GEF PIMS No.	1119
Project Duration:	(10) years)
Date of Entry into the GEF Work Program:	14-May-2007
Project Document Signature Date:	29-June-2007
Original Planned Closing Date:	31-Dec-2016
Date of First Disbursement:	01-Sep- 2007
Executing Agency:	UNOPS
GEF Focal Area:	Biodiversity
GEF Strategic Priority:	SO2, SP4, SP5

## INTRODUCTION

In accordance with applicable policies for UNDP/GEF projects, all GEF-funded projects implemented by UNDP are subjective to a mid-term and a final independent evaluation. Projects with long implementation periods (e.g. over 5 or 6 years) are strongly encouraged to conduct more than one mid-term evaluation (MTE). According to the project document for PIMS 1119 “*Sustainable management of globally significant endemic ruminant livestock of West Africa*”, two MTEs are foreseen, the first one after three years of implementation.

Mid-term evaluations are intended to identify potential project design problems, assess progress towards the achievement of objectives, identify and document lessons learned (including lessons that might improve design and implementation of other UNDP/GEF projects), and to make recommendations regarding specific actions that might be taken to improve the project. It is expected to serve as a means of validating or filling the gaps in the initial assessment of relevance, effectiveness and efficiency obtained from monitoring. The MTE provides the opportunity to assess early signs of project success or failure and prompt necessary adjustments.

In partnership with the Global Environment Facility (GEF), the African Development Bank and United Nations Development Programme (UNDP), the Governments of the Gambia, Guinea, Mali and Senegal, are currently implementing an integrated program which aims to remove existing barriers to the in-situ conservation of three priority endemic ruminant livestock species – N'dama cattle, Djallonke sheep, and the West African Dwarf goat. In addition, the project will develop and implement models for community-based conservation and management of critical habitat for these species, thereby demonstrating strategies for preserving the unique genetic trait/habitat complexes that are of global significance. The project design is experimental, developing and testing an integrated approach to livestock conservation and management that simultaneously addresses livestock breeding and productivity, market development and economic policies, incentives and distortions, traditional and evolving patterns of resource use and land tenure, policies and legal frameworks, and information sharing and communication at the national and international levels.

The largest remaining populations of endemic livestock in the sub-region of Senegal, Gambia, Mali and Guinea consist of N'dama cattle, Djallonké sheep and West African Dwarf goats. Although numbers of these breeds are still relatively high, their future is in jeopardy due to varied and complex threats, which can be broadly grouped into three primary categories: 1) destruction and degradation of habitat critical for endemic ruminant livestock; 2) cross-breeding between endemic ruminant livestock and exotic livestock breeds; and finally, 3) abandonment of endemic ruminant livestock raising due to

production and market constraints. In addition, very little information exists on actual populations or rates of cross-breeding of these targeted endemic ruminant livestock breeds, so that the exact magnitude of the threat is unclear.

However, the global significance of endemic ruminant livestock in West Africa does not rest solely on their resistance to diseases. Other traits possessed by these breeds are of equal if not more importance, such as: resilience under adverse climatic and poor resource (feed) conditions; tolerance to high temperatures and humidity; and ability to utilize low-quality (high fiber) diets, etc. The high genetic diversity of endemic ruminant livestock populations in West Africa allows them to respond to different conditions (from semi-arid to semi-humid), and is therefore of major global significance due to the potential utility of these genetic traits in numerous landscapes. In addition, the raising of endemic ruminant livestock, which requires lower inputs and presents fewer risks from disease and drought than raising exotic breeds, is a significant factor contributing to maintaining household incomes and food security at the local level. Finally, conservation of endemic livestock will contribute directly to the protection of their habitats.

The project target zone consists of eastern Gambia, southern and southeastern Senegal, western and southern Mali, and central and southern Guinea. This transboundary zone consists of four vegetative formations, dominated by wooded savannas, as well as shrub savanna, open forest, and riparian gallery forests. The tree strata is dominated by species such as *Daniella oliveri*, *Anogeissus leocarpus*, *Khaya senegalensis*, *Burkea africana*, *Bombax costatum*, *Pterocarpus erinaceus*, *Terminalia macroptera*, *Combretum glutinosum*, *Enteda africana*, *Isberlina doka*, *Detarium senegalensis*, etc.

Although the vegetative formations are fairly similar across this transboundary zone, its topography is more varied. In Guinea, the landscape is highly variable and consists of rolling plains and plateaus broken up by the Fouta Djallon and Nimba Mountains. Southeastern Senegal is dominated by a high plateau and frequent hills, while in Gambia and Mali, the landscape is more flat. Within these landscapes, the project has selected twelve primary pilot sites in which to implement field level interventions, as well as eight secondary sites for replication of selected activities. These sites represent a wide range of natural ecological conditions, modes of resource management (including sedentary agro pastoral systems and migratory grazing systems - transhumance), and degree of prior human induced impact and current threats to ecosystems.

Two major donors (the GEF, with UNDP as the GEF Implementing Agency, and the AfDB) have selected different executing agencies, but common implementation arrangements. The GEF project, object of this evaluation, is executed by United Nations Office for Projects Services (UNOPS), which has overall responsibility for the realization of the project's GEF outcomes and is responsible for facilitation of operational procedures with UNDP, the national governmental agencies responsible for livestock in the four project countries – Department of Livestock Services (Gambia), Direction Nationale de l'Élevage (Guinea), Direction Nationale de l'Élevage et de la Pêche (Mali), Direction de l'Élevage (Senegal) – and co-financing partners. The African Development Bank project is executed by the International Trypanotolerance Centre (ITC) based in the Gambia. ITC together with UNOPS, play a leading role in the coordination of project implementation, with project HQ based at ITC in the Gambia

Differences in donor rules for technical implementation and operations increase the risk of a project being implemented at 'two different speeds', leading to an overall slowdown in implementation in the field. The project has two key guiding documents: the project document (or PRODOC) for UNDP-GEF and the Project Appraisal Rapport for the AfDB. The two documents share the same objectives (with some caveats) but reflect different approaches to the identified problems of endemic livestock management in beneficiary countries.<sup>53</sup> The AfDB document has 3 outcomes and a large number of process indicators, whereas the UNDP-GEF PRODOC has 6 outcomes and several results-oriented indicators.

In terms of project 'supervision' (as opposed to 'implementation'), UNDP is the GEF Implementing Agency and provides strategic, technical and administrative support to the countries project office with the lead UNDP office based in Mali. In turn, UNOPS, as the executing agency for the UNDP/GEF

<sup>53</sup> These differences reflect as well the different mandates of the two supporting institutions: the GEF's of providing incremental finance for addressing global environmental issues and the AfDB's of promoting development in Africa.

project, does not have a technical mandate, but provides operational support to the project.<sup>54</sup> Project supervision with respect to the AfDB's component is more direct and exercised by the Tunis-based office of the Bank. The AfDB's appraisal document also foresees a mid-term evaluation.<sup>55</sup>

The project is to be implemented over ten-year period, having started in September 2007 and expected to end in late 2016. The PRODOC was signed in 29 June 2007 but implementation only started effectively in January 2008. The inception workshop was held in January 2009.

This first MTE happens therefore at a crucial moment for the project, when key activities are beginning to show results, the project is gaining visibility and its workplan 2011 have just been completed.

It is also worth noting that the UNOPS Audit Office is currently undergoing a Desk Audit Review of UNOPS SNOG. The project has been randomly selected among others to be object of the mentioned review which also seeks to assess the extent to which GEF project receive adequate supervision and oversight attention from the implementing agencies.

As for the project's co-financiers and partners, ITC, FAO, CIRDES, ILRI, they are also expected to provide advice on research, training needs and management of the project. The project's first steering committee meeting took place in January 2009 and has congregated many of the partners, as well as government and local community representatives.

The International Livestock Research Institute (ILRI) had been selected in the PRODOC to be the main contractor for the field work implementation. ILRI's HQ are in Kenya, with the project coordinator for ILRI's project activities based in Mali. The collaboration between ILRI-UNDP-UNOPS is covered by a MoU.

Given that this is a regional project covering Anglophone and Francophone countries, there are challenges and cost linked to the language barrier, which should not be understated.

In spite of the challenges, there are some visible results, as pointed out e.g. in recent project monitoring reports (including the 2010 PIR/APR<sup>56</sup>): (1) Project steering committees at the regional, national and sites levels are in place and operational (2) Regional, national and site coordination teams are also in place, recruited and all equipment purchased, and (3) Initial GEF logframe revised and approved by GEF. The fairly large number of GEF indicators has been reduced to only capture a limited number of SMART indicators (4) GEF & AfDB logframes were consolidated into a single and uniform Logframe (5) The project's website is established and functional in both languages ([www.progebe.net](http://www.progebe.net)); (6) Quarterly project newsletter produced and widely disseminated since January 2010; (6) Capacity building programs were initiated; (7) M&E system have been developed and are functional; (8) Baseline studies for Mali, Senegal and the Gambia were finalized and most indicators now count on baseline and targets; (9) progress is being made toward the management of the bush fires at the community forests.

The GEF project is to be implemented over an eight-year period, having started in mid-2007 and being expected to terminate in end-2015. Six outcomes will contribute to the achievement of the project objective:

- 1) ERL characteristics are conserved and their production and productivity sustainably improved.
- 2) Commercialization and marketing systems for endemic ruminant livestock and livestock products are improved.
- 3) Natural resources and ecosystems in project sites conserved and sustainably used based on a community and integrated approach to the management of ERL and its habitats.

<sup>54</sup> The project's technical staff under UNOPS contracts do however have technical mandates, but with respect to 'implementation'. They liaise with the UNOPS office with respect to operational matters, but to UNDP (in particular the UNDP/GEF office supporting the project) for technical and strategic matters.

<sup>55</sup> The project coordination unit is striving to have the timing of the mid-term evaluation missions coincide and cross-fertilize each other in terms of findings and results. Attempts to merge the requirements of the TORs for the two missions led to the conclusion that it would be more practical and advisable to have two separate but well coordinated missions.

<sup>56</sup> PIR stands for Project Implementation Report and is a GEF required report, while APR stands for Annual Project Report and is a UNDP monitoring report. The PIR/APR is the merged report format that all UNDP/GEF projects complete annually.

- 4) Legal, policy and institutional frameworks established and implemented at the local, national, and sub-regional level for in-situ conservation, production, and marketing of endemic ruminant livestock in the four targeted countries.
- 5) A sub-regional system for cooperation, information exchange, and coordinated support for the sustainable management of endemic ruminant livestock is established and operational.
- 6) Project is effectively managed, monitored and evaluated.

In the latest Project Implementation Report (PIR), it was considered that the project is satisfactory progressing towards meeting its objective. During 2008-2009 project implementation has been hampered by several constraints. The lack of baseline data for several indicators made it particularly difficult to assess progress in an objective manner.

It is worth noting that the project operates in a challenging political, institutional and logistic environment. The latest years have been particularly difficult for Guinea and its environmental institutions. Social tensions and political and institutional instability remained high in Guinea for all 2008 and 2009. In 2010, the project was catching up the delay but there were further delays due the presidential election.

The Mid-term evaluation is expected to assist the project in a meaningful with useful and feasible recommendations for a more strategic, focused and results-oriented implementation.

In particular, recommendations on the ILRI MoU and the use of technical assistance as well as on the project's relationship with ITC as expected to lead the project in a more positive direction.

In addition, assistance from evaluators is expected in the preparation the preparation of the project's Biodiversity Mainstreaming (or SO2) Tracking Tool and the Co-financing matrix (see last page of this TOR).

## OBJECTIVES

The project Mid-Term Evaluation serves as an agent of change and plays a critical role in supporting accountability. Its main objectives are:

1. To strengthen the adaptive management and monitoring functions of the project,
2. To ensure accountability for the achievement of the GEF objective,
3. To enhance organizational and development learning,
4. To enable informed decision-making.

According to the UNDP/GEF rules and to the Project Document (PRODOC), a mid-term evaluation will be held. The process is initiated by UNOPS and it is intended to correct the course of the project, so that it can perform better and achieve its objectives in a cost-effective manner.

As an integral part of the project cycle, the evaluation will analyze the achievements of the project against its original objectives. The evaluation will consider the effectiveness, efficiency, relevant, impact and sustainability of the project. It will also identify factors that have facilitated or impeded progress towards the achievement of the objectives.

In this attempt to correct the course of the project, the MTE in expected to touch upon issues of performance, project design, project strategy, reporting, M&E.

During the MTE special attention should be given to the use of technical assistance and the relationship with, the International Livestock Research Institute (ILRI), the International Trypanotolerance Center (ITC) and the International Center for Livestock Research and Development in Sub humid Zones (CIRDERS).

While a thorough assessment of the progress of implementation to date is important, the evaluation is also expected to result in a set of practical recommendations addressed to the project's key stakeholder and lessons learned to assist in defining the future direction of the project.

