



DIERENARTSEN | VETERINAIRES
ZONDER GRENZEN | SANS FRONTIERES
ASBL

Royaume de Belgique
DGCD



Initiatives – Conseils -Développement

EVALUATION FINALE DU PROJET APLFLSA

Mali



Rapport Provisoire

Bamako
Février 2007

Guy Van Vlaenderen
Expert en Production Animale

Table des matières

(I)	PRÉSENTATION DE LA MISSION	4
1.1	Objectifs de l'évaluation finale	4
1.2	Éléments de l'évaluation	4
1.3	Méthodologie de l'évaluation.....	5
1.4	Avertissement	6
(II)	CADRE D'EXÉCUTION DU PROJET	7
2.1	Bref rappel historique de la prestation	7
2.2	Cadre logique de l'intervention.....	8
(III)	ANALYSE DE LA CONCEPTION DU PROJET	8
(IV)	PERTINENCE DU PROJET.....	9
(V)	ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET	10
5.1	Analyse de l'efficacité de l'équipe du projet.....	10
5.2	Analyse de l'efficience de l'équipe	11
(VI)	ANALYSE DES ACTIONS CONDUITES	13
6.1	Volet « Oualia » :	13
6.2	Volet « Amélioration de la filière lait » :	14
6.3	Volet « Renforcement des organisations » :	16
6.4	Volet « Amélioration des pratiques d'élevage »	18
6.5	Volet « Santé animale de proximité » :	21
(VII)	APPRÉCIATION DE LA DURABILITÉ	24
7.1	Durabilité des activités	24
7.2	Durabilité des services mis en place.....	24
7.3	Durabilité des volets	25
7.4	Durabilité de l'axe central du projet (Objectif spécifique).....	26
(VIII)	EVALUATION DE L'IMPACT DU PROJET	28
8.1	Impact quantitatif	28
8.2	Impact sur les techniques d'élevage	28
8.3	Impact sur les productions du cheptel	30
8.4	Impact sur la dimension humaine de la pauvreté	31
8.5	Impact sur la dimension économique	32
8.6	Impact sur la dimension socioculturelle	33
8.7	Impact sur l'environnement.....	34
8.8	Effets induits du projet	34
8.9	Analyse du potentiel de diffusion des actions initiées par le projet	35
(IX)	CONCLUSIONS	37
9.1	Bilan global de la prestation	37
9.2	Leçons apprises	39
9.3	Conclusions générales	42
(X)	ANALYSE DE LA STRATEGIE PARTENARIALE.....	44
10.1	Considérations préliminaires	44
10.2	Bilan du renforcement des capacités du PLP	44
10.3	Efficacité du renforcement du partenaire local	45
10.4	Bilan des relations partenariales	47
(XI)	RECOMMANDATIONS	49
11.1	Recommandations stratégiques pour VSF-B	49
11.2	Recommandations opérationnelles pour le projet	50
11.3	Recommandations concernant la nouvelle action VSF-B (programme DGCD)	51

Abréviations et acronymes

AEV	Auxiliaire d'élevage Villageois
AFD	Agence Française de Développement
APLFLSA	Appui aux Partenaires Locaux au travers de la Filière Laitière et de la Santé Animale à Koumantou et à Oualia au Mali
APLK	Association des Producteurs Laitiers de Koumantou
AVLK	Association des Vendeuses de Lait de Koumantou
BM	Banque Mondiale
CP ou GP	Chef de Projet ou Gestionnaire de Projet (<i>nouvelle dénomination depuis 2006</i>)
CTB	Coopération Technique Belge
DED	Deutsche Entwicklung Dienst (Service de développement allemand)
DGCD	Direction Générale de la Coopération au Développement (Coop. Belge)
EGAB	Entente des Groupements Associés de Badumbé
FODESA	Fonds de Développement du Sahel
GCP	Gestion du Cycle de Projet
ICD	Initiative – Conseil – Développement (ONG malienne partenaire de VSF-B)
IMB	Intervalle entre mises-bas
ISS	Interview Semi Structurée
LCV	Laboratoire Central Vétérinaire
MARP	Méthode accélérée de Recherche Participative
MEP	Ministère de l'Élevage et de la Pêche
OP	Organisation Paysanne
PADK	Projet d'Appui à la Décentralisation - Koulikoro
PASAOP	Programme d'Appui aux Services Agricoles et Organisations de Paysans
PASAPA	Programme d'Appui Santé Animale et Productions Animales
PIPO	Planification des Interventions par Objectifs
PLP	Partenaire Local Principal
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SG	Secrétaire Général
SVPP	Service Vétérinaire Privé de Proximité
VSF-B	Vétérinaires Sans Frontières – Belgique

EVALUATION FINALE DU PROJET APLFLSA

(I) PRÉSENTATION DE LA MISSION

1.1 Objectifs de l'évaluation finale

Les objectifs de cette mission sont liés à une évaluation en fin de projet :

- Informer les différentes parties prenantes (VSF-B, ICD, DGCD, MEP...) sur la situation de l'action en fin de prestation, notamment sous les aspects de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de la durabilité et de l'impact de la prestation.
- Établir un bilan final du projet, en vue d'identifier les points forts et les points faibles de l'intervention et de dégager les mesures éventuelles à prendre pour assurer une pérennisation des actions et un désengagement harmonieux de VSF-B.
- Élaborer les résultats globaux de la prestation aux fins d'une capitalisation plus efficace par le siège de VSF-B (tirer les leçons apprises pour améliorer l'efficacité des actions futures)
- Formuler des recommandations claires et fixer des délais d'exécution pour les actions prioritaires à mener en vue de la fin de la prestation et du démarrage d'une nouvelle action de VSF-B au Mali.

1.2 Éléments de l'évaluation

L'objectif principal de l'évaluation finale est d'établir un bilan global de la prestation et de tirer les leçons apprises. Dès lors, les éléments à prendre en considération doivent porter sur tous les aspects de la GCP, depuis la phase d'identification du projet jusqu'à son achèvement. Un accent plus particulier sera mis sur l'impact et la durabilité des actions du projet. En conséquence, les différents éléments analysés sont les suivants :

- Analyse de la conception du projet (identification et formulation du projet)
- Appréciation de la pertinence de l'intervention
- Analyse de la mise en œuvre du projet (efficacité, efficience)
- Analyse des actions conduites
- Appréciation de la durabilité des actions (activités et services) et de l'axe stratégique du projet
- Évaluation de l'impact du projet
- Bilan global du projet
- Examen de la stratégie partenariale (appui au renforcement du PLP, qualité des relations partenariales)
- Leçons apprises
- Recommandations.

1.3. Méthodologie de l'évaluation

(i) Étapes préparatoires :

La préparation des évaluations finales des projets sous programme avec la DGCD a couvert le dernier trimestre 2006. Elle a comporté les étapes suivantes :

- Elaboration de la stratégie de VSF-B concernant les évaluations en fin de projet
- Établissement d'une méthodologie comprenant un canevas pour la réalisation des évaluations ainsi qu'un programme type de déroulement de celles-ci
- Élaboration des enquêtes d'impact au niveau des groupes cibles
- Explication de la méthodologie aux GP des projets VSF-B concernés

Ensuite, et plus spécifiquement pour l'évaluation finale du projet APLFLSA :

- Réalisation des enquêtes « impact socio-économique » (63 éleveurs concernés répartis dans 5 villages de la commune de Koumantou)
- Établissement des fiches d'évaluation par le consultant et transmission au projet de certains tableaux à compléter préalablement à la mission de terrain
- Collecte de données préliminaires par le projet
- Séance de travail avec le Coordinateur pour l'Afrique Francophone concernant l'analyse de la conception du projet (interview sur base de fiches d'évaluation)

(ii) Étape d'exécution de la mission :

La mission d'évaluation au Mali s'est déroulée du 30 janvier au 12 février 2007.

Le consultant chargé de l'évaluation finale a adopté une démarche très participative, ainsi :

- Au niveau de la capitale, la mission a consulté le SG du Ministère de l'Élevage et de la Pêche.
- Au niveau des lieux d'intervention du projet, la mission s'est entretenue avec les acteurs et parties prenantes (éleveurs, associations d'éleveurs, services techniques déconcentrés, autorités administratives décentralisées).
- La mission a réalisé une série d'analyses participatives avec les bénéficiaires directs : 3 séances d'enquêtes zootechniques (ISS) ; 3 ateliers MARP avec les femmes des éleveurs pour apprécier les effets socio-économiques du projet ; 1 atelier d'évaluation participative sur l'appréciation et la durabilité des actions du projet avec des représentants des groupes bénéficiaires.
- Le consultant a organisé des séances de travail avec les associations d'éleveurs (APLK et EGAB) ainsi qu'avec les bénéficiaires intermédiaires de la prestation : gérant de la laiterie de Koumantou, comité de gestion de la dite laiterie, vétérinaires privés de la région de Koulikoro et de la commune de Oualia.
- Les évaluations des critères d'efficacité, d'efficience et de durabilité ont été réalisées avec le concours actif de l'équipe du projet
- Le bilan du partenariat a été établi avec la participation de 2 représentants de l'ONG locales et du coopérant VSF-B, chef du projet.

En fin de mission, le consultant chargé de l'évaluation a tenu une séance de restitution de la mission réunissant l'attaché de la Coopération Belge, des responsables des services déconcentrés du MEP, des représentants de la mairie de Koumantou, des membres du bureau de l'APLK ainsi que les responsables de l'ICD et du projet APLFLSA.

A son retour en Belgique, le consultant a réalisé un débriefing de sa mission auprès des responsables de VSF-B.

(iii) Méthodologie pour l'évaluation

L'évaluation a été conduite sur la base de fiches portant sur les différents éléments relatifs à une évaluation finale. Ces fiches ont été réalisées en fonction du rôle « théorique » des principales parties prenantes de l'intervention. Un système de cotation de l'appréciation des actions du projet a été utilisé de façon à pouvoir évaluer plus objectivement et plus globalement l'ensemble des éléments relatifs à la GCP. Le système de cotation adopté allait de 0 (pour une action considérée comme nulle) à 4 (pour une action jugée comme excellente) en passant par 2 (pour appréciation moyenne). Le processus de cotation impliquait les personnes interrogées et le consultant (lorsque des informations satisfaisantes étaient en sa possession : rapports, visites de terrain, ISS, MARP). L'évaluation de l'ensemble du projet a porté sur plus de 520 « critères » qui ont été ensuite pondérés (en fonction de leur importance relative dans le succès d'un projet) et regroupés en 6 grandes catégories (conception, pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact). Les moyennes obtenues ont été converties pour plus de facilité en %.

1.4 Avertissement

La présente évaluation porte essentiellement sur les actions menées dans la commune de Koumantou. En effet, d'une part, le volet « Oualia » a dû être arrêté compte tenu de l'attitude peu participative et du manque de fiabilité de l'association EGAB ainsi que de l'absence de résultats concrets concernant les nombreuses actions menées à travers elle dans la commune. Malgré tout, la mission a tenu à rencontrer certains responsables de cette association en vue d'établir un bilan des actions de VSF-B dans la commune.

D'autre part, le nouveau volet d'appui aux vétérinaires privés de la région de Koulikoro est encore trop récent (septembre 2006) que pour pouvoir apprécier l'action sur la base de résultats concrets et objectifs.

(II) CADRE D'EXÉCUTION DU PROJET

2.1 Bref rappel historique de la prestation

Cette action est cofinancée à 85% par la DGCD et s'inscrit dans le cadre du programme quinquennal 2003 – 2007 conclu entre la DGCD et VSF-B. Elle comprend les volets « Financement de Partenaires - FP » et « Envoi de Personnes - EP ».

Le démarrage d'actions menées par VSF-B au Mali remonte à 1998 avec l'action PASAPA dans le cadre du premier programme quinquennal 1998 – 2002. Cette action était exclusivement basée dans la commune de Oualia (dans la région de Kayes) et conduite en partenariat avec l'EGAB. A la fin de ce programme quinquennal, la pertinence d'une prolongation du partenariat VSF-B / EGAB s'est justifiée par l'initiative récente de développement de la filière lait à Oualia, thématique sur laquelle VSF-B travaillait dans plusieurs pays et qui était donc pleinement cohérente avec sa programmation thématique. S'agissant du volet « EP », le partenariat s'est traduit par la collaboration d'un coopérant, coordinateur de l'action. Le premier coopérant (Dr. Eric Vachaudéz) a dû être remplacé en début d'année 2001 pour des raisons médicales. Depuis juillet de la même année, l'action a été coordonnée sur place par Dr. Adrahamane Coulibaly.

A partir de 2003 (nouveau programme quinquennal), VSF-B a initié un partenariat supplémentaire avec l'Association des Producteurs de Lait de Koumantou, dans la région de Sikasso. La similitude de la problématique de la filière laitière à Koumantou et à Oualia (contraintes techniques et structurelles en amont et en aval de la filière) fait que les activités et résultats attendus ont été similaires.

L'historique de la formulation de cette action peut être résumé comme suit :

- Période 1994-2002 (avant l'intervention de VSF-B) : Création, en 1994, de l'**Association des Vendeuses de Lait de Koumantou (AVLK)** en vue de promouvoir l'écoulement, le stockage, la conservation, la transformation et la vente des produits laitiers. En 1996, la cellule d'Aménagement du Territoire/Gestion des Ressources Naturelles, avec l'aide de l'AFD, a mis en place une mini-laiterie. A sa création, il était prévu que la laiterie collecte, transforme et écoule 80 litres de lait par jour mais elle n'a pas été équipée pour satisfaire les arrivages en hivernage. Par contre, en saison sèche, la mini-laiterie se retrouvait en sous-exploitation par insuffisance d'approvisionnement en lait. Face à cette situation, les agro-éleveurs se sont également organisés en créant l'**Association des Producteurs de Lait de Koumantou (APLK)**. Active depuis 1996, elle n'est officiellement enregistrée qu'en 2001. Quant à la laiterie, elle est gérée par un comité de gestion composé des membres initialement des bureaux des deux associations.
- 10/1999 : Contact VSF-B / IMT. Recherche de partenariats potentiels via l'entremise des anciens participants au CIPSAT - IMT. Contact entre M. Siaka Bagayoko (ancien CIPSAT) et le coordinateur projet AFD d'appui à la filière laitière de Koumantou.
- 2000 : Draft d'une proposition d'actions rédigé par M. Bagayoko et envoyé à VSF-B via l'IMT.
- 12/2000 : Révision du document et mission de terrain (Koumantou) commanditée par VSF-B.
- 08/2001 : Mission VSF-B de suivi de l'action PASAPA et d'identification à Koumantou.
- 06/2002 : Mission VSF-B de suivi de l'action PASAPA et de formulation dans le cadre de la préparation du programme quinquennal (03-07) et du plan d'action 2003 présentés à la DGCD.
- 01/2003 : Démarrage de l'action. Le CP VSF-B fonctionne sans véritable partenaire capable de contribuer activement à la réflexion, à la mise en œuvre et au suivi des actions. Les PL à l'époque sont constitués par les organisations paysannes dont les membres ne disposent que d'un faible niveau d'instruction.

- 11/2003 : Mission de monitoring du siège avec l'appui d'un consultant externe. Cette mission a mis le doigt sur un certain nombre de défaillances techniques, conceptuelles et managériales. A cette occasion, les associations paysannes ont été reclassé parmi les groupes cibles et une concertation a été établie avec l'ONG malienne ICD en vue de l'établissement d'un réel partenariat.
- 04/ 2004 : Démarrage officielle du partenariat entre VSF-B et ICD.
- 10/2004 : Changement du Chef de projet VSF-B : affectation de Denis Rippeche à Bamako.
- 11/2005 : Mission de Monitoring de la Coordinatrice VSF-B pour l'Afrique de l'Ouest appuyée par un consultant externe. La mission met en évidence des défaillances sévères dans la gestion des actions confiées à l'EGAB et dans la gestion comptable de la laiterie de Koumantou. Des recommandations précises sont faites sur place et acceptées par les parties concernées.
- 9/2006 : La mise en œuvre de la principale recommandation faite à l'EGAB concernant l'affectation d'un mandataire à Oualia n'a pas pu être honorée, malgré le délai supplémentaire accordé par VSF-B. cette dernière décide de mettre fin aux activités du projet à Oualia.

2.2 Cadre logique de l'intervention

L'objectif global vise à « *Améliorer la sécurité alimentaire et le revenu des populations rurales* ».

L'objectif spécifique du projet est : « *Une filière laitière saine et performante et un système de santé animale sont mis en place* »

Les Résultats intermédiaires sont :

R I : La capacité des acteurs de la filière laitière est renforcé en vue de la création de structures autonomes.

R II : La production laitière est augmentée en saison sèche grâce à de meilleures pratiques d'élevage.

R III : La production des laiteries en produits laitiers est accrue, diversifiée et améliorée sur le plan hygiénique.

R IV : La situation sanitaire des troupeaux encadrés est améliorée grâce à la mise en place d'un service de santé animale de proximité.

R V : Le partenaire local de VSF-B est capable de gérer techniquement et administrativement des programmes de développement au profit des populations rurales.

(III) ANALYSE DE LA CONCEPTION DU PROJET

Cet élément de l'évaluation apparaît comme très médiocre (cotation : **21%**) en raison d'une identification insuffisamment approfondie. La détermination de VSF-B à démarrer rapidement une action en Afrique de l'Ouest a surtout prévalu. De ce fait, plusieurs critères importants ont été omis (connaissance suffisante du PL, prise en compte de l'efficacité de l'action, pertinence vis-à-vis de la pauvreté, durabilité

potentielle...). A l'époque, les procédures d'acceptation d'un projet reposaient exclusivement sur les épaules de la Directrice de VSF-B, puisque le personnel salarié de l'ONG était réduit à une secrétaire.

La formulation du projet a également été défailante, même si plusieurs missions préparatoires se sont succédées. Celles-ci étaient assez superficielles et n'ont pas adopté de démarches participatives ni respecté le processus lié à la GCP (pas d'atelier PIPO, pas d'arbre des problèmes, pas d'approche de la durabilité...). Les formulateurs n'ont pas pris en considération les expériences négatives des partenaires précédents (DED à Oualia).

