



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

TOGOUNA CONSULT-S.A.R.L

**Bureau d'Ingénierie au Service du Développement
Local et Rural**

Tél : (+223) 74 58 77 33 BP : 129 Sévaré /Mopti-Mali

Email : togounaconsult@yahoo.fr

DDC

**Direction du Développement et de la
Coopération**



Focus group Formateurs/Facilitateurs CDD TOGO Entretien avec le COGES de Nadiagou à l'Est du Burkina

RAPPORT FINAL

Evaluation des causes et des effets/conséquences de la suspension du PREPP sur les bénéficiaires, opérateurs, services étatiques et autres partenaires



Centre d'apprentissage effondré à Dibina Tchad

Octobre 2021

Table des matières

0. Résumé exécutif	5
a. Objectifs de l'évaluation.....	5
b. Résultats de l'évaluation	6
Remerciements.....	9
I. Introduction.....	10
II. Contexte	10
III. Méthodologie de l'évaluation.....	12
3.1 Préliminaires du démarrage	12
3.2 Préparation de la mission.....	12
IV. Contraintes et Limites de l'évaluation.....	14
4.1 Contraintes.....	14
4.1.1 Contraintes générales	14
4.1.2 Contraintes particulières	14
4.2 Limites.....	14
V. Analyse des résultats	15
5.1 Les causes de la suspension.....	15
5.2 Les conséquences/effets de la suspension du PREPP	15
5.2.1 Les opérateurs	15
5.2.2 L'éducation/alphabétisation et la formation professionnelle.....	16
5.2.3 Les communes	17
5.2.4 Les communautés bénéficiaires.....	18
5.2.5 L'ascension sociale et économique des femmes et des jeunes	19
5.2.6 La dynamique économique dans les espaces transfrontaliers	20
5.2.7 La prévention et la gestion des conflits intra et intercommunautaires dans les espaces frontaliers...	21
5.2.8 La sécurité, la paix et la cohésion sociale dans les espaces transfrontaliers.....	22
5.2.9 La stabilité ou l'extension des zones de conflits entre acteurs communautaires	23
5.2.10 La santé et la crise sanitaire.....	23
5.2.11 L'action publique des services techniques étatiques	25
5.2.12 L'action des autres intervenants dans le même secteur ou secteurs complémentaires dans la région	26
5.3 Points forts et Points faibles du PREPP	26
VI. Analyse du dispositif technique de mise en œuvre du PREPP	26
VII. Montage institutionnel du PREPP	27
7.1 Description/Articulation.....	27
7.2 Contexte général et sécuritaire	28
7.3 Forces et atouts.....	29
7.4 Contraintes et Insuffisances.....	29
7.5 Les leçons apprises	30

VIII.	Analyse du Montage institutionnel et opérationnel de la phase transitoire PAO2P	30
8.1	Description/Articulation technique de la mise en œuvre	30
8.2	Analyse du guide d'application dans le cadre de la mise en œuvre du manuel de procédure	31
8.3	Etat du contexte général et sécuritaire	31
8.4	Forces et faiblesses	32
8.5	Opportunités et Menaces.....	32
8.6	Risques et Mesures d'atténuation.....	32
8.6.1	Volet climatique et sécuritaire.....	32
8.6.2	Volet financier	33
IX.	Prévention et atténuation des dysfonctionnements constatés et risques identifiés dans le PREPP	34
9.1	Mesures entreprises par les opérateurs.....	34
9.2	Mesures entreprises par les cabinets d'accompagnement.....	34
9.3	Mesures complémentaires à entreprendre par les Opérateurs	34
9.4	Mesures complémentaires à entreprendre par les Etats et leurs Collectivités décentralisées	35
9.5	Mesures complémentaires à entreprendre par les Cabinets	35
X.	Recommandations	36
10.5	Ancrage institutionnel de la nouvelle phase.....	40
10.5.1	Repères législatifs, règlementaires, sécuritaires, sociales et environnementales dans la région	40
10.5.2	Objectifs poursuivis et organisation pour l'implication des acteurs clés.....	40
10.5.3	Schéma institutionnel et financier	40
10.5.3.1	Montage institutionnel	40
10.5.3.1.1	Option N° 01	40
10.5.3.1.2	Option N°02	44
10.5.3.1.3	Conclusion et choix sur le montage institutionnel	45
10.5.3.2	Montage financier	45
10.6	Adaptation technique et sécuritaire	47
10.6.1	Adaptation du Dispositif technique de mise en œuvre	47
10.6.2	Adaptation à l'évolution du contexte	47
XI.	Annexes	48
11.1	Listes des personnes rencontrées	48
11.1.1	MALI	48
11.1.2	TCHAD	50
11.1.3	BENIN	51
11.1.4	TOGO	54
11.1.5	MAURITANIE	55
11.2	Outils de collecte	57
11.3	Quelques images prises pendant la mission de collecte	87
11.4	Support de Collecte et d'Analyse des données comptables et financières	69

Sigles et Abréviations

ADEA	Association pour le Développement de l'Education en Afrique
ADRB	Association pour le Développement Régional du Batha
AGR	Activités Génératrices de Revenus
A&P (Andal et Pinal)	Association Burkinabè, spécialiste de l'Education Non Formelle en milieu d'éleveurs
APESS	Association pour la Promotion de l'Elevage au Sahel et en Savane
AREN	Association pour la Redynamisation de l'Elevage au Niger
ASDL	Agence Suédoise de coopération Internationale au Développement
AQMI	Al-Qaïda au Maghreb islamique
Buco	Bureau de la Coopération suisse
CDD	Communication pour un Développement Durable
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
CILSS	Comité inter-État de lutte contre la sécheresse au Sahel
COGES	Comité de Gestion
CRIPA	Centre Régional Inter-Pays de l'APESS
CT	Comité Transfrontalier
DAO	Division Afrique de l'Ouest
DDC	Direction du Développement et de la Coopération de la Confédération Suisse
DCTP	Développement des Compétences Techniques et Professionnelles
EIGS	Etat Islamique au Grand Sahara
FP	Formation Professionnelle
GNAP	Groupement National des Associations Pastorales de Mauritanie
GPSC	Gestion de Programmes Sensibles aux Conflits
ICI	Initiative Conseil International
IPAR	Initiative Prospective Agricole et Rurale
JNIM/GSIM	Groupe de Soutien à l'Islam et aux Musulmans
MOPSS	Mobilité transfrontalière Pastorale apaisée et stabilité sociale au Sahel
ODD	Objectif du Développement Durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSP	Organisations Socio-Professionnelles
PAO2P	Programme d'Appui aux Organisations et Populations Pastorales
PAMOJA (veut dire "ensemble" en Kiswahili)	Réseau composé de praticiens et sympathisants de l'approche Reflect qui s'occupe de l'Education des adultes. Reflect est fondée sur les concepts de Paolo Freire, de la MARP (Méthode Accélérée de Recherche Participative) et de l'analyse genre.
PEPAN	Programme d'Education/formation des Pasteurs Nomades
PREDIP	Projet Régional de Dialogue et d'investissement pour le Pastoralisme
PREPP	Programme Régional d'Education/formation des Populations Pastorales
PRODIATA	Projet Régional de Dialogue pour une Transhumance Apaisée en Afrique de l'Ouest
PTBA	Plan de Travail et Budget Annuel
PME	Partenariat Mondial pour l'Education
RBM	Réseau Billital Maroobé
RFC	Responsable Financier et Comptable
ROPPA	Réseau des Organisations de Producteurs et Paysans d'Afrique
ROPPA	Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs de l'Afrique de l'Ouest
TDR	Termes De Références
SATI	Schéma d'Aménagement Transfrontalier Intégré (PACTL espaces transfrontaliers du Burkina Faso, du Mali, du Niger et de la Côte d'Ivoire)
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
VSPA	Vulgarisateur en Santé et Productions Animales

0. Résumé exécutif

Le Programme Régional d'Education/formation des Populations Pastorales (PREPP) vise à développer des offres d'éducation et de formation adaptées au contexte et aux besoins des communautés pastorales évoluant dans les 5 zones transfrontalières suivantes : Burkina Faso/Bénin/Togo, Mali/Burkina Faso, Mauritanie/Mali, Niger/Bénin et Tchad/Niger. Cet espace géopolitique s'étend sur sept pays dont cinq en zone sèche sahéliennes (Burkina Faso, Mauritanie, Mali, Niger et Tchad) et deux en zone humide côtière (Bénin et Togo). Le PREPP est venu à propos car depuis quelques décennies ces pays sont engagés dans une dynamique d'intégration économique et politique avec la mise en place d'institutions (CILSS, CEDEAO, UEMOA) et de politiques agricoles (PAU, ECOWAP) communes. Dans cette dynamique, les échanges et la mobilité des hommes et des biens ont fait l'objet d'une importante libéralisation formalisée par divers accords dont ceux consacrés à la mobilité des troupeaux dans cet espace.

C'est dans ce contexte que la DDC a appuyé la mise en place du PREPP, destiné à fournir une éducation plus appropriée aux modes de vie et intérêts des communautés pastorales en Afrique de l'Ouest.

Après une phase pilote en fin 2013 et une extension sur 4 zones transfrontalières dans les réflexions depuis 2010, la Division Afrique de l'Ouest (DAO) de la DDC a soutenu la mise en place en 2014 du Programme Régional d'Education-Formation des Populations Pastorales en zones transfrontalières, au profit des communautés pastorales avec des ONG et/ou des Organisations Socio-Professionnelles (OSP) d'éleveurs, coordonné par l'APESS, et en collaboration avec les Etats et les collectivités territoriales.

Le programme PREPP étant pionnier sur divers aspects (éducation/formation adaptées à la mobilité, coopération transfrontalière) et doté d'un budget conséquent (CHF 9'450'000), la DDC a souhaité mettre en place un double dispositif d'accompagnement du Programme. Sur le plan stratégique, un mandat a été accordé à IPAR, Initiative Prospective Agricole et Rurale basée au Sénégal. Au niveau financier, un backstopping est assurée par ICI, Initiative Conseil International, établie au Burkina Faso.

L'évaluation de cette première phase a donné des résultats positifs très appréciés des bénéficiaires et de toutes les parties prenantes.

Pour l'alphabétisation, sur les 10 000 éleveurs transhumants dont 3 000 femmes prévus, 7 492 apprenants (2014-2016) dont 2978 femmes ont été impactés.

L'évaluation externe du programme réalisée en Mars-Avril 2016 a souligné le caractère novateur du dispositif, la fonctionnalité du Programme et la dynamique constructive dans laquelle se trouvent les acteurs pour l'atteinte des résultats définis. Des acquis existent en termes de compétences de base par les bénéficiaires et de taux de réalisations des activités prévues. Sur la base de ces résultats, la deuxième phase a démarré en Juillet 2017.

En Juin-Juillet 2018 une mission de suivi, doublée par une évaluation des risques Institutionnels, opérationnels et financiers (Partner Risk Assessment) a rapporté des dysfonctionnements notamment au niveau de la gouvernance de APESS ainsi que de la gestion financière de l'ensemble des Partenaires de mise en œuvre (APESS et les 7 Opérateurs). L'ampleur des dysfonctionnements a amené la DDC **à suspendre sa contribution audit programme en février 2019**. Ces différents audits n'ont pas remis en cause la pertinence du Programme, de ses objectifs, ainsi que des activités ciblées au profit des bénéficiaires. L'idée alors de réfléchir pour une reprise progressive, ordonnée et qui tire les leçons de ces événements a été concrétisée. Le Programme d'Appui aux Organisations et Populations Pastorales (PAO2P) a vu le jour, sur les cendres du PREPP avec 4 Opérateurs retenus sur la base de critères objectifs. Il s'agit de Andal et Pinal du Burkina, ADRB du Tchad, CDD du Togo et Potal Men du Bénin. En outre, 02 cabinets d'accompagnement ont été recrutés : le cabinet COSINUS Sarl du Bénin pour l'accompagnement à la mise en œuvre opérationnel du PAO2P, au suivi-évaluation et au rapportage et le cabinet SYG-Conseils du Bénin pour l'accompagnement à la gestion financière.

Le contenu, les objectifs du programme sont maintenus, raccordés à l'ODD 4 « Assurer une éducation inclusive et de qualité pour tous et promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie ». Seuls les résultats sont ajustés. Le PAO2P-AO est financé par la Coopération Suisse, les Opérateurs pays cités ci-dessus et les bénéficiaires des régions concernées. Le programme vient donc en appui aux Gouvernements des pays pour contribuer à l'atteinte de l'éducation pour tous d'ici à l'horizon 2030. Comme pour le PREPP, la finalité du PAO2P-AO reste de parvenir à une meilleure intégration sociale, politique et économique des populations pastorales transhumantes et la réduction des conflits intercommunautaires par l'éducation de base et la formation professionnelle.

Une phase transitoire a été ouverte (de septembre 2020 à décembre 2022) qui permettra de tester l'engouement des bénéficiaires, les capacités de gestion et de mise en œuvre des Opérateurs retenus, et de réfléchir pour une phase 3 plus ambitieuse à partir de 2023.

Afin de pouvoir construire cette phase 3 qui se veut plus inclusive, plus, ambitieuse plus efficiente, il est nécessaire de faire une analyse rétrospective s'impose

a. Objectifs de l'évaluation

La présente étude vise à :

- Analyser les **causes de la suspension** du programme ;

- Analyser et évaluer les **conséquences** que cette suspension a eu sur : le Programme, la vie des populations pastorales bénéficiaires, les Opérateurs, les communes et communautés bénéficiaires et sur les autres acteurs (les PTF intervenant dans le secteur ou dans la région, les Etats et les Institutions Régionales,...), la paix et la cohésion sociale dans les espaces et sur la dynamique économique dans les espaces transfrontaliers, sur l'extension ou non des zones de conflit notamment entre agriculteurs-eleveurs, sur de la crise sanitaire, et proposer des **recommandations**
- Identifier les **points forts et faibles et proposer des recommandations pour la poursuite** du programme ;
- **Tirer** de cette évaluation, des **leçons et proposer des mesures concrètes de prévention et d'atténuation des dysfonctionnements et risques ainsi identifiés** sur cette deuxième phase du PREPP. En outre, compte tenu du montage institutionnel du programme basé principalement sur des ONG, il est également important **d'identifier les actions et les mesures d'amélioration à entreprendre**, afin d'assurer la durabilité du programme, et notamment son ancrage institutionnel.

La réalisation de ce mandat a mobilisé une équipe de consultants et enquêteurs pour la réalisation d'interviews individuelles, d'enquêtes auprès des bénéficiaires et partenaires des 7 pays d'intervention (pasteurs, éleveurs, agropasteurs, agriculteurs, comités transfrontaliers, comités de gestion ainsi que les partenaires de mise en œuvre : opérateurs, formateurs endogènes, facilitateurs, services techniques centraux et déconcentrés, services de coopération technique et financière, projet, programmes et ONG)

b. Résultats de l'évaluation

1) **Des résultats issus des informations recueillies**, il est apparu que le PREPP reste une expérience originale et sans précédent dont :

- la cause de la suspension reste encore ignorée de la quasi-totalité des acteurs, à l'exception des opérateurs de mise en œuvre qui la reconnaissent dans des insuffisances constatées dans la gestion institutionnelle et la gouvernance financière
- les effets et conséquences de la suspension, aux aspects négatifs plus nombreux que positifs sont révélateurs du bienfondé de l'intervention et également de l'insuffisance de l'appropriation du programme, sont signalés sur :
 - i. les opérateurs frustrés de voir suspendu un processus d'extirpation de l'obscurantisme et de la marginalisation des communautés pastorales transfrontalières affectant leurs activités de développement, leurs budgets ainsi que la paix et la cohésion sociale dans les espaces frontaliers
 - ii. l'alphabetisation et le développement de compétences professionnelles dont l'arrêt marque une augmentation de la population analphabète et non informée et sensibilisée sur la vie sociale, environnementale et économique les éloignant des dérives de tous ordres. Selon plus de la moitié des personnes rencontrées, cette suspension a mis un terme à la dynamique de citoyenneté, limité les bénéfices de la formation à une infime partie de la population sachant lire, écrire, calculer, produire et vendre des biens recherchés même en dehors de leur terroir, mieux soigner et gérer leurs troupeaux
 - iii. les communes ayant perdu plusieurs dizaines de millions FCFA (de 3 à plus de 15 millions par mois selon les pays et espaces) de recettes issues des marchés transfrontaliers animés et alimentant les budgets de fonctionnement et d'investissement des collectivités. Pire, les communes font désormais face à la recrudescence des conflits entre éleveurs-agriculteurs autour des ressources et du foncier dans un contexte où elles ne disposent plus des médiateurs formés et suivis par le programme. Les communes regrettent aussi la délinquance juvénile et le départ en exode de jeunes désœuvrés et sans espoir depuis la suspension du programme
 - iv. les communautés bénéficiaires : elles sont victimes de l'exclusion de leurs leaders des centres de dialogue et de décision créés et animés par les représentants des pouvoirs publics ainsi que le retour du chômage et de l'exode dont sont victimes les jeunes.
 - v. Les femmes et les jeunes en perte de leur ascension sociale et économique rompue par la suspension du programme laissant pour compte l'immense majorité de femmes n'ayant bénéficié des compétences en alphabetisation et en pratique d'activités génératrices de revenus garantissant autonomie, respect, amélioration de la santé et nutrition des enfants et implication responsable dans les affaires communautaires. Aussi 50% des interviewés ont confirmé une forte poussée de la délinquance concernant de nombreux jeunes et prenant des formes criminelles
 - vi. La dynamique économique : l'ensemble des acteurs des communautés frontalières regrettent la disparition des grands espaces d'échanges suscités indirectement par le programme et l'apparition de nombreux petits marchés peu attractifs donc peu animés. Cela a affecté la vente des produits fabriqués par les jeunes et femmes formés par le programme, désormais contraints à une plus grande mobilité pour l'écoulement de leurs produits
 - vii. Prévention et gestion des conflits dans les espaces frontaliers par une exacerbation des conflits entre nomades et sédentaires en lien avec la reprise des actes de violation des espaces agricole et pastoral par des éleveurs et pasteurs non formés et informés des normes de l'exploitation des espaces