## SCOPE OF THE EVALUATION

The Mid-Term evaluation will cover primarily the UNDP/GEF project (also termed as the “GEF Component” of the overall multi-funded and multi-partner project). Yet, the implementation of the UNDP/GEF project has to be seen and evaluated in the context of the mentioned overall multi-funded and multi-partner ERL project. Hence, all the project **components** will be covered, including the following **aspects of project design and implementation**:

### 1. Progress Towards Results

**Changes in development conditions:** Focus on the perception of change among stakeholders, including members of the adjacent communities.

**Impact, results and measurement of change:** Progress towards results should be based on a comparison of indicators before and after (so far) the project intervention. Progress can also be assessed by comparing conditions in the project site to conditions in similar unmanaged sites (comparison between primary and secondary pilot sites). In connection with the evaluation and two weeks prior to the arrival of the mission, the project team will draft the BD1 Tracking Tools that are due by MTE. The Evaluation team will assist the project team in reviewing the document within the framework of a training session.

**Project strategy:** how and why outcomes and the strategies applied by the project now, but also other strategic documents of the project or produced by the project, contribute to the achievement of the expected results (the project objective and goal).

- Examine their relevance and whether they provide the most effective route towards results.
- Do the six (06) project outcomes, as formulated in the PRODOC still represent the best project strategy for achieving the project objectives?
- Considering the identified capacity gaps in the management of ERL, how useful and adequate is the project’s current approach to strengthening this capacity?
- Considering the time left till the project’s foreseen termination, the difficulties faced by it in its first three/four years of implementation and the resources effectively available for programming, is the timeframe set still realistic? If applicable, outline recommendations for revising this timeframe with proposed benchmarks for the remainder of the project implementation time.

**Performance:** With focus on the expected results, the evaluators are to assess how well the project is performing in terms of:

- achieving the set of outputs that would be expected – and the contribution of these outputs to the project’s outcomes – considering the current phase and year of implementation and the planning
- the performance and the quality of inputs and activities by the main implementing partner of the program which is ILRI.
- the managerial aspects of the project, including how the coordination is organized, how it organizes the teams, the set of skills required vis-à-vis the challenges, the management style and the management of human and financial resources (noting that the evaluators will not be auditing the project, but should have insight in any financial audit reports that have been produced).
- the adequacy, effectiveness of implementation arrangements of the project.

For all of the above points, the evaluators are to make recommendation as to how project performance can be improved.

The MTE report must contain the independent rating of project overall performance, as well the rating of performance under each of the six outcomes, with a brief description underpinning the ratings and using the following nomenclature:

<b>Highly Satisfactory (HS)</b>	Project is expected to achieve or exceed all its major global environmental objectives, and yield substantial global environmental benefits, without major shortcomings. The project can be presented as “good practice”.
<b>Satisfactory (S)</b>	Project is expected to achieve most of its major global environmental objectives, and yield satisfactory global environmental benefits, with only minor shortcomings.
<b>Marginally Satisfactory (MS)</b>	Project is expected to achieve most of its major relevant objectives but with either significant shortcomings or modest overall relevance. Project is expected not to achieve some of its major global environmental objectives or yield some of the expected global environment benefits.
<b>Marginally Unsatisfactory (MU)</b>	Project is expected to achieve of its major global environmental objectives with major shortcomings or is expected to achieve only some of its major global environmental objectives.
<b>Unsatisfactory (U)</b>	Project is expected not to achieve most of its major global environment objectives or to yield any satisfactory global environmental benefits.
<b>Highly Unsatisfactory (U)</b>	The project has failed to achieve, and is not expected to achieve, any of its major global environment objectives with no worthwhile benefits.

**Sustainability:** Considering that this project has an experimental component to it, the extent to which the benefits of the project are likely to continue, within the secondary sites and outside the project area, after it has come to an end. The MTE should also pay special attention to the potential contribution of the project to creating the basic conditions to ensure the sustainability of the effective management of the ERL in the region.

**Gender perspective:** Extent to which the project accounts for gender differences when developing and applying project interventions. How are gender considerations mainstreamed into project interventions and the management of the project at the sites level? Suggest measures to strengthen the project’s gender approach.

**Millennium Development Goals:** The extent to which the project activities are contributing – or can potentially contribute – to the achievement of MDGs, with focus in the areas of biodiversity, poverty reduction and gender.

## 2. Project’s Adaptive Management Framework

### Monitoring Systems

- Assess the monitoring tools currently being used:
  - Do they provide the necessary information?
  - Do they involve key partners?
  - Are they efficient?
  - Are additional tools required?
- Reconstruct baseline data if necessary, or make feasible proposals as to how the project can establish a full baseline for all key indicators (i.e. objective and outcome indicators) and continue to monitor these indicators till project end. Reconstruction should follow participatory processes and could be achieved in conjunction with a learning exercise.<sup>57</sup>

<sup>57</sup> See Annex C of “Participatory Monitoring and Evaluation: approaches to sustainability”, available at <http://www.undp.org/gef/05/monitoring/policies.html>

- Ensure that the monitoring system, including performance and impact indicators, at least meets GEF minimum requirements<sup>58</sup>. Apply results-oriented, SMART indicators as necessary.
- Apply the GEF Tracking Tool – by reviewing the draft prepared by the project team – and provide a description of comparison with initial application of the tool during the inception phase. Propose ways of effectively using the TT as useful tool for assessing success in NMBR management and sustainability.

#### **Risk Management**

- Validate whether the risks identified in the project document and PIRs are the most important ones and whether the risk ratings applied are appropriate. If not, explain why. Describe any additional risks identified and suggest risk ratings and possible risk management strategies to be adopted.
- Assess the project's risk identification and management systems:
  - Is the UNDP-GEF Risk Management System<sup>59</sup> appropriately applied (financial risks related to micro-finance and micro-granting)?
  - How can the UNDP-GEF Risk Management System be used to strengthen the project's adaptive management?
  - Assess the management response to project risks.
  - Assess whether the project should or should not be within the category 'project-at-risk'<sup>60</sup>.

#### **Work Planning**

- Assess the use of the logical framework as a management tool during implementation and any changes made to it
  - Ensure the logical framework meets UNDP-GEF requirements in terms of format and content.
- Assess the use of routinely updated workplan.
- Assess the use of electronic information technologies to support implementation, participation and monitoring, as well as other project activities
- Ensure that work planning processes are result-based<sup>61</sup>.

#### **Financial Planning**

- Assess the financial control systems; including reporting and planning that allow the project management to make informed decisions regarding the budget (request that audit reports are shared as applicable).
- Assess the extent to which the flow of funds has been timely and adequate both from UNOPS, AfDB, national countries and from the regional and national coordination units to the sites.
- Evaluate the extent of due diligence applied in the management of funds and financial audits.

#### **Cost effectiveness**

- Assess the extent to which the project has completed the planned activities and met or exceeded the expected outcomes according to schedule and as cost-effectively as initially planned.

### **3. Underlying Factors**

- Assess the underlying factors beyond the project's immediate control that influence outcomes and results. Consider the appropriateness and effectiveness of the project's management response and strategy vis-à-vis these factors. Risk management is obviously also related to this.
- Re-test the assumptions made by the project management and identify new assumptions that should be made about factors out of the project's control

<sup>58</sup> See section 3.2 of the GEF's "Monitoring and Evaluation Policies and Procedures", available at <http://www.undp.org/gef/05/monitoring/policies.html>

<sup>59</sup> UNDP-GEF's system is based on the Atlas Risk Module. See the UNDP-GEF Risk Management Strategy resource kit, available as Annex XI at <http://www.undp.org/gef/05/monitoring/policies.html>

<sup>60</sup> As a rule of thumb, projects identified as having 2 or more critical risks in the Project Risk Management System are considered 'at-risk'.

<sup>61</sup> RBM Support documents are available at <http://www.undp.org/eo/methodologies.htm>

- Assess the effect of any incorrect assumptions made by the project.

#### 4. UNOPS Contribution

With focus on the support provided by the UNOPS Office and the UNDP EEG Regional Coordination and considering the scope and availability of results from the GEF Audit Office Desk Review of the project – so as to avoid duplication – evaluators are to assess:

- The role of UNOPS against the requirements set out in the UNDP Handbook on Monitoring and Evaluating for Results. Consider:
  - Field visits
  - Steering Committee/TOR follow-up and analysis
  - APR/PIR preparation and follow-up
  - GEF guidance
  - Quarterly Progress and Financial Reports.
  - Workplans
  - Combined Delivery Report
- Assess the contribution to the project from UNOPS and UNDP “soft” assistance (i.e. policy advice & dialogue, advocacy, and coordination). Suggest measures to strengthen UNOP’s soft assistance to the project management.

#### 5. Partnership Strategy

- Assess how partners are involved in the project’s adaptive management framework:
  - Involving partners and stakeholders in the selection of indicators and other measures of performance
  - Using already existing data and statistics
  - Analyzing progress towards results and determining project strategies.
- Assess how local stakeholders participate in project management and decision-making. Include an analysis of the strengths and weaknesses of the approach adopted by the project and suggestions for improvement if necessary.
- Consider the dissemination of project information to partners and stakeholders and, if necessary, suggest more appropriate mechanisms.

### PRODUCTS EXPECTED FROM THE EVALUATION

#### 1. There will be two main products:

- **Mid-term evaluation report:** Based on the above points, the evaluation should provide a document of approximately 40 pages indicating what project activities, outputs and impacts have been achieved to date, and specifically: (1) Assess the extent to which the project objectives have been met and where gaps are evident; (2) Draw lessons learned from the experiences of the project, in particular those elements that have worked well and those that have not; (3) Provide recommendations to strengthen the effectiveness, efficiency, impact, implementation, execution and sustainability of the project. The MTE report will be made available in French and English. Whether the original language of the report is English or French will depend on the profile of the international evaluator. Regardless, the report is to be made available in both languages.
- **A Power-Point presentation** (in English and French) of the findings of the evaluation: Depending upon the complexity of the evaluation findings, the Regional coordination unit in Banjul could consider organizing a stakeholders’ meeting at which to make a presentation of preliminary findings to the partners and stakeholders.

## 2. Indicative Structure of the MTE Report:

### Table of Contents

#### Acronyms and Terms

##### Executive summary

- Brief description of project
- Context and purpose of the evaluation
- Main conclusions, recommendations and lessons learned

##### Introduction

- Purpose of the evaluation
- Key issues addressed
- Methodology of the evaluation
- Structure of the evaluation

##### The project(s) and its development context

- Project start and its duration
- Problems that the project seek to address
- Immediate and development objectives of the project
- Main stakeholders
- Results expected

##### Findings and Conclusions

- Project formulation
- Implementation approach
  - *Country ownership/Driveness*
  - *Stakeholder participation*
  - *Replication approach*
  - *Cost-effectiveness*
  - *UNDP-GEF & UNOPS comparative advantage*
  - *Linkages between project and other interventions within the sector*
  - *Indicators*
  - *Management arrangements*
- Implementation
  - *Financial Planning*
  - *Monitoring and evaluation*
  - *Execution and implementation modalities*
  - *Management by the UNOPS country office*
  - *Coordination and operational issues*
- Results
  - *Attainment of objective and outcomes (includes performance ratings and justification)*
  - *Sustainability*
  - *Contribution to upgrading skills of the national staff*

##### Recommendations

- Corrective actions for the design, implementation, monitoring and evaluation of the project
- Actions to follow up or reinforce initial benefits from the project
- Proposals for future directions underlining main objectives

##### Lessons learned

- Best and worst practices in addressing issues relating to relevance, performance and success

##### Annexes

- TOR
- Itinerary
- List of persons interviewed
- Summary of field visits
- List of documents reviewed
- Questionnaire used and summary of results
- Co-financing and Leveraged Resources

## EVALUATION METHODOLOGY

The evaluation methodology guidelines are provided below. Any changes to the methodology should be in conformity with international criteria and professional norms and standards (as adopted by the UN Evaluation Group 7). They must also be cleared by UNDP-GEF before being applied by the evaluation team.

**The evaluation must provide evidence-based information that is credible, reliable and useful.** It must be easily understood by project partners and applicable to the remaining period of project duration. The evaluation should provide as much gender disaggregated data as possible. The evaluation will be carried out by the team through:

**Documentation review** (desk study); an extensive list of documentation to be reviewed is being prepared. These documents will be available by Regional and national coordination units, UNOPS UNDP lead office, ILRI and ITC.