Il en résulte que le projet ainsi formulé a entraîné beaucoup de problèmes à l'exécution (inefficience des actions due aux problèmes d'enclavement de la commune de Oualia; au manque de sérieux, de compétences et même de probité du PL).

En outre, le choix des PL, à Oualia et à Koumantou, a été réalisé en l'absence de critères objectifs et pertinents de sélection. Ainsi, les PL retenus s'apparentaient plus à des groupes bénéficiaires qu'à des véritables partenaires capables de participer à la réflexion, la mise en œuvre et le suivi des actions.

Les conséquences de ces défaillances au niveau de la conception du projet ont été nombreuses et pénalisantes pour l'exécution du projet :

- changement du partenaire local en cours d'exécution ;
- réaménagement fréquent des actions et des activités ;
- redéploiement géographique ;
- approche peu participative et peu responsabilisante durant la 1^{ère} période du projet ;
- nombre limité de bénéficiaires touchés ;
- changement de CP en cours d'exécution ;
- modification dans l'approche de l'appui aux groupes bénéficiaires (approche trop paternaliste basée sur de nombreux cadeaux durant la 1^{ère} période ; approche « participative » et « responsabilisante » avec le 2^{ème} CP et le nouveau PLP).

(IV) PERTINENCE DU PROJET

Globalement la pertinence de la prestation est bonne (67%), en raison principalement de la réponse qu'elle a apportée aux attentes des bénéficiaires.

Les éléments de satisfaction portent sur les infrastructures réalisées (laiterie, salle de formation, magasin de stockage d'aliments bétail...) et les équipements pour la laiterie (chaîne de froid, groupe électrogène,...) et pour les éleveurs (bidons, vélos...) ainsi que sur les fonds de roulement mis en place (aliments pour bétails) et les formations dispensées.

Mais, la pertinence la plus importante concerne la résolution du problème de commercialisation du lait. Les avantages liés à l'opérationnalisation de la laiterie sont importants :

- augmentation et sécurisation du revenu du lait ;
- réduction importante de la pénibilité du travail des femmes peules chargées de la vente du lait (porte à porte)

La pertinence est également excellente en ce qui concerne la prise en compte des priorités du MEP. En effet, les actions développées par le projet s'inscrivent dans cinq des principaux axes stratégiques de la politique sectorielle du ministère¹.

¹ (1) Amélioration de l'alimentation des animaux ; (2) Amélioration de la santé animale (par l'appui à la privatisation de la profession vétérinaire) ; (3) Amélioration des performances zootechniques ; (4) Développement des infrastructures et équipements de commercialisation et de transformation des produits de l'élevage ; (5) Renforcement de la capacité des acteurs

La pertinence de l'action vis-à-vis des communes est également bonne puisque le projet est actif dans la lutte contre la pauvreté et le renforcement des capacités de la population.

Toutefois, la contribution réelle à ces objectifs demeure assez modeste, compte tenu du nombre relativement réduit de bénéficiaires directs.

En ce qui concerne la cohérence avec la mission de VSF-B, le projet prend en considération 5 des 8 objectifs de base, à savoir : l'amélioration du bien-être des populations défavorisées à travers les axes stratégiques « Santé animale », « Production animale » et « Capacity building » et l'axe transversal « Genre ».

Par contre, la pertinence du projet vis-à-vis des « Objectifs du Millénaire » est faible tant au niveau du nombre d'objectifs pris en compte (1 seul qui vise à « assurer un développement durable ») qu'à celui de sa contribution à la réalisation de celui-ci par la seule augmentation du revenu grâce à l'élevage.

(V) ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

5.1 Analyse de l'efficacité de l'équipe du projet²

L'efficacité de l'équipe du projet est globalement bonne (note : 70%).

5.1.1 Les points forts du projet concernent :

- (i) Une bonne approche méthodologique visant la durabilité des actions grâce à une participation et une responsabilisation accrues des bénéficiaires (concertation pour l'identification des problèmes et la recherche de solutions ; mise en place des actions avec la participation des bénéficiaires puis appropriation complète). Cette approche est le fait de la nouvelle équipe qui a axé son appui sur un renforcement des capacités et un meilleur suivi des actions mises en œuvre. Cependant, ce processus a été pénalisé par la méthodologie adoptée durant la 1^{ère} période, approche basée sur une politique de subventions et de cadeaux ainsi que sur des actions focalisées sur la mise en place d'infrastructures et d'équipements au détriment d'activités plus structurantes et plus formatrices pour les bénéficiaires.
Cette option a contribué à l'émergence d'une « mentalité d'assistés permanents » qui a bloqué la dynamique de développement endogène. Il s'en est suivi une mauvaise compréhension, voire un mécontentement des bénéficiaires, lorsque la nouvelle équipe a adopté une réduction des appuis financiers directs (per diem, fournitures, transport des intrants...). L'échec du volet « Oualia » est en partie la conséquence du mauvais choix de l'approche méthodologique lors de la première période.
- (ii) La gestion excellente du projet, tant au niveau administratif que financier. La planification globale est de la responsabilité finale du CP, mais elle est réalisée en concertation avec le PLP.
- (iii) Un suivi rigoureux et efficace des actions sur le terrain (sauf à Oualia, à cause des difficultés d'accès, mais aussi et surtout du manque de collaboration, voire de l'hostilité de l'EGAB). Le suivi direct de la gestion de la laiterie de Koumantou par l'équipe du projet s'est quelque peu ralenti depuis l'affectation dans la commune d'un chargé de suivi (suivi essentiellement orienté sur les activités de vulgarisation auprès des éleveurs).

² L'analyse de l'efficacité ne porte que sur l'équipe actuelle du projet

- (iv) Un bon niveau d'exécution des activités avec un taux de réalisation de l'ordre de 73% (82% si l'on exclut le volet « santé animale » à Oualia qui n'a pu être réalisé en raison du retard dans l'attribution du mandat au candidat). Les délais de mise en œuvre ont été bien respectés (82%).
- (v) Un excellent respect du programme de renforcement des capacités des groupes cibles (96% du nombre de personnes/jour de formation, soit 1629 p/j). Un effort particulièrement apprécié et utile a concerné l'alphabétisation de membres des comités de collecte du lait (27 éleveurs) en vue d'assurer la tenue des cahiers de collecte.
- (vi) Une bonne efficacité du programme de formation des bénéficiaires intermédiaires (personnel de la laiterie, vétérinaires privés dans la région de Koulikoro). Le taux d'exécution du programme a atteint 108% (38 p/j), mais le taux d'application des thèmes est resté assez modeste (62%).
- (vii) Un bon niveau d'application (surtout chez les éleveurs Peuls) des formations en valorisation des sous-produits de récolte, de complémentation à partir de concentrés.

5.1.2 Les points faibles du projet sont :

- (i) Un faible niveau de collaboration avec les différentes parties concernées par ce projet, notamment avec les Services Déconcentrés du MEP et les Autorités Administratives Décentralisées. Seuls des contacts informels ont été établis avec ces structures. Aucun mécanisme d'information (concertations périodiques, transmission de rapports) n'a été instauré. Les relations et, à fortiori, les collaborations avec d'autres structures intervenant dans le développement rural (PSAOP, FODESA, Projet PADK...) sont quasi inexistantes. Le projet a perpétué une situation d'isolement qui avait prévalu durant la 1^{ère} période.
- (ii) Une absence de visibilité du projet et de VSF-B qui s'illustre par un défaut de panneaux du projet et d'autocollants VSF-B sur les lieux d'exécution des actions et dans les bureaux mêmes du projet. Les carences au niveau de la communication et de l'information vis-à-vis des structures nationales et internationales (hormis l'Ambassade de Belgique et son service de coopération) ont permis à des personnes peu scrupuleuses se s'approprier certaines actions du projet (dont la laiterie de Koumantou³). La confusion entre VSF-B et VSF-Mali (parfois présentée comme VSF appuyé par la Belgique) est d'ailleurs savamment entretenue par l'ancien CP du projet, fondateur de VSF-Mali.
- (iii) La qualité de réalisation des activités un peu faible (note de 64%). Elle est pénalisée par les résultats décevants dans les domaines du renforcement des associations de base et de l'aménagement des points d'eau.
- (iv) Un faible niveau d'application des thèmes de formation notamment en matière d'hygiène de la traite, de pratique des cultures fourragères et des techniques d'enrichissement des fourrages.

5.2 Analyse de l'efficacité de l'équipe

L'efficacité du projet est bonne (78%).

5.2.1 Les points forts du projet en matière d'efficacité sont :

- (i) Une bonne planification des activités et des ressources à mettre en œuvre. Ainsi, l'adéquation des ressources matérielles et financières prévues par le projet pour conduire les différentes activités est excellente tant au point de vue quantitatif et qualitatif qu'au point de vue des délais de mise en place.

³ Ainsi une visite de la laiterie de Koumantou par le premier Ministre a été organisée par l'ancien CP, sous l'égide de VSF-Mali.

- (ii) Une bonne capacité d'adaptation de l'équipe au contexte souvent changeant (en raison des lacunes dans la conception du projet). Les responsables ont su prendre des décisions parfois délicates, notamment dans le domaine de l'approche méthodologique avec les groupes bénéficiaires. Ils ont également cherché à initier des actions nouvelles pour palier les défaillances de la formulation ou pour répondre aux recommandations des missions de monitoring.
- (iii) Un bilan de la réalisation des IOV excellent, puisqu'à plus de 10 mois de l'échéance de la prestation, le degré d'atteinte des indicateurs s'élève déjà à 91% (voir annexe ...).
- (iv) Une appréciation globalement bonne de la qualité des indicateurs, surtout en ce qui concerne le recours à une « complémentation adaptée », à la fabrication de « nouveaux produits laitiers » (lait caillé sucré, sirimé de bonne qualité) et l'application du « programme de prophylaxie » (schéma officiel).
- (v) Une adéquation correcte du personnel du projet à partir de 2006. L'arrêt de l'appui à Oualia a permis au projet de mettre en œuvre une nouvelle action à Koulikoro porteuse d'améliorations auprès d'un plus grand nombre de petits et moyens agro-éleveurs. A partir du mois de septembre 2006, l'appui à 4 vétérinaires privés installés, a permis au projet de toucher quelques 150 villages situés dans 5 communes de la région de Koulikoro. Pour assurer cet accroissement de travail, le projet a procédé au recrutement d'un chargé d'appui qui assure le suivi des prestations confiées aux vétérinaires privés. Par la suite, il assurera la formation et le recyclage des vétérinaires privés.

5.2.2 Les points faibles ont concerné les aspects suivants :

- (i) L'efficacité des ressources humaines s'est avérée assez moyenne jusqu'en fin 2005. Dans un premier temps, l'équipe s'est trouvée sous-utilisée compte tenu du faible niveau d'activités mises en place durant la 1^{ère} période. En outre, le changement d'approche de l'équipe visant une réduction de la politique de cadeaux et la responsabilisation croissante des bénéficiaires, a entraîné au début de sa mise en place une méfiance, voire une hostilité de ces derniers. Le changement de statut des groupes cibles (de PL à bénéficiaires) a également contribué à renforcer cette attitude. La redynamisation des activités par la nouvelle équipe a donc été assez lente.
- (ii) Par la suite, avec le développement des activités techniques, les ressources humaines se sont avérées insuffisantes. Ceci résulte de la faiblesse de l'équipe : 2 personnes qui ont eu à assurer les tâches de gestion, de planification, d'exécution et de suivi sur 2 sites distants de 650km. Le recrutement d'un chargé d'appui en février 2006 pour assurer un appui technique rapproché auprès des producteurs laitiers et de la laiterie de Koumantou a permis d'améliorer l'efficacité du projet. A Oualia, le projet a recruté un chargé d'appui en janvier 2006 pour mettre en œuvre les recommandations de la mission de monitoring. Malheureusement, cet appui s'est soldé par un nouvel échec, compte tenu de la mentalité des responsables de l'EGAB.
- (iii) La qualité de la mise en œuvre des indicateurs portant sur les productions fourragères et l'hygiène de la traite est faible.
- (iv) L'opérationnalisation de certaines infrastructures et équipements a parfois pris un délai excessif (c'est notamment le cas de 2 parcs de vaccination construits en 2003 et dont l'achèvement n'a été réalisé qu'en 2006).
- (v) L'efficacité des ressources financières est pénalisée en raison d'investissements non productifs et actuellement non utilisés. C'est particulièrement le cas pour les infrastructures mises en place à Oualia (mini-laiterie, laboratoire vétérinaire...) dont les réalisations ont été faites sans une analyse suffisante quant à leur pertinence et à leur pérennisation. A Koumantou, certains investissements en bâtiments « annexes » à la laiterie (case de passage, salle de réunion...) ont été réalisées sans aucune logique économique par rapport à l'activité de la laiterie. Enfin, tous les fonds de roulement octroyés à l'EGAB, ont été rapidement dilapidés et sont donc restés sans impact pour le groupe cible.

(VI) ANALYSE DES ACTIONS CONDUITES (EFFICACITÉ)

6.1 Volet « Oualia » :

Le point des actions réalisées pour la période avant 2004 est difficile à établir, étant donné l'inconsistance des rapports d'activités du 1^{er} CP et de la gestion peu transparente des opérations par l'EGAB. Par la suite, des bilans un peu plus complets ont pu être réalisés, mais les défaillances en gestion se sont poursuivies en raison des difficultés de communication et de l'enclavement de la commune.

De ce fait, 5 fonds de roulement octroyés pour diverses opérations (aliments bétail, 2 opérations coqs raceurs, embouche ovine, produits vétérinaires) ont actuellement complètement disparu et les actions sont arrêtées, sauf pour la pharmacie qui vivote tant bien que mal sur des fonds personnels du Technicien Supérieur d'Elevage.

Les investissements consentis dans une mini-laiterie et dans un laboratoire vétérinaire n'ont porté aucun fruit. L'analyse faite a posteriori par le nouveau CP et ICD a montré clairement que l'installation de cette mini-laiterie n'était pas pertinente en termes de besoins des producteurs, de capacités d'approvisionnement (faible production locale de lait) et de commercialisation (absence de débouchés). Ces deux derniers éléments, pourtant fondamentaux pour toute entreprise de transformation de produits agricoles, avaient été négligés.

D'autres actions ont donné des résultats très limités :

- (i) la construction de granges améliorées pour le stockage des fourrages n'a finalement abouti qu'à la conservation classique sur des « hangars » traditionnels ;
- (ii) l'opération crédit rotatif en chèvres dont l'impact est faible en raison de mortalités et d'un manque de transparence dans le choix des bénéficiaires (en principe des femmes vulnérables, en réalité des proches des membres de l'EGAB).

La seule action réellement bénéfique a consisté en la construction de 3 parcs de vaccination achevés début 2006.

Sur la dizaine d'opérations mises en place à Oualia sous la gestion de l'EGAP, l'appréciation qualitative est donc jugée faible par les responsables de l'EGAB interviewés par la mission (cote : 33%) et très faibles par les responsables actuels du projet (cote : 19%).

Ce maigre résultat est en partie imputable à VSF-B :

- (i) insuffisance du suivi des actions par les responsables projet⁴ (enclavement de la commune et isolement durant toute la période d'hivernage, faible efficacité des déplacements, délégation prématurée des actions de suivi à l'EGAB, alors que cette association paysanne manquait de capacités techniques et méthodologiques) ;
- (ii) manque de réflexion approfondie sur les modalités de mise en œuvre des actions ;
- (iii) réalisation avant 2004 d'actions peu responsabilisantes et peu participatives (politique du « cadeau » sans contrepartie ni mécanismes de viabilisation) ;
- (iv) absence d'analyse suffisante du contexte local principalement en ce qui concerne la pertinence, la faisabilité économique et la durabilité de certaines actions (mini laiterie, laboratoire, grange communautaire...).

Mais, la responsabilité principale revient à l'EGAB de par sa position attentiste, son manque de sérieux (non respect des engagements), son refus d'accepter les conseils techniques, son manque de préparation des actions proposées, la faiblesse des communications internes et surtout le manque de transparence dans la gestion des activités.

⁴ La présence du projet à Oualia a été malgré tout assurée par 3 agents qui se succèdent mais avec des périodes de vide parfois importantes

En outre, à partir de 2005, les relations entre l'EGAB et le projet se sont considérablement détériorées en raison (i) du repositionnement de l'EGAB comme groupe bénéficiaire (et non plus comme PL) et (ii) d'une approche plus responsabilisante de la nouvelle équipe de projet, avec comme corollaire une sérieuse limitation de la politique de « cadeaux ».

Tous ces constats réalisés lors de la mission de monitoring ont conduit VSF-B à entériner la proposition du consultant, de limiter les actions du projet à l'achèvement de certaines actions en cours et à l'appui à l'installation rapide d'un mandataire. Dans cette optique, un prestataire local devait être recruté par le projet pour une période de 6 mois. L'affectation d'un mandataire devait se faire au plus tard en juillet 2006, pour que le projet puisse disposer d'un délai d'au moins 18 mois, afin d'appuyer le vétérinaire privé dans sa phase de démarrage.

Le prestataire engagé (Mr. Amara Diakité) suite à une démarche participative, a réalisé les tâches prévues. En raison de son statut de zootechnicien détenteur de l'agrément vétérinaire, il a été convenu d'un commun accord que ce serait lui qui serait appuyé en tant que mandataire.

Malgré les démarches effectuées par le projet et ICD, sa demande de transfert d'agrément lui a été refusée par les autorités compétentes. Suite aux échanges avec l'EGAB, le candidat et le projet, une ultime prolongation de 2 mois a été concédée afin d'obtenir le transfert de son mandat. A la fin du mois d'août, la situation du candidat n'ayant pas évolué et le projet arrivant à son terme en décembre 2007, VSF-B a signifié sa décision d'arrêter toutes ses actions à Oualia.