- viii. La sécurité, la paix et la cohésion sociale affectées par le retour du climat de méfiance et de suspicion faisant régner une tranquillité fragile et éphémère selon les ¾ des acteurs interrogés qui signalent une désagrégation de la cohésion sociale et le recours à l'arbitrage extérieur pour la résolution des conflits. Aussi la suspension du programme a entraîné celle des comités transfrontaliers acteurs majeurs et crédibles dans les espaces frontaliers sur ces espaces bénéficiant de peu ou pas d'attention des pouvoirs publics
- ix. La santé, qu'elle soit humaine ou animale, la suspension du programme a bouleversé les acquis. Il est déploré une baisse du taux de fréquentation des services de santé, un retour à l'automédication et aux tisanes pour calmer les douleurs, une dégradation de la santé maternelle et infantile. Pour la santé animale, elle se caractérise par l'accroissement des pasteurs et éleveurs ignorant les notions de base sur l'entretien, les soins et le suivi sanitaire du bétail ; la chute du taux de couverture sanitaire du bétail et des données statistiques sur les troupeaux. La pandémie du Covid 19 bien que n'ayant faiblement touché les communautés pastorales a, néanmoins affecté leurs revenus par la fermeture des frontières des pays voisins.
- x. Les relations entre populations pastorales et services publics, elles ont connu une détérioration certaine car depuis la suspension du PREPP. Selon les communautés pastorales, les agents des services techniques se font de plus en plus rares et les administrateurs ne convient plus les leaders des communautés pastorales aux rencontres d'échanges et de prise de décision entraînant ainsi la renaissance du rideau séparant les administrés et les administrateurs. Selon les administrateurs et agents des services techniques, la suspension a entraîné outre la suspension des rencontres avec les acteurs ruraux, la perte de l'opportunité des visites sur les espaces propices aux séances d'information et sensibilisation sur la gestion des ressources et les activités vétérinaires dont le recueil de données statistique

2) De l'analyse du PREPP

Il est ressorti comme points forts, entre autres, son caractère innovant et sa vocation à soutenir des communautés marginalisées exclues des actions de développement ; des organes locaux performants (comités transfrontalier et comités de gestion), le développement d'un référentiel de métiers et de compétences pastoraux (de nouvelles opportunités) ; des succès sur l'épanouissement des jeunes et des femmes avec une promotion des femmes accédant à des postes électifs et nominatifs

De l'analyse du dispositif technique de mise en œuvre du PREPP

L'analyse du dispositif technique de mise en œuvre du PREPP au niveau des structures en charge de l'assistance, la coordination et des opérateurs a révélé, entre autres,

- l'implication de l'organe de coordination (APESS) dans les activités opérationnelles ;
- une insuffisance dans l'atteinte des objectifs chiffrés et les cibles initialement identifiées par le programme ; l'implication de l'APESS dans la mise en œuvre des activités du programme a affecté la capacité des cabinets d'appuis

3) De l'examen du montage institutionnel du PREPP ont apparu

- certaines forces telles la coordination générale assurée par une organisation professionnelle du secteur ; le développement de l'intégration régionale ; la priorité accordée aux expertises nationales et locales. Quelques atouts ont contribué au succès : l'importance, le caractère original du programme ; la maîtrise des zones par les opérateurs nationaux et l'engouement des jeunes et des femmes autour du programme ;
- quelques insuffisances : portant sur le manuel de procédures mis en place par les cabinets chargés des appuis, notamment en ce qui concerne - l'engagement des dépenses et la gestion des risques liés à la mise en œuvre du programme ; - la faiblesse des procédures de contrôle ; - une absence de suivi rigoureux sur l'utilisation des ressources par l'APESS et les opérateurs ; - une insuffisance en effectif et besoins en compétences dans les services financiers des opérateurs de mise en œuvre ; - un pouvoir de prise de décision excessif de l'APESS ; - et une faible relation fonctionnelle entre les organes d'exécution du programme

De tout ce qui précède, quelques leçons ont été mémorisées :

- Ne pas se laisser éblouir par l'éclat de bons résultats techniques issus de la mise en œuvre d'un programme au détriment de la bonne gouvernance financière
- Le suivi du respect des procédures est autant nécessaire que leur actualisation périodique
- Les limites techniques opérationnelles et financières de tout acteur de mise en œuvre (opérateurs) doivent être précisées, suivies et respectées

4) De l'analyse du montage de la phase transitoire du PAO2P

Le PAO2P poursuit la même finalité et des objectifs voisins de ceux du PREPP. Toutefois, en termes de montage organisationnel, d'importantes changements ont été introduits, dont, notamment : pour une meilleure gestion technique et financière, deux cabinets ont été recrutés pour assurer l'interface et la validation technique et financière à travers un processus de validation avant réalisation. Les cabinets valident les TdR d'activités tout comme les budgets et dossiers d'appel d'offre leur sont soumis pour avis. Enfin, les guides de procédures ont été améliorés en vigilance et prudence

Sur le PAO2P planent quelques menaces à considérer : une attitude rigide et peu collaborative du cabinet fiduciaire ; l'accroissement de l'insécurité dans les espaces frontaliers et le risque d'amputation du programme de la zone frontalière du Bénin orienté vers la fermeture des frontières et sédentarisation des éleveurs.

5) Des recommandations

Acteurs bénéficiaires du PREPP et partenaires ont formulé des recommandations allant de l'installation d'infrastructures, à la mise à disposition d'équipements au bénéfice des comités de gestion et transfrontaliers passant le développement d'un cadre partenarial entre le nouveau programme et d'autres intervenants (cités dans le chapitre des recommandations).

Des recommandations ont été aussi formulées en matière de :

- i) Sécurité et Gestion des Ressources Pastorales tendant à intensifier les renforcements de capacités via des organes locaux performants en vue de l'appropriation et pérennisation des actions ;
- ii) Poursuite du renforcement des capacités des Comités Transfrontaliers dans la perspective de leur autonomisation technique et financière en prévention et gestion des Conflits au niveau des espaces.

Sur la base d'une complémentarité ou synergie d'actions avec les autres intervenants, des orientations ont été aussi proposées en matière de :

- iii) Politique et Plaidoyer pour un retour de l'intégration régionale au profit du pastoralisme;
- iv) Formations et Informations notamment la poursuite intensive des formations (alphabétisation, formation professionnelle et plateformes d'échanges avec les acteurs étatiques) ;
- v) Soutien plus accru aux Femmes par l'appui au développement d'activités diverses de génération de revenus

6) Des propositions de réaménagement institutionnel

Conformément aux résultats et informations obtenus, l'ancrage institutionnel du PREPP n'avait pas été mis en cause, c'est pourquoi nos recommandations portent sur une amélioration du montage initialement prévu.

La troisième phase du programme doit être bâtie autour de 06 structures : les comités (pilotage et technique), la DDC et les autres PTF, les structures d'accompagnement, l'unité de coordination et les opérateurs d'exécution.

Pour une meilleure gestion du programme, recommandons que

✓ En 1^{ière} Option

- Les structures d'accompagnement soient recrutées pour une durée de deux ans, pour renforcer les compétences des opérateurs qui n'ont pas pris part à la phase de mise en œuvre du PAO2P et de consolider les acquis au niveau des autres opérateurs.
- la Coordination soit confiée à une Unité de Coordination composée de spécialistes des différentes composantes du programme. Elle sera uniquement chargée de la partie technique de l'exécution du programme et ne gèrera que les ressources de son fonctionnement.

✓ En 2^{ième} Option, une proposition qui vise la suppression de l'organe unique de coordination

Il reste évident que chacune des options offre des avantages et présente des inconvénients/limites pour le bon fonctionnement du programme.

7) Conclusion et justifications du choix

a. Sur le montage institutionnel

Après analyse nous privilégions la 1^{ière} Option, car il est important que les activités du programme soient coordonnées et suivies par un organe qui sera uniquement impliqué sur l'orientation et la mise en œuvre des activités opérationnelles.

Contrairement à l'actuelle organisation, l'unité de coordination assurera la coordination du programme, le renforcement de compétences des parties prenantes et le dialogue en faveur de l'édition des populations pastorales auprès des Etats et des Institutions africaines (CEDEAO, CILSS, UEMOA, CEMAC, UEMAC).

b. Sur le point de vue montage financier

Nous recommandons que :

- des dispositifs de certification des états de dépense soient effectués à deux niveaux comme en cours présentement par le cabinet fiduciaire et la DDC.
- les contrôles à postériori et à priori soient instaurées et que les virements de fonds soient séquencés pour garantir la bonne utilisation des ressources.

Remerciements

C'est l'occasion pour le Cabinet d'études « Togouna Consult » au nom de ses consultants et personnes-ressources-pays, d'exprimer toute sa reconnaissance pour la confiance dont il a bénéficié de la part de la DDC pour la réalisation de cette mission et toute sa gratitude :

- ❖ à la DDC sous régionale au Bénin pour le soutien technique et la bienveillance du Conseiller Régional Education de Base et Formation Professionnelle de la Division Afrique de l'Ouest ainsi que ses collègues et partenaires
- ❖ aux opérateurs des 7 pays concernés pour l'orientation et l'accompagnement gracieux de l'équipe de consultants et enquêteurs
- ❖ aux Cabinets d'assistance technique et fiduciaire pour leur disponibilité et coopération
- ❖ aux Responsables et Agents des Services Techniques centraux et déconcentrés pour leur disponibilité
- ❖ aux Autorités départementaux/préfectoraux et communaux pour leur assistance
- ❖ aux Comités de gestion (COGES) et Comités transfrontaliers pour leur bonne collaboration
- ❖ aux Pasteurs, Eleveurs et Autorités traditionnelles et coutumières
- ❖ aux responsables de projets/programmes intervenants qui ont accepté consacrer de leur temps et énergie pour échanger sur le sujet de l'étude ainsi que sur les possibilités de partenariat avec le nouveau programme

Ces remerciements vont également à de nombreux anonymes pour leurs appuis multiformes et inestimables

I. Introduction

La présente évaluation vise à «analyser les causes de la suspension du PREPP et évaluer les conséquences de cette suspension sur :

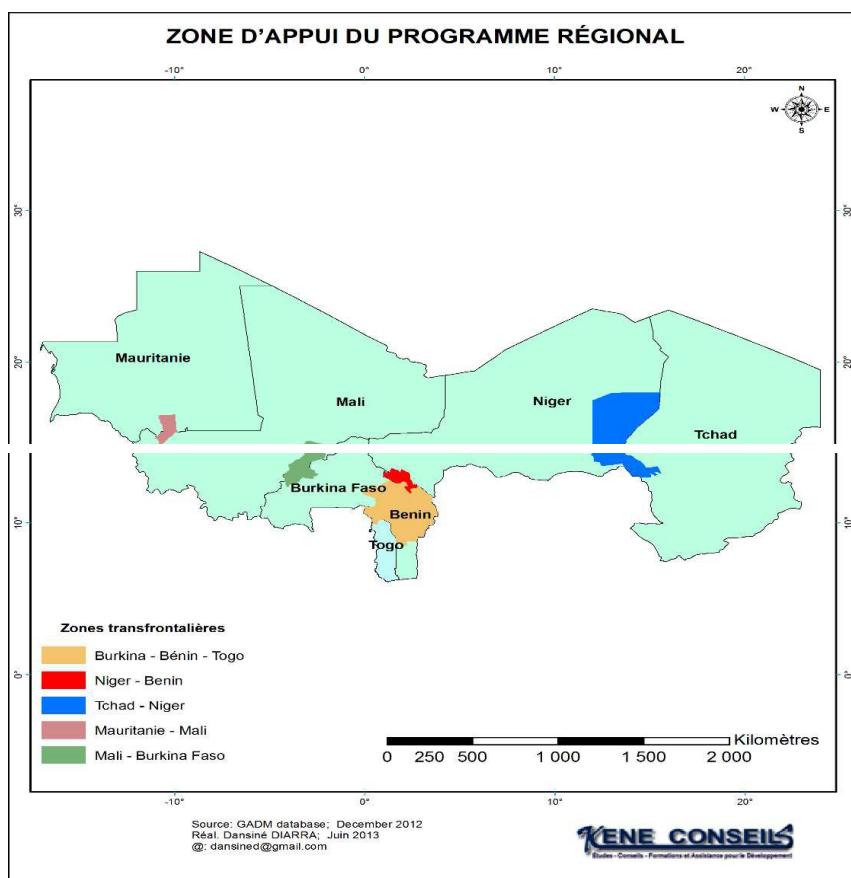
- la vie des populations pastorales bénéficiaires, les Opérateurs, les communes et communautés bénéficiaires et sur les autres acteurs (les PTF intervenant dans le secteur ou dans la région, les Etats et les Institutions Régionales,...),
- la paix et la cohésion sociale dans les espaces et sur la dynamique économique dans les espaces transfrontaliers,
- l'extension ou non des zones de conflit notamment entre agriculteurs -éleveurs, sur de la crise sanitaire, et proposer des recommandations »

En outre l'étude devait permettre d'identifier les points forts et faibles ; en tirer des leçons et proposer des mesures concrètes de prévention et d'atténuation des dysfonctionnements et risques identifiés afin de formuler des recommandations pour la poursuite du programme. Enfin, identifier les actions et les mesures d'amélioration à entreprendre afin d'assurer la durabilité du programme, et notamment son ancrage institutionnel.

L'étude, conduite par le bureau Togouna Consult Sarl du Mali, a été réalisée au moyen d'enquêtes et entretiens du 5 au 27 juil.-21 sur l'ensemble des bandes transfrontalières jadis couvertes par le PREPP

Régions concernées

Les zones transfrontalières Burkina – Benin – Togo / Burkina – Mali / Mali – Mauritanie / Benin – Niger / Niger – Tchad.



II. Contexte

Le PREPP est le seul programme ayant pris en considération, par des méthodes et moyens adaptés/appropriés à la mobilité, les besoins spécifiques des communautés pastorales en matière d'éducation et de formation professionnelle et ce, au bénéfice de pasteurs et éleveurs dynamiques sur 7 pays transfrontaliers de l'Afrique de l'Ouest. En effet, dans la majorité des pays en Afrique sub-saharienne, les populations pastorales/nomades sont souvent exclues de tout système éducatif à cause de leur mode de vie caractérisé fortement par la mobilité qui représente un phénomène complexe et peut prendre plusieurs formes : petite ou grande transhumance, d'un point de vue géographique et saisonnière, elle mobilise toute la famille ou une partie. Les raisons de ce mode de vie se justifient par la recherche permanente d'éléments vitaux pour le pasteur et son troupeau : cycle saisonnier de l'eau

et de l'herbe, gestion alternée de l'espace entre agriculteurs, éleveurs et pêcheurs dans un climat sahélien ou les espaces agricoles et pastoraux s'amenuisent de plus en plus. Ainsi, les populations pastorales/nomades de par leur mode de vie ancrée par de perpétuelles migrations demeurent exclues des systèmes d'éducation/formation et échappent très souvent aux processus de scolarisation et d'alphabétisation. L'APESS (ONG d'envergure sous régionale) et les ONG nationales (Andal et Pinal du Burkina Faso et Potal Men du Bénin) ont entrepris et réussi une démarche de formation et d'apprentissage adaptée au mode de vie des nomades ayant abouti à la formulation et au financement d'un programme destiné à combler le déficit d'offres éducatives au profit des communautés pastorales transhumantes. Financé par la DDC avec des contributions attendues de partenaires locaux, nationaux, sous régionaux et internationaux, le Programme d'Appui aux Communautés Pastorales a d'abord connu une phase pilote dénommée PEPAN démarrée en 2011 et couvrant la zone transfrontalière Burkina Faso/Bénin. Puis en fin 2013, le Programme s'est élargi 4 nouvelles zones transfrontalières : Mali/Burkina Faso, Niger/Bénin, Tchad/Niger et Mali/Mauritanie avec l'implication des ONG/OSP : Delta Survie du Mali, AREN du Niger, ADRB du Tchad, le GNAP de Mauritanie. Les flux de transhumants étant importants entre le Burkina Faso et le Togo et souvent conflictuels, la zone Burkina/Bénin s'est élargie à une partie de la région des Savanes et de la Kara au Togo sous l'encadrement de l'ONG CDD.

Le PREPP coordonné par l'APESS est mis en œuvre par les ONG/OSP citées ci-dessus en collaboration avec les institutions étatiques en charge de l'élevage, de l'éducation et formation et les collectivités territoriales.

Le PREPP ambitionnait à l'horizon 2025, de « Parvenir à une meilleure intégration sociale, politique et économique des populations pastorales transhumantes des zones transfrontalières par l'éducation de base et par la formation professionnelle ». Ses activités définies étaient à la dimension de cette finalité, couvraient un large spectre allant de l'alphabétisation et offres de formation technique professionnelle à l'installation d'infrastructures et d'équipements et le tout sous l'encadrement et la responsabilités d'organes de gestion participative comme les comités de gestion des centres et des comités transfrontaliers.

Le programme PREPP étant pionnier sur divers aspects (éducation/formation adaptées à la mobilité, coopération transfrontalière) et doté d'un budget conséquent (CHF 9'450'000), la DDC a mis en place un double dispositif d'accompagnement du Programme. Sur le plan stratégique, un mandat a été accordé à IPAR, Initiative Prospective Agricole et Rurale basée au Sénégal. Au niveau financier, un backstopping est assurée par ICI, Initiative Conseil International, établie au Burkina Faso.

L'évaluation externe du programme réalisée en Mars-Avril 2016 a souligné le caractère novateur du dispositif, la fonctionnalité du Programme et la dynamique constructive dans laquelle se trouvent les acteurs pour l'atteinte des résultats définis. Des acquis existent en termes de compétences de base par les bénéficiaires et de taux de réalisations des activités prévues. En somme des changements positifs profitables aux communautés pastorales et aux services techniques des états concernés.