**Interviews** will be held with the following organizations and entities:

- AfDB Resident Representative, UNDP Resident Representative (operations and program), UNOPS SNOG Dakar and UNDP EEG Regional Technical Adviser for Biodiversity.
- Direction Nationale de l'Elevage (Guinea).
- Direction de l'Elevage (Senegal)
- Direction Nationale de l'Elevage et de la Pêche (Mali)
- the International Trypanotolerance Centre (ITC): Acting Director General, all relevant units and experts
- Project team: Regional and National Coordination Units (including Project Coordinators, Regional and national Experts and support staff), and respective technical and operations teams
- ILRI: ILRI GEF Coordinator as well other ILRI experts
- Decentralized executive officers and sectoral services (local authorities)
- Involved international, national and local NGOs (Project partners and others as relevant)
- Project Steering Committee members (Regional and national)
- Local residents (farmers, pastoralists/animal breeders, women...): through the use of targeted surveys or visits to adjacent farms, villages and towns.

**Field visits** should be made to the project sites. Note that due to the challenges of logistical organization of field visits, the evaluation mission is to inform which sites it would like to visit as early as convenient.

## IMPLEMENTATION ARRANGEMENTS

The engagement of one international evaluator and one regional evaluator has been budgeted for the proposed evaluation team. The team is expected to combine international caliber evaluation expertise with knowledge of the environment sector in the region. The team will be assisted by the Environment Unit of the UNDP Lead Office, UNOPS Dakar and by project staff in the four countries (Mali, Senegal, Guinea and The Gambia).

### **Team Qualities:**

- Recent knowledge of result-based management evaluation methodologies
- Recent knowledge of participatory monitoring approaches
- Experience applying SMART indicators and reconstructing or validating baseline scenarios
- Recent knowledge of the GEF Monitoring and Evaluation Policy
- Experience applying UNDP's results-based evaluation policies and procedures
- Competence in Adaptive Management, as applied to conservation or natural resource management projects
- For the international consultant, experience in biodiversity issues and rural development and extensive and demonstrated experience with evaluations – preferably of UNDP/GEF projects.

- For the national consultant, familiarity with the management of ERL and, more generally, in livestock management in the region.
- Demonstrable analytical skills
- Experience with multilateral or bilateral supported conservation projects
- At least the regional evaluator should have excellent French communication skills (oral, written and presentation), while the international should at least have a good working knowledge of French
- The international team member should possess an excellent ability to speak and write English.

Individual consultants are invited to submit applications together with their CV for a position. Applications are welcome from anyone who feels they can contribute to the team because they possess three or more of the listed expertise topics. Obviously, the more qualities that can be demonstrated, the better the chances of selection are.

Joint proposals from two independent evaluators are welcome. Or alternatively, proposals will be accepted from recognized consulting firms to field a complete team with the required expertise within the evaluation budget.

Both consultants should become fully familiar with the project through a review of relevant documents prior to beginning travel to the country / initiation of the assignment. These documents include:

- Project document
- Work plans and project budgets
- Inception Report
- Project annual reports
- Project Implementation Reports (PIRs)
- ILRI reports
- Audit reports
- Minutes, TOR and reports of national and regional steering committees
- The GEF Monitoring and Evaluation Policy, February 2006
- The Evaluation Policy of UNDP, May 2006
- Any other relevant report and publication, including workshop reports, website content etc.

The above-referenced documents shall be available to the evaluators in advance of the mission and, to the extent possible, in electronic format. Any other reports produced in the realm of the project (including those of the PDF Phase), website, publications, correspondence etc. which are considered relevant to the evaluation may be available by the project team.

The evaluation will be undertaken in-line with GEF principles:

- Independence
- Impartiality
- Transparency
- Disclosure
- Ethical
- Partnership
- Competencies and Capacities
- Credibility
- Utility

The evaluators must be independent from both the policy-making process and the delivery and management of development assistance that is relevant to the project's context. Therefore, applications will not be considered from evaluators who have had any direct involvement with the design or implementation of the project. Any previous association with the project or other partners/stakeholders must be disclosed in the application. This applies equally to firms submitting proposals as it does to individual evaluators. If selected, failure to make the above disclosures will be considered just grounds for immediate contract termination, without recompense. In such circumstances, all notes, reports and other documentation produced by the evaluator will be retained by UNOPS and UNDP-GEF.

If individual evaluators are selected, UNOPS will appoint one Team Leader. The Team Leader will have overall responsibility for the delivery of the evaluation products. Team roles and responsibilities

will be reflected in the individual contracts. If a proposal is accepted from a consulting firm, the firm will be held responsible for the delivery of the evaluation products and therefore has responsibility for team management arrangements.

## IMPLEMENTATION MANAGEMENT

The principal responsibility for managing this evaluation lies with the UNOPS with technical support from UNDP-GEF (through the Regional Technical Advisor responsible for the project), UNOPS being thereby the main operational point for the evaluation, responsible for liaising with the project team to set up the stakeholder interviews, arranges the field visits and co-ordinate with RCU Office, NCU offices and Government counterparts. The UNOPS will contract the evaluators and ensure, in collaboration with the project coordination, the timely provision of per diems and travel arrangements within the country for the evaluation team.

## MISSION TIMETABLE

The timetable presented in this section is indicative and, to a certain extent, negotiable. Candidates are welcome to propose an alternative timetable, which will be considered when assessing their candidatures.

The proposed time of the evaluation will be from **May to September 2011**<sup>62</sup>, with the draft report being available for comment in English 2 weeks after the completion of the mission.<sup>63</sup> A schedule of activities which comprises a maximum of **eight (08) effective working weeks including sites visits**.<sup>64</sup>

**Resources, logistical support and deadlines:**

**ONE working week preparation before field work:** to review documents, obtain necessary non-project background or supporting documents, finalize evaluation methodology, prepare learning sessions, surveys etc, develop hypotheses about the project strategies and management and consider methods for testing hypotheses. Telephone interview with the UNDP EEG Regional Technical Advisor should be arranged during this period.

**FOUR working weeks field work:** evaluators are expected to work 6-day weeks when on mission. With the evaluation's emphasis on the project's adaptive management framework, the evaluators' team is expected to work closely with the project team. The in-country period will include learning sessions with the project team and other adaptive management strengthening measures.

**TWO weeks** after the end of the mission the consultants will deliver to the UNOPS Director in Dakar the draft MTE report.

**THREE weeks** after delivery of the first draft report, a fully reviewed translation of the MTE report should be available. This would be the normal period for translation and review. UNOPS will commend a complete and professional translation of the report, so that fully harmonized English and French versions are available to the project team and its key stakeholders (primarily the Project Steering Committee). The consultants may assist, if they wish, in reviewing the translation to ensure terminological coherence.

**FOUR weeks for comments on the draft report:** The draft Mid-term Evaluation report (in English and French both English and French) will be submitted for comments. The UNOPS Office in close collaboration with the project team, ILRI, ITC and the UNDP EEG Regional Technical Advisor should analyze the report, provide comments and share it with different stakeholders.

<sup>62</sup> These dates are tentative and will need to be closely coordinated with the mission timing for the team that will evaluate the AfDB's component of the project. A joint meeting involving UNOPS, UNDP Country Office Mali, UNDP/GEF and the AfDB will be organized for the presentation of preliminary mission findings and evaluation results.

<sup>63</sup> UNOPS will commend a professional translation of both the draft and the final report, noting that the original language of the report is English or French depending on the profile of the international evaluator.

<sup>64</sup> A lump-sum contract may be negotiated

**ONE week to integrate the comments and finalize the evaluation report:** The evaluation team will incorporate the comments into the final versions within one week of receiving the comments. The evaluation team is responsible for ensuring matters of fact are revised in the report, but matters of opinion may be reflected at their discretion. The final report must be cleared and accepted by the UNOPS and UNDP-EEG. In the case of any unresolved difference of opinions between any of the parties, the UNOPS Office in Dakar may instruct the evaluation team to set out the differences in an annex to the final report. Any changes to the first draft report will be marked with tracked changes in order to facilitate the updating of translation.

**TWO weeks** after delivery of the final MTE report, a fully reviewed update of the translation will be made available and circulated by the UNOPS Office. Thereafter, the UNOPS Office and the UNDP EEG Regional Coordination Unit will prepare a management response in collaboration with the Project team.

In addition, it is expected that at least one member of the project team would accompany the evaluation team during visits to the country in question in order to facilitate and provide clarifications where necessary.

During the evaluation period, the team will require office accommodation. This could be provided either at Project Office or at the UNOPS or UNDP office.

## Annexe 2 – Matrice d'évaluation

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d'information
<b>FORMULATION DU PROJET</b>			
<p><b>Q1.</b> La formulation du projet a-t-elle été satisfaisante et les stratégies de mise en œuvre élaborées et les activités programmées sont-elles pertinentes vis-à-vis des résultats attendus et de l'atteinte de l'objectif du projet ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la qualité de la formulation du projet ?</li> <li>• Le développement d'un cadre logique consolidé activités GEF et BAD a-t-il été pertinent avec les activités initialement prévu dans le PRODOC GEF ?</li> <li>• Cohérence avec les besoins et priorités des 4 pays en termes d'élevage, avec les besoins exprimés par les bénéficiaires au niveau des sites prioritaires visités ?</li> <li>• Le montage du programme est-il suffisamment flexible pour prendre en compte une évolution du contexte national, régional et local ?</li> <li>• Les 6 axes stratégiques constituent-ils toujours les meilleures stratégies pour l'atteinte des objectifs du projet ?</li> <li>• Comment l'approche genre a-t-elle été prise en compte dans le</li> </ul>	<p>I1.1. Appréciation sur la qualité des documents de projet et sur le processus de formulation suivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entrevues avec parties prenantes</li> <li>▪ Groupes de discussion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de projet</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales et nationales</li> <li>▪ Unité régionale de coordination (URC) et unités nationales de coordination (UNC)</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ ILRI</li> <li>▪ Bénéficiaires du projet</li> </ul>
	<p>I1.2. Les axes stratégiques d'intervention du PROGEBE, ses réalisations et activités telles que définies dans la cadre logique intégré</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entrevues avec parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Document de projet</li> <li>▪ Cadre logique intégré</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Rapport de lancement</li> <li>▪ Unité régionale de coordination (URC) et unités nationales de coordination (UNC)</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ ILRI</li> </ul>
	<p>I1.3. Le niveau de cohérence entre les 6 axes stratégiques, les réalisations et activités choisies et les objectifs définis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaires</li> <li>▪ Entrevues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Document de projet</li> <li>▪ Cadre logique intégré</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Rapport de lancement</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> </ul>
	<p>I1.4. Les objectifs des plans et stratégies nationaux/régionaux dans le domaine de la conservation de la biodiversité, de l'agriculture et de l'élevage</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entrevues avec parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratégies nationales de protection de la biodiversité ;</li> <li>▪ Plans de développement nationaux ;</li> <li>▪ Politiques nationales agricoles</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales et nationales</li> </ul>
	<p>I1.5. Les besoins exprimés par les bénéficiaires au niveau des sites prioritaires et leur évolution exprimés dans les plans de développement locaux et nationaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevues avec parties prenantes</li> <li>▪ Groupes de discussion</li> <li>▪ Revue documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bénéficiaires directs sur les sites d'intervention prioritaires du projet</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> </ul>