Néanmoins, au cours de la présente évaluation, le consultant, en accord avec l'équipe du projet, le coordinateur VSF-B pour l'Afrique Francophone (contacté par téléphone) et ICD a été amené à proposer de revoir la possibilité d'appuyer l'installation de Mr. Diakité suivant un dispositif différent de celui prévu à l'origine⁵. En effet, depuis la décision de VSF-B un certain nombre d'éléments nouveaux sont apparus :

- Mr. Diakité a obtenu son agrément grâce, entre autre, à l'intervention de l'EGAB ;
- Le retrait de l'agent des services vétérinaires étatiques, suite à l'installation de Diakité, laisse la commune sans aucun professionnel vétérinaire ;
- Mr. Diakité a déjà sensibilisé la population de la commune aux soins prophylactiques et curatifs ;
- Le maire a signifié par écrit sa motivation pour l'installation d'un vétérinaire privé
- L'EGAB s'est engagé à appuyer concrètement le mandataire sans prétendre intervenir dans ses affaires.

6.2 Volet « Amélioration de la filière lait » :

6.2.1 Amélioration au niveau de la production.

A ce titre, deux activités étaient prévues :

- La 1^{ère} visait à améliorer l'hygiène de la traite (nettoyage des récipients destinés à la traite, lavage des mains et du pis). Le projet a ainsi dispensé 2 formations appuyées par des brochures illustrées à 46 éleveurs de l'APLK. En sus, le projet a assuré une distribution de matériel (seaux, pissettes, savon et eau de Javel).

Si le nettoyage des récipients peut être considéré comme acquis, il n'en est pas de même pour le lavage des mains (qui n'est pas systématique) et surtout pour le lavage des mamelles. Les explications fournies par les éleveurs concernent la difficulté d'habituer les animaux à cette pratique, la délégation habituelle de la traite à un berger et la faible disponibilité en eau. En outre, les femmes sont convaincues que la tétée du lait par les veaux (pour amorcer la montée du lait) nettoie les trayons.

- La 2^{ème} concernait l'amélioration de l'organisation de la collecte du lait.

Les comités ont été sensibilisés sur cet aspect et le projet a effectué une distribution de bidons adéquats (n= 24) et de vélos (n= 20).

Globalement ces actions ont permis de limiter la quantité de lait « perdu » du fait d'une meilleure hygiène des bidons (nettoyage aisé) et d'une livraison plus rapide du lait.

⁵ Voir compte rendu de la réunion en annexe...

Il convient, toutefois, de noter que les livraisons tardives (après 11h) continuent en l'absence de sanctions par le gérant (refus d'accepter ce lait).

6.2.2 Amélioration de la laiterie (infrastructures et équipements).

- En cours d'exécution, le projet a étendu les infrastructures de la laiterie : construction d'une clôture, d'un magasin de stockage, d'une chambre de passage et d'une salle de formation.
Le projet a également financé le forage et l'édification d'un château d'eau.

Ces infrastructures sont considérées par le gérant et le comité de gestion comme très utiles. En effet :

- le magasin permet de passer de grosses commandes d'aliments de complément et de les stocker dans de bonnes conditions, même si l'absence de palettes entraîne des pertes.
- la salle de formation sert de lieu de réunion pour tous les acteurs de la commune et constitue ainsi élément important de visibilité de la laiterie. De plus, la location de la salle devrait en principe constituer une rentrée supplémentaire d'argent. Certains aménagements devraient toutefois être consentis en vue d'en améliorer le confort (en raison du manque de protection contre les pluies et en raison des fortes chaleurs).

L'état général de ces infrastructures est bon.

- La prestation a également renforcé les équipements de la laiterie en la dotant d'un réfrigérateur, d'un congélateur, d'un petit groupe électrogène et de 2 motos.
L'utilité de ces équipements est évidente.
 - Le groupe électrogène permet le fonctionnement de la thermo-scelleuse. Toutefois, le congélateur à gaz n'a jamais fonctionné, malgré les multiples interventions de techniciens ; le défaut semblant être lié à la marque.
 - Les motos servent d'une part, au déplacement du chargé du suivi et d'autre part, à la livraison des produits laitiers auprès de dépositaires dans d'autres localités.
 - Le projet a également fourni plusieurs petits équipements de matériel de bureau et fournitures diverses.
- Toutefois, la stratégie de l'appui à la laiterie, telle que conçue lors de la 1^{ère} période, s'est avérée défaillante. En effet, le projet a mis l'accent sur les investissements en infrastructures (dont certaines sans lien direct avec l'outil de production) sans accompagnement suffisant en matière de renforcement de la maîtrise technique, économique et managériale du personnel et du comité de gestion de la laiterie. Au cours de la seconde période, un recentrage de l'appui vers le renforcement des compétences techniques et managériales de l'équipe de la laiterie a été réalisé. Cette action a permis d'améliorer considérablement la rentabilité « théorique » de la laiterie. Mais l'absence de formation appropriée pour le comité de gestion et l'inadaptation des mécanismes de contrôle des recettes de la laiterie a annihilé partiellement sa rentabilité effective.

6.2.3 Amélioration des techniques de réception, traitement et conditionnement du lait.

- Le projet a assuré des formations du personnel de la laiterie sur l'hygiène et les techniques de traitement et de conditionnement du lait.
- En outre, le projet a amélioré l'aire de réception du lait et fourni de l'équipement pour le scellage des sachets.
- Le contrôle de la qualité du lait est réalisé par des analyses de laboratoire (LCV). Toutefois, les résultats de ces contrôles sont décevants (50% répondent aux normes), mais les exigences par rapport à une laiterie rurale sont nettement trop élevées puisqu'elles répondent aux normes européennes.

6.2.4 Appui à la commercialisation.

Cet appui passait essentiellement par la fabrication et la promotion de nouveaux produits. Dans cette optique, le projet a mis au point la production de lait caillé sucré en sachets et de sirimé. Ces 2 produits sont très appréciés par la clientèle y compris sur la place de Bamako.

La prestation a également appuyé la recherche de débouchés (foires et revendeurs, construction d'un kiosque de vente au centre de la cité.)

6.2.5 Résultats de la laiterie.

Depuis l'appui de VSF-B à la laiterie de Koumantou, on note une progression remarquable de l'activité.

- Ainsi, la production de lait a triplé en passant de 17.700 l / an en 2002 à près de 44.000 l / an en 2006.
- Le nombre de collecteurs / livreurs est passé de 30 à 46.
- Le nombre de ménages producteurs livrant leur lait a augmenté de 148% en passant de 62 en 2003 à 154 en 2006.

La rentabilité de la laiterie s'est sensiblement améliorée. Alors que le chiffre d'affaires a presque doublé (de 7,4 millions de FCFA à 13,5 millions de FCFA), le bénéfice net « théorique » a pratiquement quadruplé (de 440.000 FCFA en 2003 à 1,7 million de FCA en 2006.)

Cette augmentation de la rentabilité de laiterie tient essentiellement à 2 éléments :

- 1) La limitation de l'augmentation de la valeur d'achat du lait (+ 50% en 3 ans), grâce à une augmentation de la proportion du lait acheté à bas prix en hivernage. Cette augmentation de la quantité de lait acheté à cette période de mévente du produit a été possible par la mise au point de techniques de conservation du lait (sirimé).
- 2) La réduction importante des quantités de lait cru vendu par la laiterie (avec une marge bénéficiaire très faible) grâce à la mise en œuvre d'une politique plus dynamique de commercialisation (recherche de débouchés, valorisation par des techniques nouvelles de transformation).

6.2.6 Montage institutionnel de la laiterie

La laiterie de Koumantou présente l'originalité d'avoir été initiée, mise en œuvre et gérée par des associations paysannes (AVLK et APLK). Toutefois, la laiterie n'a pas de statut officiel (association, coopérative ou société anonyme...) et fonctionne sur des bases peu compatibles avec la gestion saine et claire d'entreprise. En effet, les producteurs, les collecteurs, le personnel de la laiterie et le comité de gestion sont tous issus de l'APLK. Ceci pose un problème en termes de prise de décisions (par exemple, refus du lait pour des raisons de qualité douteuse, règles pour assurer une livraison régulière du lait en toute saison), d'autant que les intérêts directs des différents acteurs de la filière sont divergents (notamment en ce qui concerne le prix du lait). D'autre part, le niveau d'instruction des acteurs impliqués dans la laiterie (gérant, comité de gestion) apparaît trop faible pour assurer une gestion correcte de l'outil.

6.3 Volet « Renforcement des organisations » :

Le renforcement des OP au travers de formations est très modeste : 3 sessions.

Il s'agit de :

- La formation de 3 jours sur la gestion d'une pharmacie vétérinaire organisée pour un membre de l'EGAB et le gérant de la pharmacie de Oualia. L'objectif visé était d'améliorer la gestion des stocks et de la trésorerie et d'assurer un suivi efficace de la pharmacie vétérinaire. La formation a

été bien faite, mais n'a pas porté de fruits puisque la gestion des stocks de médicaments s'est avérée, in fine, désastreuse (détournements, utilisation de l'argent à d'autres fins ...).

- La formation de 2 jours du gérant de la laiterie de Koumantou, en vue d'en améliorer la gestion. Suite à cette formation, il y a eu une amélioration dans la tenue des documents par le gérant, mais son niveau d'instruction ne permet pas une utilisation optimale des outils.
- L'alphabétisation (néoformation et recyclage) de 2 responsables par comité. Elle a concerné 27 éleveurs de l'APLK pendant 45 jours. L'objectif de pouvoir lire et écrire en Bambara, pour mieux tenir les cahiers de collectes et de recettes et pour améliorer leurs capacités de négociations et d'analyse a été globalement atteint. Il est prévu d'alphabétiser 20 nouveaux éleveurs d'ici la fin du projet.

En outre, dans le cadre de ce volet, quelques sensibilisations ont été réalisées :

- (i) Une session d'information des membres de l'APLK sur les principes coopératifs a été effectuée en juin 2005. Mais celle-ci a été finalement limitée au comité de gestion de la laiterie et aux représentants des comités de collecte. L'impact a été faible et l'APLK a maintenu ses réticences à s'ouvrir à d'autres membres.
- (ii) Une réunion bilan pour informer et sensibiliser les éleveurs sur leur place dans le dispositif de la laiterie et pour assurer une régularité dans l'approvisionnement en lait de la laiterie. Seuls quelques comités appliquent correctement ces résolutions.
- (iii) Un voyage d'études aux laiteries de Koutiala et de San en vue d'encourager la livraison régulière du lait, de sensibiliser le gérant à une tenue correcte des documents de gestion et d'améliorer certains processus de fabrication. A l'issue de ces visites, la laiterie a adopté la technique de pasteurisation au bain-marie.
- (iv) Enfin, le projet a assuré un appui conseil ponctuel au niveau du comité de gestion y compris dans le cadre de l'approvisionnement en aliments bétail (mise en contact avec les producteurs).

Si globalement ce volet s'est traduit par un bon niveau de réalisation des activités programmées (96%), force est de reconnaître que ce programme n'était pas assez consistant. De fait, le niveau de capacités des acteurs de la filière laitière est encore très insuffisant en vue de la pérennisation de structures autonomes.

La mission a pu constater que la gestion actuelle de la laiterie et des activités annexes (BAB⁶) est mauvaise.

La gestion comptable de la laiterie est défailante (enregistrement insatisfaisant de certaines opérations, manque de pièces justificatives concernant des sorties d'argent, absence de concordance entre les sommes remises au Président par le gérant et les versements sur le compte.)

- (i) Au niveau du bilan global, on constate un écart entre le résultat théorique de la laiterie et le montant figurant sur le livret.
- (ii) Au niveau du fonds de roulement (aliments bétail, la gestion est également défailante avec, comme problème majeur, l'octroi de crédits dont le recouvrement n'est pas soutenu par des mesures adéquates (sanctions, retenue sur lait...)). En outre, le bilan global (en incluant les stocks et crédits impayés) montrant une déperdition légère du fonds de roulement, alors que celui-ci était sensé s'accroître.
- (iii) Au niveau des activités annexes génératrices de revenus pour la laiterie (location de la salle de réunion et de la chambre de passage, vente d'eau à partir du forage de la laiterie), il n'existe aucune comptabilité et l'argent n'est versé sur aucun compte.

En résumé :

- Il n'y a ni mécanisme ni procédures claires de contrôle.
- Il n'y a pas de possibilités d'établir un état de rapprochement entre les quantités de lait livrées à la laiterie et, en bout de chaîne, les sommes versées sur le compte.
- Le comité ne dispose actuellement pas des compétences pour assurer un contrôle efficace des comptes.

⁶ BAB = Banque Aliments Bétail (magasin de stockage pour la revente des aliments concentrés aux éleveurs)

- Le gérant de la laiterie n'a ni les capacités ni le pouvoir de la gérer efficacement.

6.4 Volet « Amélioration des pratiques d'élevage »

L'amélioration des pratiques d'élevage avait pour finalité principale l'accroissement de la production laitière en saison sèche. A cet effet, 6 actions étaient prévues

6.4.1 Amélioration de la gestion et de la conduite du troupeau

(i) Actions menées

Le projet a assuré une formation (sensibilisation des éleveurs de l'APLK sur les thèmes de l'amélioration de la santé animale, de l'alimentation et de la conduite de la reproduction-lutte contre la consanguinité étroite). 25 éleveurs sur les 46 prévus ont bénéficiés de cette formation qui a été consolidée par la diffusion d'une brochure illustrée.

(ii) Résultats obtenus

Les éleveurs ont pris conscience de l'importance de l'amélioration de l'alimentation et l'adoption de bonnes pratiques de complémentation est satisfaisante particulièrement chez les éleveurs peuls. Les progrès en application des soins vétérinaires prophylactiques et curatifs sont plus modestes en raison de la pratique assez généralisée de l'automédication chez les Peuls. Il y a toutefois une amélioration de la couverture vaccinale contre les pasteurelloses (application de la vaccination de rappel après 6 mois). En ce qui concerne la conduite de la reproduction, on note une timide prise en compte de la lutte contre la consanguinité par l'introduction de géniteurs extérieurs chez quelques éleveurs.

(iii) Commentaires

Si l'amélioration de l'alimentation est un thème qui passe bien chez les producteurs laitiers eu égard à son incidence quasi immédiate sur la production de lait et donc sur le revenu de l'éleveur, il n'en est pas de même pour les autres thèmes. L'amélioration de la gestion de la reproduction est, à cet égard, un thème particulièrement ardu à faire accepter, notamment en raison du poids de la tradition et de la durée nécessaire avant d'en percevoir les résultats. En conséquence, il faudra maintenir la pression par des sensibilisations et discussions, étayées par la suite par des visites chez des éleveurs ayant obtenu des résultats probants.

6.4.2 Formation des producteurs en alimentation complémentaire de saison sèche

(i) Actions menées

Le projet, à travers le PLP, a dispensé trois formations d'une journée à 41 éleveurs de l'APLK pour leur apprendre à mieux concevoir l'alimentation de saison sèche. La vulgarisation de la complémentation alimentaire s'est poursuivie par le canal de la radio locale.

(ii) Résultats obtenus

Suite à ces formations et à la sensibilisation à la conduite rationnelle des troupeaux, les éleveurs (essentiellement Peuls) ont adopté ce thème. Le taux d'application est estimé pour l'ensemble des éleveurs à environ 40%. Les freins à l'application complète du thème résident dans le manque d'argent, le tarissement des vaches en saison sèche chaude (et donc l'absence de revenus laitiers). Dans certains cas le manque d'eau réduit l'usage de concentrés et entraîne parfois le départ de la totalité du troupeau.

La maîtrise de la technique de rationnement (rations adaptées en fonction de la production laitière des individus) est encore assez faible, particulièrement chez les agro-éleveurs bambaras. Ceux-ci distribuent, en effet, des quantités uniformes à tous les animaux quels que soient leur catégorie, leur état physiologique et leur niveau de production en lait.

(iii) Commentaires

Il faut renforcer la formation sur l'utilisation rationnelle du tourteau et sur la distribution de rations équilibrées en utilisant des ingrédients moins onéreux que le tourteau.

6.4.3 Promotion des techniques de cultures fourragères

(i) Actions menées

Le projet a organisé trois formations et a appuyé la mise en place de parcelles de démonstration chez certains éleveurs.

(ii) Résultats obtenus

Bien que les formations aient été techniquement bien réalisées, les cultures fourragères n'ont pas été adoptées par les éleveurs. Le taux d'application de ce thème est nul et les parcelles de démonstration ont toutes été abandonnées. Les seules cultures « fourragères » actuellement pratiquées sont celles du niébé vivrier dont les fanes sont récoltées et conservées comme réserve fourragère de saison sèche.

(iii) Commentaires

D'une manière générale, les cultures fourragères dans le cadre des exploitations traditionnelles ont toujours été vouées à l'échec en Afrique de l'Ouest⁷. Ce n'est que dans le contexte particulier de l'élevage périurbain semi-intensif laitier que de telles actions ont quelques chances de réussir. Le vrai développement des cultures fourragères ne se fera que sous l'effet de la pression démographique et la réduction drastique de la ressource foncière (cas du Rwanda, par ex.).

6.4.4 Vulgarisation des techniques de conservation des fourrages et de valorisation des SPA

(i) Actions menées

Le projet a organisé des séances de sensibilisation à la collecte et au stockage des résidus de cultures (tiges de céréales, fanes de légumineuses). La constitution de réserves de fourrages naturels (paille et foin) a également été vulgarisée. Plusieurs actions de sensibilisation et de démonstration sur les techniques de valorisation des SPA (pailles à l'urée, blocs mélure) ont été conduites.

(ii) Résultats obtenus

Les éleveurs ont pris conscience de l'importance de constituer des stocks de fourrages pour la saison sèche. La culture, la collecte et la distribution de fanes de niébé sont bien passées puisque le taux d'application avoisine les 100%. Mais ces techniques étaient déjà pratiquées par plusieurs éleveurs, notamment dans le groupe des agro-éleveurs bambaras. Si la maîtrise de la culture du niébé est bonne, par contre les techniques de conservation sont toujours défailtantes (stockage à l'air libre sur des hangars, ce qui engendre des pertes qualitatives importantes). En outre, la gestion du stock est généralement défailtante puisque les réserves de fanes sont généralement épuisées au moment où les animaux affrontent la période la plus difficile au point de vue alimentaire (saison sèche chaude).