Le PREPP s'est ainsi poursuivi jusqu'en Juin-Juillet 2018 où une mission de suivi, doublée par une évaluation des risques Institutionnels, opérationnels et financiers (Partner Risk Assessment) a rapporté des dysfonctionnements notamment au niveau de la gouvernance de APESS ainsi que de la gestion financière de l'ensemble des Partenaires de mise en œuvre (APESS et les 7 Opérateurs) qui ont conduit la DDC à décider de la suspension du programme en suspendant sa contribution. Ce qui eut pour conséquences la résiliation des contrats DDC-APESS, DDC-IPAR et DDC-ICI. Des audits forensiques ont été réalisés, les dommages situés et imputés à chaque partie concernée. L'apurement desdits dommages est en cours, d'abord par une partie des Opérateurs concernés, ensuite par l'APESS.

Alors, au PREPP a succédé en sept 2020 le PAO2P (Programme d'Appui aux Organisations et Populations Pastorales) pour une reprise progressive et corrective de ces incidents. Le PAO2P est mis en œuvre dans 4 pays par 4 opérateurs (Andal et Pinal du Burkina, ADRB du Tchad, CDD du Togo et Potal Men du Bénin). Les cabinets béninois Cosinus Sarl pour l'accompagnement opérationnel et SYG-Conseils pour l'accompagnement à la gestion financière. Le contenu, les objectifs du programme sont maintenus, raccordés à l'ODD 4 « Assurer une éducation inclusive et de qualité pour tous et promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie ». Seuls les résultats sont ajustés. Le PAO2P-AO est financé par la Coopération Suisse, les Opérateurs pays cités ci-dessus et les bénéficiaires des régions concernées. Le programme vient donc en appui aux Gouvernements des pays pour contribuer à l'atteinte de l'éducation pour tous d'ici à l'horizon 2030. Comme pour le PREPP, la finalité du PAO2P-AO reste de parvenir à une meilleure intégration sociale, politique et économique des populations pastorales transhumantes et la réduction des conflits intercommunautaires par l'éducation de base et la formation professionnelle. Le public cible du programme est les jeunes et les adultes (de 15 ans et plus) ainsi que les adolescent-e-s (de 9-14 ans) issus des communautés pastorales.

Une phase transitoire a été ouverte, de septembre 2020 à décembre 2022, qui permettra de tester l'engouement des bénéficiaires, les capacités de gestion et de mise en œuvre des Opérateurs retenus, et de réfléchir pour une phase 3 plus ambitieuse à partir de 2023.

Afin de pouvoir construire cette phase 3 qui se veut plus inclusive, plus ambitieuse et plus efficiente, il est nécessaire de faire une analyse rétrospective.

D'où la présente évaluation des effets/conséquences causés par cette suspension sur l'ensemble des parties prenantes bénéficiaires des résultats du programme.

III. Méthodologie de l'évaluation

3.1 Préliminaires du démarrage

la réunion de cadrage a mobilisé l'équipe de consultants (le chef de mission et l'assistant spécialiste en audit institutionnel et financier) du 13 au 21 juin 21 pour une réunion tenue au Bureau de la DDC à Cotonou et des échanges avec quelques acteurs institutionnels et opérationnels dont l'opérateur Potal Men et quelques services techniques centraux et déconcentrés. Al'issue de cette mission, les attentes de la DDC ont été davantage clarifiées, les délais de fourniture des livrables convenues, les contenus des outils de collecte ont été réajustés. Aussi les consultants ont discuté et obtenu des facilités de la part de la DDC pour l'accueil des consultants par les acteurs ciblés des différents pays.

Les résultats obtenus des entretiens conduits directement par les consultants en marge de la réunion de cadrage sur la base de la première mouture des supports leur ont permis d'avoir une vue d'ensemble des préoccupations et des besoins d'adaptation des outils de collecte.

3.2 Préparation de la mission

Elle s'est articulée autour de l'étude documentaire, de l'ajustement de l'échantillonnage des cibles, de la construction des outils de collecte et de la préparation des enquêteurs

3.2.1 Préparation de la collecte

- a) Etude documentaire : elle a concerné l'étude des divers documents mis à disposition par la DDC en appui aux TdR ayant permis de construire divers types d'outils complémentaires pour à la fois rechercher les informations manquantes ou alors des approfondissements d'aspects peu ou pas développés dans les documents disponibles et enfin pour prendre des avis et opinions sur certains thématiques. Ainsi ont été élaborés des questionnaires et guides d'entretiens semi structurés dont certains à administrer en individuels et d'autres en groupes
- b) Ajustement de l'échantillonnage : Cette étape a consisté à définir le nombre d'entretiens à réaliser par groupe d'acteurs et par zone transfrontalière. Ainsi, un tableau (confère annexe) précisant le nombre d'entretiens par cible et par pays a été remis à chaque enquêteur
- c) Configuration de l'application informatique de transfert et traitement préliminaire des données : l'application ODK Collect a été configurée pour recevoir les données sur un serveur virtuel dédié au bureau d'études à partir des tablettes des enquêteurs. En effet, à la suite de la revue des outils de collecte de données avec le Commanditaire au cours de la réunion de cadrage il a été entamé le paramétrage des formulaires de collecte de données dans la plateforme ODK. Des programmes de contrôle de cohérence des données seront définis pendant cette phase de conception. Ces programmes sont appliqués directement pendant la saisie des informations au cours de l'entretien. Le paramétrage n'est achevé complètement qu'après un test pratique réalisé par les enquêteurs pendant l'étape de la formation.

3.2.2 Formation des enquêteurs

Elle a duré 04 jours et permis aux 10 enquêteurs pays regroupés à Bamako (Mali) de bénéficier d'informations sur les objectifs, durée, étendue et résultats attendus de l'évaluation notamment les questions de recherche et cibles concernés ainsi que la démarche à adopter. Tous les 7 outils, supports de collecte ont été présentés à travers l'examen des questions et les réponses possibles, les réponses attendues. Ce qui a permis de finaliser les formulations de questions et de finaliser l'adaptation de l'ensemble des outils.

Les enquêteurs ont été aussi formés pratiquement sur la saisie des données recueillies sur des tablettes connectées à l'application ODK Collect comportant des réponses codifiées pour chacune des questions. Une séance test à travers une saisie directe des réponses obtenues a permis de finaliser la configuration de l'application. Enfin les enquêteurs ont été formés sur l'utilisation de toutes les fonctions de l'application du téléchargement des

formulaires vierges jusqu'à l'envoi des données au serveur en passant par le remplissage et l'édition des formulaires complétés. La formation s'est achevée par une orientation sur les exigences techniques et méthodologiques (conduite des entretiens, objectifs visés) ainsi que sur les modalités administratives et financières de la mission.

3.2.3 Mission sur le terrain pour la collecte des données

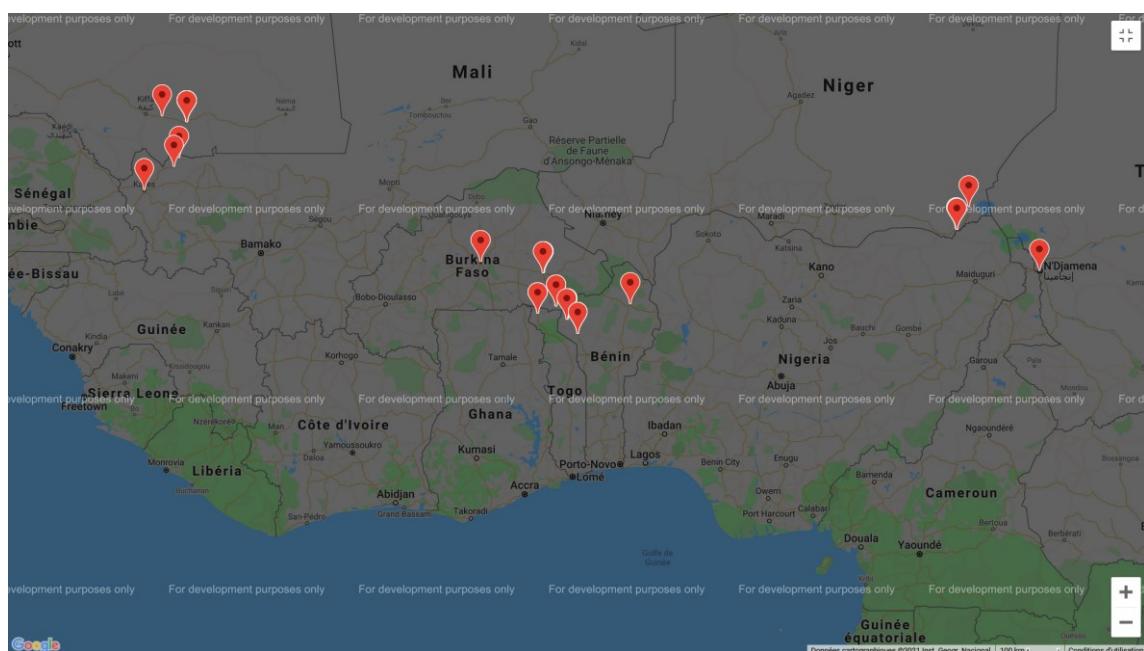
L'ONG ou OSP opérateur-trice du PREPP dans chacun des 7 pays a servi de porte d'entrée aux enquêteurs auxquels ont été facilitées les mises en relation et l'orientation de la mission terrain.

Prévue pour la période du 5 au 15 juillet 21, la mission de collecte des données s'est étendue jusqu'au 25 juillet 21, par les personnes-ressources de chacun des 7 pays auprès des bureaux de coopération suisse (Buco), des opérateurs PREPP, des services techniques centraux et déconcentrés, des ONG/Projets-Programmes, pasteurs, éleveurs, agriculteurs, leaders religieux, coutumiers et traditionnels, Comités de Gestion, Comités Transfrontaliers dans les villes principales, secondaires et localités transfrontalières de transhumance des zones d'intervention du PREPP :

Bandes transfrontalières pays	Sites
1) Niger – Tchad	Région de Diffa (Kablewa, Toumour, Dosso et Nguigmi) frontalière avec le Tchad
2) Niger-Bénin	Région de Tillabéry (Say, Torodi, Makalondi et Tamou) frontière du Bénin
3) Mali-Mauritanie	Cercle de Yélimané (Sénéwaly) frontalier avec la Mauritanie
4) Mauritanie-Mali	Cercles et espaces transfrontaliers des communes de Devaa , de Tintane,Ain Farba, Hassi Abdalla,Lehrejjatt et de Touil.
5) Tchad-Niger	Départements de Mambi (Bol et Liwa) pendant que pour raison d'insécurité, Daboua a été évité
6) Togo-Bénin	Préfectures de Oti et de Oti Sud
7) Togo-Bénin/Burkina Faso	Région des savanes, préfecture de Kpendjal
8) Burkina-Bénin	Communes de Fada, Kompienga et de Pama

3.2.4 Mapping GIS des sites des enquêtes focus groupe avec les pasteurs, agropasteurs et leaders communautaires :

Cette opération est faite à partir de l'application ODK Collect et montre la correspondance des lieux des entretiens avec les sites d'intervention.



En outre, les consultants ont conduit des entretiens en ligne avec des ONG/projets à vocation similaire ainsi que les opérateurs nationaux sur les questions institutionnelles et de gestion comptable / financière en complément des informations recueillies en entretiens directs par les enquêteurs qui les ont rencontrés. Liste jointe en annexe

IV. Contraintes et Limites de l'évaluation

4.1 Contraintes

4.1.1 Contraintes générales

L'indisponibilité de nombreux acteurs raison de calendrier. De nombreux acteurs consultés une semaine à l'avance, auraient préféré un rendez-vous deux semaines auparavant en raison de leur agenda très serré
Cette situation s'est répercutee sur la durée prévue pour les enquêtes (10 jours du 5 au 15 juil.-21) qui s'est prolongée jusqu'au 25 juil.-21

- a) La perte de la mémoire institutionnelle du programme
 - a. L'usure du temps : après plus d'un an écoulé (février 19 à juin 20) depuis la suspension du PREPP, les acteurs sont victimes de l'oubli de certains aspects importants
 - b. La mobilité professionnelle (affectations) des administrateurs et responsables de services techniques, administratifs et des ONG et projets : certains administrateurs et techniciens de services déconcentrés nouvellement en poste n'ont aucune connaissance du PREPP, donc ne sauraient satisfaire aux questions d'évaluation. Il en est ainsi au Bénin, au Tchad, au Mali, au Niger,
- b) Les contraintes liées à la disponibilité (congés) et prédisposition à discuter partenariat sans l'aval de certaines instances hiérarchiques

4.1.2 Contraintes particulières

Difficulté physiques et sécuritaires de certains axes routiers : de longues et éprouvantes traversées pour l'accès aux villages situés sur les bandes transfrontalières, particulièrement dans la zone sahélienne (sites frontaliers du Niger, Mali, Tchad, Burkina Faso et Mauritanie et dans une moindre mesure le Bénin et le Togo)

- c) Conflits de calendriers de certains acteurs vis-à-vis des enquêteurs pays
 - a. Indisponibilité de certains opérateurs aux calendriers très chargés à la période de passage des enquêteurs
 - b. Difficultés liées à la mobilisation de certains membres des comités transfrontaliers (injoignables) peu ou pas fonctionnels (démotivation pour certains et interdiction de la transhumance transfrontalière en République du Bénin pour d'autres.)
- d) Les contraintes physiques du terrain
Accès non sans difficultés à certaines zones en période d'hivernage en raison de la structure argilo-limoneuse des sols qui les rend très collants et glissants (Mali, Niger, Burkina Faso,)
- e) L'insécurité aigue dans certaines zones,
L'insécurité qui prévaut dans certaines zones d'intervention du programme n'a pas permis d'accéder à certains villages (Niger,). Toute la région de Diffa (Niger) est sous couvre-feu militaire, avec d'un côté des mesures de restrictions de mouvement pour les civils et de l'autre côté des attaques sporadiques des groupes armés.

4.2 Limites

Sur la base de la taille de l'échantillon proposée et acceptée, le recueil des avis, opinions et suggestions recueillies tant en entretien individuel (47 entretiens individuels réalisés sur 50 prévus soit 94%) qu'en focus group (39 entretiens de groupe sur 45 prévus soit 87%) ont fourni des résultats extrapolables sur l'ensemble des acteurs de la zone d'intervention du PREPP. Aussi en raison du temps écoulé depuis la suspension du PREPP (2019) de nombreux acteurs techniques et administratifs et certains pasteurs sont absents de la zone. Les informations recueillies pourraient être incomplètes ou peu détaillées sous l'usure du temps, En outre, quelques biais tels des attentes démesurées pourraient aussi affecter la véracité des données recueillies

V. Analyse des résultats

5.1 Les causes de la suspension

La plupart des acteurs, notamment les communautés pastorales, les responsables de communes, départements, provinces ont déclaré ignorer la raison de la suspension du PREPP. Par contre les opérateurs nationaux (ONG/OSP des différents pays) semblent avoir été surpris de la décision de suspension au regard de l'action bienfaisante du PREPP. Cependant, ils ont évoqué et reconnu le bienfondé des dysfonctionnements révélés liés aux insuffisances du montage institutionnel dont a abusé l'ONG sous régionale chargée de la coordination technique et financière.

5.2 Les conséquences/effets de la suspension du PREPP

La suspension du PREPP a affecté autant les bénéficiaires directs que sont les éleveurs, pasteurs que les ONG nationaux (opérateurs) chargées de la mise en œuvre que les services techniques déconcentrés de l'état ainsi que d'autres intervenants aux objectifs communs ou complémentaires de ceux du PREPP

5.2.1 Les opérateurs

Le PREPP a certes permis à des ONG nationales et sous régionale d'assurer la mise en œuvre des activités dans des régions. Ce qui leur a permis de renforcer leur présence dans ces zones à travers ce programme innovant initialement inscrit dans la durée. Sa suspension a causé des désagréments portant notamment sur

- ▲ L'effritement d'un processus de développement d'une nouvelle vision des pasteures et éleveurs : pour une première fois, un programme d'éducation-formation s'intéresse aux pasteurs nomades et à leur environnement. La brusque suspension du PREPP a entraîné le développement d'une incrédulité chez des communautés pastorales traditionnellement sceptiques
- ▲ La Réduction des activités : la mise en œuvre du PREPP se réalisait avec un gros paquet d'activités entraînant de nombreux acteurs. A la suspension des activités, a suivi le licenciement de nombreux employés par la plupart des ONG pendant quelques rares opérateurs ont préféré conserver sur fonds propre la totalité ou partie du personnel dans l'espoir d'une reprise rapide
- ▲ Le Chômage du personnel : la suspension du PREPP a eu pour conséquence le chômage de nombreux jeunes (formateurs endogènes, facilitateurs, personnel technique, administratif et financier) ayant bénéficié de plusieurs sessions de renforcements de capacités
- ▲ La Réduction du portefeuille des opérateurs ; la résiliation de la convention PREPP / Opérateur entraîne la perte d'une importante ressource financière sur un moyen terme d'où un déséquilibre budgétaire et financier des opérateurs
- ▲ La suspension du processus de validation officielle du référentiel des métiers et des compétences pastoraux : le processus n'a pas été poursuivi par les opérateurs nationaux encore moins que par les services techniques déconcentrés de l'éducation et de la formation
- ▲ Le Dépérissage des Comités transfrontaliers : depuis la suspension du PREPP, les comités transfrontaliers n'ont plus opéré comme par le passé. Ils sont inactifs, selon plus de 50% des pasteurs, agropasteurs, formateurs endogènes/facilitateurs et leaders communautaires. En revanche, il semble que les comités transfrontaliers poursuivent leurs activités partiellement avec les autorités communales selon 50% des leaders communautaires. Dans tous les cas, ils n'ont été récupérés par aucun autre programme de leur zone d'exercice encore moins par les Etats à travers les administrations et services déconcentrés et les collectivités territoriales dont elles relèvent. Toutefois, les pasteurs et ces instances leur font occasionnellement appel pour la résolution de malentendus ou conflits au niveau des espaces frontaliers.
- ▲ la situation des apprenants n'ayant pu achever leur éducation de base avant la suspension du PREPP : si certains des bénéficiaires sont introuvable sur leurs zones, quelques-uns ont été repris par d'autres programmes pendant que la plupart est encore présente dans leurs localités en attente des séances d'alphabétisation ou toute autre opportunité de renforcement de capacités.
- ▲ Le non-réinvestissement des acquis des actions de renforcement de capacités des acteurs : les actions de renforcement de capacités des acteurs des communautés pastorales n'ont pas été capitalisées ou réinvesties selon plus de 70% des pasteurs, agropasteurs, formateurs endogènes/facilitateurs et leaders communautaires par insuffisance d'accompagnement
- ▲ La Paix et Cohésion sociale dans les espaces : la situation est restée intacte selon 25 à 75% des acteurs pendant qu'elle est qualifiée de trop dégradée au point que l'on ne peut plus se rendre d'un quartier à un autre en toute quiétude, selon près de 30% des acteurs interrogés

- ▲ Le Déclin de la dynamique économique dans les espaces transfrontaliers (production, accès aux marchés, achat et écoulement de produits, accès aux intrants agricoles, élevage etc.) : il ressort des entretiens que la suspension du programme a entraîné une chute des dynamiques économiques des marchés transfrontaliers devenus très moroses selon l'ensemble des acteurs rencontrés avec un effritement sensible des échanges dont sont victimes les produits fabriqués par les bénéficiaires de la formation professionnelle. Aussi, les communes ont ainsi perdu d'importantes ressources générées par ces marchés à travers diverses taxes et redevances payées par les animateurs des marchés.