développement du projet et comment est-elle intégrée dans la mise en œuvre des activités ?	I1.6. Les changements politiques, socioéconomiques, et écologiques majeurs qui se sont produits dans les quatre pays d'intervention depuis le démarrage du PROGEBE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entrevues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plans de développement locaux et nationaux</li> <li>▪ Document de projet</li> <li>▪ Cadre logique intégré</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Rapport de lancement</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> </ul>
	I1.7 Niveau de prise en compte de l'approche genre lors de la formulation du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entrevues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Document de projet</li> <li>▪ Cadre logique intégré</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> </ul>
	I1.8. Niveau d'intégration de l'approche genre dans les stratégies de mise en œuvre des activités, dans les comités décisionnel (comités de pilotage locaux, nationaux et régional) et de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entrevues</li> <li>▪ Groupes de discussions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Rapport de lancement</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> <li>▪ Associations féminines</li> </ul>
<b>APPROCHE DE MISE EN OEUVRE</b>			
<b>Q2.</b> Les différentes parties prenantes au niveau national et local se sont-elles appropriées le projet et ses interventions, et leur niveau de participation est-il adéquat ?	I2.1. Niveau d'appropriation par les bénéficiaires directs des mesures de gestion du BRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens</li> <li>▪ Groupes de discussion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau d'appropriation par les bénéficiaires directes des mesures proposées ?</li> <li>• Niveau d'implication des partenaires et des communautés locales aux différents niveaux dans la gestion du projet et les processus décisionnels ?</li> <li>• L'approche en termes de réplique des mesures mises en place dans les sites pilotes au niveau des sites secondaires est-elle appropriée ?</li> </ul>	I2.2. Niveau de satisfaction des partenaires vis-à-vis de l'implication dans le processus décisionnel et de gestion	Entretiens Groupes de discussions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>
	I2.3. Niveau de satisfaction des communautés locales vis-à-vis de l'implication dans le processus décisionnel et de gestion	Groupes de discussions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>
	I2.4. Existence de conflits entre éleveurs et agriculteurs résolus ou mitigés grâce à une plus grande implication des communautés dans la gestion du projet	Groupes de discussions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>
	I2.5. Appréciation sur la probabilité de réplique des mesures promues au niveau des 12 sites prioritaires sur les sites secondaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens</li> <li>▪ Groupes de discussions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>
<b>Q3.</b> Les procédures administratives, financières et comptables sont-elles efficaces ? (Efficacité) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les procédures de gestion administrative, comptable et financière posent-elles des défis ?</li> </ul>	I3.1. Nature et qualité des mécanismes et rapports de suivi de gestion en place	Revue documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports financiers</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ PIRs</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> </ul>
	I3.2. Appréciation de la transparence et de l'efficacité de la gestion du projet par ses principales parties prenantes	Entretiens Groupes de discussions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les coûts de coordination ?</li> </ul>	I3.3. Ratio coût de gestion/coût total du programme	Revue documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports financiers</li> <li>Rapports d'activités</li> <li>PIRs</li> <li>Responsable financier</li> </ul>
<p><b>Q4.</b> Quels sont les avantages comparatifs de l'UNOPS et le PNUD ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Leur rôle en termes de M&amp;E suit-il les exigences du PNUD Handbook on M&amp;E for results ?</li> <li>L'assistance technique de l'UNOPS et du PNUD répond-elle aux besoins ?</li> <li>Quelle est la plus-value de l'UNOPS et du PNUD ?</li> </ul>	I4.1. Rôles définis et rôles effectifs de UNOPS et du PNUD	Revue documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents de projet</li> <li>Rapport atelier de lancement</li> <li>ILRI et autres partenaires</li> <li>UNOPS, UNDP et AfDB</li> </ul>
	I4.2. Niveau de satisfaction vis-à-vis de l'assistance technique fournie par UNOPS et UNDP	Entretiens Groupes de discussion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agents gouvernementaux</li> <li>Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>ILRI et autres partenaires</li> <li>Bénéficiaires directs</li> </ul>
	I4.3. Perception des différentes parties prenantes sur la plus-value de UNOPS et UNDP	Entretiens Groupes de discussions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agents gouvernementaux</li> <li>Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>ILRI et autres partenaires</li> <li>Bénéficiaires directs</li> </ul>
<p><b>Q5.</b> L'approche de dissémination de l'information et de communication des activités et des résultats est-elle adéquate ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quel est le niveau de communication entre les partenaires du projet ?</li> <li>Quel est le niveau de collaboration avec les autres partenaires institutionnels extérieurs au projet ?</li> </ul>	I5.1. Outils de communication et de dissémination de l'information mis en place	Revue documentaire Entrevues	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'activités</li> <li>PIRs/APRs</li> <li>Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>ILRI et autres partenaires</li> <li>UNOPS, UNDP et AfDB</li> </ul>
	I5.2. Degré de communication entre les partenaires et acteurs impliqués	Revue documentaire Entrevues	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'activités</li> <li>PIRs/APRs</li> <li>Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>ILRI et autres partenaires</li> <li>UNOPS, UNDP et AfDB</li> </ul>
	I5.3. Niveau de satisfaction de la collaboration entre le PROGEBE et des partenaires institutionnels extérieurs	Entrevues	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>ILRI et autres partenaires</li> <li>UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>Partenaires institutionnels extérieurs au PROGEBE</li> </ul>
	I5.4. Nombre et exemples de liens/partenariats établis entre le	Revue documentaire Entrevues	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'activités</li> <li>PIRs/APRs</li> </ul>

	PROGEBE et des autres projets/initiatives d'autres organismes		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Partenaires institutionnels extérieurs au PROGEBE</li> </ul>
<b>Q6.</b> Le système de S&E a-t-il été adéquatement défini ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-il en accord avec les exigences du FEM ?</li> <li>• Le cadre logique intégré suit-il les exigences du FEM ?</li> <li>• Les indicateurs sont-ils SMART ?</li> </ul>	I6.1. Appréciation sur les procédures de suivi et évaluation et de rapportage	Revue documentaire Entrevues	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Document de projet</li> <li>▪ Rapport atelier de lancement</li> <li>▪ PTBA</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ PIRs</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> </ul>
	I6.2. Procédures décrits dans le UNDP Handbook on M&E for results	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UNDP Handbook on M&amp;E for results</li> </ul>
	I6.3. Niveau de cohérence de ce cadre logique intégré avec les exigences du FEM en la matière	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entrevues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadre logique intégré</li> <li>▪ UNDP/GEF</li> </ul>
	I6.4. Appréciation sur les indicateurs de performance et de résultats (SMART ?)	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadre logique intégré</li> </ul>
<b>Q7.</b> Le montage institutionnel en termes décisionnel et de gestion est-il le plus efficient ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité des relations partenariales entre les différents partenaires ?</li> <li>• Qualité de la coordination et de la synergie entre UNOPS, le PNUD et la BAD ?</li> <li>• Faut-il des missions communes de supervision ?</li> <li>• Clarté des rôles et moyens des Comités de pilotage régional, national et locaux ?</li> <li>• Qualité de la formulation du MoU entre le PNUD, UNOPS et ILRI</li> </ul>	I7.1. Niveau de satisfaction vis-à-vis du processus de prise de décisions	Entretiens Groupes de discussions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>
	I7.2. Niveau de satisfaction sur la qualité des relations partenariales	Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> </ul>
	I7.3. Appréciation sur la qualité de la coordination et des synergies entre UNOPS, PNUD et BAD	Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> </ul>
	I7.4. Rôles définis et effectifs des comités de pilotage au niveau local, national et local	Revue documentaire Entretiens Groupes de discussions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de projet</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Rapports des comités de pilotage</li> <li>▪ Rapports thématiques</li> <li>▪ PIRs</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>
	I7.5. Appréciation sur la qualité de la formulation du MoU entre le PNUD, UNOPS et ILRI	Revue documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MoU entre le PNUD, UNOPS et ILRI</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> </ul>
<b>MISE EN OEUVRE</b>			
<p><b>Q8.</b> La programmation des activités est-elle optimale ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de décaissement effectif vs. planifié et vs. niveau de mise en œuvre des activités ?</li> <li>• Les plans de travail et budgets annuels sont-ils adéquatement élaborés ?</li> <li>• Les fonds ont-ils été mis à disposition de façon adéquate dans le temps ?</li> <li>• Les cofinancements ont-ils été effectivement mobilisés ?</li> <li>• Au regard des activités mises en œuvre depuis le démarrage du projet et des défis identifiés, le calendrier de mise en œuvre est-il toujours pertinent et doit-il être révisé ?</li> </ul>	I8.1. Niveau de décaissement effectif vs. planifié	Revue documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports financiers</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ PIRs</li> <li>▪ Responsable financier</li> </ul>
	I8.2. Niveau de décaissement vs. niveau de mise en œuvre des activités	Revue documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports financiers</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ PIRs</li> <li>▪ Responsable financier</li> </ul>
	I8.3. Appréciation sur la qualité et la pertinence des PTBA	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PTBA</li> </ul>
	I8.4. Délais moyens de mise à disposition des fonds	Revue documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports financiers</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ PIRs</li> <li>▪ Responsable financier</li> </ul>
	I8.5. Appréciation de la transparence et de l'efficacité de la gestion du projet par ses principales parties prenantes	Entretiens Groupes de discussions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>
	I8.6. Niveau de mobilisation des cofinancements	Revue documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports financiers</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ PIRs</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> </ul>
	I8.7. Niveau de mise en œuvre des activités vs. Calendrier initial	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Document de projet</li> <li>▪ Rapport atelier de lancement</li> <li>▪ PTBA</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ PIRs</li> </ul>
<p><b>Q9.</b> Le système de S&amp;E est-il efficace ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les outils de suivi mis en place fournissent-ils l'information nécessaire ?</li> <li>• Fournissent-ils l'info nécessaire ?</li> <li>• Les données de base sont-elles disponibles ?</li> <li>• Est-il nécessaire d'avoir des missions de supervision UNOPS, PNUD et BAD communes ?</li> </ul>	I9.1. Appréciation sur outils de suivi et évaluation et de rapportage utilisés	Revue documentaire Entrevues	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Document de projet</li> <li>▪ Rapport atelier de lancement</li> <li>▪ PTBA</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ PIRs</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> </ul>
	I9.2. Instruments de suivi du projet BD2	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instruments de suivi du projet BD2</li> </ul>
	I9.3. Données de base/situation de référence	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadre logique intégré</li> <li>▪ Rapports sur la situation de référence</li> </ul>
<p><b>Q10.</b> Les mécanismes et moyens de coordination et de gestion sont-ils adéquats ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les moyens logistiques et humains mis en œuvre ?</li> <li>• Qualité des mécanismes de management et de coordination au niveau régional, national et local ?</li> <li>• Quel est le niveau de performance en termes de gestion et de coordination, de gestion des équipes, de mise en œuvre des arrangements institutionnels ?</li> <li>• Quelle plus-value le MoU entre le PNUD, UNOPS et ILRI a-t-elle apporté en termes de coordination et de gestion ?</li> </ul>	I.10.1. Moyens humains déployés au niveau de l'URC, des UNC et des sites d'intervention du projet	Revue documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de projet</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Rapports des comités de pilotage</li> <li>▪ Rapports thématiques</li> <li>▪ PIRs</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> </ul>
	I10.2. Les rôles définis et effectifs du personnel	Revue documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de projet</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Rapports des comités de pilotage</li> <li>▪ Rapports thématiques</li> <li>▪ PIRs</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> </ul>
	I10.3. Moyens logistiques mis en œuvre	Revue documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de projet</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Rapports des comités de pilotage</li> <li>▪ Rapports thématiques</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PIRs</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> </ul>
	I10.4. Appréciation sur la qualité de management et de coordination au niveau régional, national et local ?	Revue documentaire Entretiens Groupes de discussions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de projet</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Rapports des comités de pilotage</li> <li>▪ Rapports thématiques</li> <li>▪ PIRs</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>
	I10.5. Niveau de performance en termes de gestion et de coordination, de gestion des équipes, de mise en œuvre des arrangements institutionnels ?	Revue documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de projet</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Rapports des comités de pilotage</li> <li>▪ Rapports thématiques</li> <li>▪ PIRs</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> </ul>
	I10.6. Appréciation sur la plus-value du MoU UNOPS, PNUD et ILRI	Revue documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MoU UNOPS, PNUD et ILRI</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> </ul>
<b>Q11.</b> La gestion des risques et des facteurs extérieurs est-elle efficiente ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les risques identifiés dans le document de projet et dans les APR/PIR sont-ils les risques les plus importants et ont-ils</li> </ul>	I11. 1. Risques identifiés et niveau de notation de ces risques	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de projet</li> <li>▪ PIRs/APRs</li> </ul>
	I11.2. Mesures d'atténuation proposées	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de projet</li> <li>▪ PIRs/APRs</li> </ul>
	I11.3. Niveau actuel de ces risques	Revue documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ PIRs/APRs</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> </ul>

<p>été suivis et/ou évalués?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les mesures d'atténuation proposées sont-elles appropriées ?</li> <li>• Le système de gestion des risques PNUD-FEM est-il adéquatement mis en œuvre ?</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>
	I11.4. Appréciation sur le système de gestion des risques du PNUD/FEM et sur sa mise en œuvre	Revue documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Système de gestion des risques</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>
	I11.5. Niveau de prise en compte des facteurs extérieurs	Revue documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ PIRs/APRs</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>
<b>RESULTATS</b>			
<p><b>Q12.</b> Quel est le niveau de mise en œuvre des activités et le niveau d'atteinte des résultats attendus à ce stade de la mise en œuvre des activités du projet ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le niveau de réalisation des activités au niveau régional, national et pour les sites visités par composante ?</li> <li>• Quel est le niveau de réalisation des résultats attendus à ce stade du projet ?</li> <li>• Quelle est la qualité du travail réalisé par ILRI ?</li> <li>• Quel est le rapport coût/efficacité associé au niveau de réalisation des</li> </ul>	I12.1. Les activités mises en œuvre au niveau régional, national et local par axe stratégique tel que définis dans le cadre logique intégré	Revue documentaire Entrevues Groupes de discussions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadre logique intégré</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Rapports des comités de pilotage</li> <li>▪ Rapports thématiques</li> <li>▪ PTBAs</li> <li>▪ PIRs</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>
	I12.2. Le niveau d'atteinte des résultats, selon les indicateurs de résultats pour chaque composante dans le cadre logique intégré	Revue documentaire Entrevues Groupes de discussions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadre logique intégré</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Rapports des comités de pilotage</li> <li>▪ Rapports thématiques</li> <li>▪ PTBAs</li> </ul>