La collecte et le stockage des tiges de céréales ont constitué une nouveauté essentiellement pour les éleveurs peuls mais le taux d'application est resté assez faible.

La pratique de la coupe et conservation de fourrages naturels en vue de la constitution de réserve de foin est très embryonnaire.

(iii) Commentaires

La constitution de réserves de foin dans ces zones soudaniennes pose de nombreux problèmes (disponibilité en main d'œuvre et de temps pour faire le foin alors que les autres travaux agricoles battent

⁷ Les causes principales de ces échecs sont connues : contraintes techniques (mise en place, approvisionnement en semences, mais surtout gestion et entretien des parcelles), financières (coûts inhérents à l'achat des semences, engrais...), disponibilité en temps et en main d'œuvre (travaux de mise en place et d'entretien coïncidant avec la période de travaux agricoles intenses) ; contraintes socioculturelles (difficulté d'acceptation de cultiver de l'herbe pour les animaux).

leur plein ; ...). En outre, la fréquence des pluies lors de la période optimale de fauche (septembre) rend aléatoire la fenaison dans de bonnes conditions. La faisabilité et l'utilité de la constitution de réserve de foin dans cette zone devraient être approfondies avant de poursuivre la vulgarisation.

Le traitement de la paille à l'urée est une technique que beaucoup de projets ont tenté de vulgariser... mais très rares sont les éleveurs qui ont poursuivi cette pratique dans l'après-projet. Cette technique s'avère, en fin de compte, très contraignante (achat d'urée, disponibilité en eau, cuve étanche, ...). Elle n'est envisageable qu'auprès d'un groupe très spécifique d'éleveurs (éleveurs semi-intensifs en périurbain).

Le projet devrait dès lors axer ses efforts en matière de technique de constitution de réserve fourragère sur les pratiques rationnelles de collecte, de conservation et de distribution de fanes de niébé (ou d'arachide).

6.4.5 Organisation et facilitation de l'accès aux SPAI

(i) Actions menées

Un magasin de stockage a été construit dans l'enceinte de la laiterie et un fonds de roulement de 980.000 Fcfa a été consenti à l'APLK en vue d'achats groupés de tourteau.

L'équipe du projet a favorisé la mise en relation de l'APLK avec les producteurs d'aliments.

(ii) Résultats obtenus

L'APLK réalise depuis plus de 2 ans des achats groupés d'aliments concentrés. Il assure le stockage et la vente aux éleveurs membres (mais aussi non membres). Cette action est très appréciée par les producteurs en raison d'une accessibilité aisée aux compléments, à leur disponibilité en toute saison et au prix de vente plus avantageux.

Les conditions de stockage devraient être améliorées (mise en place de palettes) pour éviter des pertes ou des réductions de la qualité des aliments.

La gestion du fonds est quelques peu défailtante puisque des crédits pour un montant de 400.000 Fcfa ont été consentis (et non encore recouverts) et que la valeur totale du fonds (y compris le stock en magasin et les crédits en cours) a légèrement diminué.

(iii) Commentaires

Comme très souvent, le problème majeur dans ce type d'action, concerne la gestion. Il faut donc renforcer les capacités des gestionnaires, responsabiliser les éleveurs dans leurs rôles vis-à-vis de la BAB et mettre en œuvre des outils et des procédures de contrôle efficaces mais simples.

6.4.6 Contribution à l'aménagement et à la gestion des points d'eau

(i) Actions menées

Le projet a réalisé un recensement des points d'eau (puits) à aménager (curage, réfection de la margelle...).

Une action test de mise en place d'un fonds de roulement « Réhabilitation » a été initiée pour un montant proche de 80.000 Fcfa.

(ii) Résultats obtenus

Le recensement permet d'établir un programme de réhabilitation, mais la première action n'a pas été convaincante puisque le crédit alloué n'a pas encore été remboursé après plusieurs mois. L'opération est donc provisoirement bloquée au grand dam des autres éleveurs.

(iii) Commentaires

L'opération de réhabilitation apparaît comme très opportune pour l'éleveur (et sa famille), mais aussi pour la laiterie. Elle détermine la capacité de l'éleveur à maintenir un noyau laitier plus important en fonction du disponible en eau.

Avec l'assèchement du climat, plusieurs éleveurs sont contraints à réduire la fraction laitière sédentaire. Dans certains cas, l'éleveur est même obligé de partir en transhumance avec l'entièreté de son troupeau. Il s'en suit une diminution importante dans l'approvisionnement en lait de la laiterie durant la saison sèche

...période où la rentabilité est maximale en raison de la rareté de l'offre et l'augmentation importante du prix du lait.

Il convient donc d'envisager d'augmenter le fonds de roulement de façon à pouvoir satisfaire plusieurs éleveurs en même temps. En vue de stimuler la livraison de lait à la laiterie pendant la saison sèche, une subvention de 100 € pourrait être accordée aux utilisateurs d'un puits à réhabiliter pour autant qu'ils assurent une livraison régulière et minimale de lait en saison sèche.

6.5 Volet « Santé animale de proximité » :

Le Mali est un pays pionnier en matière de privatisation des soins vétérinaires. En effet, le pays est doté d'une législation claire, qui définit les conditions d'exercice privatisé de la médecine vétérinaire (mandat sanitaire, pharmacies vétérinaires, AEV...) et le désengagement des agents de l'Etat des soins et vaccinations dans les zones où exerce un privé. Cette dernière disposition rencontre toutefois des fortes réticences de la part des agents des services déconcentrés du MEP. Ainsi, la concurrence « déloyale » est-elle toujours présente sur le terrain. Il n'en reste pas moins que le Mali est le pays de l'Afrique de l'Ouest où l'on rencontre le plus de vétérinaires privés installés (environ 120 qui disposent d'un mandat sanitaire). Leur travail est essentiellement focalisé sur l'exercice du mandat sanitaire et sur la vente de produits vétérinaires. Les soins de proximité auprès des agro-éleveurs et des éleveurs restent rares. C'est dans ce contexte que le projet a tenté de mettre en œuvre différentes formules de services de santé animale de proximité.

6.5.1 Le recrutement de professionnels salariés

La première option prise en début d'intervention a consisté à recruter sur les fonds du projet un vétérinaire mis à la disposition du PL de l'époque (EGAB à Oualia).

Cette option n'avait pas été réfléchie dans une perspective de durabilité (prise en charge du salaire dans l'après projet ?). La double dépendance hiérarchique de ce vétérinaire (tâches fixées par le CP, suivi assuré par l'EGAB) liée aux conditions de vie et de travail difficiles ont vraisemblablement contribué à la démission de ce vétérinaire, laissant au passage un déficit de 600.000 Fcfa dans la caisse de la pharmacie.

Par la suite, un technicien d'élevage a été recruté selon des procédures relativement semblables. Toutefois, son diplôme ne lui permettait pas d'exercer le mandat. Son décès prématuré a conduit le projet à recruter un nouveau technicien mais sur des bases différentes. Ainsi, la gestion de cette personne a été entièrement déléguée à l'EGAB et son salaire devait être pris graduellement en charge par l'association. Ce nouveau dispositif s'est avéré rapidement inefficace : insuffisance de motivation du technicien (salaire fixe), manque de souplesse de l'EGAB, chiffre d'affaire très faible, mauvaise utilisation des recettes,....

6.5.2 L'appui à l'installation de professionnels non encore agréés

Face à cette situation, la mission de Monitoring de 2005, en accord avec toutes les parties prenantes, a décidé de mettre fin à ce type de démarche et d'appuyer l'installation d'un vétérinaire privé. Celui-ci a été sélectionné de manière participative en décembre 2005. Cependant, le transfert de son agrément vétérinaire pour la commune de Oualia a pris énormément de temps, rendant impossible le processus d'appui à son installation par le projet (crédit remboursé grâce à des prestations financées par le projet, programme de recyclage, appui conseils, suivi...). De ce fait, en septembre 2006, VSF-B a pris la décision de suspendre toutes les procédures en cours et d'arrêter le volet « Oualia » (voir paragraphe 4.3.1)

6.5.3 L'appui à des mandataires en vue de l'extension de leurs activités en milieu rural

Le projet a su tirer les leçons de ces expériences et a procédé à une nouvelle action dans le domaine de la santé animale de proximité sur la base de principes indispensables : volontariat ; activité libérale ; agrément préalable pour exercer le mandat ; crédit garanti par le projet ; appui au remboursement par des

prestations ; accompagnement étroit du vétérinaire en matière de gestion et de renforcement de ses capacités.

Cette nouvelle option a démarré en octobre 2006 dans l'optique de mener une action efficace auprès des agro-éleveurs, en remplacement du volet « Oualia » arrêté en septembre 2006.

Elle a concerné 4 vétérinaires privés déjà installés dans la région de Koulikoro. L'objectif visait à renforcer leurs capacités d'intervention auprès des éleveurs villageois et de contribuer ainsi à l'installation d'un service de santé animale de proximité.

Les actions mises en œuvre sont les suivantes :

- 1) Mise en place d'un Fonds de Garantie Individuel (FGI) auprès d'IMF permettant l'accès au crédit pour les vétérinaires (FGI= 50% du montant du crédit).
- 2) La rétribution de prestations de services assurés par les vétérinaires avec un double objectif : primo, de faciliter le remboursement du crédit et, secundo, de renforcer la sensibilisation des éleveurs à recourir aux soins prophylactiques et curatifs.
De ce fait, le vétérinaire devrait élargir considérablement sa clientèle et avoir un impact sensible au niveau de la santé du cheptel villageois (y compris les volailles).
Ces prestations couvrent (i) l'animation / sensibilisation des éleveurs aux soins vétérinaires, (ii) la formation d'éleveurs pouvant assurer les vaccinations contre la Newcastle et (iii) la tenue de marchés (échope vétérinaire lors des jours de marché dans les villages éloignés).
- 3) Le renforcement des compétences des vétérinaires (formation en gestion comptable et en aviculture villageoise).
- 4) L'appui-conseil permanent aux vétérinaires par un chargé d'appui affecté à Koulikoro et, de manière ponctuelle, par la co-responsable vétérinaire du projet.
Parallèlement, le chargé de suivi est également responsabilisé par rapport à l'exécution des prestations et au respect des engagements liés au crédit (vérification de l'éligibilité des dépenses réalisées au titre du prêt accordé, suivi du remboursement des crédits ...)

Après seulement quelques mois d'activités, **l'évaluation actuelle des actions** par les bénéficiaires est globalement bonne (65%) avec une appréciation plus marquée en ce qui concerne :

- l'accès au crédit ;
- la tenue du marché (vente de produits, lutte contre les bana banas⁸, élargissement de la clientèle) ;
- l'animation / sensibilisation (meilleure connaissance des problèmes des agro-éleveurs, fidélisation de la clientèle) ;
- la formation en gestion (possibilité d'établir un bilan mensuel de « l'entreprise » et d'identifier les activités porteuses).

L'activité la moins intéressante concerne la formation des éleveurs, étant donné que les retombées financières sont faibles en matière de vente de vaccins contre la maladie de Newcastle. De plus, ces vaccinations sont périodiques (2 x / an).

Au titre des **retombées actuelles** (et donc partielles) du volet, on peut citer :

- Une estimation de l'augmentation du revenu des vétérinaires privés (difficilement quantifiable actuellement, compte tenu de l'absence d'une comptabilité stricte avant l'appui du projet). Par rapport à la source de leurs revenus actuels (hors prestations), les vétérinaires interviewés estiment que 40% proviennent de la vente de produits vétérinaires en pharmacie, mais aussi au niveau des villages ; 25% du mandat (vaccin vivant T1) ; 10% des autres vaccinations (vaccins morts) et 20% de leurs petits élevages familiaux (pondeuses, embouche). Cette situation est à mettre en comparaison avec celle qui prévaut chez la majorité des vétérinaires installés à l'intérieur du pays où l'essentiel du revenu est tiré du mandat. L'évolution du travail des vétérinaires privés vers une diversification de leurs activités et vers une implication accrue dans la santé animale de proximité est donc encourageante.

⁸ Bana banas : petits commerçants ambulants vendant illégalement des produits pharmaceutiques, souvent de qualité douteuse

- Un changement notable et positif (en terme de lutte contre la pauvreté) au niveau de la composition de leur clientèle. Autrefois à 95% urbaine, cette proportion dans la clientèle est tombée à 60% en 3 mois. Les éleveurs villageois en constituent donc 40%, ce qui augure bien d'un impact au niveau des groupes vulnérables.

Les forces de ce volet sont :

- une meilleure sensibilisation des agro-éleveurs,
- un accroissement consécutif de la demande,
- un élargissement et une diversification de la clientèle,
- une meilleure connaissance des problèmes de santé animale en milieu rural,
- une meilleure gestion des activités et de la comptabilité par les vétérinaires privés,
- un appui indirect au remboursement au travers des prestations utiles pour la consolidation des activités du vétérinaire et pertinentes vis-à-vis des besoins des agro-éleveurs.

Les points faibles du volet concernent :

- quelques défaillances en matière de programmation des activités (formations réalisées avec retard par rapport aux activités à conduire),
- absence de réponses concrètes aux problèmes soulevés par les éleveurs (« focus group ») lors des enquêtes.

(VII) . APPRÉCIATION DE LA DURABILITÉ

L'appréciation de la durabilité du projet n'a été réalisée qu'au niveau du volet « Koumantou » puisque, d'une part, le volet « Oualia » a été arrêté en raison, notamment, du peu de résultats obtenus et que, d'autre part, le volet « Santé animale de proximité » n'a été mis en œuvre que très récemment dans la région de Koulikoro.

L'analyse de la durabilité s'est faite de manière participative à la fois avec les groupes cibles et avec l'équipe du projet.

7.1 Durabilité des activités

La pérennisation des activités initiées par le projet est estimée comme globalement passable par les groupes cibles (appréciation de la durabilité de l'ordre de 60%) alors que le projet et l'évaluateur se sont montrés plus réservés sur les chances actuelles de viabilité des actions (appréciation 36%).

En fait, la durabilité des activités dépend essentiellement de 3 facteurs principaux : (i) l'adoption socioculturelle, (ii) la maîtrise technologique et (iii) la viabilité financière. Chaque groupe d'activités a été évalué par rapport à ces 3 critères. Les résultats de ces appréciations sont les suivants :

- Au titre de l'adoption socioculturelle, la majorité des actions se sont parfaitement intégrées au contexte local, sauf celles qui concernent la pratique des cultures fourragères et l'hygiène de la traite.
- Au titre de la maîtrise technologique des innovations proposées, elle est jugée par les différentes parties comme étant assez moyenne, avec des variations importantes en fonction des activités. L'activité la mieux maîtrisée concerne la complémentation alimentaire (surtout au niveau des éleveurs Peuls), alors que les activités telles que les cultures fourragères, la pratique du foin, le stockage adéquat des résidus de cultures et la gestion des organisations sont considérées comme mal maîtrisées.
- Au titre de la durabilité financière, la majorité des activités initiées ne posent pas de problème de paiement des coûts récurrents, hormis les cultures fourragères (pour lesquelles les éleveurs ne perçoivent pas d'intérêts) et la réhabilitation des puits. Cette dernière action est toutefois difficile à apprécier puisqu'une seule opération a été conduite avec comme résultat actuel le non remboursement du crédit avancé.

7.2 Durabilité des services mis en place

Les services promus par le projet concernent le dispositif d'acquisition et de distribution des intrants alimentaires (à travers la Banque Aliments Bétail gérée par un comité) et l'appui à la commercialisation du lait des éleveurs par la mise en œuvre opérationnelle de la laiterie. L'estimation de la pérennité de ces 2 services est unanimement considérée comme moyenne (50%) essentiellement à cause des défaillances dans la gestion et le contrôle qui risquent de mettre à mal leur durabilité financière.

La maîtrise technique de ces services par les prestataires est assez bonne. Ainsi, le circuit d'approvisionnement en compléments alimentaires (tourteaux) est opérationnel, mais la qualité du stockage devrait être améliorée.

En ce qui concerne la laiterie, le personnel est bien formé à la mise en œuvre correcte des divers process, mais des efforts supplémentaires devraient être consentis en matière d'hygiène.

7.3 Durabilité des volets

Le consultant et l'équipe du projet ont procédé à une analyse de la durabilité des volets du projet en prenant en considération les aspects institutionnels, organisationnels, socioculturels, financiers, technologiques et environnementaux.

7.3.1 Durabilité du volet « Renforcement des capacités des acteurs de la filière lait »

Ce volet a une durabilité globale assez médiocre (50%). Si la durabilité institutionnelle semble bonne en raison des possibilités d'accompagnement des OP par les services des Ministères de la Solidarité⁹ et de l'Elevage et de la Pêche¹⁰, ainsi que par le projet PASAOP (BM), elle apparaît plus problématique en ce qui concerne les autres aspects.

En effet, sur le plan organisationnel, on note des défaillances dans le fonctionnement démocratique des OP et dans les connaissances des principes associatifs par les membres.

Sur le plan socioculturel, les OP sont considérées souvent comme un « mal nécessaire » pour obtenir l'appui (financier et technique) des PTF ou des Structures de l'Etat. Leurs objectifs et modalités de fonctionnement ne sont souvent pas compris ou intégrés par la population.

Sur le plan financier, en l'absence de cotisation des membres, l'association APLK est entièrement tributaire des recettes de la laiterie.

7.3.2 Durabilité du volet « Amélioration des techniques d'élevage »

Ce volet porte sur la conduite du troupeau, l'amélioration génétique (lutte contre la consanguinité), la complémentation alimentaire, les techniques de conservation des fourrages et des résidus de cultures. La durabilité globale est également assez moyenne (58%) avec des appréciations assez variables en fonction des critères envisagés.

Au titre de la durabilité institutionnelle, ce volet ne devrait pas poser de problème puisque les thèmes développés correspondent aux priorités stratégiques du MEP. Les éleveurs devraient donc compter sur un certain soutien de la part des Services des Productions et Industries Animales, mais aussi du projet PASAOP.