	Répondants			
	Pasteurs	Formateurs endogènes/Facilitateurs	Agropasteurs	Leaders communautaires (chefs coutumiers, religieux et jeunes influenceurs)
Baisse des transactions commerciales ou économiques	47%	75%	70%	50%
Marchés très peu animés	47%	100%	70%	75%
Manque de débouchés pour les produits issus de la Formation Professionnelle (FP)	60%	50%	80%	50%
Perte d'importantes recettes communales	33%	50%	60%	75%

5.2.2 L'éducation/alphabétisation et la formation professionnelle

Dans la poursuite de sa finalité : « Parvenir à une meilleure intégration sociale, politique et économique des populations pastorales transhumantes des zones transfrontalières par l'éducation de base et la formation professionnelle en 2025 », la question de l'éducation de base et de la formation professionnelle des populations pastorales a été au cœur de ses interventions.

Disséminés dans les pays voisins et sur des localités situées sur les bandes frontalières des 7 pays, les 7 492 éleveurs transhumants (dont 2 978 femmes) ayant bouclé leur formation en alphabétisation et les 1 690 agro-éleveurs et éleveurs (dont 524 femmes) touchés par le volet DCTP, n'ont été repris par aucun autre programme. Ils semblent être encore actifs au sein de leurs communautés d'origine selon 90% des agropasteurs et 80% des pasteurs alors qu'ils sont perdus de vue par 50% des formateurs endogènes/facilitateurs, 40% des agropasteurs et 33% des pasteurs

Au nombre des effets positifs ayant perduré après la suspension, on évoque les compétences acquises par de nombreux jeunes et femmes du milieu pastoral.

Alphabétisés et dotés de compétences techniques et professionnelles, ceux d'entre eux restés sur leurs terroirs, continuent de réinvestir les acquis des formations reçues. Ils sont capables de :

- ✓ lire, écrire, calculer : de nombreux pasteurs et éleveurs sont fiers de pouvoir reconnaître le sens des panneaux de signalisation et d'orientation, identifier un numéro de téléphone, insérer un code de recharge de téléphone. Aussi, c'est avec aisance qu'ils identifient les médicaments par leurs noms et dates de péremption
- ✓ occuper des postes de responsabilités dans les organisations locales : pour leur savoir, leur niveau d'information et leur participation active aux débats, de nouveaux leaders éclairés sont nés et se voient confier des postes de responsabilité au sein de nombreux organes associatifs locaux. Ces changements de statut ont profité essentiellement aux femmes et aux jeunes
- ✓ reconnaître, s'acquitter de leurs devoirs et exiger le respect de leurs droits grâce au PREPP
- ✓ exercer certains métiers liés aux activités pastorales : de nouveaux horizons professionnels ouverts aux pasteurs et éleveurs. Les formations professionnelles offertes dans les centres peuvent faire évoluer de pasteur-éleveur à se professionnaliser bouvier ou alors à fabricants-vendeurs de compléments nutritionnels pour le bétail, menuisier, soudeur, maçon, tailleur/couturier, plombier, électricien équipement solaire....
- ✓ communiquer directement avec les vétérinaires au sujet des pathologies auxquelles sont confrontées le bétail et échanger sur la sincérité de la facturation des prestations de vaccination (déjouer les tours de ruse de certains vétérinaires visant à surfacturer les prestations de vaccination. Lire et comprendre le nombre d'animal vacciné et le montant enregistré sur facture à payer);
- ✓ observer les gestes de la santé préventive et curative : avec l'alphabétisation et la formation professionnelle, les femmes ont appris à tenir correctement leurs enfants pour les garder en bonne santé.

- Elles reconnaissent et fréquentent les structures de santé pour la consultation prénatale ainsi que le suivi du nouveau-né
- ✓ tenir des comptes : pour leur savoir et leur engagement personnel, les femmes sont de plus en plus impliquées et responsabilisées dans les affaires de la communauté. Au sein de nombreux le poste de trésorerie est confié aux femmes ;

Ces importantes avancées et satisfécits ont été révélés par les acteurs étatiques nationaux et opérateurs nationaux. En dépit de l'existence de dispositions portant sur l'appropriation et la pérennisation des actions par les Etats et les ONG/OSP aucune action significative n'a été enregistrée à l'exception de celles entreprises par Potal Men sur fonds propres. Ainsi l'opérateur du Bénin assure sur fonds propre un paquet minimum d'activités ayant permis de poursuivre l'alphabétisation. Ce faisant, Potal Men contribue à la pérennisation de ces acquis.

D'où l'aggravation des conséquences de la suspension du programme sur la vie des bénéficiaires directs et de nombreux autres bénéficiaires indirects.

- ▲ Augmentation de la population analphabète et non informée/sensibilisée : à l'exception de quelques rares pasteurs-éleveurs de la première cohorte ayant achevé leur cursus, devenus des interlocuteurs privilégiés au sein de leurs communautés, la majorité des jeunes désireux d'acquérir les mêmes compétences pour améliorer leur niveau de vie sont dans l'attente d'une reprise des séances d'éducation et de formation professionnelle. Cette croissance du taux d'analphabétisme est annoncée par plus de 75 à 100% des personnes interviewées notamment les pasteurs, agropasteurs et les formateurs endogènes/facilitateurs.
- ▲ Rareté des opportunités de formation professionnelle : à l'exception de quelques jeunes éleveurs et femmes continuant à profiter des bénéfices des compétences professionnelles acquises par la production-vente de pierres à lécher et fromage, l'immense majorité des jeunes et femmes n'accède plus à ces nombreuses opportunités d'emplois et de revenus dans des filières porteuses
- ▲ Suspension des séances de formation et de dialogue due à la destruction des hangars espaces tenant lieu d'espace de formation et de réunions sur diverses questions contribuant à la bonne information et au rapprochement des points de vue pour la paix et la cohésion sociale.
- ▲ Perte d'animaux par insuffisance de suivis vétérinaires : de nombreux animaux sont bradés à cause de maladies bénignes ne pouvant être pris en charge que par les seuls pasteurs et éleveurs formés soins vétérinaires basiques. En outre de nombreux animaux manquent de compléments alimentaires devant être préparés par les pasteurs
- ▲ Vulnérabilité accrue du bétail : les perturbations dues aux violences terroristes ont entraîné (la dispersion des populations, les vols de bétail, le retrait des services techniques) ont compromis l'organisation des populations sur les sites de vaccination et la maîtrise du mouvement des troupeaux.
- ▲ Réduction de la proportion d'animaux ayant accès à la vaccination : difficultés de regroupements des troupeaux et des éleveurs pendant la campagne de vaccination
- ▲ Baisse de la fréquentation des structures de santé : l'arrêt des séances d'information-sensibilisation sur la fréquentation des structures sanitaires particulièrement par les femmes et les enfants a entraîné le retour des populations pastorales à la tradi-thérapie et à l'auto-médicamentation aux conséquences dramatiques.
- ▲ L'éducation des pasteurs n'est plus une priorité inscrite dans les programmes de développement des communes : les engagements pris par certaines communes d'inscrire des actions de renforcement des capacités adaptés aux pasteurs ont été abandonnés. Avec la suspension du PREPP ont été également suspendus les comités transfrontaliers qui assuraient l'interface entre pasteurs, éleveurs, agriculteurs d'une part et les responsables communaux et agents des services techniques déconcentrés, d'autre part. La suppression de ces organes a occasionné la rupture du dialogue engendrée entre représentants de pasteurs et représentants de l'administration publique et des collectivités

5.2.3 Les communes

Le PREPP a contribué à soulager les communes par la création des centres/cercles ayant suscité la construction d'infrastructures sociales de base au bénéfice des populations

Outre les facilités de rencontres et de sensibilisation des pasteurs et éleveurs sur la prévention et gestion des conflits les opposant aux agriculteurs sédentaires, à la protection et gestion des ressources naturelles, l'intervention du PREPP a contribué significativement aux facilités de collecte d'importantes ressources financières (par les régisseurs de la mairie et/ou agents du trésor public) destinées au développement local, à l'occasion des rencontres,

par le biais des comités de gestion et des comités transfrontaliers. Mieux, s'est amorcé une dynamique citoyenne grâce aux formations et informations distribuée par le PREPP.

En revanche, l'arrêt du PREPP a provoqué des conséquences néfastes à la dynamique de développement communal amorcé avec une incidence particulière sur :

- ▲ L'exode et délinquance des jeunes éleveurs et pasteurs : jadis occupés par l'alphabétisation et la formation professionnelle, les jeunes pasteurs sont depuis, livrés à eux-mêmes. Désœuvrés certains ont emprunté le chemin de l'exode, voire de la migration tandis que d'autres ont basculé vers le banditisme et quelques-uns se sont laissés enrôler dans les groupes religieux terroristes exposant leurs communautés à une insécurité, la terreur et des représailles par endroits. Cette situation négative a été révélée par plus de la moitié des acteurs transfrontaliers rencontrés.
- ▲ La perte d'une importante manne financière au détriment des communes
Ces manques à gagner en recettes communales portant sur divers taxes et redevances (droit de traversée à la frontière, vaccination, prestations vétérinaires, redevance sur vente de bétail...), quoique variant d'un pays à un autre, restent importants.
 - Bénin : Avant l'interdiction de la transhumance transfrontalière, la commune de Matéri par exemple engrangeait en moyenne 16 à 20 millions de FCFA car les marchés locaux et de bétail étaient très animés, soit plus de 50 millions de manque à gagner.,
 - Tchad : environ 28 millions pour 2 mois de campagne de vaccination, soit 14 millions par mois. Le manque à gagner sur les trois dernières campagnes se chiffre à 84 millions F CFA. Les transhumants font les traversées pendant le mois d'août et la campagne se poursuit jusqu'en octobre de tous les ans.
 - Togo : avant la fermeture des frontières terrestres intervenue le 2 avril 2020, les recettes issues des transhumants pendant une campagne de 3 mois (février, mars, avril) se chiffrent en moyenne à 42 millions régulièrement perçues. Pour l'année 2021, l'Etat n'a pu encaisser les 42 millions
 - Niger, particulièrement, ici, les mouvements des pasteurs durent toute l'année, car la zone du lac est située entre les 3 frontières (Tchad, Niger, Nigéria) constamment inondées. Au plus bas, les recettes perçues (taxe sur la vente de bétail au marché) par la mairie de la seule commune de Kablewa, sont estimées à 15 millions par mois et 540 millions de manque à gagner au titre des 3 dernières années
 - Mali, selon le régisseur des recettes de la commune de Kremis, ce manque à gagner est estimé en temps normal à hauteur de trois (3) millions de francs FCFA par campagne. Ce qui revient à plus de 6 millions non encaissés entre 2019 et 2021
 - Burkina Faso : la part des recettes issues du bétail sur les espaces frontaliers s'élevait selon un maire à 330 000 FCFA. Ce chiffre nous a semblé très minoré mais ne put être corrigé par les autres personnes ressources administratives et communales rencontrées
 - Mauritanie : les impôts, taxes et redevances perçues sur le bétail en milieu transfrontalier sont réputés importants mais manquent de suivi et de traçabilité. Ces recettes ont été encore plus importantes pendant la période de fermeture des frontières pour Covid 19 mais n'ont pu être estimées.

Malgré la fermeture officielle des frontières de la plupart des pays, les pasteurs continuent à payer indument des taxes et redevances pour la traversée clandestine dans certaines zones frontalières.

Il est regrettable de constater que les recettes obtenues pendant les années grasses de fonctionnement des marchés n'aient pas été investies dans des infrastructures pastorales ou éducatives encore moins pour un soutien des organes locaux (Comité de gestion ou Comité transfrontalier).

5.2.4 Les communautés bénéficiaires

Grâce à l'intervention du PREPP, les pasteurs et éleveurs continuent à manifester leur citoyenneté par la fréquentation des services de l'administration publics pour les déclarations et l'acquisition des documents d'état civil.

Toutefois, la cessation des activités du PREPP au bénéfice des pasteurs, éleveurs, agriculteurs et particulièrement des femmes et jeunes ainsi que leaders communautaires, a provoqué la sensation d'un sentiment d'abandon et

d'exclusion des activités socioéconomiques de leur environnement. Ainsi après la suspension du PREPP les conséquences les plus marquantes demeurent :

- ▲ L'exclusion des représentants des communautés pastorales aux séances d'information et d'échanges organisées par les mairies et les administrateurs sur les questions pastorales et les questions d'ordre général
- ▲ La réapparition du fossé séparant les communautés pastorales des détenteurs du pouvoir administratif et judiciaire : depuis la suspension du PREPP, il est constaté aussi la rupture du partenariat entre les pasteurs, éleveurs et les agents des services techniques et autorités administratives, mettant à terme le recueil et analyse de leurs besoins, leur participation responsable à la prise de décision.
- ▲ La rareté des opportunités d'information et de formation sur des métiers porteurs de richesses : les communautés pastorales, sont, depuis déconnectées des séances d'informations sur les méthodes de prévention et de gestion des conflits, les lois et règlements sur la gestion pastorale, les questions de développement locale, les informations sur la santé maternelle et infantile....Aussi de plus en plus de jeunes sont marginalisés et vulnérabilisés par manque d'éducation de base (alphabétisation) et de compétences professionnelles.
- ▲ La suspension du processus de développement de nouveaux métiers adaptés en milieu pastoral : annoncés depuis 2016, la formation des pasteurs sur les métiers suivants étaient très attendue avec l'espoir d'occuper les jeunes et les femmes en qualité de Vulgarisateur en Santé et Productions Animales (VSPA) ; Facilitateur endogène de Centre d'Education de Base ; Pasteur entrepreneur ; Médiateur social

5.2.5 L'ascension sociale et économique des femmes et des jeunes

Jadis, plus marginalisés au sein d'une communauté pastorale abandonnée à son sort, les jeunes et les femmes ont bénéficié d'effets positifs remarquables avec et après l'intervention du PREPP. En plus des bénéfices engendrés par l'alphabétisation, l'information-formation sur la prévention et gestion des conflits, gestion des associations, les activités de santé maternelle et infantile ainsi que les compétences techniques acquises sur des métiers génératrices de revenus économiques et financiers, elles ont changé de statut en devenant des personnes consultées, prenant une part active dans tous les aspects de la vie communautaire et locale

- ✓ Dans de nombreux villages de la zone du PREPP, les femmes et les jeunes sont désormais invités tout le long des débats du processus décisionnel. Pour preuve, femmes et jeunes ont été nombreux à prendre une part active aux débats communautaires tout le long de la présente étude.
- ✓ Les femmes ont conquis le respect et la considération des hommes : ceci grâce aux revenus engendrés par la production-vente de divers produits dont le savon et du fromage de qualité sur les marchés, de prestations payantes, leur permettant de contribuer aux dépenses familiales. De nombreux hommes ont reconnu au programme leurs changements d'attitudes envers leurs femmes
- ✓ Les femmes des communautés pastorales sont désormais conviées aux réunions familiales et communautaires pour discuter en qualité de partenaire.
- ✓ Les femmes se déclarent davantage épanouies du fait de leur meilleur état de santé et de celui de leurs enfants suite aux formations et informations reçues.

Même après le PREPP, dans l'ensemble des communautés pastorales les femmes et les jeunes sont impliquées dans les centres de décision.