<p>résultats attendus et au travail réalisé par ILRI ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la contribution des activités à l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement (focus biodiversité, réduction de la pauvreté et genre)</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PIRs</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>
	I12.3. Appréciation de la qualité du travail réalisé par ILRI	Revue documentaire Entrevues Groupes de discussions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Rapports des comités de pilotage</li> <li>▪ Rapports thématiques</li> <li>▪ PIRs</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>
	I12.4. Rapport coût/efficacité associé au niveau de réalisation des résultats attendus et au travail réalisé par ILRI	Revue documentaire Entrevues Groupes de discussions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadre logique intégré</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Rapports des comités de pilotage</li> <li>▪ Rapports thématiques</li> <li>▪ PTBAs</li> <li>▪ PIRs</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>
	I12.4. Niveau de contribution des activités à l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement en termes de protection de la biodiversité, de réduction de la pauvreté et de promotion d'une approche genre	Revue documentaire Entrevues	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Rapports des comités de pilotage</li> <li>▪ Rapports thématiques</li> <li>▪ PIRs</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> </ul>

<p><b>Q13.</b> Quelle est la probabilité d'atteinte des impacts escomptés ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y-a-t-il du progrès au plan des indicateurs d'impacts ?</li> <li>• Le projet progresse-t-il sur les conditions préalables à l'atteinte des impacts ?</li> <li>• Quels sont les facteurs présents pouvant influencer de manière significative l'atteinte de ces impacts ?</li> </ul>	I13.1. Impacts escomptés	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Document de projet</li> <li>▪ Cadre logique intégré</li> </ul>
	I13.2. Appréciation sur la probabilité d'atteinte de ces impacts	Revue documentaire Entretiens Groupes de discussion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Rapports des comités de pilotage</li> <li>▪ Rapports thématiques</li> <li>▪ PIRs</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>
	I13.3. Facteurs pouvant influencer l'atteinte des impacts	Revue documentaire Entretiens Groupes de discussion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Rapports des comités de pilotage</li> <li>▪ Rapports thématiques</li> <li>▪ PIRs</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>
<p><b>Q14.</b> Quelle est la probabilité de durabilité et de réplication des résultats après la mise en œuvre du projet ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facteurs de durabilité environnementale, socio-économique, institutionnelle ?</li> <li>• Le projet est-il sur la voie de mettre en place les conditions nécessaires à la durabilité d'une gestion efficace et efficiente du BRE dans la région ?</li> <li>• Dans quelle mesure l'approche actuelle du projet en termes de</li> </ul>	I14.1. Facteurs environnementaux, socio-économiques ou institutionnels qui risquent de remettre en cause la durabilité des résultats atteints	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens</li> <li>▪ Revue documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ PIRs/APRs</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>
	I14.2. Appréciation sur les conditions mises en place par le projet pour garantir la durabilité de la gestion du BRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens</li> <li>▪ Groupes de discussion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>

renforcement des capacités de gestion du BRE contribue-t-elle à cette durabilité ?	I14.3. Types d'approche en termes de développement des capacités promues par les interventions du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>
	I14.4. Exemple d'activités de renforcement des capacités mises en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens</li> <li>▪ Groupes de discussions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Agents gouvernementaux</li> <li>▪ Autorités régionales, nationales et locales</li> <li>▪ Personnels du projet, URC et UNC</li> <li>▪ ILRI et autres partenaires</li> <li>▪ UNOPS, UNDP et AfDB</li> <li>▪ Bénéficiaires directs</li> </ul>

## Annexe 3 – Liste des personnes interviewées

Name	Organisation/Institution	Position	Date de la rencontre
<b>Gambie</b>			
Papa Mambaye Sow	PROGEBE - Unité Régionale de Coordination	Responsable administration et finance	06/06/2011
Ndeye Djigak Sall	PROGEBE - Unité Régionale de Coordination	Expert régionale en suivi et évaluation	06/06/2011
Ibrahima Mara	PROGEBE - Unité Régionale de Coordination	Expert régional en renforcement de capacités et développement institutionnel	06/06/2011
Alassane Diallo	PROGEBE - Unité Régionale de Coordination	Expert régional en gestion de l'information et communication	06/06/2011
Moustapha Diaw	PROGEBE - Unité Régionale de Coordination	Coordonnateur régional composante BAD	06/06/2011
Abdelkader Bensada	PROGEBE - Unité Régionale de Coordination	Coordonnateur régional	06/06/2011
Famara Bulli Sanyang	PROGEBE - Unité nationale de coordination Gambie	Coordonnateur national Gambie	06/06/2011
Momodou Lamin Ceesay	PROGEBE - Unité nationale de coordination Gambie	Expert national en gestion des ressources naturelles - Gambie	06/06/2011
Momodou S.W. Sowe	PROGEBE - Unité nationale de coordination Gambie	Expert national en suivi et évaluation - Gambie	06/06/2011
Mamud Njie	PROGEBE - Site de Nianija Gambie	Chef de site	07/06/2011
Alhagie Sanyang	PROGEBE - Site de Nianija Gambie	Responsable régional forêt	07/06/2011
Ebou Janha	PROGEBE - Site de Nianija Gambie	Technicien forêt	
Mbye Touray	PROGEBE - Site de Nianija Gambie	Technicien agriculture	07/06/2011
Yassin York	PROGEBE - Site de Nianija Gambie	Animateur	07/06/2011
Saikou Jabbi	PROGEBE - Site de Nianija Gambie	Animateur	07/06/2011
Fatou Cham	PROGEBE - Site de Nianija Gambie	Animatrice	07/06/2011
Emily Gilliland	PROGEBE - Site de Nianija Gambie	Peace Corps	07/06/2011
Adama Cham	PROGEBE - Site de Nianija Gambie	Président comité de pilotage local	07/06/2011
Alhagie Mot Sallah	PROGEBE - Site de Nianija Gambie	Représentant association élevage	07/06/2011
Sophie Njie	PROGEBE - Site de Nianija Gambie	Lady concillor of the district	07/06/2011
Pa Abdou Raman	PROGEBE - Site de Nianija Gambie	Eleveur et auxiliaire vétérinaire	07/06/2011
Fainaba Bah	PROGEBE - Site de Nianija Gambie	Multiplicateur	07/06/2011
	PROGEBE - Site de Nianija Gambie	6 agriculteurs/éleveurs, incluant 1 maire: SGP	07/06/2011
Aji Kani Touray & Maram Sabally	PROGEBE - Site de Nianija Gambie	2 femmes production pierres à lécher	07/06/2011
	PROGEBE - Site de Nianija Gambie	2 éleveurs suivis - propriétaires géniteurs centre de Keneba	07/06/2011
Lamin Dranneh	CIT	Responsable Comptabilité	08/06/2011
Arss Secka	CIT	Chercheur	08/06/2011
Momodou Mbake	CIT	Vétérinaire	08/06/2011
Limya Eltayeb	PNUD Gambie	Représentant Résident Adjoint	08/06/2011
Emmanuel W. Mendy	Departement Agriculture Gambie	Responsable Agriculture	08/06/2011
Samba Batie	Agence Nationale de l'Environnement Gambie	Chargé de programme	08/06/2011
Bakary Touray	Association Gambienne des Vétérinaires	Membre	08/06/2011

Badara Loum	Association Gambienne des Vétérinaires	Président	08/06/2011
Omar Ngum	Département Développement Communautaire	Responsable planification	08/06/2011
Sarjoh Fatatoh	Département Foresterie	Responsable Foresterie	08/06/2011
	Ministère de l'Agriculture	Secrétaire Permanent Adjoint	08/06/2011
	Ministère des finances		08/06/2011
	Ministère de l'Agriculture		08/06/2011
<b>Mali</b>			
Aïda M'Ba Keita	PNUD Mali	Conseiller au Programme/Environnement	09/06/2011
Abdel Kader Haidara	Unité nationale de coordination - Mali	Expert national suivi et évaluation	09/06/2011
Morodian Sidibé	Unité nationale de coordination - Mali	Responsable administratif et financier	09/06/2011
Ibrahima Traore	Unité nationale de coordination - Mali	Expert en production animale	09/06/2011
Djibril Traore	Unité nationale de coordination - Mali	Expert en gestion des ressources naturelles	09/06/2011
Lansana Traore	Unité nationale de coordination - Mali	Chef de site Mkiro	09/06/2011
Zoumana Kanté	Unité nationale de coordination - Mali	Chef de site Toussegil	09/06/2011
Ousmane Traore	Unité nationale de coordination - Mali	Coordinateur National	09/06/2011
Lassina Doumbia	Centre de recherche de Madina Diassa	Directeur	10/06/2011
		Président Coopérative des Agro-éleveurs	10/06/2011
Cheick Omar Kanté	PROGEBE - Site de Madina Diassa	Chef de site Madina Diassa	10/06/2011
Seydou Coulibaly	PROGEBE - Site de Madina Diassa	Technicien gestion des ressources naturelles	10/06/2011
Bakary Coulibaly	PROGEBE - Site de Madina Diassa	Technicien élevage	10/06/2011
Djénéba Sarré	PROGEBE - Site de Madina Diassa	Animatrice	10/06/2011
Maxim Koné	PROGEBE - Site de Madina Diassa	Animateur	10/06/2011
Broulaye Traoré	PROGEBE - Site de Madina Diassa	Animateur	10/06/2011
		Maire de Koussan	10/06/2011
		Adjoint au maire d'une autre commune	10/06/2011
	Coopérative des agro-éleveurs de Madina Diassa	Agro-éleveur - membre	10/06/2011
	Coopérative des agro-éleveurs de Madina Diassa	Agro-éleveur - membre	10/06/2011
		Secrétaire général commune	10/06/2011
	Coopérative des agro-éleveurs de Madina Diassa	Agro-éleveur - membre	10/06/2011
	Coopérative des agro-éleveurs de Madina Diassa	Président	10/06/2011
	coopérative transformatrice beurre de Karité	Présidente	10/06/2011
	comité de gestion forêt communautaire	Président	10/06/2011
	comité de gestion des feux de brousse	membre	10/06/2011
		un chef de village	10/06/2011

Abdou Fall	ILRI	Représentant Afrique de l'Ouest	11/06/2011
Augustine A. Ayatunde	ILRI	Chercheur en élevage	11/06/2011
Boubacar Walbany	Direction générale de la dette publique	Directeur	13/06/2011
Ali Mohamoudou	Direction générale de la dette publique	Chargé du PROGEBE	13/06/2011
Bocoum Zakarie	Laboratoire central vétérinaire		13/06/2011
Mamadou Dembelé	Centre de formation pratique à l'élevage	Point focal	13/06/2011
Donbangolo Coulibaly	Institut d'Economie Rurale		13/06/2011
Mamadou Ouattara	Direction Nationale des Eaux et Forêts	Point focal PROGEBE	13/06/2011
Famousa Bagayoko	DNACPN		13/06/2011
Abdoulaye Djiro	Bureau local Banque Africaine de Développement	Agronome	13/06/2011
Bokary Treta	Ministère de l'élevage	Ministre	14/06/2011
Mamadou Kane	Ministère de l'élevage	Secrétaire Général	14/06/2011
Doucoure Aïssata	Ministère de l'élevage	Chargé de communication	14/06/2011
Idrissa Maïga	Ministère de l'élevage	Chargé de mission	14/06/2011
<b>Guinée</b>			
Mamadou Mouctar Sow	Ministère de l'élevage	Directeur National des Productions et de l'Industrie Animale	15/06/2011
Ibrahima Kilé Sow	Unité nationale de coordination - Guinée	Chef de site 2 - Dinguiray	15/06/2011
Sinet Doumbouya	Unité nationale de coordination - Guinée	Chef de site 3 - Beyla	15/06/2011
Gilbert Bamis	Unité nationale de coordination - Guinée	Expert national en production animale	15/06/2011
Mamadou Oury Herico Diallo	Unité nationale de coordination - Guinée	Responsable Administratif et financier	15/06/2011
Thierno Abdoul Diallo	Unité nationale de coordination - Guinée	Expert national suivi et évaluation	15/06/2011
Boubacar Diallo	Unité nationale de coordination - Guinée	Coordonnateur national Guinée	15/06/2011
Boubacar Camara	Unité nationale de coordination - Guinée	Expert national Gestion des ressources naturelles	15/06/2011
Joseph Boniface Mansaré	Ministère de l'élevage	Consultant Best Bet option	15/06/2011
Baldé Siré	Ministère de l'élevage	DNAPRC - Directeur National Adjoint de la Planification et du Renforcement des capacités	15/06/2011
Souleymane Timbi Diallo	Ministère de l'élevage / Laboratoire Central Vétérinaire de Conakry	Directeur	15/06/2011
Yéro Safé Barry	Centre de Formation Elevage de Labé	Directeur	15/06/2011
Mamadou Dian Barry	Institut de Recherche Agronomique de Guinée	Chef Programme Elevage	15/06/2011
Boubacar Siddighy Diallo	Conseiller juridique	Consultant cadre juridique	15/06/2011
Ibrahima Kalil Diaré	Centre d'Appui à l'Elevage de Famoïla	Directeur	15/06/2011
Fodé Keïta	Ministère de l'élevage	DNPRC - Directeur National de la Planification et du Renforcement des capacités	15/06/2011