Au titre de la durabilité financière, les actions proposées soit n'entraînent que peu de coûts récurrents (conservation des fourrages et des résidus de cultures, lutte contre la consanguinité...), soit sont largement compensées par le revenu dégagé grâce à l'accroissement de la production laitière (compléments alimentaires).

Au titre de la durabilité environnementale, les effets de l'amélioration des techniques d'élevage sont plutôt positifs avec une réduction de la pratique de l'émondage (pour alimenter les animaux en saison sèche) et une pression moindre sur les parcours naturels (grâce à l'accroissement de la complémentation et à l'utilisation plus rationnelle des sous-produits agricoles). Toutefois, ce volet, couplé à celui de l'amélioration de la santé animale, est susceptible d'avoir un effet néfaste à long terme sur la charge des pâturages. En effet, actuellement les éleveurs orientent l'accroissement de la productivité numérique de leur troupeau vers une capitalisation plutôt qu'à une augmentation de son exploitation.

Au titre de la durabilité socioculturelle, la plupart des « innovations techniques » proposées par le projet ne posent aucun problème d'acceptation de la part des communautés. Cependant certains thèmes, tel les cultures fourragères, les traitements de la paille à l'urée, la lutte contre la consanguinité, ne sont pas encore dans les pratiques culturelles des éleveurs.

⁹ Accompagnement du Ministère de la Solidarité dans les domaines de l'élaboration des statuts, règlements intérieurs, des formations et recyclages

¹⁰ Accompagnement du MEP dans le domaine du suivi des OP

Au titre de la durabilité technique, la maîtrise de plusieurs activités est encore embryonnaire (voir § 7.1)

7.3.3 Durabilité du volet « Filière laitière »

Ce volet inclut la collecte, la transformation, la conservation et la commercialisation du lait. L'appréciation globale de la viabilité de cette filière laitière est bonne (70%).

Elle est très bonne en ce qui concerne les aspects :

- socioculturels (la commercialisation du lait est une pratique ancestrale chez les éleveurs peuls),
- institutionnels (la filière lait est un des axes stratégiques du MEP et doit bénéficier de l'appui des services de terrain des Productions et Industries Animales),
- technologiques (le personnel de la laiterie maîtrise bien les techniques de collecte, transformation, conservation et commercialisation du lait),
- financiers (la laiterie est rentable mais certaines difficultés pourraient surgir lors du renouvellement des équipements et infrastructures¹¹).

Par contre, la durabilité organisationnelle de la filière lait est médiocre en raison du manque de compétence des OP et du comité de gestion de la laiterie ainsi que de la faiblesse de la vie associative au niveau des membres.

7.3.4 Durabilité du volet « Amélioration de la santé animale de proximité »

L'appréciation globale de la viabilité de ce volet est également encourageante (72%). Ceci résulte d'une bonne durabilité à différents niveaux :

- sur le plan institutionnel : existence d'un cadre législatif favorable à la privatisation des soins vétérinaires, axe stratégique majeur du MEP ;
- sur le plan technologique : les soins de santé et les vaccinations sont confiés à des professionnels bien formés ; Leurs compétences sont en outre renforcées par le projet (comptabilité, gestion...) ;
- sur le plan financier : la rentabilité des cabinets vétérinaires privés est bonne pour autant que le dynamisme du vétérinaire soit suffisant et que la zone d'intervention soit propice ;

La durabilité socioculturelle des services de santé animale de proximité est un peu moins bonne en raison d'une part, de la pratique courante de l'automédication chez les éleveurs peuls et, d'autre part, d'une certaine réticence de plusieurs agro-éleveurs à faire appel aux vétérinaires privés.

7.4 Durabilité de l'axe central du projet (Objectif spécifique)

L'objectif spécifique du projet vise à « *mettre en place une filière laitière saine et performante et un système de santé animale de proximité* ». L'appréciation de la pérennisation des bénéfices globaux liés à l'axe central du projet est satisfaisante (61%) ; elle a été établie en prenant en considération les différents éléments de la durabilité. Pour effectuer cette analyse, on a pris en considération les résultats des évaluations faites précédemment au niveau des activités, des services et des volets qui contribuent directement à la réalisation de l'objectif spécifique.

- Sur le plan institutionnel, la durabilité de l'OS est bonne au regard de la politique sectorielle du MEP, de la volonté des responsables centraux et des possibilités d'inclure les services déconcentrés dans certaines actions de relèvement. Cependant, la faiblesse des moyens matériels et financiers de ces services, couplée à la réticence de certains agents vis à vis de la privatisation des soins vétérinaires entraîne une certaine réserve.
- Sur le plan organisationnel, en se basant sur l'analyse de la durabilité de la filière lait (§ 7.3.3), la pérennisation de l'OS du projet s'avère relativement médiocre.

¹¹ Actuellement, il n'existe aucun fonds de réserve pour faire face à ces dépenses prévisibles

- Sur le plan socioculturel, la durabilité est bonne puisque le système de commercialisation du lait est bien accepté par la communauté et que les services vétérinaires privés de proximité sont également plébiscités par la majorité des éleveurs. Toutefois, il y a lieu d'introduire un petit bémol en raison du recours encore trop peu fréquent au vétérinaire privé.
- Sur le plan financier, la viabilité de l'axe central du projet est bonne. En effet, la filière lait est globalement rentable et les SVPP montrent pour le moment une rentabilité satisfaisante.
- Sur le plan technologique, la pérennisation de l'OS est également bonne du fait que la maîtrise technique et commerciale de la laiterie est correcte et que les compétences des vétérinaires installés sont satisfaisantes et seront encore renforcées d'ici la fin du projet grâce aux recyclages et appui-conseils du projet
- Sur le plan économique, la durabilité prend en considération la possibilité que les bénéficiaires économiques au niveau d'une région ou d'une catégorie de professionnels puissent se poursuivre dans l'après-projet. Dans cette perspective, la durabilité du projet apparaît assez faible en raison de son impact modeste au niveau du nombre de bénéficiaires.
- Sur le plan environnemental, la durabilité est jugée comme moyenne dans le sens où la filière lait et le SVPP n'ont que peu d'incidence sur la préservation des ressources naturelles.

Cet examen de la durabilité de l'OS a été complété par une analyse des opportunités et menaces vis-à-vis de cette durabilité.

- **Opportunités** (aspects positifs qui peuvent favoriser la durabilité des bénéficiaires) :
 - La décentralisation entraîne un dynamisme plus grand des communes et une implication plus forte dans les actions de développement au profit de leurs administrés.
 - La demande en « sirimé » au niveau de Bamako offre une opportunité de développer les capacités de collecte du lait en hivernage et donc de consolider le maillon « producteurs - laiterie ».
 - Le développement du secteur minier dans la région offre également des possibilités de débouchés pour la laiterie.
 - La poursuite des actions de santé animale de proximité dans le cadre du prochain programme DGCD permettra de consolider les actions en cours
- **Menaces** (risques qui peuvent affecter la poursuite des bénéficiaires) :
 - La gestion actuelle de la laiterie et de la BAB entraîne un risque important de fermeture de la laiterie par manque de liquidité pour payer le lait et par défaut de compléments nécessaires au maintien de la production laitière en saison sèche.
 - La concurrence de nouvelles mini laiteries ou de laiteries industrielles.
 - La diminution du pouvoir d'achat sous l'effet de l'effondrement des prix du coton.

(VIII) EVALUATION DE L'IMPACT DU PROJET

Cet élément de l'évaluation finale de la prestation n'a pu être examiné qu'au niveau du volet « Koumantou » étant donné les restrictions déjà signalées précédemment concernant les deux autres volets.

L'analyse de l'impact qualitatif du projet a montré clairement la nécessité d'établir une différence entre le groupe des éleveurs peuls et celui des agro-éleveurs bambaras. La raison fondamentale réside dans la perception très différente de la place de l'animal et donc du cheptel dans les activités du ménage ainsi que dans son rôle socioculturel et économique.

L'appréciation de l'impact a été réalisée sur la base d'enquêtes (ISS auprès des chefs de ménage, outils MARP et analyse contrefactuelle auprès des épouses) pour mesurer les changements intervenus suite à l'intervention. Le système d'appréciation de l'impact était basé sur une cotation dont les valeurs allaient de -2 (pour les changements radicaux en moins bien) à +2 (pour les changements radicaux en mieux), en passant par 0 pour les situations sans changement. Ces cotes ont été ensuite globalisées pour l'ensemble des sous-groupes enquêtés et ramenées en % en prenant comme base +100% un changement très important en mieux et -100% pour un changement important en moins bien. On peut ainsi estimer qu'un changement se fait sentir lorsque le taux atteint 20%, il est important lorsque le taux est supérieur à 50% et est radical lorsque le taux dépasse les 80%.

8.1 Impact quantitatif

Au niveau de Koumantou, le nombre de bénéficiaires directs de l'intervention s'élève à 196 ménages (soit environ 1570 personnes). Ce sont les producteurs laitiers représentés à 85% par des familles peules et à 15% par des familles d'agro-éleveurs bambaras.

Au titre des bénéficiaires indirects, on peut inclure les familles du personnel de la laiterie et des revendeuses de lait ainsi que les ménages qui tirent profit du forage de la laiterie.

Les bénéficiaires finaux sont constitués par les ménages qui profitent des produits laitiers diversifiés et de bonne qualité.

On estime à quelque 800 familles, le nombre de bénéficiaires indirects et finaux, ce qui représente environ quelques 15% de la population de la commune.

Il convient de noter que pour les deux autres volets « Oualia » et « Koulikoro », l'appui aux vétérinaires privés en vue de la mise en place de véritables Services Vétérinaires Privés de Proximité (SVPP) devrait permettre au projet de toucher de manière indirecte plusieurs milliers de ménages ruraux d'ici l'achèvement du projet en fin 2007.

8.2 Impact sur les techniques d'élevage

L'évaluation de l'impact du projet sur les pratiques d'élevage a été réalisée pour les principaux éléments zootechniques et sanitaires.

8.2.1 Au niveau de la conduite du troupeau

- (i) **Chez les éleveurs peuls**, le changement est positif (+44%) du fait que les actions du projet ont permis de maintenir au campement des effectifs plus élevés de vaches en production¹² et de réaliser une meilleure sélection de ces laitières

¹² Sauf dans les cas où les capacités d'abreuvement en saison sèche ont constitué un facteur limitant

- (ii) **Chez les agro-éleveurs bambaras**, les changements observés depuis quelques années sont plutôt négatifs aux yeux des intéressés (-25%), mais ne sont pas réellement imputables au projet. En effet, les régressions observées sur la conduite de leur cheptel concernent l'obligation pour les éleveurs détenteurs d'effectifs assez importants d'avoir recours à la transhumance. Cette situation est la conséquence directe de la réduction des parcours (sous l'effet de la pression démographique) et du tarissement précoce des points d'eau (accentuation de la sécheresse).

8.2.2 Au niveau de l'alimentation

- (i) **Chez les éleveurs peuls**, le changement intervenu grâce au projet est jugé comme considérable (+100%). C'est le résultat de plusieurs actions synergiques :
- introduction (ou renforcement important) de la complémentation à base de tourteau ;
 - introduction des techniques de collecte, de conservation et de complémentation des animaux avec des résidus de récoltes (tiges de céréales, fanes de légumineuses). Concernant ce dernier point, le projet a joué un rôle déterminant dans l'introduction de la culture de niébé chez les éleveurs peuls de la commune ;
 - démarrage plus précoce de la complémentation des laitières ;
 - augmentation de la fréquence de distribution du sel de cuisine (supplémentation minérale).
- (ii) **Chez les agro-éleveurs bambaras**, les changements intervenus sont plus modestes (+38%) et ne sont pas toujours le fruit des actions directes du projet, mais parfois du copiage des pratiques réalisées par les Peuls. Ainsi, la complémentation à partir du tourteau doit son essor à un effet d'imitation des éleveurs peuls, couplé à la sensibilisation orchestrée par le projet et aux possibilités d'approvisionnement facile et bon marché auprès de la BAB mis en place avec l'appui du projet. La collecte des résidus de récoltes était déjà pratiquée avant l'arrivée du projet, mais les quantités stockées ont été augmentées grâce à la sensibilisation du projet. Il convient de noter deux thèmes dont la maîtrise est médiocre (voire nulle) : (1) les techniques de conservation des fanes et (2) la maîtrise du rationnement (en fonction des catégories d'animaux, de leur état physiologique et de leur potentiel laitier). En outre, les quantités de tourteau distribuées sont nettement plus faibles que dans les troupeaux peuls.
- La supplémentation minérale, à base de sel de cuisine, a été augmentée mais n'est toujours pas appliquée en saison sèche chaude

8.2.3 Au niveau des soins prophylactiques

- (i) **Chez les éleveurs peuls**, les changements intervenus durant la prestation sont relativement modestes (+31%). D'une part, les éleveurs affirment que la vaccination contre la PPCB (avec le T1) est effectuée depuis de nombreuses années (bien avant la présence du projet) sur l'entièreté de leurs cheptels. Par contre, le projet a joué un rôle dans l'amélioration de la pratique des vaccinations contre la pasteurellose puisque dorénavant les éleveurs pratiquent le rappel après 6 mois. Les éleveurs signalent également un renforcement de la prophylaxie contre la trypanosomose qui suit le programme préconisé par les Services Vétérinaires de l'Etat.
- (ii) **Chez les agro-éleveurs bambaras**, les changements sont encore plus modestes (+13%) parce que les agro-éleveurs appliquaient déjà le programme de prophylaxie contre la PPCB et contre la trypanosomose. Le changement, appuyé par la

sensibilisation du projet, a concerné l'application de la vaccination de rappel pour la pasteurellose.

8.2.4 Au niveau des soins curatifs

- (i) **Chez les éleveurs peuls**, l'évolution est jugée comme défavorable (par le consultant : -25%) en raison de la pratique généralisée de l'automédication. Celle-ci, outre les risques d'erreurs dans les diagnostics, pose de réels problèmes d'efficacité des traitements (dosage, durée) et de conditions de stérilisation du matériel d'injection. Le recours à un vétérinaire ne se fait qu'en dernier recours ou lorsque une maladie prend une allure épizootique.
- (ii) **Chez les agro-éleveurs bambaras**, il n'y a pas de modification de leurs pratiques face aux maladies depuis l'avènement du projet. Ils recourent aux vétérinaires de l'État en raison d'une méfiance vis-à-vis des vétérinaires privés (« qui ne cherchent que l'argent »).

8.2.5 Au niveau de la gestion de la reproduction (amélioration génétique)

- (i) **Chez les éleveurs peuls**, les changements intervenus sont encore embryonnaires (+25%). Seuls quelques éleveurs ont initié la lutte contre la consanguinité en introduisant des taureaux « améliorateurs » achetés dans des régions éloignées. Mais les résultats ne sont évidemment pas visibles à l'heure actuelle.
- (ii) **Chez les agro-éleveurs bambaras**, on n'enregistre aucun changement au niveau de ce thème.

8.2.6 Impact global sur les techniques d'élevage

En globalisant l'ensemble des thèmes techniques, on constate que le projet a eu un impact positif correct au niveau des éleveurs avec une évolution positive des pratiques de l'ordre de 26%. Par contre, l'impact du projet au niveau des pratiques d'élevage chez les agro-éleveurs est très modeste (+5%).

8.3 Impact sur les productions du cheptel

L'analyse de l'impact du projet sur les productions du cheptel a été réalisée sur la base d'entretiens avec les différents groupes bénéficiaires. Il ne s'agit donc pas, en l'absence d'un système de suivi zootechnique des animaux, d'une analyse scientifique, mais d'une appréciation de l'évolution de certains paramètres pour lesquels les éleveurs possèdent d'assez bonnes connaissances. Les chiffres n'ont dès lors qu'une valeur indicative ; l'important est de pouvoir estimer si les actions du projet ont eu un effet plus ou moins important sur les productions du cheptel.

En outre, l'analyse de cet impact sur les productions du cheptel ne concerne que la fraction sédentaire du troupeau. Le gros du troupeau, conduit suivant les pratiques de la transhumance, n'a d'ailleurs bénéficié que de peu d'actions d'amélioration des pratiques d'élevage, hormis le renforcement de la couverture prophylactique.

8.3.1 Impact sur les performances zootechniques

- (i) **Chez les éleveurs peuls**, les vaches qui ont bénéficié des actions du projet auraient connu une incidence favorable au niveau de l'intervalle entre mises-bas (IMB) ;

celui-ci serait passé d'une moyenne de 18 mois à environ 13 à 14 mois. Il s'en suit que le taux de fécondité des vaches sédentaires atteindrait près de 80% (contre 65% en milieu traditionnel). Les éleveurs ont également noté une baisse de l'âge moyen à la 1^{ère} mise-bas : 42 mois au lieu de 48 mois. Ces améliorations assez notables des paramètres de reproduction sont essentiellement la conséquence du fort accroissement du niveau de la complémentation alimentaire (voir § 8.2.2)

- (ii) **Chez les agro-éleveurs bambaras**, les progrès dans les paramètres de reproduction sont beaucoup moins sensibles. On noterait, en fait, une légère amélioration de l'IMB qui passerait de 18 à 16 mois chez les vaches de la fraction sédentaire du troupeau. Cette différence par rapport aux performances reproductives des vaches des troupeaux peuls s'explique par une application beaucoup plus limitée des thèmes concernant la complémentation alimentaire.

8.3.2 Impact sur la production laitière (lait trait)

- (i) **Chez les éleveurs peuls**, la production annuelle totale de lait a sensiblement augmenté, essentiellement du fait de la complémentation alimentaire qui permet aux vaches de garder un potentiel de production de 1,5 à 2 l par jour quelle que soit la saison. Auparavant, la production de lait n'atteignait ces valeurs moyennes qu'en période d'hivernage, pour se réduire en saison sèche froide entre 0,5 à 1 l., et de s'effondrer complètement en saison sèche chaude.
- (ii) **Chez les agro-éleveurs bambaras**, on note une légère augmentation des quantités de lait trait en saison sèche froide (environ 0,75 litre / jour pour une moyenne estimée auparavant à 0,5 l/j). par contre, la production en saison sèche chaude reste quasi nulle.