Cet épanouissement de la femme et promotion des jeunes concerne une faible proportion considérée comme privilégiés ayant bénéficié des actions du PREPP et non préparées à transférer des compétences à l'immense majorité en croissance. Ainsi la suspension du PREPP a provoqué :

- ▲ Une augmentation croissante de la proportion de femmes et de jeunes en besoin d'éducation et de formation : aux nombreuses femmes et nombreux jeunes en attente de formation et surpris par la suspension du programme continuent à s'ajouter d'autres devenus adultes en quête de formation et d'information
- ▲ Une flambée du nombre de jeunes désœuvrés : cette conséquence est regrettée par environ 80% des acteurs clés de la communauté pastorale
- ▲ Une explosion de la délinquance évoquée par environ 50% des acteurs rencontrés
- ▲ Un retour à la pauvreté et recul social de la femme due à la suspension de l'accompagnement des femmes productrices de fromages
- ▲ Un accroissement des femmes non informées et sans revenus : ces femmes ne sauront accéder à l'épanouissement auquel sont parvenues les premières, créant une importante disparité sociale et ne prévoyant pas la relève générationnelle

- ▲ Un désœuvrement et vulnérabilité critique des jeunes : sans éducation ni formation professionnelle, de nombreux jeunes sans emploi, sans revenus et sans perspectives avec des tendances prononcés pour l'exode et la délinquance

5.2.6 La dynamique économique dans les espaces transfrontaliers

Parallèlement aux activités d'éducation et de formation, grâce aux appuis du PREPP des marchés à bétail étendus à divers autres produits se sont développés sur les sites ou villages transfrontaliers se substituant à de nombreux petits marchés à bétails. Ces marchés très fréquentés choisis sur une base consensuelle autour des espaces frontaliers ainsi judicieusement créées étaient bien organisés et attiraient de nombreux vendeurs et acheteurs boostant les économies des bandes transfrontalières. Les éleveurs alphabétisaient sensibilisaient au paiement des taxes au profit des communes.

Les éleveurs et pasteurs bénéficiaires du PREPP sont les principaux animateurs et bénéficiaires de ces marchés grâce aux produits mis sur les marchés et capacités acquises évoquées ci-dessous :

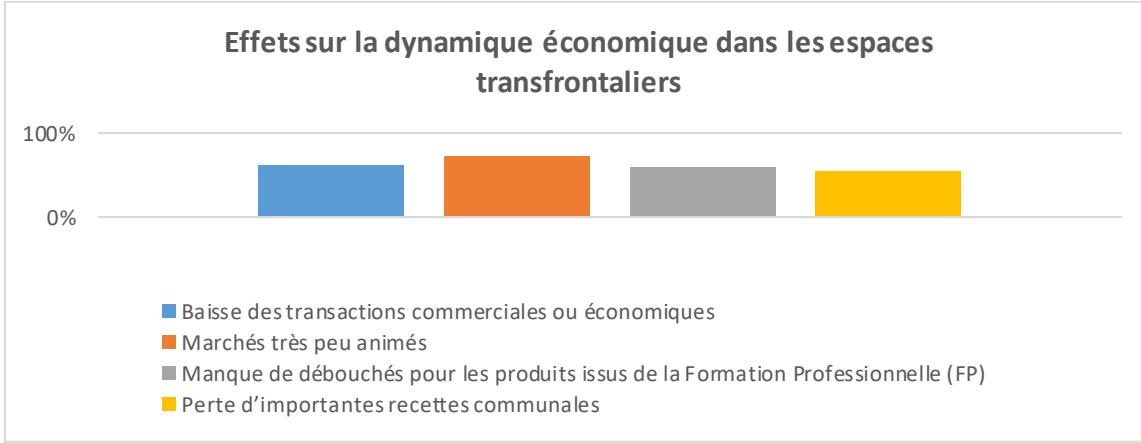
- ✓ Pierres à lécher : pasteurs et éleveurs produisent des pierres à lécher très prisées commercialisées sur les marchés et leur apportant des revenus substantiels
- ✓ Fromage et savon : les femmes fabriquent et parcourrent les marchés pour la vente d'un fromage très convoité et du savon local
- ✓ Condiments et autres produits d'échanges : les femmes mettent à profit leurs connaissances en gestion des activités génératrices de revenus pour acheter et vendre des condiments et céréales
- ✓ Emboîtement du bétail : les notions acquises en alimentation, embouche et suivi sanitaire du bétail ont permis aux éleveurs et pasteurs de disposer d'animaux bien nourris et attractifs, vendus à prix compétitifs sur les marchés. En outre ces notions permettent aux éleveurs de soigner et entretenir les animaux malades et mal nourris au lieu de les brader
- ✓ Gestion des activités génératrices de revenus : les femmes se vantent de leurs capacités en calcul de prix de revient et de bénéfices. En outre, elles gèrent de mieux en mieux et font de l'épargne d'une partie de leurs revenus

Ces importants marchés n'ont pas survécu au PREPP dont la suspension a affecté la dynamique économique dans les espaces frontaliers à travers diverses conséquences :

- ▲ La réapparition de nombreux petits marchés informels à faible fréquentation : en raison de leur nombre illimité, on constate une prolifération de nombreux petits marchés où on retrouve difficilement les produits vétérinaires, les autres produits de premières nécessités de consommation humaine et animale. En outre, ont été suspendues les séances enrichissantes d'informations et de dialogues inter acteurs et de leur faible fréquentation ces mini marchés, ont contribué à la chute des prix ainsi qu'à des marchés épars non dynamiques
- ▲ Le dépérissement des activités commerciales de certaines femmes nostalgiques des importantes ventes de leurs produits sur les grands marchés d'antan. *NB : les marchés frontaliers de la Mauritanie-Mali semblent avoir été peu affectés par la suspension du PREPP car dès leur réouverture (post fermeture pour Convid19), les flux ont repris de plus belle dans des marchés restés dynamiques.*

Ces résultats d'entretiens semi structurés sont consolidés par les résultats des enquêtes multi acteurs.

- La suspension du PREPP a eu des répercussions négatives sur les dynamiques économiques au niveau des espaces transfrontaliers au regard des données des interviews. La majorité des acteurs interviewés (73%) a jugé que les marchés sont maintenant très peu animés avec pour conséquence la baisse des transactions commerciales selon leur appréciation. Les produits issus de la formation professionnelle (produit par les bénéficiaires des formations) sont de moins en moins vendus d'après le jugement d'environ 60% des répondants. Visiblement les marchés sont devenus moroses et les produits fabriqués grâce aux compétences professionnelles acquises par les pasteurs manquent de débouchés.



5.2.7 La prévention et la gestion des conflits intra et intercommunautaires dans les espaces frontaliers

Le PREPP a gratifié les pasteurs et éleveurs de nombreuses séances d’information et de formation en prévention et gestion des conflits ainsi que les formations sur le code pastoral et forestier qui, malgré leur interruption, ont laissé des acquis significatifs se traduisant par des attitudes, comportements et reflexes propices à la prévention des conflits (les pasteurs ont développé l’habitude de se présenter aux leaders locaux pendant leur transhumance) ainsi qu’au dialogue et à la médiation pour la résolution de conflits.

Ainsi dans tous les 7 pays, existent encore des pasteurs et éleveurs mettant en œuvre ces acquis pour prévenir (rappel du respect des aires de pâturages, couloirs de passage...) négocier et résoudre des litiges entre protagonistes selon les normes établies pendant la mise en œuvre du PREPP

Notons que même après le PREPP les bonnes pratiques sont perpétuées dans certains pays comme la Mauritanie où les conflits sont maîtrisés grâce à une certaine capacité de médiation et à la célérité du travail des COGES jouissant d’une crédibilité et autorité importantes.

Suite à la suspension du PREPP, selon les pays, les pasteurs ont comblé le vide laissé par les comités transfrontaliers en mettant en œuvre des mécanismes d’alerte rapide basés soit sur les COGES et/ou les leaders villageois pour la prévention et la gestion des conflits internes et externes.

Dans la plupart des pays, le cheminement est le même. En l’absence des Comités transfrontaliers, principaux acteurs d’arbitrage pacifique, il est fait recours respectivement aux Ruggas, Conseillers communaux ; aux Comités de gestion, aux Administrateurs et Forces de sécurité et en dernier ressort aux Tribunaux.

Force est de reconnaître que depuis la suspension du PREPP on note la suspension des mécanismes de prévention, de résolution et gestion globale des conflits. Ce qui a entraîné le retour de la méfiance et de la suspicion entretenue par des arbitrages douteux et contestés de la part de certains COGES et leaders communautaires. Cette situation de résurgence des hostilités entre acteurs internes et externes des zones frontalières découle de la fragilité des acquis du PREPP et d’autres facteurs énumérés ci-dessous :

- ▲ une exacerbation des conflits entre nomades et sédentaires : la rupture du dialogue intra et intercommunautaire intervenue avec la suspension des rencontres occasionnées par le programme et l’absence d’éducation pour la majorité des communautés transfrontalières ont contribué à multiplier les foyers de tension
- ▲ une violation des espaces pastorales et agricoles et le non-respect des pistes, trajectoires tracées par la CEDEAO : la non fonctionnalité du Comité transfrontalier veillant au respect de l’exploitation règlementée des espaces a laissé libre cours aux éleveurs et pasteurs non bénéficiaires des acquis du programme
- ▲ une recrudescence des conflits entre pasteurs et éleveurs, agriculteurs et pasteurs-éleveurs aux conséquences souvent tragiques

D’autres facteurs explicatifs illustrent davantage les difficultés de prévention et de résolution des conflits.

- ▲ Forte pression sur les ressources naturelles par une population croissante : les ressources pastorales et agricoles ne suivent pas le rythme effréné des populations et du bétail
- ▲ Rareté des espaces de concertation entre pasteurs, éleveurs, agriculteurs et représentants des autorités traditionnelles, coutumières et administratives : avec la disparition de ces espaces, ont aussi disparu les

échanges de prévention et de résolution des conflits. La tenue régulière, de ces rencontres opportunes, a longtemps permis de prévenir et désamorcer de nombreux conflits.

- ▲ Exclusion des pasteurs et éleveurs des débats et prises de décisions sur la gestion des espaces pastorales : les éleveurs et pasteurs ne sont plus invités, ni consultés par les autorités locales (organisations et services techniques étatiques) sur les questions de conflit et de transhumance depuis la disparition des comités transfrontaliers

5.2.8 La sécurité, la paix et la cohésion sociale dans les espaces transfrontaliers

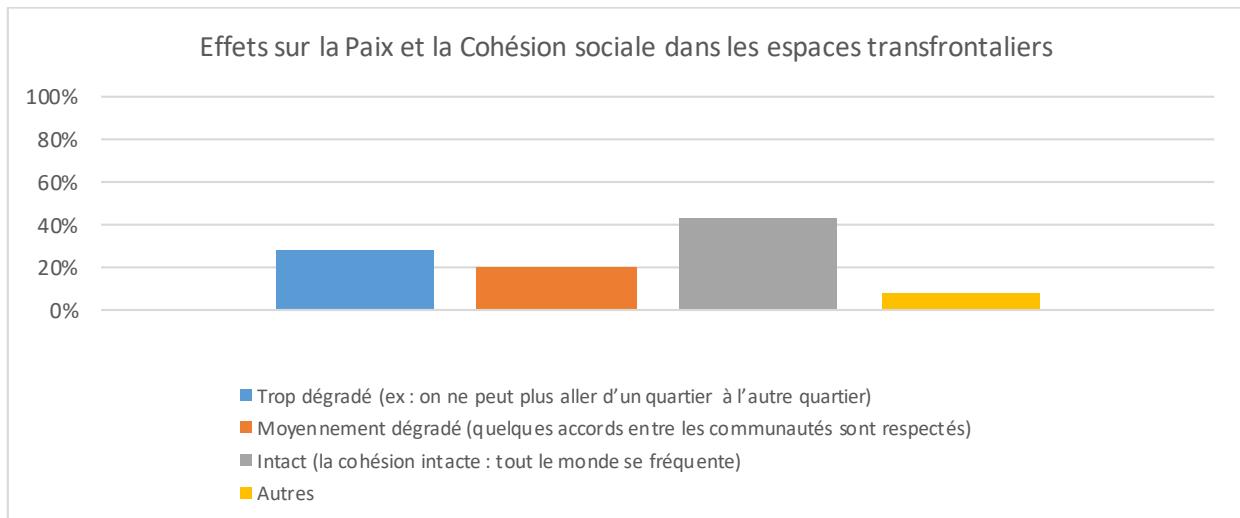
Dans les pays côtiers la situation est restée calme à tendue en progressant vers les espaces partagés avec les pays sahéliens. Il en est ainsi des frontières du Bénin et Burkina Faso, du Togo et Burkina Faso, de la Mauritanie et Mali Par contre les pays sahéliens déplorent une situation plutôt critique avec la montée en puissance du banditisme et du terrorisme religieux. Il s'agit du Mali, du Niger, du Tchad et du Burkina Fao avec de larges zones infestées par des Groupes armés (milices d'autodéfense, mouvements politico-militaires et groupes extrémistes violents à référentiel religieux indépendamment de leur ossature et de leurs objectifs)

La situation de la paix et de la cohésion sociale, comprise dans le sens de la possibilité pour les populations de vivre et vaquer à leurs occupations en toute sérénité sans crainte ni angoisse entre les ménages et sur les sites de des espaces frontaliers, a évolué différemment d'un pays à un autre.

Au titre des bénéfices de l'intervention du PREPP sont rappelés la capacité de certains pasteurs et éleveurs (éduqués et formés par le PREPP) à respecter les aires de parcours, les couloirs de passage, à privilégier la consultation et au dialogue. Ce dernier élément a fortement contribué à modérer les ardeurs de violence. Les pasteurs et éleveurs éduqués et formés n'ont pas réussi à entraîner les autres sur les bonnes pratiques apprises. Aussi, des progrès notables en matière de cohésion sociale traduite par des relations conviviales et de solidarité intra et intercommunautaire en milieu pastorale

Les importants progrès enregistrés en matière de paix et de cohésion sociale se sont effrités avec la suspension inattendue et brusque du PREPP, révélant au grand jour le caractère fragile des acquis. Ainsi aux effets et conséquences précédemment cités plus haut s'ajoutent ceux ci-après évoqués.

- ▲ Réapparition de la méfiance entre membres des communautés pastorales : par manque d'espace et d'occasion d'échanges entre pasteurs, éleveurs et agriculteurs, on note un repli sur soi des acteurs tant au niveau communautaire qu'au niveau inter communautaire dans une position défensive
- ▲ Déclin de l'élan de solidarité et d'amitiés développé entre pasteurs/éleveurs de mêmes communautés, ceux de communautés différentes et avec ceux ressortissants de pays frontaliers : la suspension des rencontres entre acteurs intra et intercommunautaires a largement contribué à entraîné le retour du climat de suspicion obstruant tous les canaux de communication et provoquant de plus en plus d'affrontements acteurs autour des ressources à partager.
- ▲ Retour aux mécanismes anciens de gestion des conflits : désormais, lorsqu'un conflit éclate, dans le meilleur des cas, il est présenté à l'arbitrage des autorités administratives ou aux forces de sécurité (police ou gendarmerie) ou alors au tribunal. Ces pratiques sont de retour dans la plupart des pays avec quelques nuances. Ainsi au Niger, les conflits sont gérés par un dispositif coutumier basé sur l'allégeance systématique aux leaders (Ardo, Lamido) aux arbitrages généralement respectés. Certains litiges sont aussi gérés par l'intermédiation des associations d'éleveurs. Tous ces mécanismes reposent leur arbitrage sur le respect des couloirs de passage des animaux. Le recours aux administrateurs locaux et forces de sécurité est l'exception.
- ▲ Désagrégation du tissu de la cohésion sociale : selon les résultats des enquêtes, $\frac{1}{4}$ des répondants membres des comités transfrontaliers et opérateurs estimant que la cohésion sociale s'est dégradée dans leur espace avec la suspension du programme. Globalement 50% des acteurs rencontrés ont indiqué que le vivre ensemble (la cohésion sociale) s'est dégradé depuis la suspension de l'intervention (30% des acteurs pensent que la situation s'est trop dégradé, 20% parlent de moyennement dégradé). En effet, le dialogue, les séances de sensibilisations sur le vivre ensemble et les accords entre groupes sociaux qui pourraient être facilités pendant la mise en œuvre de l'intervention ont été interrompus. En revanche pour $\frac{1}{4}$ de répondants des services techniques de l'éducation et des responsables communautaires, la cohésion s'est juste moyennement dégradée après la suspension des activités du PREPP.



5.2.9 La stabilité ou l'extension des zones de conflits entre acteurs communautaires

Les appuis du PREPP ont sensiblement contribué à stabiliser et même à réduire les zones de conflits. Ce succès a été éphémère

Au niveau des espaces frontaliers, la suspension du PREPP a affecté le processus de réduction voire de stabilisation des zones de conflits entre acteurs communautaires. Dans la plupart des zones transfrontalières, le fragile équilibre a été rompu, suite à la suspension du PREPP :

- ▲ Recrudescence de litiges : provoquée par la reprise de l'occupation anarchique des aires de pâturage et couloirs de transhumance par les agriculteurs et le non-respect des bornes ou délimitation des aires de parcours par certains pasteurs par ignorance (non bénéficiaires de l'accompagnement du PREPP) ou par simple négligence.
- ▲ Accroissement des conflits liés au foncier généralement entre les autochtones et les peulhs nomade.
- ▲ Fréquence des vols de bétails aux effets souvent dramatiques
- ▲ Rupture de la chaîne de communication entre acteurs au niveau des bandes transfrontalières et dans les villages entre pasteurs et agriculteurs
- ▲ Développement de l'intégrisme religieux : les jeunes désœuvrés et sans ressources financières et éducatives constituent un terreau fertile pour la propagation du terrorisme religieux

5.2.10 La santé et la crise sanitaire

5.2.10.1 Santé humaine

Les acquis du PREPP en ce qui concerne l'amélioration des taux de fréquentation des structures de santé, les attitudes et pratiques pour la santé maternelle (consultations prénatales) et infantile, ne sont remarquables que sur une faible proportion des communautés pastorales. La grande majorité des populations pastorales persiste dans la désaffection des structures de santé et développe de nombreuses pathologies affectant la qualité et l'espérance de vie au sein des communautés pastorales.

La suspension du PREPP a conduit à une dégradation progressive de la situation sanitaire.