Aboubacar Sylla	COSIE/Ministère de l'Environnement	Chef de division	15/06/2011
Sow Yacine	Coopérative Nationale des Bouchers de Conakry	Abattoir Coléah	15/06/2011
Seny Mane	Ministère de l'élevage	Consultant cadre politique	15/06/2011
Lansé Condé	Gouvernorat de Boké	Gouverneur	16/06/2011
Dabass Keita	Direction Régionale de l'Elevage de Boké	Directeur	16/06/2011
Alpha Ousmane Camara	Centre d'Appui à l'Elevage de Boké	Directeur	16/06/2011
Mohamed Sidibé	Centre d'Appui à l'Elevage de Boké	Chef Section Recherche et Développement	16/06/2011
Ousmane Diallo	Centre d'Appui à l'Elevage de Boké	Chargé du laboratoire	16/06/2011
Mamadou Samba Diallo	Centre d'Appui à l'Elevage de Boké	Chef Section Santé Animale	16/06/2011
Alahaye Bangoura	Centre d'Appui à l'Elevage de Boké	Chef section élevage	16/06/2011
Mamadou Ouri Diallo	Union préfectorale des éleveurs de Boké	Agroéleveur à Boussoura - encadré par CAE	16/06/2011
Mamadou Sidibé Fodé Contea	Union préfectorale des éleveurs de Boké	Agroéleveur proche de Boké - encadré par CAE	17/06/2011
Abdoulaye Djibril Diallo	Union Sous préfectorale des Eleveurs de Kounsitel	Président	17/06/2011
Ibrahima Soury Camara		Agroéleveur à Kounsitel	17/06/2011
		9 membres du Groupement laitier de femme à Kounsitel	17/06/2011
Souleymane Diallo		Agro-éleveur multiplicateur Koumbia	18/06/2011
Moumouni Diallo		Agro-éleveur multiplicateur Koumbia	18/06/2011
Elhadj Samba Diallo	Union sous-préfectorale des éleveurs de Koumbia	Président	18/06/2011
		Groupe de discussion avec une vingtaine d'éleveurs de Dioumbiadji	18/06/2011
		Groupe de discussion avec 26 femmes membres du Groupement des productrices de lait de Doumbiadji	18/06/2011
		Groupe de discussion avec 5 femmes membres du Groupement des femmes transformatrices de Koumbia	18/06/2011
Boubacar Kindy Sacko	PROGEBE - Unité de coordination du site de Koumbia	Technicien Production Animale	18/06/2011
Mamadou Korka Diallo	PROGEBE - Unité de coordination du site de Koumbia	Technicien GRN	18/06/2011
Mamadou Touré	PROGEBE - Unité de coordination du site de Koumbia	Animateur GRN	18/06/2011
Aissatou Lamarana Diallo	PROGEBE - Unité de coordination du site de Koumbia	Animatrice transversale	18/06/2011
Mamadou Lamarana Bah	PROGEBE - Unité de coordination du site de Koumbia	Animateur PA	18/06/2011
Bangaly Koumbassa	PROGEBE - Unité de coordination du site de Koumbia	Chef de site	18/06/2011
Général Mamadou Korka Diallo	Ministère de l'Elevage	Ministre	20/06/2011
Hadja Kadiatou Diallo	Ministère de l'Elevage	Chef de cabinet	20/06/2011
Daouda Bangoura	Ministère de l'Elevage	Conseiller technique	20/06/2011

Sénégal			
Donato Serena	UNOPS Dakar	Chargé portefeuille projets environnement	21/06/2011
Tracey N. Hébert	UNOPS Dakar	Directrice	21/06/2011
Souleyé Kitane	Bureau local Banque Africaine de Développement	Task Manager au Sénégal	21/06/2011
Alioune Ka	Centre de Suivi Ecologique	Responsable Relations extérieures, marketing et communication	21/06/2011
Abdoulaye Dieng	Ministère de l'Elevage	Conseiller technique du ministre	21/06/2011
	Ministère de l'Elevage - Direction de l'Elevage	Responsable division pastorale	21/06/2011
	Ministère de l'Elevage - Direction Vétérinaire	Responsable Bureau de Surveillance Epidémiologique	21/06/2011
Goulé Gueye	SODEFITEX - Bamtaare	Directeur	22/06/2011
Massata Fall	PROGEBE - Unité de coordination nationale	Responsable Administratif et financier	23/06/2011
Abdou Karim Dieye	PROGEBE - Unité de coordination nationale	Expert national suivi et évaluation	23/06/2011
Kader Aka	PROGEBE - Unité de coordination nationale	Expert national en production animale	23/06/2011
Mamadou Diop	PROGEBE - Unité de coordination nationale	Coordonnateur National	23/06/2011
Waly Massamba N'Dour	PROGEBE - Unité de coordination nationale	Chef de site de Ouassadou	23/06/2011
Dame Diop	PROGEBE - Unité de coordination nationale	Chef de site de Tenghoury	23/06/2011
Samba Mbaye	PROGEBE - Unité de coordination nationale	Chef de site de Bandafasi	23/06/2011
Mohamadou Mustapha Sissoko	CRZ	Responsable du Programme	23/06/2011
Ambroise Diatta	CRZ	Responsable production fouragère	23/06/2011
Ansoumana Diokou	CRZ	Technicien PA	23/06/2011
Alassane Diallo	CRZ	Prestataire dans le cadre du PROGEBE	23/06/2011
Segra Ndao	CRZ	Prestataire dans le cadre du PROGEBE	23/06/2011
Omar Kandé	Coopérative des éleveurs sélectionneurs	Président	23/06/2011
Salif Baldé	Coopérative des éleveurs sélectionneurs	Trésorier	23/06/2011
Mamadou Baldé	Coopérative des éleveurs sélectionneurs	Secrétaire Général	23/06/2011
Ibrahima Baldé	Coopérative des éleveurs sélectionneurs	Trésorier Adjoint	23/06/2011
Sékouna Djananka	Coopérative des éleveurs sélectionneurs	Membre	23/06/2011
Gora Diop	Service régional eaux et forêts de Kolda	Chef du service	23/06/2011
Thierno Baldé	Comité de vaccination de Ouassadou	Président et agro-éleveur	24/06/2011
Moktar Bah	Comité de vaccination de Ouassadou	Secrétaire et agro-éleveur	24/06/2011
Issaga Aballo		Agro-éleveur et représentant du site au CNP	24/06/2011
Bara Baldé		Eleveuse de petit ruminant	24/06/2011
Assi Aballo		Eleveuse de petit ruminant	24/06/2011

Kouterdine Camara		Eleveuse de petit ruminant	24/06/2011
		Groupe de discussion avec 10 membres du GIE de gestion des feux de brousse	24/06/2011
Barsa Soumbouldou	Communauté rurale de Ouassadou	Président	24/06/2011
Thomas Thiaw	PROGEBE - unité de coordination du site de Ouassadou	Technicien élevage - chef du poste vétérinaire de Ouassadou	24/06/2011
Daouda Diedhiou	PROGEBE - unité de coordination du site de Ouassadou	Agent technique des Eaux et forêts de Ouassadou	24/06/2011
Dicory Kandé	PROGEBE - unité de coordination du site de Ouassadou	Animateur	24/06/2011
Mohammed Lamine Sarré	PROGEBE - unité de coordination du site de Ouassadou	Animateur	24/06/2011
Maïdé Mballo	PROGEBE - unité de coordination du site de Ouassadou	Animateur	24/06/2011
<b>Téléphone</b>			
Fabiana Isler	PNUD/FEM	RTA	
Modibo Traoré	BAD	Expert en chef gestion des ressources naturelles	
Hamidou Hamadou Tamboura	CIRDES	Directeur	Programmé

## Annexe 4 – Liste des partenariats créés

#	Date de signature	Institution	Objet du partenariat	Période		Montant des prestations	Etat de mise en œuvre
				Début	Fin		
<b>URC</b>							
1	Décembre 2008	ILRI	Caractérisation du BRE pour l'obtention des données de référence	2008	2013	3 699 300 USD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de décaissement : 49 %</li> <li>- Enquêtes de base (communautaires, ménages, troupeaux et agents de marchés) conduites en Gambie, en Guinée, au Mali et au Sénégal.</li> <li>- Validation des rapports de la Gambie, du Mali et du Sénégal au cours de deux ateliers au niveau site et national</li> <li>- Tenue d'un atelier de consultation et de partage sur la transhumance en octobre 2010.</li> <li>- Projets de rapports des études sur les options prometteuses de gestion du BRE et des études sur les cadres législatifs et réglementaires</li> </ul>
2	Juillet 2009	CIT	Diriger les activités de renforcement de capacités du PROGEBE et partenaire clé pour le programme d'amélioration génétique	2009	2010	?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un protocole d'accord est signé pour une année.</li> <li>- Des équipements informatiques sont fournis au CIT.</li> <li>- Une stratégie de renforcement de capacités et de développement institutionnel est produite et partagée avec les UNC.</li> <li>- Appui des activités de RC en cours au niveau des pays.</li> <li>- L'acquisition des équipements de laboratoire est en cours</li> </ul>
3	En cours de négociation	CIRDES	Génétique moléculaire, cryogénie, dissémination information génétique				TDR fournis par l'URC en attente d'une proposition technique du CIRDES
<b>UNC Gambie</b>							
1	1 <sup>er</sup> avril 2010	MOFEN	Conduire des activités de GRN en relation avec la gestion des forêts et la lutte contre les feux de brousse	2010	2012	27 000 USD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de décaissement : 40 %</li> <li>- Un protocole d'accord est signé pour leur contribution au PTBA de 2010.</li> <li>- Une proposition technique et financière sur la restauration des habitats (reboisement au tour des forêts communautaires et des zones de pâturage) est en cours de révision par l'UNC.</li> </ul>
2	20 janvier 2010	GVA	Conduire des sessions de formation des agro-éleveurs sur la production et la santé animale	2010	2012	324 461 USD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de décaissement : 29 %</li> <li>- Quatre (4) sessions de formation sont tenues sur l'alimentation au bénéfice de 153 agro-éleveurs, dont 56 femmes ; sur le rationnement pour 9 techniciens d'élevage et sur la santé animale pour 9 auxiliaires d'élevage.</li> </ul>

							- 88 agro-éleveurs, dont 55 femmes, sont formés en construction d'habitats de petits ruminants
3	Mars 2009	DCD	Assurer la mobilisation communautaire et mener des activités à caractère social	2010	2012	23 000 USD	- Taux de décaissement : 100 % Conduite des enquêtes MARP est signée et exécutée. Trois animateurs communautaires ont été détachés au projet pour appuyer le renforcement des capacités institutionnelles. Douze (12) agents des sites ont été formés en gestion des conflits
4	7 avril 2010	DOA	Conduire des formations et autres activités relatives à la production et à la santé animale	2010	2012	318 489 USD	- Taux de décaissement : 10 % - Une équipe technique a produit un plan de travail et la mise en place des parcelles fourragères a débuté au niveau du centre de Keneba. - Les activités liées au 1er décaissement sont conduites et un rapport élaboré
5	8 avril 2010	NEA	Conduire des activités de GRN telles que le suivi environnemental et la planification de l'utilisation des sols	2010	2012	139 000 USD	- Taux de décaissement : 35 % - Le processus de cartographie de l'utilisation des sols a démarré dans le site de Kiang West - Formation des agents de site en suivi environnemental - Les activités liées au 1er décaissement sont conduites et un rapport élaboré
6	2 février 2010	CIT	Participation à la mise en œuvre du programme d'amélioration génétique	2010	2013	?	- Taux de décaissement : ? - Le noyau de fondation a été reconstitué et sa gestion améliorée. Il compte plus de 500 têtes avec 20 géniteurs identifiés pour être introduits dans les troupeaux de multiplication
7	Décembre 2010	CIT	Mise en œuvre du programme R/D sur l'impact des CC sur la distribution et la densité des glossines	2010	2011	19 975 USD	- Taux de décaissement : 50 % - Premier décaissement est effectif
8	Juillet 2010	Université de Wageningen	Formation en génétique animale	2010	2012	46 186 EUR	- Taux de décaissement : ? - Démarrage de la formation
<b>UNC Guinée</b>							
9	4 août 2010	DNEF	GRN, POAS, conventions locales	2010	2013	300 000 USD	- Taux de décaissement : 5,68 % - Demande paiement première tranche transmise à la BAD depuis octobre 2010.
10	4 août 2010	COSE	Suivi environnemental	2010	2013	73 000 USD	- Taux de décaissement : 27 % - Premier paiement effectif - Démarrage des formations
11	16 août 2010	CAE de Boké	Amélioration génétique	2010	2013	236 652 USD	- Taux de décaissement : 21,16 %