8.3.3 Impact sur la production d'animaux

- (i) **Chez les éleveurs peuls**, la production annuelle de veaux est accrue grâce aux effets de l'amélioration de l'alimentation et du niveau sanitaire du troupeau qui se traduisent par une augmentation de la fécondité des vaches et par une réduction des mortalités. Malheureusement, le taux d'exploitation du troupeau reste relativement inchangé ; les éleveurs ne vendant qu'en cas de besoin du ménage.
- (ii) **Chez les agro-éleveurs bambaras**, la productivité numérique est également améliorée, mais dans une proportion nettement moindre que celle des troupeaux peuls.

8.3.4 Appréciation de l'impact global sur les productions des troupeaux encadrés

L'appréciation du changement apporté par le projet sur les productions du cheptel est très bonne en ce qui concerne les éleveurs peuls (+66%), alors qu'elle reste assez modeste pour les agro-éleveurs bambaras (+20%)

8.4 Impact sur la dimension humaine de la pauvreté

L'appréciation de l'impact sur les aspects socio-économiques du ménage a été réalisée par enquêtes auprès de groupes de femmes et de groupes d'hommes. Le premier niveau d'analyse prend en considération la dimension humaine de la pauvreté, à savoir les soins de santé, le statut nutritionnel, l'accès à l'éducation et la formation professionnelle. Les résultats de ces enquêtes sont différenciés selon le genre.

8.4.1 Avis des femmes concernant l'impact sur la dimension humaine de la pauvreté

- (i) **Pour les femmes peules**, le changement apporté suite à la mise en œuvre du projet est assez important (+34%). Les améliorations sont les suivantes :
- une diversification importante de l'alimentation avec l'introduction de condiments variés achetés grâce à l'argent du lait ;
 - une légère amélioration des capacités à se soigner (paiement des soins et des médicaments) ;
 - un accroissement de la fréquentation scolaire grâce aux capacités à payer les frais de scolarité, mais aussi à la prise de conscience de la nécessité de mieux comprendre les messages, les documents et les affiches présentés par les « vulgarisateurs » du projet.

Par contre, les femmes peules déplorent le peu d'impact au niveau du renforcement de leurs propres capacités en dehors des améliorations techniques transmises par leurs maris après les formations organisées par le projet. Elles regrettent également que les séances d'alphabétisation financées par le projet ne les aient pas concernées

- (ii) **Pour les femmes bambaras**, les changements induits par le projet apparaissent comme très ténus (+5%). La fréquence des repas et la diversité des ingrédients ont légèrement augmenté. Mais, a contrario, durant la saison sèche l'approvisionnement en lait par les femmes peules n'est plus assuré car il est destiné à la laiterie. Les aspects portant sur la santé et l'éducation (y compris l'alphabétisation des femmes) se sont globalement améliorés, mais ne sont pas le fait du projet

8.4.2 Avis des hommes concernant l'impact sur la dimension humaine de la pauvreté

- (i) **Pour les hommes peuls**, les changements dans les facteurs du développement humain sont appréciés comme étant plus importants que ceux ressentis par les femmes (+70%). En effet, outre les différents effets cités par les femmes, les hommes créditent le projet d'un renforcement substantiel de leurs capacités grâce aux formations techniques et aux sessions d'alphabétisation.
- (ii) **Pour les hommes bambaras**, la réflexion est identique et l'appréciation du changement est nettement ressentie comme supérieur à celle attribuée par les femmes (+31%) pour des raisons identiques à celles évoquées pour les hommes peuls.

8.5 Impact sur la dimension économique

La méthodologie de travail est identique à celle expliquée dans le paragraphe précédent. L'analyse de la dimension économique de la pauvreté a pris en considération les éléments suivants : travail décent et rémunérateur, capacités d'achat de biens de consommation (aliments, vêtements,...), capacités d'épargne.

8.5.1 Avis des femmes concernant l'impact économique

- (i) **Pour les femmes peules**¹³, l'impact du projet sur leur pouvoir d'achat et d'épargne est très important (+62%). En effet, la laiterie a permis d'accroître, de régulariser et de sécuriser sensiblement leurs revenus. Ces recettes permettent aux femmes peules d'acheter des aliments plus variés ou des habits et d'épargner en vue d'acheter soit

¹³ Les femmes peules détiennent le droit d'usage et de commercialisation du lait. Contrairement à ce qui se passe parfois ailleurs suite à l'intensification de la production laitière, les hommes n'ont pas repris à leur compte le revenu du lait.

des génisses, soit des bijoux. Il convient de signaler que cet argent est également utilisé pour maintenir « l'outil de production » en bon état (réparation du vélo du collecteur, achat d'aliments bétail lorsque le mari a des difficultés financières pour payer le complément).

- (ii) **Pour les femmes bambaras**, l'impact économique du projet est nul, puisque ce sont les hommes qui gèrent l'argent de la vente du lait.

8.5.2 Avis des hommes concernant l'impact économique

- (i) **Pour les hommes peuls**, les répercussions économiques du projet sont loin d'être négligeables, même si c'est la femme qui bénéficie directement de l'argent du lait. En effet, la laiterie a permis de renforcer la sédentarisation des éleveurs et, par voie de conséquence, leurs pratiques agricoles. De ce fait, les dépenses alimentaires en céréales ont été réduites. En outre, l'augmentation des effectifs permet de faire plus facilement face à des problèmes financiers.
- (ii) **Pour les hommes bambaras**, l'augmentation du revenu au cours des dernières années est surtout la conséquence des activités agricoles (coton). Les revenus tirés de la vente du lait sont principalement utilisés pour les besoins du ménage (alimentation, santé et éducation).

8.5.3 Autres impacts économiques dans la commune de Koumantou

La laiterie a permis la création de quelques emplois : personnel de la laiterie (6 personnes) et revendeuses de lait.

8.6 Impact sur la dimension socioculturelle

L'impact sur la dimension socioculturelle prend en compte la réduction de la pénibilité du travail, l'amélioration des capacités en élevage et l'amélioration des aspects relationnels.

8.6.1 Avis des femmes concernant l'impact socioculturel

- (i) **Pour les femmes peules**, l'impact du projet au niveau de la dimension socioculturelle est important (+60%). En effet, grâce au système de collecte et de vente du lait à la laiterie, les femmes ne doivent plus passer la journée à faire du porte à porte pour essayer d'écouler le lait. Ce gain énorme de temps permet aux femmes de s'adonner à d'autres activités (collecte de bois, confection de couchettes à base de tiges de mil...) mais aussi de pouvoir se reposer et se consacrer au mari et à la famille. En outre, le revenu du lait a permis d'améliorer les conditions de sédentarisation (logement, couchettes...) et de réaliser une activité de petit élevage. Il permet aux femmes d'améliorer la vie sociale : possibilité d'accueillir dignement de la famille ou de participer à des événements sociaux (mariage...) sans honte (habits, cadeaux autres que du lait caillé...).
- (ii) **Pour les femmes bambaras**, l'impact du projet est beaucoup plus modeste ; il se limite, pour certaines d'entre elles, à la pratique de l'élevage grâce aux sensibilisations réalisées par les « vulgarisateurs ». Leurs compétences en élevage se sont améliorées et elles en tirent une certaine fierté. Sur le plan de la pénibilité du travail, les répercussions du projet sont insignifiantes.

8.6.2 Avis des hommes concernant l'impact socioculturel

- (i) **Pour les hommes peuls**, les effets indirects du projet sont considérés comme bénéfiques (+40%). La laiterie a permis aux éleveurs peuls de sortir de leur isolement et de développer des relations avec des éleveurs de plusieurs villages de la commune et ce, grâce aux réunions, aux formations, aux rencontres fortuites à la laiterie.... De plus, les éleveurs apprécient le fait qu'ils soient dorénavant pris en considération par les autorités administratives et les structures de l'Etat¹⁴
- (ii) **Pour les hommes bambaras**, les effets socioculturels sont identiques à ceux évoqués par les hommes peuls, mais l'impact est plus réduit, étant donné qu'ils n'étaient pas dans une situation d'isolement aussi prononcée.

8.7 Impact sur l'environnement

Pour les groupes de bénéficiaires interrogés, l'impact du projet sur les ressources naturelles est légèrement bénéfique. En effet, la complémentation alimentaire à partir de tourteaux, de sons et de sous-produits de cultures a rendu possible la diminution de l'élagage des arbres. La pression sur les pâturages naturels a également diminué en raison de la complémentation alimentaire et de la constitution de réserves fourragères (pailles, fanes de légumineuses...).

Par contre, le projet n'a eu aucun impact sur les feux de brousse qui détruisent régulièrement les parcours.

8.8 Effets induits du projet

L'objectif de ce paragraphe est d'examiner dans quelles mesures le projet a engendré des effets positifs ou négatifs sur les autres groupes socio-économiques de la zone d'intervention.

8.8.1 Les effets positifs du projet

- (i) Au niveau des **éleveurs non encadrés** :
 - quelques femmes peules ont opté pour l'achat de tourteau afin de compléter l'alimentation de leurs vaches en vue d'accroître leurs productions de lait ;
 - des éleveurs non membres s'approvisionnent en aliments bétail et sel au niveau de la BAB ;
 - quelques éleveurs adoptent certaines innovations techniques (tourteaux, résidus de cultures...) ;
 - certains éleveurs pratiquent partiellement l'hygiène à la traite
- (ii) Au niveau des **revendeuses de lait** :
 - Elles ont la possibilité de s'approvisionner régulièrement en lait cru auprès de la laiterie ;
 - Elles ont bénéficié d'un appui à la commercialisation (kiosque de vente) ;
 - Elles peuvent offrir une gamme plus diversifiée de produits laitiers aux consommateurs
- (iii) Au niveau des **consommateurs** (locaux et de passage) : accès à des produits plus diversifiés et de meilleure qualité
- (iv) Au niveau de la **localité de Koumantou** :
 - accès à l'eau du forage de la laiterie pour les familles du voisinage ;
 - organisation de réunions et de festivités (festival de danses traditionnelles) dans l'enceinte de la laiterie ;

¹⁴ A cet égard, la visite du premier ministre à la laiterie a constitué un événement particulier très important

- logement pour les personnes en missions (ministères, projets, ONG...)

8.8.2 Les effets négatifs du projet

- **Diminution de l'approvisionnement en lait cru dans certains villages bambaras** : les femmes peules ne font plus de porte à porte et livrent directement à la laiterie. Il s'en suit un manque de lait pour la population, principalement en saison sèche. En vue de minimiser cet effet, un revendeur passe régulièrement vendre des produits de la laiterie, mais les femmes bambaras sont alors souvent dans la difficulté de payer en liquidité ces produits (par le passé le lait était acquis par troc avec des produits agricoles).
- **Renforcement de la mentalité d'assistés de certains bénéficiaires** (c'est surtout le cas à Oualia) : cette situation est la conséquence de l'approche développée durant la 1^{ère} période du projet. Le changement vers une approche plus participative et plus responsabilisante est en cours mais demande du temps.

8.9 Analyse du potentiel de diffusion des actions initiées par le projet

L'objectif est d'apprécier dans quelle mesure les actions initiées par le projet ont des chances de toucher d'autres ménages (effet tâche d'huile). Cette analyse, effectuée avec la collaboration de l'équipe du projet, est reprise dans le tableau ci-dessous.

Tableau d'analyse du potentiel de diffusion des actions

Actions mises en œuvre par le projet	Appréciation potentiel de diffusion	Aspects favorables	Aspects défavorables
Amélioration de la complément alimentaire	Bonne	* Effet démonstratif marquant sur la production laitière au niveau des éleveurs encadrés * Existence d'un magasin de stockage ouvert aux non membres * Bonne maîtrise du circuit d'approvisionnement	* Gestion actuelle du magasin (BAB) défailante
Renforcement de la conservation de fourrages et de SPA	Moyenne	* Possibilité de contourner le manque de fourrage en saison sèche * Faible coût de ce type de complément alimentaire * Optimisation du revenu de la production laitière * Possibilité d'augmenter la fraction sédentaire (laitière) du troupeau	* Maîtrise technique encore insuffisante, notamment au niveau de la conservation des fanes. * Gestion défailante des stocks de fourrages.
Cultures fourragères	Nulle		* Les besoins en fourrages sont actuellement couverts par les parcours naturels. * Manque de temps et de main d'œuvre pour réaliser ces cultures (priorité accordée aux cultures vivrières et de rente) * Difficulté de gestion et d'entretien des parcelles fourragères * Coût élevé du fourrage produit et rentabilisation aléatoire.
Renforcement des compétences des éleveurs	Faible		* Traditions et coutumes * Ignorance des innovations possibles et rentables * Difficulté d'identifier les vrais causes des problèmes rencontrés * Difficulté d'exprimer les besoins en formation
Laiterie	Moyenne	* Effets positifs notables au niveau des producteurs et des consommateurs	* Défaillances dans la gestion de l'entreprise * Tenir compte du contexte avant de construire une laiterie (potentiel laitier de la zone, possibilités de commercialisation, concurrence d'autres laiteries...)

			<ul style="list-style-type: none"> * Nécessité de trouver des promoteurs et un gestionnaire compétent. * Définir clairement le montage institutionnel et le mode de gestion ainsi que les mécanismes de contrôle
Soins vétérinaires de proximité	Bonne	<ul style="list-style-type: none"> * Accès facile à des soins rapides et de qualité * Renforcement de la sensibilisation au recours à des produits vétérinaires de qualité * le système mis en place (comptoir vétérinaire dans les marchés éloignés ; sensibilisation dans les villages ; formation d'éleveurs) permet : (i) la lutte contre les produits douteux vendus par les Bana banas et (ii) de consolider la clientèle rurale 	

(IX) CONCLUSIONS

9.1 Bilan global de la prestation

Un tableau récapitulatif a été établi à partir des 520 critères analysés dont les cotes ont été pondérées en fonction de leur importance relative par rapport à la réussite d'un projet de développement. Les données sont synthétisées dans le tableau figurant en annexe 5.

Ces cotations (en %) n'ont pas pour objectif de fournir une note précise et rigoureuse des éléments analysés, mais bien de fournir une indication relativement objective et participative¹⁵ sur l'appréciation de ces éléments. Elles permettent de mieux visualiser les points forts et les points faibles du projet et d'en tirer des enseignements.

L'examen du tableau permet de tirer les conclusions suivantes :

- 1) **Globalement l'APLFLSA se classe de justesse dans la catégorie des « bons projets »** avec une cote de 60%. Ce classement aurait été certainement meilleur si le projet avait été mieux conçu dès le départ, ce qui en aurait amélioré la pertinence et surtout l'efficacité, l'efficience et la durabilité. La piètre gestion technique et méthodologique de la prestation durant la 1^{ère} période a également eu des conséquences néfastes sur ces éléments de l'évaluation finale. Heureusement, la nouvelle équipe mise en place à partir de 2004 a pu redresser la barque...mais le bois était déjà pourri (mauvais choix des partenaires locaux, approche favorisant une mentalité d'assisté, mise en œuvre de 2 actions d'ampleur limitée mais distante de plus de 650 Km). En outre, le démarrage de la nouvelle équipe s'est déroulé dans des conditions très difficiles suite à l'accident de circulation subi par le 1^{er} GP alors en fin de mission. Cet accident s'est traduit par le décès du chauffeur de VSF-B et par la perte du véhicule. Par la suite, le projet a eu à déplorer un second décès en la personne de Ousman Keita, chargé de suivi à Oualia.
- 2) **L'analyse de la conception du projet** fait apparaître des lacunes notoires tant à l'identification (25%) qu'à la formulation (17%). Ces défaillances sont la conséquence de l'absence de procédures pour l'identification et la formulation d'une nouvelle action avant 2003.
- 3) **La pertinence de la prestation est bonne (63%)** surtout par rapport aux attentes des bénéficiaires directs, à la politique sectorielle du MEP et à la politique de décentralisation (pertinence par rapport aux missions des mairies).
- 4) **L'efficacité de l'équipe du projet est bonne (70%)**, bien qu'elle ait souffert des carences héritées de la première période. En outre, l'appréciation de l'efficacité de projet a été pénalisée par le faible niveau de collaboration avec les autres structures de développement (services déconcentrés du MEP, projets, ONG...).
- 5) **L'efficacité des actions et services mis en place est également bonne (76%)** du fait d'un excellent taux de réalisation des programmes établis et d'une très bonne appréciation des activités et services par les groupes cibles. Toutefois, la note accordée pâtit quelque peu du niveau assez moyen d'application ou d'adhésions effectives par les bénéficiaires.
- 6) **L'efficience de la gestion de la prestation par l'équipe est très bonne (78%)** avec une excellente adéquation des ressources à la réalisation des planifications annuelles. Par contre, l'efficience des différentes ressources s'avère moins performante en raison de la dispersion géographique des actions et des investissements parfois inconsidérés réalisés durant la 1^{ère} période de l'intervention.
- 7) **L'efficience dans la réalisation des activités est bonne (75%)**, surtout en raison d'un excellent niveau de réalisation des IOV. Par contre, l'efficience au niveau de la laiterie est pénalisée à cause de la qualité très médiocre de la gestion et du contrôle par le comité ad hoc.
- 8) **Au niveau de la durabilité des actions et des services**, l'appréciation est différente selon les acteurs consultés. Ainsi, elle apparaît comme bonne (70%) pour les groupes bénéficiaires avec un très bon niveau d'adoption socioculturel, mais une maîtrise technologique assez moyenne. Pour l'équipe du projet (et l'évaluateur), la durabilité est moins évidente (58%) en raison d'une appréciation plus faible de la maîtrise technologique et de la viabilité financière.

¹⁵ Les points sont attribués avec la participation des personnes concernées.