- ▲ Une baisse du taux de fréquentation des structures de santé : la proportion de personnes fréquentant les centres de santé n'a pas connu d'amélioration en raison de l'arrêt des campagnes d'information-sensibilisation. Cependant de nombreux hommes continuent à conduire les femmes aux consultations prénatales
- ▲ Le retour à l'auto médicamentation et aux tisanes bienfaitrices :
- ▲ La dégradation de la santé infantile : le manque de suivi de l'état nutritionnel des enfants aggravé par une désaffection des structures de santé a conduit à un mauvais état de santé des enfants

5.2.10.2 Santé animale

Les pasteurs et éleveurs en réinvestissant les acquis des renforcements de capacités se considèrent comme des auxiliaires vétérinaires et sont désormais capables de diagnostiquer les maladies du bétail. Grâce à la formation de nombreux pasteurs et éleveurs continuent à fabriquer la pierre à lécher servant de complément alimentaire à leurs animaux et dont une partie est vendue et génère des ressources financières couvrant les besoins familiaux. Aussi certains éleveurs pratiquent avec succès les techniques de gestion de troupeaux avec des rendements satisfaisants. Forts de leurs capacités à lire et comprendre la posologie des médicaments et leurs dates de péremption, ils fournissent les soins basiques. Grâce aux séances d'information, ils conduisent spontanément les animaux sur les

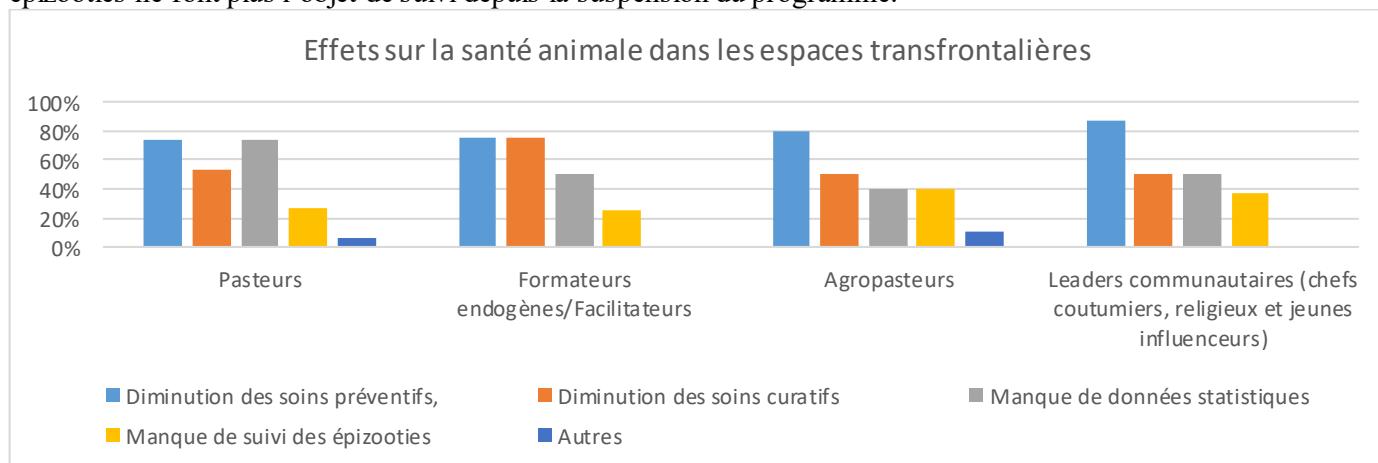
parcs lors des campagnes de vaccination et font appel aux vétérinaires en cas de complication. Aussi forts de leur capacité à identifier et comprendre les signes en écriture, ils sont devenus attentifs aux indications portant sur la date de péremption des produits vétérinaires. Actuellement les animaux sont dans un bon état de santé. Toutefois la suspension du PREPP a engendré certains bouleversements dont :

- ▲ L'accroissement des effectifs de pasteurs et éleveurs non formés et informés sur les notions basiques d'entretien et de suivi sanitaire du bétail
- ▲ La stagnation de la proportion de troupeaux correctement suivis : les pasteurs et éleveurs n'ayant pas bénéficié des formations du PREPP sont les plus nombreux incapables d'assurer le suivi et offrir des soins sanitaires à leurs animaux. Aussi les pasteurs et éleveurs dans cette situation ne cessent d'augmenter et risquent de compromettre les acquis du PREPP
- ▲ Affaiblissement de la couverture vétérinaire du bétail : présence limitée des vétérinaires formés pour l'encadrement et le suivi rapproché des transhumants

Ces informations sont confirmées par les résultats des enquêtes réalisées auprès de l'ensemble des acteurs clés

	Répondants			
	Comités Transfrontaliers	Opérateurs	Service Alphabétisation-Education Formation Professionnelle	Responsables communaux et Responsables départementaux
Diminution des soins préventifs,	75%	75%	25%	25%
Diminution des soins curatifs	75%	75%	25%	25%
Manque de données statistiques	50%	50%	25%	25%
Manque de suivi des épizooties	50%	25%	25%	50%

Selon les groupes d'acteurs au niveau communautaire que nous avons rencontrés, la suspension du PREPP a eu des répercussions sur la santé animale. Unaniment des pasteurs aux leaders communautaires, on relève une diminution des soins préventifs et aussi des traitements curatifs. Les comités transfrontaliers qui devraient traiter certains sujets de préoccupation des communautés transfrontalières sont pour la plupart inactifs depuis la suspension du PREPP. Il en est de même des données statistiques qui, selon la moitié des membres des comités transfrontaliers et des opérateurs, ne sont plus disponibles. Enfin 50% des responsables des services techniques déclarent que les épizooties ne font plus l'objet de suivi depuis la suspension du programme.



5.2.10.3 Incidences de la Covid19

La pandémie du covid19 ressentie courant 2020 sur l'ensemble de la zone d'intervention a conduit les pouvoirs publics à décider de la fermeture temporaire des frontières limitant les mouvements des pasteurs. Ces restrictions aux frontières ont été peu suivies d'actions d'information-sensibilisation sur l'adoption de mesures préventives. Ainsi dans les espaces transfrontaliers, les populations pastorales sont pour la plupart restées en marge de la campagne contre la covid19 et également des statistiques de suivi de la progression de la maladie. En somme, les conséquences de la suspension du PREPP sur la santé en générale et la pandémie se réduisent à la marginalisation des populations pastorales des campagnes de prévention et de gestion entreprises par les états.

Toutefois, dans certains pays comme le Tchad, le Niger, la Mauritanie les campagnes de sensibilisation et de suivi sanitaire ont été prises en charge par des ONG

Tchad : la pandémie du Covid19 a atteint sa phase critique en avril 2020 et rendu obligatoire lors des traversées de bétail à la frontière, la mise en quarantaine de 2 semaines suivie de vaccination et de traitement des animaux malades. Les mouvements de troupeaux s'effectuent plus dans le sens Niger-Tchad en raison de l'abondance des pâturages aux abords du lac Tchad. Ainsi le Tchad se veut plus exportateur de bétail qu'importateur.

Mauritanie : ici la fermeture des frontières a été plus lourde en paiements de frais indus pour les pasteurs décidés à traverser de part et d'autre qu'en contagion par le Covid 19.

Parmi les victimes des effets provoqués par la crise du Covid19 à l'échelle mondiale, existent les communautés pastorales qui estiment l'avoir lourdement ressenti en l'absence du soutien du PREPP. Cela car la transhumance est suspendue et les rencontres limitées entre acteurs selon, la plupart des formateurs endogènes, agropasteurs, opérateurs et leaders communautaires et 25 à 50% des membres des comités transfrontaliers et ¼ des administrateurs locaux et agents des services techniques déconcentrés en charge de l'élevage et de la formation professionnelle des différents pays.

5.2.11 L'action publique des services techniques étatiques

L'avènement du PREPP a fortement contribué à la présence plus régulière des représentants des Etats en charge du développement de l'élevage, de la surveillance de l'application du code pastoral, de la santé vétérinaire et également des agents de l'administration générale et de celle des collectivités territoriales en charge de l'état civil et des impôts et taxes. Le PREPP a ainsi contribué à aider les états à distribuer le service public sur des populations et territoires jadis difficilement accessibles.

Le PREPP, à travers les rencontres avec les membres des comités transfrontaliers et de gestion auxquels prennent part les administrateurs (préfets et sous-préfets) et agents des services techniques déconcentrés, a favorisé des échanges cordiaux et constructifs entre responsables des communautés pastorales et représentants de l'Etat au point que les interrelations sont devenues fluides et porteuses de changements pour le développement. Ce qui a permis aux pasteurs et éleveurs de fréquenter les services publics notamment l'administration pour les déclarations d'actes d'état civil, pour divers autres documents administratifs, ainsi que les services de santé, services de sécurité et services techniques déconcentrés sans crainte ni préjugé. Le développement et maintien de ces relations étaient entretenus grâce aux nombreuses rencontres administratives, sanitaires et sécuritaires auxquelles étaient conviés les pasteurs, éleveurs par les maires et préfets. La suspension du PREPP et de l'intervention des opérateurs a mis un terme à ces opportunités de rencontres et curé le fossé entre les représentants des communautés pastorales et les détenteurs de l'administration et de la force publique. Ainsi, les conséquences de la suspension du PREPP se manifestent sur l'action publique des services étatiques par :

- ▲ L'exclusion des représentants des communautés pastorales des rencontres d'échanges et de prise de décision: les pasteurs et éleveurs ne sont plus consultés et n'ont plus d'occasion pour défendre leurs intérêts lors des prises de décisions les concernant
- ▲ Le retour de la méfiance et de la psychose des pasteurs, éleveurs vis à vis des représentants de l'Etat : le rétablissement du mur du silence entre communautés pastorales et administrateurs et services d'appui conseil compromet les relations partenariales favorables à l'exercice de la tutelle et de l'appui conseil (services techniques).
- ▲ La reprise de la répression sur l'information, la sensibilisation et la formation : face aux nouvelles générations de pasteurs et éleveurs non renforcés par le PREPP et avec la suspension de ce dernier, les représentants de l'administration et des forces publiques semblent se plaire plutôt dans une posture de contrôle et de répression face à l'ignorance des communautés pastorales
- ▲ La rupture du dialogue et la rareté, des administrateur et agents des services techniques de l'Etat, auprès des communautés pastorales : la réapparition des contraintes administratives et financières pour les services techniques de réaliser leurs missions : en l'absence des missions à fréquences régulières des opérateurs et comités transfrontaliers sur les sites transfrontaliers, les responsables administratifs et techniques des services publics ne parviennent plus à s'acquitter de leurs tâches techniques, pire, ils manquent d'interlocuteurs directs crédibles sur le terrain, entraînant ainsi :
 - Des insuffisances dans la réussite des campagnes de vaccination
 - Un difficile suivi des épizooties en dehors des campagnes de vaccination

- L'affaiblissement de la couverture sanitaire du bétail : présence limitée des vétérinaires (fonctionnaires et privés) spécialement formés pour l'encadrement et le suivi rapproché des transhumants. La plupart des vétérinaires fonctionnaires ont changé de poste, seuls exercent y exercent encore les vétérinaires privés
- L'exploitation anarchique et la dégradation des ressources pastorales
- Une insuffisance et l'irrégularité dans la collecte des données statistiques
- la baisse sensible des recettes sur impôts, taxes et redevances
- Une insuffisance dans le suivi et l'harmonisation des actions des intervenants sur les zones transfrontalières

5.2.12 L'action des autres intervenants dans le même secteur ou secteurs complémentaires dans la région

La question de la complémentarité et de la cohérence des interventions des PTF dans les zones transfrontalières concernées se pose. Le nouveau programme recherchera, autant que possible, à développer des synergies dans les interventions et une harmonisation des modes opératoires. La stratégie du programme qui vise à assurer le passage à l'échelle, devrait se faire dans le cadre de nouveaux partenariats et de collaborations revues avec d'autres PTFs au-delà des Etats et des institutions sous régionales.

Ex : il existe de nombreux programmes sous financement dans les pays Sahéliens ou côtiers soit en cours de formulation ou de mise en œuvre (PRAPS, PRIDEC, BRACED, PASTOR etc.). Tous ces programmes visent à développer le secteur de l'élevage et mobilisent un consortium de PTF (BAD, Banque Mondiale, AFD, Union Européenne). Il y a nécessairement une synergie à rechercher entre tous ces programmes et un nouveau programme en intégrant une composante éducation formation et la gestion - prévention des conflits. Il est enfin nécessaire de se rapprocher de tous les PTF qui financent l'éducation et la formation, notamment dans le cadre du Partenariat Mondial pour l'Education (PME)

Parallèlement à ces mesures, il convient de développer des cadres de concertations pour la prise en charge par d'autres intervenants présents dans la zone, des nombreuses autres préoccupations non prévues par la DDC au profit des populations pastorales des zones de couverture.

Points forts et Points faibles du PREPP

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ PREPP, projet innovant à démarche originale au bénéfice de couches sociales exclues des effets du développement ✓ Mise en place d'organes locaux performants <p>Les comités de gestion et les comités transfrontaliers composés d'acteurs locaux ont largement contribué aux succès du PREPP. Interlocuteurs directs des pasteurs et éleveurs dont ils ont acquis la confiance, ces organes ont été d'importants facilitateurs sur les questions de gestion et résolution de conflits ; les relations avec les autorités publiques, les ONG...</p> ✓ Le développement d'un référentiel des métiers et des compétences pastorales ✓ Amélioration de la santé maternelle et infantile <p>Les changements positifs d'attitudes et de comportements chez les femmes devenues plus régulières aux centres de santé, plus attentives sur les mesures d'hygiène et de Salubrité</p> ✓ Epanouissement des jeunes et des femmes : les jeunes et femmes sont admis et consultés aux grandes rencontres auxquels ne prenaient part que les hommes adultes jadis exclusivement ✓ Les femmes, en raison de leur niveau d'éducation sont nombreuses à accéder à des postes électifs et de nomination au sein des organisations locales 	<p>Une coordination au pouvoir débordant</p>

VI. Analyse du dispositif technique de mise en œuvre du PREPP

L'analyse du dispositif technique de mise en œuvre du PREPP au niveau des structures en charge de l'assistance, la coordination et les opérateurs fait appel aux observations suivantes¹ :

- Manque d'atteinte des objectifs de recrutement du cabinet ICI qui devrait être dans un rôle d'appuis à l'APESS dans une optique de faire-faire qui devrait permettre à terme à l'association de se passer de ses services dans le cadre du programme.

¹ 771.22_REGIO_7F-06852.02.01_PREPP_RAPPORTS_SYG_audit_01.07.2017 au 30.06.2018_Consolidé, Voir Page 16 : Rôles des partenaires

- Au cours de la deuxième phase du programme, ICI est restée dans un rôle de constat des anomalies et de recommandations.
- Le rôle de suivi-interpellation de IPAR n'a pas été possible du fait de l'appréciation faite de la structure par l'APESS : IPAR a mal apprécié les risques liés à l'implication de l'organe de coordination dans les activités opérationnelles.
- Manque d'atteinte des objectifs chiffrés et les cibles initialement identifiées par le programme : les modifications des lieux de transhumance liées à l'insécurité font que les opérateurs livrent les formations à des cibles de plus en plus sédentaires.
- Absence de contrôle par l'APESS des ressources transférées aux opérateurs dans la mise en œuvre des activités.
- L'absence d'une étroite collaboration entre APESS et IPAR n'a pas permis d'anticiper sur les risques auxquels était exposée la mise en œuvre du programme.

VII. Montage institutionnel du PREPP

7.1 Description/Articulation

Le PREPP, est un programme dont la mise en œuvre des composantes fait appel et met en synergie diverses compétences et divers acteurs. Parmi les compétences requises figurent :

- ✓ des compétences en analyse du pastoralisme comme système de production et mode de vie ;
- ✓ des compétences en offres d'éducation et de formations professionnelles adaptées aux besoins spécifiques des populations-cibles ;
- ✓ des compétences dans le domaine de la gouvernance locale en lien avec la décentralisation ;
- ✓ des compétences en matière de valorisation des acquis du programme et de communication au plan politique, à l'échelle nationale, sous régionale et internationale.

Ces compétences sont détenues par les structures suivantes :

❖ Les organisations pastorales

Des organisations pastorales faitières existent tant à l'échelle des pays qu'à l'échelle sous régionale parfois sous la forme de réseaux assez bien structurés et dynamiques (APESS, RBM, CORET, etc.). Ces organisations d'éleveurs et de pasteurs ont des connaissances avérées sur le pastoralisme et sur les aspirations des populations pastorales. Elles mettent ainsi leurs compétences à contribution pour la mise en œuvre du programme. Elles disposent de ressources humaines et logistiques dans certains cas pour :

- entrer en contact avec les populations pastorales, soit directement, soit via leurs représentants locaux, lesquels jouissent d'une forte légitimité ;
- influencer les prises de décisions des élus locaux et des collectivités territoriales ;
- faire du lobbying et mener le plaidoyer auprès des instances sous régionales (exemple de l'APESS et du RBM qui sont des partenaires de la CEDEAO et de l'UEMOA) ;
- organiser des sessions avec une expertise externe pour répondre aux besoins d'éducation et de formation professionnelle de leurs membres.

❖ Les ONG spécialisées en éducation et en formation en milieu pastoral

Ces organisations (ADRB, A&P, AREN, CDD, Delta Survie, GNAP, Potal Men) sont au cœur du programme sous la coordination de l'APESS. Leur intervention est centrée sur l'élaboration et la délivrance de prestations éducatives et de formation professionnelle et se déroule dans un partenariat transfrontalier. Ces organisations sont spécialisées en éducation/formation non formelle et assurent :

- la création d'offres originales et soutenables d'éducation non formelle et/ou de formation professionnelle ;
- l'articulation cohérente entre les différentes offres d'éducation de base et de formation professionnelles

❖ Les Collectivités territoriales

C'est au sein des projets territoriaux, portés par elles que devra se réaliser à terme la gouvernance partenariale décentralisée dans le cadre de ce programme. Sont ainsi visés :

- les entités territoriales concernées (communes, préfectures, etc.) par le programme ;
- les conseils régionaux des régions transfrontalières concernées ;
- les conseils départementaux.