			Mise en place banques fourragères Amélioration des parcours à bétail				- Premier paiement effectif
12	6 août 2010	CAE de Famoila	Amélioration génétique Mise en place banques fourragères Amélioration des parcours à bétail	2010	2013	168 472 USD	- Taux de décaissement : 21 % - Premier paiement effectif
13	28 janvier 2010	CFEL	Formation en techniques d'élevage et de fertilisation des sols	2010	2012	1 677 000 USD	- Taux de décaissement : 8,35 % - Conduite de la 1re série de formation des techniciens (30), des agro-éleveurs (500) en techniques d'élevage et des auxiliaires (35) en santé animale de base
14	20 juillet 2010	IAV Hassan II	Formation de deux chercheurs en génétique	Juillet 2010	Juin 2012	63 200 EUR	- Taux de décaissement : 72,15 % - Démarrage de la formation - Paiement 1re facture sur FDR UNC (17 600 EU) en mars 2011 - Demande de paiement 2e facture (28 000EU) à la BAD en Fév.11
15	En cours de négociation	CAFODEC	Renforcement capacités institutionnelles des OCB, accès aux services financiers, formation des animateurs	2011	2013	2 712 525 000 GNF	- Projet de protocole et de programme technique et budget soumis à la BAD.
16	En cours de négociation	Laboratoire Central (LCVD)	Recherche/Développement sur les pathologies de la reproduction	2011	2012	29 980 USD	- Projet de protocole et proposition de recherche soumis à la BAD
<b>UNC Mali</b>							
17	31 août 2010	DNAPCN	Suivi environnemental	2010	2013	40 090 800 FCFA	- Taux de décaissement : 5,19 % - 1er décaissement effectif : 2 080 720 FCFA - Formation du personnel en suivi environnemental
18	31 août 2010	Station d'Élevage Madina Diassa	Convention pour l'exécution des activités de sélection et diffusion du bétail ruminant endémique	2010	2013	110 500 000 FCFA	- Taux de décaissement : 5,33 % - 1er décaissement effectif : 5 885 000 FCFA - Tri des animaux du noyau - Suivi sanitaire : tests brucellique et tuberculisation, vaccinations et déparasitages interne et externe - Complémentation alimentaire (achat aliments/pierres à lécher, équipements) - Mise en place de dépôt de produits pharmaceutiques
19	31 août 2010	DNEF	Gestion des ressources	2010	2013	103 360 420	Taux de décaissement : 7,34 %

			naturelles et élaboration/revue des conventions locales			FCFA	- 1er décaissement effectif : 7 590 850 FCFA - Formation des techniciens en GRN - Démarrage du diagnostic de l'occupation actuelle des sols dans les sites de Manankoro et Madina Diassa
20	20 juillet 2010	IAV Hassan II	Formation de deux chercheurs en génétique	Juillet 2010	Juin 2012	41 459 200 FCFA	Taux de décaissement : 72,15 % - Démarrage de la formation - Montant 1er décaissement : 11 544 843 FCFA - Montant 2ème décaissement : 18 366 796 FCFA
21	27 septembre 2010	CFPE	Formation en techniques d'élevage			223 400 000 FCFA	Taux de décaissement : 7,36 % - 1er décaissement effectif : 1 6 440 000 FCFA - Formation des techniciens en santé animale
22	8 décembre 2010	LCV	Recherche/Développement	Déc. 2010	?	29 967 700 FCFA	- Taux de décaissement : 0 % - Virement premier paiement (5 222 710 FCFA) effectué - Exécution phase de recherche documentaire
23	8 décembre 2010	IER	Recherche/Développement	Déc. 2010	?	30 083 640 FCFA	- Taux de décaissement : 0 % - Virement premier paiement (4 235 586 FCFA) effectué - Exécution phase de recherche documentaire
24	5 janvier 2011	Radio Mandé / site de Sagabary	Prestations médiatiques (émissions sur les objectifs, la stratégie et les activités du projet, couvrir les événements du projet, sensibilisation sur la LCFB, etc.)	2011	2013	360 000 FCFA	TDRs transmis à l'URC pour revue, approbation et financement
25	19 janvier 2011	Radio Fasokan / site de Manankoro	Prestations médiatiques (émissions sur les objectifs, la stratégie et les activités du projet, couvrir les événements du projet, sensibilisation sur la LCFB, etc.)	2011	2013	360 000 FCFA	TDRs transmis à l'URC pour revue, approbation et financement
26	16 février 2011	Radio Wassoulou / Site de Madina Diassa	Prestations médiatiques (émissions sur les objectifs, la stratégie et les activités du projet, couvrir les événements du projet, sensibilisation sur la LCFB, etc.)	2011	2013	360 000 FCFA	TDRs transmis à l'URC pour revue, approbation et financement
27	4 mars 2011	Radio Benso / site de Tousséguéla	Prestations médiatiques (émissions sur les objectifs, la stratégie et les activités du projet, couvrir les événements	2011	2013	360 000 FCFA	

			du projet, sensibilisation sur la LCFB, etc.)				
<b>UNC Sénégal</b>							
28	Septembre 2009	ISRA	Mise en œuvre des activités d'amélioration génétique du bétail ruminant endémique au Sénégal et formation recyclage des techniciens en conduite de troupeau et en sélection.	Sept. 2009	Déc. 2013	119 182 800 FCFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de décaissement : 24 %</li> <li>- La reconstitution du troupeau de fondation est en cours.</li> <li>- Le Protocole entre le CRZ et les éleveurs propriétaires des vaches transférées dans le noyau est signé.</li> <li>- La coopérative des éleveurs sélectionneurs de Ndama est mise en place. La reconnaissance juridique de la coopérative est en cours</li> <li>- Le processus de sélection a démarré avec la mise en place des lots de reproduction.</li> <li>- Des géniteurs sont identifiés pour être diffusés au niveau des troupeaux de multiplication</li> <li>- Dix (10) vaches exceptionnelles par site sont identifiées</li> </ul>
29	Septembre 2009	CSE	Mise en œuvre des activités d'aménagement et de gestion durable des ressources naturelles Suivi environnemental	Sept. 2009	Déc. 2013	55 500 000 FCFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le staff du projet est formé en suivi environnemental.</li> <li>- L'appui à l'élaboration des conventions locales en particulier les POAS est en cours.</li> <li>- Un atelier communautaire d'identification des zones à vocation et de définition des règles d'accès aux ressources a été organisé à Bandafassi.</li> <li>- Deux experts nationaux sont formés en SIG</li> <li>- 02 ateliers communautaires d'identification des zones à vocation et de définition des règles d'accès aux ressources à Ouassadou et TENGHORY.</li> </ul>
30	Janvier 2010	DEFCCS IREF	Appui aux activités de GRN	Jan. 2010	Déc. 2013	73 376 000 FCFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de décaissement : 23%</li> <li>- La formation des relais environnementaux est faite dans les 03 sites.</li> <li>- 02 ateliers de concertation sur la lutte contre les feux de brousse tenus à Bandafassi et Ouassadou.</li> </ul>
31	Juin 2010	DIREL	Appui aux activités du projet	Juin 2010	Déc. 2013	57 956 000 FCFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de décaissement : 6 %</li> <li>- Recyclage des techniciens d'élevage en santé animale.</li> <li>- Tenue des ateliers de préparation de la campagne de vaccination</li> <li>- Mise à disposition d'agents pour le suivi zoo sanitaire des troupeaux, l'appui-conseil, etc.</li> <li>- Formation recyclage des relais techniques en santé animale</li> </ul>
32	3 août 2010	BAMTAARE	Formation des agro-éleveurs et appui organisationnel.	Août 2010	Déc. 2013	105 238 350 FCFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de décaissement : 20 %</li> <li>- Formation de relais en production animale</li> </ul>

							<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventaire et diagnostic des organisations de professionnels.</li> <li>- Formation en animation rurale</li> <li>- Élaboration des fiches illustrées et traduites en langues locales</li> <li>- Élaboration de PARI</li> </ul>
33	20 juillet 2010	IAV Hassan II	Formation d'un jeune chercheur du CRZ en génétique	Juillet 2010	Juin 2012	20 729 600 FCFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de décaissement : 28 %</li> <li>- Démarrage de la formation</li> </ul>
34	06 septembre 2010	ISRA/LNERV	Mise en place d'une stratégie de prophylaxie de petits ruminants au niveau des sites d'intervention du PROGEBE	Sept. 2010	Sept. 2011	6 446 00 FCFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de décaissement : 80 %</li> <li>- Définition d'un plan de prophylaxie</li> <li>- Rencontres de concertation avec les éleveurs</li> <li>- Échantillonnage</li> <li>- Choix des troupeaux</li> <li>- Vaccinations et déparasitages</li> </ul>

## Annexe 5 – Calendriers relatifs au processus de planification

Tableau - Planning du processus d'élaboration du PTBA au niveau national

Période	Activités
1er septembre	Réunion préparatoire de lancement du PTBA
02 au 30 septembre	Planifications techniques et budgets annuels par site (planification, programmation) Réception des planifications des partenaires techniques nationaux
1ère semaine octobre	Validation des documents de planification site par l'équipe de l'UNC Consolidation des planifications sites au niveau de l'UNC et planification nationale
2e semaine octobre	Réunion de planification opérationnelle au niveau national
15 octobre	Transmission planification nationale à l'URC
2e quinzaine octobre	Élaboration du projet de PTBA
1re semaine novembre	Revue/validation du projet de PTBA, adoption et approbation par le coordonnateur national
2e semaine novembre	Transmission du projet de PTBA de l'UNC à l'unité de coordination régionale (URC) pour observations et amendements
3e semaine novembre	Intégration des observations et amendements de l'URC
4e semaine novembre	Participation à l'atelier régional de planification opérationnelle
1re semaine décembre	Revue du PTBA sur la base des résultats de l'atelier de régional de planification opérationnelle Transmission du projet de PTBA de l'UNC aux membres du CNP
2e quinzaine décembre	Soumission du PTBA à l'approbation du CNP (réunion du comité)
1re semaine janvier	Corrections éventuelles et finalisation du PTBA
2e semaine janvier	Transmission du PTBA national à l'URC pour consolidation finale
Fin janvier 2011	Soumission à la BAD et aux bureaux PNUD respectifs pour leur information

Tableau - Planning du processus d'élaboration du PTBA au niveau régional

Période	Activités
Fin août	Envoi de la note sur le processus d'élaboration aux UNC et aux partenaires pour le lancement du PTBA
1er au 30 septembre	Planification annuelle et dimensionnement financier des activités régionales
1re quinzaine octobre	Réception des documents de planifications des partenaires techniques régionaux
15 – 30 octobre	Réception et revue des planifications nationales
1re quinzaine novembre	Intégration des différentes planifications et élaboration du projet du PTBA régional
3e semaine novembre	Réception et revue des PTBA nationaux
4e semaine novembre	Réunion régionale de planification opérationnelle
1re quinzaine décembre	Consolidation des PTBA et finalisation du PTBA régional
2nd quinzaine décembre	Transmission du projet de PTBA régional du PROGEBE aux membres du CRP
2e quinzaine janvier 2011	Soumission du PTBA régional à l'approbation du CRP (réunion du comité)
1e quinzaine février 2011	Corrections éventuelles et finalisation du PTBA régional
Fin février 2011	Soumission du PTBA régional à la BAD et au PNUD-EEG pour approbation

## Annexe 6 – Matrice d'évaluation des risques

Quand est-ce qu'un risque est critique et nécessite des mesures d'atténuation ?

		Impact				
		Très élevé (TE)	Élevé (E)	Moyen (M)	Faible (F)	Négligeable (N)
PROBALITE	Imminent (I)	Critique (C)	Critique (C)	Élevé (E)	Moyen (M)	Faible (F)
	Très Probable (T)	Critique (C)	Élevé (E)	Élevé (E)	Moyen (M)	Faible (F)
	Probable (P)	Élevé (E)	Élevé (E)	Moyen (M)	Faible (F)	Négligeable (N)
	Moyennement Probable (M)	Moyen (M)	Moyen (M)	Faible (F)	Faible (F)	Négligeable (N)
	Improbable (I)	Faible (F)	Faible (F)	Négligeable (N)	Négligeable (N)	A ne pas considérer

Ce tableau à double entrée sert de guide à la détermination du niveau d'un risque et de la nécessité de mesures d'atténuation.

**«Un projet ayant identifié plus de trois (3) risques critiques est un projet à risque»**

Source: Présentation Fabiana Issler, février 2009.