- 9) **La durabilité des différents volets est encourageante (plus de 70%) en ce qui concerne la filière laitière et la santé animale de proximité**, mais elle s'avère assez moyenne en ce qui concerne le renforcement des capacités des OP (50%) et l'amélioration des techniques d'élevage (58%).
- 10) En conséquence, **la durabilité globale du projet à travers la pérennisation de l'objectif spécifique apparaît comme bonne (62%)** avec toutefois des lacunes importantes au regard des durabilités organisationnelles et économiques (la fragilité de la viabilité économique résultant de la faible envergure du projet).
- 11) **Au titre de l'impact quantitatif**, la zone d'intervention assez réduite limite le nombre de bénéficiaires directs touchés. Par contre, le nombre de bénéficiaires indirects est satisfaisant et devrait encore s'étoffer considérablement d'ici la fin du projet grâce à l'opérationnalisation du volet « Santé animale de proximité ».
- 12) **L'impact au niveau des pratiques d'élevage est sensible** surtout auprès du groupe majoritaire des éleveurs peuls (85% des producteurs laitiers de Koumantou). Ainsi, les changements favorables dans les pratiques d'élevage atteindraient un niveau de 26% (par rapport à un seuil de 100% si toutes les pratiques d'élevage avaient bénéficié d'un changement très important en mieux).
- 13) **Au titre de l'impact zootechnique**, l'amélioration notable des techniques d'élevage s'est traduite par un accroissement important au niveau des paramètres de production du cheptel (l'appréciation du changement atteint un niveau de +66% !) surtout observable sur les performances reproductives des femelles sédentaires et sur la production laitière en saison sèche.
- 14) **Au titre de l'impact sur la dimension humaine de la pauvreté**, l'augmentation de la productivité du cheptel familial a eu un effet marqué sur les facteurs prépondérants de la dimension humaine de la pauvreté (+52%). Ceci grâce à une amélioration du statut nutritionnel, de l'accès aux soins de santé et à la scolarisation des enfants.
- 15) **Au titre de l'impact sur la dimension économique**, les changements induits par le projet sont importants (+52%) principalement pour les femmes peules qui bénéficient des recettes du lait. La mise en œuvre de la filière laitière a permis une augmentation, une régularisation et une sécurisation notables des revenus permettant ainsi aux ménages de satisfaire leurs besoins en bien de consommation courante et même de réaliser une épargne sur pied (achat de reproductrices).
- 16) **Au titre de la dimension socioculturelle**, l'impact a été également très important pour les femmes peules (+60%) avec une réduction de la pénibilité du travail et une amélioration de la vie familiale et sociale.

Dans l'ensemble, les impacts techniques, économiques et socioculturels ont été nettement plus modestes pour le groupe des agro-éleveurs bambaras.

9.2 Leçons apprises

9.2.1 Au niveau de la conception (identification, stratégie, approche...)

Ce qu'il faut faire (aspects positifs à retenir) :	Import. ¹	Ce qu'il ne faut pas faire (aspects négatifs à retenir) :	Import. ¹
* Pouvoir répondre rapidement à des demandes émanant de la base (associations, organisations de base), MAIS en mettant en œuvre un processus efficace et objectif d'analyse des propositions de projets	+ +	* Choisir une zone d'intervention fortement enclavée (inaccessible durant toute la saison des pluies) et très éloignée du lieu d'affectation du coopérant et des bureaux du projet.	+ +
		* Choisir un partenaire local sans analyse approfondie (grille d'analyse basée sur des critères objectifs et mesurables ; consultation des partenaires antérieurs du PL...)	en cours
		* Utiliser les services de non professionnels pour la formulation des projets (bonne connaissance de la GCP et des outils MARP et PIPO ; expérience en formulation de projets)	en cours
		* Recruter des coopérants VSF-B sans procédures claires (termes de référence explicites, analyse sérieuse des dossiers des candidats, briefing concernant sa mission, les procédures administratives et comptable, mais aussi sur les stratégies et méthodologie d'intervention...)	en cours
		* Omettre de définir clairement l'approche méthodologique pour mettre en œuvre les actions auprès des groupes cibles : approche harmonisée (au niveau des différents projets VSF-B) et concertée (avec le PLP et les autres PTF dans la zone d'intervention). <i>Par ex. au niveau des appuis financiers (subventions ? dons ? crédits ?...) ou la participation aux formations (per diem, repas...)</i>	+
		* Négliger les partenariats avec les principales parties prenantes	en cours

*1 : (+ +) : Très important ; (+) = important ; (-) = moins important

9.2.2 Au niveau de l'exécution du projet

(i) Sur le plan conceptuel (stratégie d'intervention, planification et gestion globale du projet)

Ce qu'il faut faire (aspects positifs à retenir) :	Import. ¹	Ce qu'il ne faut pas faire (aspects négatifs à retenir) :	Import. ¹
* Adopter une attitude critique (remise en question) et apprenante : capacités de VSF-B d'assumer certaines erreurs et d'apporter des solutions adaptées sur base d'une réflexion approfondie avec le concours, si nécessaire, de ressources externes).	+ +	* Se contenter, au niveau du siège, d'un suivi trop léger du projet tant sur les plans technique, que comptable et managérial (planifications...)	en cours

* Souscrire à une utilisation efficace des outils mis en place par VSF-B en matière de planification, de gestion comptable et administrative et de monitoring (suivi des recommandations).	+	* Mettre en œuvre des actions novatrices sans une analyse suffisante du contexte et des durabilités socio-culturelle et financière (surtout lorsqu'elles mobilisent des ressources importantes).	+
* Adopter une approche participative et responsabilisante dans la mise en œuvre d'activités nouvelles auprès des groupes cibles	++	* Déléguer trop rapidement la gestion technique et financière des activités à des structures paysannes ne disposant pas de réelles capacités de gestion	+
* Maintenir une souplesse ² dans l'exécution du projet par rapport aux activités prévues dans le document de formulation, ce qui permet d'améliorer considérablement l'efficacité et l'efficience du projet ; (ainsi la clôture d'actions inefficaces et la mise en œuvre de nouvelles activités plus porteuses de développement durable a permis de sauver le projet au cours de la seconde période de la prestation)	+	* Adopter des attitudes qui discernent trop les deux partenaires au sein du projet et qui ne reflètent pas un esprit d'équipe (pourtant présent) : <i>ex contrat avec l'IMF concernant "l'appui aux vétérinaires privés" réalisé entre partenaires nettement différenciés (IMF, Vétérinaire privé, ICD et VSF-B). ICD est présenté comme le chargé de l'appui technique, tandis que VSF-B n'y apparaît que comme financier de l'opération.</i>	+
* Mettre en œuvre des activités en fonction de leur potentiel de durabilité : (ainsi les deux partenaires -VSF-B et ICD- affichent clairement leur volonté d'inscrire la durabilité dans leurs actions).	++	* Baser la durabilité des actions sur des appréciations trop subjectives, notamment en présupant la relève des activités par les seuls acteurs impliqués directement dans l'exécution du projet : PLP, éleveurs, OP.	+
* Poursuivre le système d'appui technique et stratégique des coordinations (à travers les missions de monitoring mis en place à partir de 2004) de façon à permettre une analyse périodique des différents volets du projet sur des bases à la fois objectives et participatives, de desceller rapidement les défaillances et de faire des recommandations qui font l'objet d'un suivi ultérieur par les coordinations.	+	* Négliger la visibilité de VSF-B dans le pays, surtout lorsque des personnes mal intentionnées veulent s'approprier les résultats du projet. Le coopérant doit plus assumer son rôle de représentant de VSF-B dans le pays et développer des relations avec d'autres PTF (dont des bailleurs de fonds potentiels pour de nouvelles actions).	+

*1 : (+ +) : Très important ; (+) = important ; (-) = moins important

*2 : Cette souplesse résulte à la fois du dynamisme de l'équipe de projet et de l'attitude ouverte et constructive des coordinations de VSF-B

(ii) Sur le plan opérationnel (exécution des activités)

Ce qu'il faut faire (aspects positifs à retenir) :	Import. ¹	Ce qu'il ne faut pas faire (aspects négatifs à retenir) :	Import. ¹
* Inclure dans le renforcement des compétences des acteurs d'une filière laitière des sessions d'alphabétisation pour améliorer leurs capacités dans le domaine de la collecte du lait, de la gestion des recettes et des différents fonds de roulement ainsi que des stocks d'aliments "bétail".	+	* Amenuiser la participation des femmes dans les actions de renforcement des compétences. (Ex. : pas d'action d'alphabétisation pour les femmes, pas de participation aux sessions de formation, faiblesse des AGR développées pour les femmes)	++
* Tirer des enseignements des échecs rencontrés et mettre en œuvre des activités sur la base des leçons apprises. (Ex.: bons enseignements tirés de la saga "Santé animale de proximité" avec la mise en œuvre d'un nouveau volet SVPP conçu sur des bases plus solides).	++	* Négliger le suivi technico-financier des actions confiées aux OP (notamment en ce qui concerne les opérations impliquant la mise en œuvre d'un fonds de roulement)	++
* Prendre des initiatives en cas de contraintes non identifiées dans le document de projet. Ex. : (i) mise en place d'actions diversifiées d'appui à la commercialisation des produits laitiers ; (ii) prise en compte des difficultés d'abreuvement des animaux sur une base modeste et adaptée au contexte.	++	* Négliger les contacts formels avec les différentes parties prenantes du projet, notamment au niveau des services déconcentrés du MEP et les autorités administratives.	+

		* Négliger le renforcement des OP (vie associative, rôles et responsabilités des membres...) et des comités de gestion (gestion transparente des ressources matérielles et financières, lobbying, respect des principes associatifs...), alors que le maintien des acquis du projet passent en grande partie par eux.	+
--	--	---	----------

*1 : (+ +) : Très important ; (+) = important ; (-) = moins important

9.2.3 Au niveau de la durabilité

Ce qu'il faut faire (aspects positifs à retenir) :	Import.¹	Ce qu'il ne faut pas faire (aspects négatifs à retenir) :	Import.¹
* Développer au sein des structures (VSF-B et ICD) une volonté réelle d'inscrire les actions menées dans une perspective de durabilité	+	* Négliger les moyens concrets et pratiques de la mise en œuvre du concept de durabilité	en cours
* Prendre en compte la durabilité financière des investissements réalisés, notamment au niveau des structures de services (laiterie, BAB, SVPP).	+	* Ignorer les expériences antérieures d'autres structures et les contraintes des groupes cibles avant de mettre en œuvre certaines activités. <i>Ex. nombreux échecs des actions de traitement de la paille à l'urée.</i>	+
* Sensibiliser les groupes cibles à la prise de conscience de l'importance de la durabilité des activités initiées par le projet. <i>Ex. : analyse participative de la durabilité technique et financière des activités lors des ateliers d'évaluation participative (Monitoring).</i>	+	* Faire abstraction des autres parties prenantes lors de la conception et de la mise en œuvre de certaines activités dont la relève passera, en partie au moins, par eux.	+
		* Négliger les aspects organisationnels et institutionnels des services mis en place (laiterie, SVPP, ...)	+

*1 : (+ +) : Très important ; (+) = important ; (-) = moins important

9.3 Conclusions générales

(i) Au niveau du volet « Oualia », l'opération est un échec « remarquable » qui doit servir de leçon à VSF-B (voir § 9.2).

Les conditions de réalisation des activités dans un contexte aussi difficile¹⁶ que celui existant dans cette commune rend très aléatoire un impact sur les groupes cibles et la durabilité des actions initiées. Le désengagement de VSF-B de ce guépier et la réorientation vers des actions plus porteuses d'un réel développement durable (volet SVPP de Koulikoro) étaient donc la meilleure décision à prendre, même si elle était difficile à assumer vis-à-vis des groupes cibles, du bailleur de fonds et de la commune. VSF-B a donc eu le courage de tirer les conséquences d'une action mal préparée et difficile à exécuter et de prendre une position ferme mais délicate.

La décision d'appuyer malgré tout l'installation du mandataire privé à Oualia permet une sortie plus élégante de VSF-B tout en offrant une dernière chance de réussir (enfin) une action qui est susceptible d'améliorer le bien-être des populations locales, mission fondamentale de l'ONG.

(ii) Au niveau du volet « SVPP à Koulikoro », l'action est évidemment trop récente pour en tirer des conclusions définitives. Mais l'opération a été bien conçue en tenant compte d'une part des leçons apprises par le projet dans le domaine de la santé animale de proximité et, d'autre part, de l'expérience d'ICD¹⁷ en matière d'appui à l'installation de vétérinaires privés (expérience acquise au cours du projet PASPE¹⁸).

Les éléments en possession du consultant lors de la mission permettent d'envisager une bonne réussite de ce volet... pour autant qu'il soit poursuivi dans le cadre de la nouvelle action (programme DGCD 2008-2013) et qu'un partenariat plus fort soit construit pour mettre en œuvre un véritable réseau de santé animale de proximité intégrant les principaux acteurs (dont les services vétérinaires étatiques dans le cadre de leurs fonctions régaliennes).

(iii) Au niveau du volet « Koumantou », les résultats obtenus sont impressionnants en termes d'impact sur la majorité des ménages des producteurs laitiers¹⁹. La laiterie s'avère rentable et viable sur le plan économique. Elle bénéficie de manière indirecte à un grand nombre de familles qui peuvent s'approvisionner régulièrement et facilement en produits laitiers de bonne qualité. Pour la commune, la laiterie constitue une vitrine importante (en raison des différentes infrastructures, parfois un peu « somptueuses » mises en place, de son implantation idéale en bordure de la route internationale et de la qualité des produits laitiers). En outre, la laiterie constitue une source d'emplois directs (personnel de la laiterie) et indirects (revendeuses) pour les habitants de la commune. Pourtant, la filière laitière à Koumantou a souffert pendant les premières années du projet d'une certaine inconstance dans les approches de son développement ainsi que d'un manque de réflexion dans la mise en œuvre de certaines activités, ce qui donne une impression de tâtonnements dans la recherche d'actions réellement porteuses d'un développement durable de cette filière. Mais, in fine, ce volet doit être considéré globalement comme une réussite.

Les clefs de ce succès tiennent à la conjonction de plusieurs éléments :

- choix judicieux de l'emplacement de la laiterie ;
- mise en place d'infrastructures (laiterie, forage) et d'équipements adaptés et bonne qualité ;
- mise en œuvre d'actions visant le renforcement de la production laitière (formations, démonstrations, et suivi dans les domaines de la conduite du troupeau, de l'alimentation et de la santé animale) ;

¹⁶ Enclavement et éloignement de la zone rendant très aléatoire et peu efficient le suivi des actions, manque d'analyse préalable du contexte, mentalité d'assisté de la population, manque de compétence et de fiabilité du PL choisi initialement, mauvaise approche de la conception et de la mise en œuvre et du suivi des actions...

¹⁷ Plus particulièrement de la vétérinaire intégrée dans l'Unité de Gestion du projet, Dr. Fatoumata Samaké

¹⁸ PASPE : Projet d'Appui au Secteur Privé de l'Élevage financé par la Coopération Française.

¹⁹ Impact concret et durable sur les éléments de la dimension humaine de la pauvreté (amélioration du statut nutritionnel des ménages), accès au soins de santé et à la scolarisation des enfants; impact économique et socioculturel notable (meilleure intégration sociale des familles peules).

- appui à l'opérationnalisation de services pour les producteurs (banque aliments bétail, achats groupés de concentrés et minéraux, système de collecte organisé par les producteurs...);
- appui à la commercialisation des produits de la laiterie (diversification des produits, amélioration de leurs conditionnements, recherche de débouchés...)

Toutefois, ces acquis ne seront pas durables si la gestion actuelle n'est pas sensiblement améliorée tant au niveau de la laiterie qu'à celui de la BAB. De nouveaux outils de gestion, à la fois simples et cohérents entre eux, doivent être produits, compris et acceptés par le gérant et le comité de gestion. Ce comité doit bénéficier d'un programme de renforcement de ses compétences au niveau managérial (contrôle) et de ses capacités de négociation et de représentation. L'APLK doit également être accompagnée pour assurer un fonctionnement conforme à leur statut associatif.

(X) ANALYSE DE LA STRATEGIE PARTENARIALE

10.1 Considérations préliminaires

Le projet initial, à l'origine de la présente prestation, a été réalisé en l'absence de toute stratégie partenariale au niveau de VSF-B. Une première approche de cette stratégie a été élaborée lors d'un atelier organisé à Bruxelles en mai 2003. Par la suite, celle-ci a été consolidée au cours de l'atelier de Niamey tenu en février 2006.

Entretemps, une réflexion plus approfondie intégrant une personne ressource externe a permis de concevoir une approche opérationnelle pour la mise en œuvre de la stratégie (conception d'outils pour une sélection plus rigoureuse et plus objective des partenaires et pour une évaluation participative du renforcement des capacités des partenaires locaux). C'est à l'aide de ces outils qu'il est apparu clairement que les deux partenaires locaux²⁰ identifiés au début du projet APLFLSA ne répondaient absolument pas aux critères d'un véritable partenariat. En effet, ces PL avaient des lacunes structurelles importantes en matière de « Vouloir », de « Pouvoir » et de « Faire » et s'apparentaient en réalité à des organisations paysannes. En conséquence, ils ont été reclassés comme groupes cibles de l'intervention et VSF-B, à travers son Coordinateur pour l'Afrique Francophone, a recherché activement un vrai partenaire local capable d'assurer, sur base de relations équitables et concertées, la mise en œuvre et le suivi de l'action en cours.

De l'analyse des candidatures (à l'aide de la grille d'évaluation des partenaires), il est ressorti clairement qu'ICD constituait, pour VSF-B, le partenaire idéal. Ces contacts préliminaires, démarrés en fin 2003, se sont concrétisés par la signature d'un protocole de partenariat en avril 2004.