En rappel, la plupart des pays de la zone de couverture du programme se sont engagés dans les processus de décentralisation et notamment dans le transfert de la thématique Education formation aux collectivités territoriales ; A ce titre, les comités transfrontaliers doivent assurer des compétences à termes de gestion de l'éducation/formation dans les zones transfrontalières où dans certains cas des cadres de concertations existent mais peu ou pas fonctionnels. Pour rappel, les actions concernant les collectivités territoriales peuvent intégrer et profiter du PCTL pour son extension à l'ensemble des zones transfrontalières concernées.

❖ **Les États, leurs ministères publics au niveau central et déconcentré, et les institutions sous régionales (CEDEAO, CEEAC, UEMOA, CEMAC)**

Ces instances juridiques et politiques jouent un rôle central. Elles élaborent et mettent en œuvre des politiques et des stratégies visant à soutenir non seulement le pastoralisme et la transhumance, mais aussi les formules d'éducation et de formation.

- Elles ont déjà élaboré et harmonisé les codes pastoraux en prenant en compte la dimension régionale.
- Elles reconnaissent la nécessité de mieux prendre en compte les besoins spécifiques de certaines populations, notamment les communautés mobiles dans la stratégie d'éducation et de formation. Toutefois, l'opérationnalisation de cette vision n'est pas concrétisée dans la plupart des pays. Également ne serait-ce que de manière implicite la nécessité d'intégrer l'éducation formation des populations mobiles dans les politiques sectorielles de développement, même si l'adoption formelle reste sujette à question dans la plupart des pays.
- Ces instances ont pour mission de renforcer les capacités des éleveurs, en favorisant l'émergence d'organisations professionnelles d'éleveurs, la formation en gestion intégrée des parcours et des troupeaux, et améliorer les systèmes d'élevage, notamment dans le sens de l'intégration agriculture-élevage.

❖ **Partenariats Techniques et Financiers**

Sous l'angle d'un partenariat fécond, des accords ont été conclus entre la DDC au titre du PREPP et les Etats, les opérateurs (ONG/OSP chargés de la mise en œuvre du PREPP) ainsi qu'avec les collectivités territoriales. Ces accords n'ont pas été suivis d'effets car les contributions attendues n'ont pas été libérées et la suspension du PREPP n'a pas créée le déclic de reprise en main attendue des autres partenaires.

Cette suspension du PREPP n'a pas non plus déclenché une reprise de certaines activités par les projets et programmes intervenant sur la transhumance transfrontalière dans la région.

Ex : il existe de nombreux programmes sous financement dans les pays Sahélien ou côtiers soit en cours de formulation ou de mise en œuvre (PRAPS, PRIDEC, BRACED, PASTOR etc.). Tous ces programmes visent à développer le secteur de l'élevage et mobilisent un consortium de PTF (BAD, Banque Mondiale, AFD, Union Européenne). Il y a nécessairement une synergie à rechercher entre tous ces programmes et le PREPP en intégrant une composante éducation formation et la gestion et prévention des conflits.

Il est enfin nécessaire de se rapprocher de tous les PTF qui financent l'éducation et la formation, notamment dans le cadre du Partenariat Mondial pour l'Education (PME)

Tous ces constats négatifs sur les interventions en appellent à une réflexion sur l'organisation du partenariat autour du soutien à la prise en charge des préoccupations des populations pastorales transfrontalières ainsi qu'à son appropriation et inscription dans la durée.

7.2 Contexte général et sécuritaire

L'espace géopolitique du PREPP couvrait sept pays dont cinq s'étendent entièrement ou en grande partie en zone sahélienne (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger et Tchad) et deux en zone humide (Bénin et Togo). Depuis quelques dizaine d'années ces pays se sont engagés dans une dynamique d'intégration économique et politique avec la mise en place d'institutions (CILSS, CEDEAO, UEMOA) et de politiques agricoles (PAU, ECOWAP) communes. Dans cette dynamique, les échanges et la mobilité des hommes et des biens ont fait l'objet d'une importante libéralisation formalisée par divers accords dont ceux consacrés à la mobilité des troupeaux dans cet espace. En effet, il est établi que cet élevage contribue majoritairement à la satisfaction de la demande en protéine d'origine animale qui augmente avec la croissance démographique soutenue et l'urbanisation rapide dans l'espace considéré. En dépit des acquis

indéniables sur le terrain politique, l'application des mesures arrêtées est loin d'être effective pour une régulation efficace de la transhumance et la gestion surtout préventive des conflits.

Depuis quelques années, on assiste à une récurrence de conflits de plus en plus violents entre agriculteurs et éleveurs autour de l'exploitation des ressources naturelles, une situation qui ne cesse de se complexifier par l'extension du terrorisme religieux et des différentes formes de banditisme. A cette situation, il est impératif de trouver des solutions diligentées et surtout durables.

Les efforts évoqués sont soutenus par les partenaires techniques et financiers à travers divers programmes dont le PRAPS, le PRIDEC, le BRACED, le PASTOR, etc. Tous ces programmes visent à développer le secteur de l'élevage et mobilisent un consortium de PTF (BAD, Banque Mondiale, AFD, Union Européenne).

7.2.1 Contexte social et environnemental

Dans l'espace considéré, la démographie est au centre de la problématique du développement économique et social auquel aspire l'ensemble des pays. Le rythme de croissance élevé engendre un doublement de la population tous les 25 ans avec une forte proportion de jeunes. Cette donne démographique constitue sans doute un véritable défi pour cet espace géopolitique qui vit une insécurité alimentaire et nutritionnelle persistante et qui n'arrive pas à ouvrir des perspectives rassurantes à sa jeunesse tentée par des aventures de diverses natures (émigration, trafic illicite, enrôlement dans des groupes armés...). Cette situation est aggravée par la dégradation de l'environnement liée aux aléas climatiques et à la pression de plus en plus forte sur les ressources de base. Les usages de ces ressources augmentent et cette augmentation remet en question les équilibres préexistants et le modus vivendi antérieur.

Cette situation est encore plus accentuée dans les zones transfrontalières où les populations pastorales en constante migration entre deux ou plusieurs pays ont une vulnérabilité plus accrue, toutes choses qui nécessitent des concertations et des collaborations permanentes à maintenir entre les Etats.

7.2.2 Contexte sécuritaire

Le contexte africain et particulièrement la zone sahélienne est marqué par de multiples conflits armés aggravé par la précarité de l'accès à l'éducation des communautés déjà marginalisées s'estimant de plus en exclus des dividendes économiques nationales. Les activités de groupes armés dans la sous-région dont l'EIGS, le JNIM, Boko Haram compliquent la situation et fragilisent les acquis/

Outre les conflits armés, il est fréquent que des conflits de cohabitation pèsent sur les relations sociales qu'entretiennent réciprocement les populations pastorales mobiles et les populations sédentaires en lien avec la gouvernance et l'utilisation des ressources naturelles.

Cette situation a tendance à s'aggraver avec le retard dans l'application des textes communautaires concrétisant la politique de l'intégration régionale et plus précisément les textes de loi sur la transhumance.

7.3 Forces et atouts

Forces	Atouts
<ul style="list-style-type: none">✓ Coordination assurée par une organisation professionnelle du secteur✓ Promotion de l'intégration sous régionale✓ Bonnes prédispositions des opérateurs pour le bon déroulement du programme✓ Emploi de l'expertise nationale et locale✓ Recrutement de structure d'appuis	<ul style="list-style-type: none">• Caractère innovant, Importance et attrait du Programme• Exécution du programme par des opérateurs ayant une bonne maîtrise des zones et des menaces et risques• Intérêts, motivation et soutien des jeunes et femmes pour la mise en œuvre du programme

7.4 Contraintes et Insuffisances

7.4.1 Les Contraintes

- Retards constatés lors de la réception des fonds transférés par l'APESS à destination des opérateurs ;

- Concurrence entre les CRIPA et les opérateurs dans la mise en œuvre opérationnelle de certaines activités du programme ;
- Absence de plan de passation des marchés établi à partir du PTBA ;
- Absence de clarification des tâches entre le secrétaire général et le coordinateur de l'APEES ;

7.4.2 Les insuffisances

Principales insuffisances relevées au cours des travaux :

- Le manuel de procédures mis en place par les cabinets d'appuis au niveau des opérateurs présente des insuffisances pour l'engagement des dépenses et la gestion des risques liés à la mise en œuvre du programme ;
- Les procédures mises en place ne permettent pas de garantir une gestion efficace et efficiente des ressources de la coopération ;
- La faiblesse des procédures de contrôle est à l'origine de l'identification des écarts de trésorerie inexplicables et des pièces justificatives falsifiées, détectés seulement lors de l'audit.
- Malgré des insuffisances notées dans les procédures, ses quelques éléments positifs n'ont pas été rigoureusement appliqués par l'organe en charge de la Coordination et les Opérateurs.
- Absence de suivi rigoureux sur l'utilisation des ressources par l'APESS et les opérateurs ;
- Insuffisance de personnel et besoins en compétences dans les services financiers, identifié lors de l'exécution de la mission ;
- Prise de décisions importantes par l'APESS sans l'implication de la DDC ;
- Absence de relation fonctionnelle entre les organes d'exécution du programme ;

7.5 Les leçons apprises

- ☞ Ne pas se laisser éblouir par l'éclat de bons résultats techniques issus de la mise en œuvre d'un programme au détriment de la bonne gouvernance financière
- ☞ Le suivi du respect des procédures est autant nécessaire que leur actualisation périodique
- ☞ Les limites techniques opérationnelles et financières de tout exécutant doivent être précisées, suivies et respectées

VIII. Analyse du Montage institutionnel et opérationnel de la phase transitoire PAO2P

8.1 Description/Articulation technique de la mise en œuvre

Le Programme d'Appuis aux Organisations Pastorales d'Afrique de l'Ouest (PAO2P) est la reprise de la phase 2 de l'ex PREPP poursuivant les mêmes objectifs, résultats, effets avec les mêmes approches et outils sur une zone plus réduite en cette phase. Il est mis en œuvre avec l'appui financier de la Direction du Développement et de la Coopération Suisse.

Cette phase 2020-2022 du PAO2P est mise en œuvre dans quatre pays : le Bénin, le Burkina Faso, le Tchad et le Togo.

La coordination de cette phase transitoire a été confiée à l'Opérateur Andal & Pinal du Burkina Faso avec un PTBA transversal. Les trois autres opérateurs ont en charge l'exécution de leurs PTBA soutenu par une convention.

Pour une meilleure gestion des activités et des ressources mises à la disposition des opérateurs, deux cabinets ont été recrutés pour l'assistance technique et fiduciaire.

Il a été initié un processus de validation (avis de non objection) avant la réalisation des activités sur le terrain.

L'ensemble des termes de référence sont soumis à l'appréciation du cabinet en charge du suivi technique.

Les budgets et les dossiers d'appel d'offre sont soumis à l'avis de non objection du cabinet en charge de l'assistance fiduciaire.

Les cabinets ont en charge les formations et le suivi périodique sur le terrain. Il a été procédé au renforcement de l'équipe des finances avec le recrutement d'un responsable administratif et financier au niveau des opérateurs et des plans de renforcement de capacités sont en cours de mise en œuvre par les cabinets

Dans son articulation actuelle, le PAO2P garanti la réalisation des objectifs poursuivis et dispose de mécanismes permettant de prévoir et éviter les dérives institutionnelles et financières. Toutefois, ses verrous techniques et financiers suscitent une frustration des opérateurs aux marges de manœuvre réduites.

8.2 Analyse du guide d'application dans le cadre de la mise en œuvre du manuel de procédure

Après analyse du guide de procédure rédigé par les structures d'accompagnement dans le cadre de la mise en œuvre du programme, il ressort que le guide est satisfaisant à l'exception des points soulignés dans le tableau présenté ci-dessous et qu'il a été rédigé avec une grande attention pour atteindre les objectifs du programme de manière efficace et efficiente.

Il ressort de nos analyses les points présentés dans le tableau ci-dessous :

Tâches	Procédure PAO2P	Observations	Mesure d'améliorations
Paiement de frais de mission	<p>Le RFC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - calcule l'avance des frais de mission à payer (70% des per diems) la totalité des frais de carburant ou de déplacement et la totalité des frais de route. - Calcule le solde des frais de mission. - Etablie l'état de paiement du solde des frais de mission ; - Paie le solde des frais aux agents en mission après émargement de l'état de paiement 	<p>Les per diem sont destinés à la couverture des frais de repas et frais de nuitée de la mission.</p> <p>Le paiement de 70% de ces frais et le solde au retour de la mission ne permet pas au missionnaire d'effectuer la prise en charge effective et totale de la mission</p>	<p>Il convient de mettre à la disposition du chef de mission le montant du budget vérifier et approuver par le premier responsable du programme ou son délégué.</p> <p>Faire enregistrer le montant décaissé sur le compte auxiliaire du chef de mission en avance sur mission.</p> <p>A la réception des pièces justificatives (états de paiement, facture, reçu et autres justif) et après leurs acceptations par le RFC, procéder à leur comptabilisation par nature.</p>
Utilisation des matériels de transport	Les véhicules doivent être utilisés dans le cadre des activités du PAO2P	Au sein des organismes les ressources (humaines et matérielles) se trouvent à cheval entre les différents programmes ou projets exécutés par l'ONG.	<p>Pour le renforcement des ressources financière du programme, nous préconisons l'instauration d'un système de location des matériels roulant (véhicules et moto) entre les Programmes.</p> <p>Mettre en place un système de facturation entre les programme et projet exécuté par l'opérateur.</p>
Demande de réparation	L'utilisateur du matériel prépare la demande de réparation (D/R) en précisant : la Date, l'Objet et la Description des travaux demandés	Pour des mesures de conformité des documents à fournir dans le cadre de la prestation nous trouvons qu'une description des travaux est peu envisageable	Il convient de mettre en place à la place de la description des travaux demandés, une description des pannes ou anomalie constatées sur le matériel ou appareil en question.

8.3 Etat du contexte général et sécuritaire

Le PAO2P née des cendres du PREPP est perçu comme un PREPP en miniature, poursuivant les mêmes objectifs au service des communautés pastorales. Autrement dit, le PAO2P a été bien accueilli pour la poursuite des interventions du PREPP en mode limité, d'où les conditions favorables à sa mise en œuvre.

En matière sécuritaire, du démarrage du PAO2P de septembre 2020 jusqu'en cette année 2021, la situation sécuritaire d'ensemble n'a pas connu d'évolution positive tant sur le plan des conflits éleveurs/pasteurs - agriculteurs, qu'au sein et entre les communautés pastorales. La situation s'est plutôt empirée avec l'extension des zones de conflits entre pasteurs et agriculteurs autour de l'exploitation anarchique de ressources naturelles de plus en plus rares. Aussi, en zone sahélienne, en plus de ces conflits fonciers se greffent le terrorisme religieux avec son caractère expansif sur les vastes espaces échappant de plus en plus au contrôle des pouvoirs publics.

8.4 Forces et faiblesses

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poursuite appréciée des interventions du PREPP ✓ Mandatement de 04 opérateurs expérimentés de l'ex PREPP ✓ Opérateurs nationaux bien appréciés des membres d'organisations locales transfrontalières, agents des services techniques et élus ✓ Fidélisation des formateurs, facilitateurs et autres staffs par certains opérateurs ✓ Présence de guides de procédure enrichis ✓ Avis de non objection avant exécution des dépenses ✓ Renforcement de l'équipe des finances des opérateurs ✓ Présence d'un plan de renforcement de capacités ✓ Recrutement d'un cabinet fiduciaire mesurant les enjeux du programme et orienté pour une gestion efficace et efficiente des ressources du bailleur 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration : <i>Timide relations de travail avec les services techniques déconcentrés et avec les communes</i> • Formation professionnelle : <i>Suspension du cycle de développement des compétences techniques professionnelles</i> • Contraintes liées au dispositif technique et financier : <i>Lourdeur administrative liée à la soumission de l'ensemble des activités aux avis de non-objection</i> • Implication tardive des Comités Transfrontaliers : <i>Non prise en compte des comités transfrontaliers</i>

8.5 Opportunités et Menaces

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existence d'un environnement favorable et d'une bonne base de travail hérités du PREPP ✓ Forte demande des populations bénéficiaires ✓ Existence de partenaire pour accompagner le programme ✓ Existence de programmes aux objectifs différents mais concourant tous à un pastoralisme transfrontalier apaisé ✓ Bonne collaboration entre Opérateurs et Cabinet chargé de l'accompagnement technique 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise appréciation du cabinet d'assistance fiduciaire pour son style non collaboratif de travail • Promotion de la sédentarisation dans certains pays (Bénin) • Insécurité grandissante dans la zone d'intervention du programme

8.6 Risques et Mesures d'atténuation

8.6.1 Volet climatique et sécuritaire

Risques	Remédiation /Atténuation
<p>Changements climatiques <i>Les variabilités climatiques, principales causes de la mobilité et des changements de trajectoires des transhumants, affectent à la fois le positionnement stratégique des centres/cercles d'éducation ainsi bien que la gestion consensuelle des pâturages en raison d'une importante affluence suivie de fortes pression sur les espaces aux riches pâturages</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Doter les responsables de Comités transfrontaliers, Pasteurs et Opérateur d'outils performants de communication, à travers des points focaux identifiés tout le long des parcours afin de relayer l'information sur les points de départ ; les trajectoires prévues et les périodes de retour des pasteurs permettront d'analyser des informations sécuritaires, pour au besoin, donner des alertes, et anticiper le positionnement des centres d'éducation et de formation
<p>Instabilité socio politique <i>Ce facteur de risque trouve son origine dans la mauvaise gouvernance et la faiblesse des institutions dans la plupart des états de la CEDEAO. La probabilité de réalisation de ce risque se situe sur une échelle de moyenne à haute en fonction des pays.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Promouvoir le développement des collectivités et communautés à travers des relations formelles axées sur l'inter collectivité entre les communes d'appartenance des sites des bandes transfrontalières. ☞ Ce dispositif technique de coopération décentralisée dont l'aile technique sera composée des membres des Comités transfrontaliers et représentants des opérateurs doit se constituer mémoire institutionnelle du Programme et organe de veille pour anticiper sur les stratégies à mettre en œuvre à l'occasion d'éventuelles crises pour garantir la continuité et pérennisation des acquis