## Annexe 7 – Liste des risques identifiés pour l'année 2011

Description du risque			Évaluation du niveau de risque			Mesures proposées pour la gestion du risque
			Probabilité du risque <sup>24</sup>	Impact du risque <sup>25</sup>	Niveau du risque <sup>26</sup>	
Environnement	Changements climatiques et de gestion des terres	Réduction des zones d'habitat naturel de BRE par des reconversions ou accès difficile (barrages, etc.)	M	M	M	Suivre une approche participative d'élaboration et de mise en place de Plan d'Occupation et d'Affectation des Sols (POAS)
		Réduction importante de la biomasse par feux de brousse incontrôlés et étendus	P	TE	E	Renforcement des comités de lutte contre les feux de brousse (concertations, développement institutionnel, équipement, sensibilisation, etc.)
	Épidémiologie	Foyers épizootiques dévastateurs	P	E	E	Plan de prophylaxie des principales maladies
Financement	Pluralité des bailleurs	Retards et confusions dus à des différences de procédures de gestion des 2 bailleurs principaux	T	E	E	Former le staff impliqué sur les règles et procédures des 2 bailleurs
	Contribution des bailleurs	Incertitude pour le financement des États	P	E	E	Identifier à temps les besoins, sensibiliser, rendre compte des activités; suivre la mise en place effective des fonds Rendre compte, de façon transparente, sur l'utilisation des fonds
	Taux de change	Réduction de ressources suite à une dépréciation de l'UC et/ou du Dollar. Besoin de réactualisation des coûts des marchés libellés en monnaie locale suite à la fluctuation des taux de change (GNF, GMD)	T	E	E	Établir les contrats internationaux en dollar et nationaux en monnaie locale; Raccourcir les délais d'exécution des dépenses. Libeller les contrats en dollars dans les pays à monnaie fluctuante.
	Longs délais de mobilisation	Le respect des procédures et les lentes réactions allongent les délais de mise en œuvre des activités	P	TE	E	Anticiper en veillant à une bonne planification des activités et suivre rigoureusement les requêtes
Organisation	Arrangement institutionnel	Lourdeur ou complexité de prise de décision du fait de la multiplicité des intervenants. Faiblesse des capacités des agences d'exécution au niveau régional Risque potentiel de relocalisation de l'institution abritant l'URC.	T	E	E	Communiquer, poursuivre la réflexion sur le montage institutionnel Anticiper, communiquer régulièrement avec les entités concernées. Davantage se focaliser sur les activités du projet, maintenir les concertations encours avec les autorités nationales.
	Dispositif	Capacités insuffisantes de mise en œuvre du staff du projet	M	E	M	Échanger et se renforcer mutuellement; évaluer périodiquement et orienter

<sup>24</sup> Qualification de la probabilité de survenue du risque : I: Imminente, T: Très probable; P: Probable; M: Moyennement probable; I: Improbable.

<sup>25</sup> Qualification de l'impact du risque s'il survenait : C: très élevé; E: impact élevé; M: impact moyen; F: Impact Faible; N: Impact négligeable

<sup>26</sup> Qualification du niveau du risque: C: Critique; E: Élevé; M: Moyen, F: Faible, N: Négligeable.

Opérationnel	Mécanisme d'intervention	Éloignement par rapport aux zones d'intervention	P	E	E	Optimiser le rendement des missions, communiquer ; rapprocher les sièges du projet du terrain d'actions
	Gestion du projet	Lenteur de traitement des dossiers au sein de l'équipe de gestion	P	E	E	Planifier à temps, clarifier les rôles et responsabilités, suivre (grille) et coordonner les activités
		Confusion dans la gestion des dossiers au niveau de la BAD et de l'UNOPS du au changement d'interlocuteurs.	P	E	E	Documenter et classer, de façon systématique, tout document et information relative au traitement d'un dossier. Au niveau de la BAD, différencier les dossiers pouvant être traités par le bureau de Dakar et ceux devant être soumis au bureau de Tunis.
	Capacités d'exécution	Lentes ou de qualité insuffisante	M	E	M	Former le staff, suivre, appuyer et favoriser le renforcement mutuel
	Infrastructures	Inexistantes ou de qualité défectueuse dans la zone du projet	P	E	E	Procéder a une identification concertée des besoins, sélectionner avec transparence les entreprises et fournisseurs, veiller a une maitrise d'œuvre effective
		Coût excessif favorisant des dépassements de budget	P	E	E	Veiller a la qualité des études de faisabilité et transparence dans les procédures
		Gestion inappropriée	T	E	E	Établir des protocoles tripartites, élaborer et mettre en œuvre de façon participative les règles, former et suivre les organes de gestion
Réalisations	Rythme lent de réalisation	P	E	E	Planifier, anticiper et suivre effectivement les processus	
Environnement politique	Situation	Existence de conflits, de guerre dans la zone du projet	I	E	C	Compte tenu de la situation politique qui a prévalu en Guinée, développer une stratégie d'anticipation sur certaines activités et de rattrapage du retard accusé.
	Gouvernement	Engagement faible	P	E	E	Sensibiliser, rendre compte régulièrement, communiquer pour la visibilité du projet
	Perception du projet	Réaction négative de population ou de médias	P	E	E	Impliquer les leaders, sensibiliser, tenir des ateliers d'information, clarifier place du projet par rapport aux orientations nationales (climat, sec aliment, pauvreté)
Régulation	Ressources naturelles	Promulgation de lois favorisant la reconversion ou ne facilitant pas la mise en place des POAS	M	E	M	Sensibiliser, Lobbying ; organiser ateliers pour autorités administratives et locales, médias, etc.
	Ressources génétiques	Promulgation de lois, de pratiques ou de politiques favorisant la perte des RGA ou les croisements entre BRE et races exotiques	T	E	E	Rationaliser la transhumance transfrontalière
Stratégie	Partenariat	Discordance dans les approches et mécanismes d'intervention Non-respect des engagements, faiblesse des décaissements et de l'absorption des fonds	P	E	E	Utiliser les documents de référence (prodod et rapport d'évaluation) comme base de travail, tenir des concertations régulières. Transmission dans les délais des rapports trimestriels des partenaires. Suivi rigoureux, évaluation régulière et revue des protocoles de partenariats.

## Bibliographie

- AE2C Audit Expertise comptable et conseil. *Rapport de contrôle interne du PROGEBE pour la période allant du 1er janvier au 31 décembre 2010. Version finale*. Bamako. Juin 2011. 15 pp.
- BAD. *AfDB Supervision Mission: 08 to 09 July 2010. Aide-Mémoire*. Banjul. Juillet 2010
- BAD. *Projet Régional de Gestion Durable du Bétail Ruminant Endémique en Afrique de l'Ouest. Composante nationale République de GUINEE. Mission de supervision du 02 au 10 mai 2010. Aide – mémoire*. Conakry. Mai 2010
- BAD. *Projet Régional de Gestion Durable du Bétail Ruminant Endémique en Afrique de l'Ouest. Composante nationale République de GUINEE. Mission de supervision du 26 mars au 2 avril 2011. Aide – mémoire*. Conakry. Avril 2011
- BAD. *Projet Régional de Gestion Durable du Bétail Ruminant Endémique en Afrique de l'Ouest. Composante nationale République du MALI. Mission de supervision du 11 au 15 mai 2010. Aide – mémoire*. Bamako. Mai 2010. 24 pp.
- BAD. *Projet Régional de Gestion Durable du Bétail Ruminant Endémique en Afrique de l'Ouest. Composante nationale république du MALI. Mission de supervision du 03 au 10 avril 2011. Aide – mémoire*. Bamako. Avril 2011
- BAD. *Projet Régional de Gestion Durable du Bétail Ruminant Endémique en Afrique de l'Ouest. Composante nationale république du Sénégal. Mission de supervision du 05 au 15 juillet 2010. Aide – mémoire*. Dakar. Juillet 2010
- BAD. *Projet Régional de Gestion Durable du Bétail Ruminant Endémique en Afrique de l'Ouest. Composante nationale république du Sénégal. Mission de supervision du 1<sup>er</sup> au 6 mars 2011. Aide – mémoire*. Dakar. Mars 2011
- BAD. *Projet Régional de Gestion Durable du Bétail Ruminant Endémique en Afrique de l'Ouest. Mission de supervision URC du 3 au 15 juillet 2010*. Banjul. Juillet 2010
- BAD. *Projet Régional de Gestion Durable du Bétail Ruminant Endémique en Afrique de l'Ouest. Mission de supervision Mali et Guinée du 22 au 29 novembre 2009. Aide – mémoire*. Bamako. Novembre 2009
- BAD. *Projet Régional de Gestion Durable du Bétail Ruminant Endémique en Afrique de l'Ouest. Mission de supervision URC, Gambie et Sénégal. Aide – mémoire*. Banjul. Août 2009
- Fonds Africain de Développement. *Gestion durable du bétail ruminant endémique en Afrique de l'Ouest. Rapport d'évaluation*. Novembre 2005.
- Nations Unies. *Convention des Nations Unies pour la Diversité Biologique*. Nairobi. 1992
- Nations Unies. *Convention des Nations Unies pour la lutte contre la désertification*. Paris. 1994
- PNUD/FEM. *Document de projet du PNUD. Gestion durable du bétail ruminant endémique d'importance mondiale en Afrique de l'Ouest*. 2007.
- PNUD/FEM. *Projet Bétail endémique en Afrique de l'Ouest. Compte rendu réunion BAD, PNUD/FEM et UNOPS du 15 novembre 2006*. Bureau régional PNUD/FEM. Dakar. 2006
- PROGEBE. *Memorandum of Agreement between UNOPS, UNDP and ILRI*. September 2007.
- PROGEBE. *Note sur l'élaboration participative des programmes de travail et budgets annuels 2011*. Banjul. Août 2010. 8 pp.
- PROGEBE. *Procès-verbal de la deuxième réunion du Comité régional de pilotage (CRP) du PROGEBE*. Banjul. Janvier 2009

PROGEBE. *Compte rendu de la première réunion du Comité de Pilotage (CPR) Régional du PROGEBE par téléconférence*. Dakar. 13 février 2008

PROGEBE. *Draft de note sur une stratégie de sélection des petits ruminants dans la zone d'intervention du PROGEBE*

PROGEBE. *Méthode de calcul du taux d'exécution physique du PROGEBE*

PROGEBE. *Note technique sur l'évaluation de la mise en œuvre d'une action de renforcement des capacités et de développement institutionnel*. Banjul. Juin 2010. 16 pp.

PROGEBE. *Note sur l'élaboration participative des programmes de travail et budget annuels 2011*. Banjul. Août 2010

PROGEBE. *Procès verbal de la quatrième réunion du Comité régional de pilotage*. Conakry. 17 février 2011

PROGEBE. *Procès-verbal de la troisième réunion du Comité régional de pilotage (CRP) du PROGEBE*. Bamako. Février 2010

PROGEBE. *PROGEBE meeting to discuss Revised ILRI Strategy – Aide Memoire*. Dakar. Février 2011. 2 pp.

PROGEBE. *Programme de travail et budget annuels 2011*. Banjul. Janvier 2011.

PROGEBE. *Programme technique et budget annuels 2009*. Banjul. Avril 2009

PROGEBE. *Programme technique et budget annuels 2010*. Banjul. Février 2010

PROGEBE. *Projet de gestion durable des durable du bétail ruminant endémique d'importance mondiale en Afrique de l'Ouest. Cadre logique intégré*.

PROGEBE. *Project Monitoring and Evaluation Practical Guide*. Banjul. April 2009.

PROGEBE. *Rapport annuel 2008*. Banjul. Février 2009

PROGEBE. *Rapport annuel 2009*. Banjul. Février 2010

PROGEBE. *Rapport annuel 2010*. Banjul. Janvier 2011

PROGEBE. *Stratégie de mise en œuvre des activités de développement institutionnel des Organisations communautaires de base (OCB), des Organisations professionnelles d'éleveurs (OPE) et des organisations d'opérateurs privés évoluant dans le secteur de l'élevage (OPEC) dans la zone d'intervention du projet*. Banjul. Septembre 2009. 4 pp.

PROGEBE. *Stratégie de renforcement des capacités techniques et organisationnelles des professionnels de l'élevage et des communautés de la zone du projet*. Banjul. Novembre 2009.

PROGEBE. *Visibilité des événements clés du PROGEBE*

PROGEBE/ Cabinet Aziz Dieye. *Manuel des procédures administratives, financières et comptables*. Banjul. Décembre 2009. 50 pp.

PROGEBE ILRI. *2011 ILRI Annual work plan*. Février 2011

PROGEBE ILRI. *Annual report 2009*. Janvier 2010

PROGEBE ILRI. *Annual report 2010*. Février 2011

PROGEBE ILRI. *New ILRI PROGEBE Strategy*. Février 2011

PROGEBE ILRI. *Progress report january october 2008*. 2008

PROGEBE PNUD/FEM. 2008 *Project Implementation Report*

PROGEBE PNUD/FEM. 2009 *Project Implementation Report*

PROGEBE PNUD/FEM. 2010 *Project Implementation Report*

Secrétariat du FEM. *GEF Secretariat Review Sheet*. Washington. 02 Mai 2007