10.2 Bilan du renforcement des capacités du PLP

10.2.1 Renforcement des compétences

Le PLP a bénéficié de différentes activités susceptibles de conforter leurs compétences conceptuelles et managériales ainsi que leur savoir-faire. Parmi celles-ci on peut distinguer :

- **Les renforcements dans les domaines administratifs et comptables :**
 - 1 formation en « Winbooks » et procédures VSF-B
 - 1 formation en gestion de temps et archivage
 - 1 audit croisé
 - 1 formation en comptabilité et gestion

- **Les renforcements en gestion des projets :**
 - 1 formation en méthodologie PIPO et MARP
 - 1 atelier en GCP
 - 1 atelier sur la stratégie partenariale

- **Les renforcements sur les aspects techniques :**
 - 1 atelier sur la filière lait et la capitalisation des connaissances
 - 1 atelier sur les services vétérinaires privés de proximité

Au total, 71 pers./jour de formation pour un montant total de 6.250 € (hors atelier de Niamey en février 2007) ont organisés par VSF-B, sous financement de la DGCD.

²⁰ EGAB à Oualia et APLK à Koumantou

L'évaluation de ces formations par le PLP est globalement bonne (cote de 58%) avec une appréciation particulière en ce qui concerne les formations en PIPO / MARP et les ateliers « GCP », « stratégie partenariale » et « SVPP ». Par contre, la formation en comptabilité (Winbooks) a été jugée peu utile pour l'amélioration de la gestion comptable d'ICD. L'atelier « Lait et capitalisation » n'ayant apporté que peu d'enseignements à la chargée de suivi du projet APLFLSA, a été appréciée comme médiocre.

10.2.2 Renforcement des moyens du PLP

En raison de l'équipement déjà en possession d'ICD, mais aussi du budget relativement serré du projet, les apports de VSF-B en ressources matérielles ont été assez modestes (valeur totale d'environ 5.500 €). Il s'agit des équipements suivants :

- 1 bac chargeur pour la photocopieuse
- 1 ordinateur en poste fixe avec écran plat
- 1 logiciel comptable « SAGE »
- 1 onduleur
- 1 bureau
- 1 moto

Dans l'ensemble, tout ce matériel est utilisé avec efficacité (88%) et sa gestion est excellente puisque les équipements « sensibles » font l'objet d'une note de service spécifiant leur mode d'utilisation et le nom de la personne responsable. L'état actuel de tous ces équipements est très bon.

10.2.3 Dotation en moyens financiers

Pour les raisons déjà évoquées ci-dessus, la contribution financière de VSF-B au fonctionnement d'ICD est elle aussi relativement modeste (8.000 €). Ce montant constitue en fait la quote-part du projet aux frais généraux du partenaire local. En effet, le projet étant logé dans les bureaux du PLP, il est normal qu'il contribue aux frais de location, au paiement des services (électricité, eau...) et autres coûts de fonctionnement.

En outre, le projet accorde une dotation trimestrielle au titre de l'utilisation des ressources humaines d'ICD. Il s'agit de la prise en charge des coûts salariaux de la chargée d'appui (homologue du CP dans le projet) et, plus récemment, des deux chargés d'appui sur le terrain. Le montant global des dotations pour les ressources humaines s'élève actuellement à 10.000 € sur la durée du partenariat. Ce coût inclut également certaines prestations réalisées ponctuellement par d'autres cadres de l'ONG locale dans des domaines très spécifiques (mise en place d'un système de gestion au niveau de la laiterie de Koumantou...).

Le gestionnaire de projet VSF-B se montre très satisfait des ressources humaines mises à la disposition du projet par le partenaire local.

10.3 Efficacité du renforcement du partenaire local

L'efficacité du renforcement du partenaire local s'est faite sur la base du « triangle organisationnel » (Vouloir, Pouvoir et Faire). Pour apprécier le niveau de départ (en début de partenariat) et celui atteint à ce jour, la mission a consulté séparément le GP VSF-B et l'équipe ICD (directeur et chargée d'appui, homologue du GP) et s'est référée aux grilles de progression du PLP établie lors des monitorings. Une moyenne de ces 3 appréciations a été faite en vue de pouvoir estimer l'évolution (en %) de ces 3 éléments au cours des 3 années de partenariat.

10.3.1 Renforcement au niveau du Vouloir

Le progrès réalisé par ICD peut être considéré comme bon (+17%), si l'on considère que cette ONG avait déjà un niveau de Vouloir assez élevé lors du démarrage du partenariat.

L'amélioration de cet élément s'est concrétisée par :

- une finalisation du programme à moyen terme de la structure ;
- l'établissement de la stratégie de la structure ;
- le développement d'outils de planification ;
- l'amélioration de la visibilité de l'ONG (plaquette de présentation) ;
- une augmentation du nombre d'adhérents

Toutefois, ICD déplore le manque de candidatures de personnes dynamiques, volontaires et adhérant à la vision de l'ONG.

10.3.2 Renforcement au niveau du Pouvoir

La progression du niveau du pouvoir est également bonne (+ 15%) avec pour améliorations les points suivants :

- l'internalisation de la comptabilité ;
- l'amélioration des éléments de gestion (manuel de procédures, organigramme, réflexion sur le bilan annuel...);
- l'amélioration de la qualité des réunions (mise en place d'un comité de surveillance du CA) ;
- amendements des statuts et règlements intérieurs ;
- augmentation de l'effectif du personnel ;
- amélioration des équipements de communication (mise en réseau des PC) ;
- mise en œuvre de procédures de suivi évaluation (termes de références, rapports)

Toutefois, certaines lacunes restent à combler : (i) finalisation de la politique des ressources humaines ; (ii) politique d'apprentissage ; (iii) réflexion sur la constitution de fonds propres ; (iv) insuffisance des ressources humaines (surcharge de travail, difficulté de répondre à des sollicitations).

10.3.3 Renforcement au niveau du Faire

Le niveau des réalisations de l'ONG a bien progressé (+18%) avec comme éléments positifs :

- identification de 2 programmes supplémentaires (avec AVSF-F et VSF-B) ;
- bonne satisfaction des partenaires techniques et financiers ;
- bonne appréciation des actions par les bénéficiaires ;
- bonne adhésion à la démarche de l'appui aux bénéficiaires intermédiaires (vétérinaires privés) ;
- prise en compte des remarques et recommandations pour améliorer les rapports annuels.

Mais, certains éléments restent encore à améliorer : (i) mise au point d'IOV permettant de mesurer le degré de satisfaction des bénéficiaires ; (ii) amélioration de la sensibilisation des bénéficiaires sur la stratégie de durabilité des actions.

10.3.4 Efficacité globale du renforcement du PLP

Le niveau global d'ICD est passé en 3 années de 62% à 77%, soit une progression de 15%.

10.4 Bilan des relations partenariales

Le bilan des relations partenariales a été réalisé à partir d'une analyse des forces et faiblesses que chaque partenaire identifie chez l'autre. Ensuite, chacun était amené à donner une évaluation globale de la qualité du partenariat sur la base d'une échelle allant de 0 (pour une appréciation « mauvaise ») à 4 (pour une évaluation « excellente »).

10.4.1 Appréciation du partenariat par le PLP

Le partenariat développé avec le coopérant VSF-B est considéré comme bon, principalement en raison de son excellent esprit d'ouverture et de collaboration. Les différents éléments des forces et faiblesses du partenariat tels que formulés par ICD sont consignés dans le tableau ci-après

Analyse Forces / Faiblesses du partenaire (VSF-B) par ICD

Niveau à apprécier	Points forts	Points faibles	Appréc.
Coopérant VSF-B	<ul style="list-style-type: none"> * Concertation régulière (le GP n'hésite pas à consulter et prendre avis auprès du personnel ICD) * Le GP est à l'écoute des préoccupations du PLP (notamment par rapport au développement de l'organisation) * VSF-B renforce le PLP en ressources matérielles * Complémentarité sur certains aspects techniques (rapports) * Attitude partenariale équilibrée * Volonté de s'imprégner des réalités du terrain * Esprit d'ouverture 	<ul style="list-style-type: none"> * Manque d'adhésion active à VSF-B (manque de support et de visibilité de VSF-B) * Manque de partage des informations avec son "homologue" depuis le recrutement du chargé d'appui affecté à Koumantou * Manque d'apport sur le plan technique * Faible implication du partenaire dans la gestion financière du budget et dans la planification budgétaire des actions 	2,75
Siège VSF-B (Coordinations)	<ul style="list-style-type: none"> * Respect mutuel ; relations équilibrées 	<ul style="list-style-type: none"> * Faiblesse des contacts avec les coordinations 	2,5

*1 (4) : très bonne ; (3) : bonne ; (2) : moyenne ; (1) : faible ; (0) : mauvaise

10.4.2 Appréciation du partenariat par VSF-B

L'appréciation du partenariat avec ICD par VSF-B apparaît comme excellente, avec comme points forts les compétences techniques du personnel, un vouloir particulièrement remarquable en termes de réelle adhésion des membres à la mission et à la vision de l'ONG et un réel esprit de partenariat. L'analyse des forces et faiblesses du partenariat avec ICD est donnée dans le tableau ci-après :

Analyse Forces / Faiblesses du partenaire (ICD) par VSF-B

Niveau de l'appréciation	Points forts	Points faibles	Appréc.
* Point de vue du Coopérant VSF-B	<ul style="list-style-type: none"> * Qualités professionnelles et humaines du personnel * Vision claire de leur mission et de leur vision, adhésion réelle, et actions conséquentes * Expertise forte en production et santé animale + gestion de PME * Réseaux de partenaires assez étendus * Bonne approche partenariale * Bonne disponibilité (facilité des échanges) * Bonne connaissance du milieu et des problèmes d'élevage 	<ul style="list-style-type: none"> * Problème de surcharge de travail pour le personnel cadre d'ICD (faiblesse des ressources humaines au regard du volume de travail). * Vie associative un peu limitée de la structure * Manque de complémentarité entre les 2 ONG (les 2 partenaires ayant les mêmes compétences et thématiques d'intervention). 	3,5

* Point de vue de la coordination	<ul style="list-style-type: none"> * Très bonnes compétence techniques * Volonté de capitalisation des expériences au sein de leur structure avec diffusion de l'info (transmission de fiches techniques produites dans le cadre d'autres projets ...) * Bonne implication du PL dans le projet en termes de programmation, planification,... * Mise à disposition de ressources humaines, d'infrastructures et d'équipements par le PL pour la mise en oeuvre du projet * Dépendance limitée vis à vis de VSF-B * Valeurs partagées avec VSF-B 	* Domaines de compétences très similaire à VSF-B et donc faibles possibilités d'élargir les axes d'interventions de VSF-B (nouvelles thématiques) à travers ce partenariat	3
--	---	--	----------

*1 (4) : très bonne ; (3) : bonne ; (2) : moyenne ; (1) : faible ; (0) : mauvaise

10.4.3 Commentaires

Le consultant a pu constater que les relations de travail entre les deux partenaires se font sur une base horizontale, sans que l'une des structures ne cherche à dominer l'autre. Il existe un réel esprit de partage et d'échange des connaissances et du savoir-faire. Les visions des 2 ONG sont communes et les approches pour un développement durable sont très similaires. ICD assume pleinement ses responsabilités en tant que partenaire, n'hésitant pas à apporter sa participation effective au projet tant au niveau des ressources humaines qu'à celui des ressources matérielles et même financières.

Si la complémentarité est réelle et bénéfique sur le plan des apports culturels, elle apparaît moins évidente sur le plan technique, du fait que les 2 partenaires occupent exactement les mêmes niches « technologiques » (filiale laitière et santé animale de proximité). Les excellentes capacités d'ICD dans ces domaines rendent moins évident l'intérêt de placer un coopérant VSF-B ayant les mêmes compétences. Dès lors, pour la future action formulée dans le cadre du prochain programme DGCD 2008-2013, VSF-B devrait envisager, en partenariat avec ICD d'établir un profil correspondant mieux aux attentes du partenaire et aux besoins d'exécution de la future action. D'autre part, les bonnes qualités managériales et la rigueur comptable d'ICD devrait logiquement conduire VSF-B à prévoir son désengagement progressif dans l'exécution de l'action et, donc, une responsabilisation accrue du partenaire, moyennant une formation adéquate sur les différentes procédures administratives, managériales et comptables.

(XI) RECOMMANDATIONS

Les recommandations ont été réparties en 3 grandes catégories en fonction de leur niveau d'application :

- 1) Les recommandations stratégiques destinées au siège de VSF-B ;
- 2) Les recommandations opérationnelles formulées à l'intention de l'unité d'exécution du projet APLFLSA en vue d'assurer une clôture harmonieuse de l'intervention ;
- 3) Les recommandations visant la formulation de la nouvelle action dans le cadre du prochain programme DGCD

11.1 Recommandations stratégiques pour VSF-B

Celles-ci ont été établies à partir des leçons tirées de la présente intervention, depuis la phase de conception jusqu'à celle touchant l'après-projet. Du fait de sa volonté et de sa capacité d'apprentissage, plusieurs de ces recommandations sont d'ores et déjà exécutées par VSF-B ou sont en voie de l'être. Toutefois, il a semblé opportun de les reprendre de façon à assurer une cohérence du rapport entre les différents constats et les recommandations. Ces dernières sont formulées en fonction des différentes phases de la GCP.

11.1.1 Recommandations liées à l'identification des projets

- Mettre en œuvre une méthodologie de sélection des propositions de projets émanant du terrain (*en cours de réalisation*).
- Développer une stratégie partenariale claire incluant une méthodologie de choix des PLP (*exécuté, mais adapter l'outil « Grille de sélection des PL » au contexte des nouveaux PL*).

11.1.2 Recommandations liées à la formulation des projets

- Veiller à la conformité du document de projet avec la GCP (*exécuté*).
- Impliquer le PLP dans la phase de formulation du projet (*en cours de réalisation*).
- Assurer une approche plus participative lors de la formulation en consultant les différentes parties concernées et en réalisant des ateliers MARP et PIPO (*en cours de réalisation*).
- Veiller à une prise en compte des stratégies actuellement développées (durabilité, ciblage des groupes bénéficiaires) ou en cours d'élaboration (genre).

11.1.3 Recommandations liées à la mise en œuvre des projets

- Mettre en œuvre des procédures plus rigoureuses de sélection des coopérants (*exécuté*).
- Élargir le panel professionnel des postes de coopérants pour répondre aux besoins spécifiques des projets en fonction des compétences du PLP et éviter ainsi des doubles emplois.
- Réfléchir à une approche méthodologique cohérente et concertée pour une meilleure responsabilisation des bénéficiaires en vue d'une appropriation plus grande des actions et une attitude moins attentiste et assistée.
- Mieux analyser le contexte socioculturel et la faisabilité financière avant de mettre en place des investissements au profit des bénéficiaires.
- Examiner les activités à mettre en œuvre en tirant des leçons des expériences passées ou en cours et en appréciant leurs perspectives de durabilité.
- Renforcer les collaborations avec les principaux partenaires.
- Veiller à la visibilité de VSF-B dans le pays, tant au niveau des structures étatiques qu'à celui des bailleurs de fonds et autres PTF.

11.1.4 Recommandations concernant l'après-projet

- Réfléchir à une politique de désengagement progressif, y compris la mise en place d'un dispositif léger d'appui dans l'après-projet, pouvant assurer une durabilité optimale des actions.

11.2 Recommandations opérationnelles pour le projet

11.2.1 Recommandations liées aux activités

- Renforcer les compétences des femmes (alphabétisation, participation aux séances de sensibilisation / formation ...).
- Développer des AGR auprès des épouses des éleveurs peuls (aviculture, coutures ou autres activités artisanales à sous-traiter avec des ONG locales).
- Augmenter le fonds de roulement « Réhabilitation des points d'eau » et toucher concomitamment plusieurs sous-zones (en rendant solidaireS les éleveurs de la sous-zone par rapport au crédit accordé).
- Attribuer aux utilisateurs des puits à réhabiliter une subvention de 100 € pour autant qu'ils garantissent une livraison régulière et minimale de lait à la laiterie durant la saison sèche chaude.
- Renforcer la sensibilisation des éleveurs à l'utilisation rationnelle du tourteau et à l'intégration dans la ration d'aliments moins onéreux (sons).
- Poursuivre la sensibilisation sur l'amélioration génétique (lutte contre la consanguinité étroite).

11.2.2 Recommandations liées à la durabilité et au désengagement du projet

- (i) **Renforcer les OP :**
 - Renforcer le fonctionnement des OP (vie associative, rôles et responsabilités des membres...).
 - Assurer le renforcement des compétences du comité de gestion de la laiterie (contrôle, gestion des fonds, capacités de négociation et de lobbying...)
- (ii) **Soutenir la pérennisation de la laiterie :**
 - Organiser un diagnostic participatif de la gestion de la laiterie (documents, procédures, fonds de réserve, ristournes...).
 - Mettre en œuvre et suivre les mesures d'amélioration de la gestion (documents comptables, procédures de contrôle, formation du comité, renforcement du pouvoir et des compétences du gérant...)
- (iii) **Renforcer la collaboration avec les partenaires potentiels :**
 - Établir une collaboration plus formelle avec les services déconcentrés du MEP et avec les autorités communales (réunions périodiques de concertation / d'informations, diffusion des rapports d'activités : aspects techniques) ;
 - Associer les agents UPIA²¹ à l'appui aux producteurs.
- (iv) **Poursuivre l'appui aux vétérinaires privés :**
 - Mettre en œuvre les décisions concernant l'appui à l'installation du mandataire de Oualia (voir CR en annexe).
 - Poursuivre les actions en cours avec les vétérinaires privés de la région de Koulikoro.

²¹ UPIA : Unité Productions et Industries Animales

11.3 Recommandations concernant la nouvelle action VSF-B (programme DGCD)

- Poursuivre le partenariat avec ICD.
- Prévoir un désengagement progressif de VSF-B et une responsabilisation croissante d'ICD dans l'exécution du projet.
- Établir une collaboration plus étroite avec les principaux acteurs (services déconcentrés du MEP, Mairies, autres structures de développement) et prévoir des mécanismes réguliers de concertation.
- Poursuivre et étoffer le volet « Réseaux de santé animale de proximité » en intégrant les actions actuellement en cours avec les 4 vétérinaires privés de Koulikoro.
- Poursuivre l'appui à la filière laitière de Koumantou.
- Étendre l'expérience des laiteries dans d'autres localités de la zone d'intervention en tenant compte des leçons acquises et de l'expérience d'ICD en la matière.