<p>Insécurité</p> <p><i>Elle concerne les conflits récurrents et souvent mortels entre éleveurs et agriculteurs, les actions des groupes armés dont le terrain d'exercice correspond à la zone sahélienne, espace d'intervention du PREPP et espace de combats entre forces gouvernementales et Acteurs armés non étatiques. Le risque concerne aussi le nord des deux pays côtiers. A ce titre, elle est inquiétante du fait de la nature transfrontalière de l'intervention et à ce titre doit être suivie</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Outilrés (smartphones dotés de GPS ou tout autre matériel de communication à distance), Responsables de comités transfrontaliers et leaders de pasteurs avec l'appui des opérateurs peuvent établir et maintenir le contact avec les transhumants pour les informer en temps réel des risques jalonnant les parcours et signaler tout incident aux autorités compétentes des pays concernés. ☞ Face au succès limité des forces régulières, il revient aux responsables du PREPP de rester vigilants à l'évolution sécuritaire et développer des réseaux de type communautaire et national pour la veille sécuritaire
---	--

8.6.2 Volet financier

Risques	Mesures d'atténuation
Non atteinte des objectifs des programmes par l'opérateur Andal et Pinal du Burkina Faso liés à l'exécution du PTBA transversal.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Renforcer les compétences techniques de l'opérateur en charge du PTBA transversal. ✓ Procéder au renforcement des équipes technique et financière de l'opérateur en charge du PTBA transversal.
Non-continuité du programme due à l'insuffisance des moyens dont dispose les opérateurs et les bénéficiaires engendrés par le désengagement des Etats et Organisations sous régionales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Amplifier les actions de transfert de compétences au niveau des bénéficiaires et des opérateurs ; ✓ Former les opérateurs sur la recherche de financement, d'accompagnement et de partenariat ; ✓ Renforcer le plaidoyer avec les Etats et les Communes bénéficiaires afin qu'ils accompagnent techniquement, financièrement et stratégiquement le Programme.
Non-respect des engagements pris par les Etats dans le cadre de l'accompagnement du Programme dû à la non intégration de celui-ci dans leurs politiques et/ou stratégie d'éducation et formation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dans un cadre partenarial avec les Programmes et Réseaux Partenaires, la DDC doit entreprendre des actions d'intermédiation entre les Opérateurs et les Etats, ✓ Formation et accompagnement des Opérateurs sur les techniques et actions de plaidoyer.
Arrêt de la transhumance dû à l'insécurité qui règne dans certaines zones d'exécution du programme.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sensibiliser les pasteurs sur le respect des mesures et consignes de sécurité dans les zones d'insécurité ; ✓ Tenir informé les pasteurs sur l'évolution de la situation sécuritaire dans les zones d'intervention du programme.
Non atteinte des objectifs du programme assignés aux opérateurs dû au niveau et à la compétence des équipes disponibles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Former les responsables des opérateurs sur la Gestion axée sur les résultats ; ✓ Former les responsables administratifs et financiers des opérateurs qui vont intégrer la troisième phase à la gestion budgétaire ; ✓ Former les services financiers des opérateurs qui vont intégrer la troisième phase aux procédures mises en place par le cabinet fiduciaire ; ✓ Former les chargés de programme des opérateurs au processus de suivi et d'évaluation.
Faible atteinte des objectifs du programme du à la mobilité des pasteurs et au changement des parcours de transhumance	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mieux identifier et suivre le trajet des pasteurs du départ à l'arrivée. ✓ Renforcer la communication entre les pasteurs et les équipes en charge de l'exécution du programme.

IX. Prévention et atténuation des dysfonctionnements constatés et risques identifiés dans le PREPP

A partir des insuffisances du PREPP, d'importantes avancées ont été enregistrées par le PAO2P, toutefois afin d'améliorer davantage le dispositif du nouveau programme, les mesures suivantes sont proposées

9.1 Mesures entreprises par les opérateurs

Les mesures suivantes ont été déjà prises par les Opérateurs après les dysfonctionnements constatés dans d'exécution du PREPP :

- Réorganisation des services internes ;
- Révision des manuels de procédure d'exécution des programmes et projet ;
- Renforcement des compétences des équipes de gestion ;
- Mise en place des dispositifs de contrôle pour une meilleure gestion des ressources ;
- Mise en place de dispositifs pour le respect des lignes budgétaires par programme ;
- Spécification des pièces justificatives par programme avec apposition du cachet du Programme sur les pièces après comptabilisation ;

9.2 Mesures entreprises par les cabinets d'accompagnement

Les cabinets en charge de l'assistance technique et fiduciaire ont entrepris les mesures d'accompagnement ci-dessous :

- Rédaction de guide de procédure dans le cadre de l'exécution du programme ;
- Évaluation et rédaction de plan de renforcement de capacités ;
- Assistance aux opérateurs sur l'élaboration des documents support des activités (TDR et Budget) ;
- Suivi périodique des opérations sur le terrain ;
- Mise en place de dispositif de contrôle avant et après l'exécution des activités sur le terrain ;
- Accompagnement des équipes de finance au respect des normes comptables ;
- Accompagnement des équipes de finance pour une meilleure tenue de la comptabilité et l'archivage des pièces comptables.

9.3 Mesures complémentaires à entreprendre par les Opérateurs

Les mesures complémentaires suivantes doivent être prises par les Opérateurs dans le cadre de l'exécution des activités du Programme :

Mesures	Justifications : Remède aux insuffisances constatées (PREPP /PAO2P)
Veillez à l'application rigoureuse des guides de procédure rédigés par les Cabines d'appuis	<i>La reprise du programme inclura les opérateurs n'ayant pas pris part à la mise en œuvre du PAO2P</i>
Intensifier l'application du dispositif de contrôle interne sur l'exécution des dépenses	<i>Non certification des opérations (dépenses) par : le cabinet, la coordination et la DDC</i>
Veillez à la séparation des tâches lors de l'exécution des dépenses du Programme pour les opérateurs n'ayant pas pris part au PAO2P	<i>La séparation des tâches n'est pas encore suffisante chez certains opérateurs n'ayant pas pris part à la mise en œuvre du PAO2P</i>
Veillez au respect des lignes budgétaires	<i>Faiblesse du suivi</i>
Veillez à l'élaboration des TDR des activités avant leurs périodes de réalisation	<i>Risques de retard dans l'exécution des activités dû au temps nécessaire à la validation des TDR</i>
Rechercher des partenariats pour la mise en œuvre des activités non prises en charge par le Programme et qui sont en lien avec les Pasteurs ou qui s'inscrivent dans une continuité des actions du Programme	<i>Infrastructures socio-éducatives en matériaux non durables Besoins non satisfaits en reboisement, production fourragère; Besoins économiques de femmes et jeunes non pris en charge</i>
Promouvoir la bonne gouvernance au sein de l'entité	<i>Crise de confiance autour de l'utilisation correcte des ressources du programme</i>

9.4 Mesures complémentaires à entreprendre par les Etats et leurs Collectivités décentralisées

Mesures	Justifications : Remède aux insuffisances constatées (PREPP /PAO2P)
Renforcer les capacités financières des services techniques déconcentrés et des administrations décentralisées pour soutenir et poursuivre les actions publiques en l'endroit des populations pastorales des espaces frontaliers	<i>Par manque de budget, les services publics locaux ne réussissent pas à poursuivre les appuis au profit des communautés pastorales</i>
Inscrire dans les budgets l'appui à l'inclusion des populations pastorales en matière d'éducation, de formation professionnelle	<i>Les contributions des Etats et des communes ne sont pas libérées</i>
Subventionner les opérateurs nationaux pour un accompagnement des comités de gestion et comités transfrontaliers en prévention et gestion des conflits et le développement de cultures fourragères	

9.5 Mesures complémentaires à entreprendre par les Cabinets

Mesures	Justifications : Remède aux insuffisances constatées (PREPP /PAO2P)
Promouvoir le transfert de compétences avec les Opérateurs en charge de l'exécution du Programme	<i>Au niveau des opérateurs n'ayant pas participé au PAO2P, on note une absence totale de maîtrise des bonnes pratiques édictées par les Cabinets d'assistance</i>
Responsabiliser les Opérateurs en veillant sur la bonne utilisation des ressources du Programme	
Favoriser la communication avec les Opérateurs d'exécution du Programme	<i>Insuffisance d'ouverture au dialogue entre Cabinets d'assistance et Opérateurs</i>
Mettre en place des dispositifs de contrôles à priori et de contrôles à postériori	<i>Risques sur la régularité et la conformité de normes de certaines activités</i>

X. Recommandations

Le PREPP a été une expérience positive en méthodologie d'approche et en démarche opérationnelle dont peut s'inspirer une prochaine phase.

Les recommandations suivantes reprennent celles incluses dans les deux chapitres précédents et la plupart des actions est à construire dans une synergie d'actions avec les autres intervenants et acteurs. Toutes les recommandations formulées sont focalisées sur une reprise d'un nouveau programme au profit des populations pastorales transfrontalières avec une intégration minimum des agriculteurs des zones d'accueil et ce sur l'ensemble des 7 pays transfrontaliers pour la poursuite du soutien aux pasteurs et éleveurs oubliés des bandes transfrontalières afin qu'ils puissent accéder à cette éducation de base et à des compétences techniques selon une approche adaptée à leur mobilité pour conquérir leur citoyenneté.

Les recommandations, hormis quelques rares différences, sont identiques au niveau des sept pays d'intervention du PREPP à l'exception du Tchad dont les acteurs invitent à un plaidoyer pour lever l'interdiction de la transhumance.

A l'image du PAO2P-AO née des cendres du PREPP, poursuivre avec la même finalité «parvenir à une meilleure intégration sociale, politique et économique des populations pastorales transhumantes des zones transfrontalières par l'éducation de base non formelle et formelle et par la formation professionnelle et à la réduction des conflits intercommunautaires. »

Pour y contribuer, maintenir les activités majeures visant à atteindre les objectifs devant concourir à l'ODD 4 « Assurer une éducation inclusive et de qualité pour tous et promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie » pour des résultats visant à leur permettre de s'affirmer comme citoyens, ajustés à la situation actuelle. Tout en poursuivant le plaidoyer ou d'autres mécanismes de mobilisation des états pour des contributions spécifiques, maintenir l'appui aux gouvernements des pays afin de contribuer à l'atteinte de l'éducation pour tous d'ici à l'horizon 2030.

Au public cible visé en l'occurrence les jeunes, les adultes (de 15 ans et plus), les adolescent-e-s (de 9-14 ans) issus des communautés pastorales, définir des activités à partager avec les agriculteurs des communautés d'accueil des pasteurs

NB : un préalable à une nouvelle phase réside dans l'organisation d'une table-ronde pays sur les conséquences de la suspension du PREPP sur les différents bénéficiaires du programme complétée par un bilan des rôles et responsabilités des différentes parties prenantes pendant et après le programme. De ces rencontres, il sera attendu un engagement ferme de toutes les parties sur leurs rôles et responsabilités dans la réussite du programme Enfin sur la base de ces accords, seront organisées des rencontres avec les institutions et organisations régionales (CEDEAO, CILSS, UEMOA, CEMAC...) sur le bilan des engagements et des perspectives.

On peut envisager un premier atelier de haut niveau regroupant sous la présidence du CILSS, ses états membres (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Tchad) élargis aux non-membres (Bénin et Togo). Puis un second atelier réunissant des représentants des opérateurs, cabinets d'assistance, représentant des administrations locales, des communes, services techniques, des bénéficiaires et des programmes/projets partenaires, en un pays sous le parrainage du Chef d'Etat

Les recommandations ci-dessous en appellent à la reprise intégrale des activités telles que déroulées par le PREPP dans toute sa dimension et également la satisfaction d'autres besoins ne cadrant pas avec la vocation et les objectifs du programme. Ces dernières soulèvent la nécessité des apports complémentaires des Etas ainsi que l'impératif de développement des synergies à développer avec d'autres intervenants et les communes dans leurs espaces. En somme, de toutes ces recommandations, les plus appropriées et opérationnelles sont développées plus bas et dans le cadre du partenariat.

Ces recommandations comprennent celles déjà prises en charge par le programme dont le renforcement est souhaité et celles à intégrer dans un cadre partenarial avec d'autres intervenants dans la zone

10.1 SECURITE ET GESTION DES RESSOURCES NATURELLES	Responsables
☞ Intensifier les séances sur la gestion sécuritaire globale et la résolution des conflits en associant des comités d'information pour une large dissémination	Intervenants du cadre partenarial <i>Les questions de sécurité et de gestion des ressources naturelles s'adressent aux intervenants des différentes</i>
☞ Mettre en place un mécanisme efficace de suivi du respect des couloirs de passages et des conventions entre pasteurs et agriculteurs ;	

<ul style="list-style-type: none"> ☛ Promouvoir le reboisement et la production fourragère pour soutenir les éleveurs face aux contraintes provoquées par l'interdiction de la transhumance transfrontalière (Bénin) ☛ Mettre en place des points focaux pour la prévention et gestion des conflits afin de soulager certains opérateurs qui l'assurent ☛ Former les points focaux sur la paix et la cohésion sociale 	<p><i>zones transfrontalières et peuvent s'inscrire dans les plans d'actions communs dans les prochains cadres de partenariats</i></p>
10.2 DISPOSITIF ORGANISATIONNEL ET STRATEGIQUE	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Accorder davantage d'autonomie aux opérateurs pour plus de célérité dans la mise en œuvre des activités, prévoir des rubriques souples de budgets et privilégier les contrôles à postériori 	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Poursuivre la circonscription des pouvoirs de l'organe de coordination : <i>maintenir le mécanisme ne permettant pas à la coordination d'empêter sur les prérogatives des opérateurs (déroulement des activités sur le terrain)</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Renforcer la position des organisations pastorales dans les organes d'exécution : <i>pour plus et mieux d'efficacité et de redevabilité, des responsables locaux peuvent être impliqués en amont et en aval des activités ou alors intégrer dans le dispositif opérationnel des représentants des comités de gestion et transfrontalier en qualité de conseiller et rapporteur assurant l'interface avec les communautés.</i> 	Organe de pilotage du nouveau programme
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Elargir progressivement la zone actuelle du PAO2P à la zone de l'ex PREPP en recrutant les opérateurs nationaux 	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Promouvoir la sécurité sur les espaces frontaliers et le long des parcours, <i>l'éducation/formation professionnelle et le commerce du bétail par la téléphonie mobile. Pour une bonne diffusion de l'information sécuritaire de la mobilité transfrontalière du bétail et l'information commerciale sur les marchés (variations sur le prix du bétail, des produits agricoles, les variations écolo et climatologiques) en temps réel, une plateforme digitale peut être mise en place par les opérateurs (application avec téléconseillers en langues locales). Cet espace d'information-communication reliera les responsables des comités de part et d'autre des différentes frontières et aussi avec certains leaders. A cet effet, ils pourraient s'inspirer de l'expérience positive de la SNV au Mali et au Burkina Faso</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Pour des conséquences/effets durables et irréversibles du programme d'éducation/formation des pasteurs nomades, il revient aux opérateurs nationaux en collaboration avec les responsables communaux et organisations de la société civile, de : <ul style="list-style-type: none"> - sensibiliser au concept d'appropriation et de durabilité puis sur la nécessité d'une prise en mains progressive des actions du programme tant dans ses aspects techniques que financiers par l'inscription au budget communal - engager des actions de plaidoyer auprès des pouvoirs publics pour une prise en compte de ces populations par la prévision des ressources nécessaires à leur inclusion dans les priorités nationales - démarcher d'autres organisations actives sur le domaine pastoral pour la prise en charge d'actions non couvertes par le programme 	Opérateurs nationaux / Autorités communales / Organisations de la société civile
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Poursuivre l'appui aux Comités de gestion et transfrontalier pour s'émanciper des organismes d'aide et de coopération et perpétuer les actions par leur orientation vers la mise en place d'un budget propre en collaboration avec les communes sur les ressources générées par les activités sur les sites transfrontaliers. Pour une appropriation de la démarche du programme et sa prise en charge par les organes locaux, la DDC peut, dans un élan dégressif et sur la base d'accords, <ul style="list-style-type: none"> - Redynamiser les COGES et Comités transfrontaliers : on gagnerait en efficacité en renforçant les capacités des organisations locales en prévention et gestion des conflits ainsi qu'en gestion des infrastructures et équipements socio collectifs et socio productifs - Poursuivre le soutien aux services techniques nationaux pour pérenniser les actions post financement extérieur 	Organe de pilotage du nouveau programme / Opérateurs

<p>☛ Susciter les opérateurs nationaux à faciliter la promotion du leadership féminin : en collaboration avec les partenaires spécialisés intervenant dans les zones sur l'ascension économique et le leadership féminin, orienter les organisations de femmes. Il s'agira de faire de l'ascension économique, sociale et politique de certaines femmes un levain pour davantage d'appuis économiques (financement ou facilitation d'AGR diversifiées) et d'accompagnement (préparation au leadership féminin et à l'empowerment) pour une position décisive dans le développement communautaire</p>	Organe de pilotage du nouveau programme / Autres partenaires
--	--

10.2.1 PARTENARIAT (POOLD'INTERVENANTS AUX ACTIONS COMPLEMENTAIRES)

Parmi les intervenants aux actions complémentaires de celles de l'ex PREPP et pouvant enrichir un nouveau programme, on enregistre certains évoluent en réseaux à vocation pastorale parmi lesquels le PREDIPP, le ROPPA, le RBM ainsi que certains programmes évoluant partiellement ou totalement sur les cinq zones transfrontalières (Burkina-Bénin-Togo ; Mali-Burkina ; Bénin-Niger, Mali-Mauritanie et Niger-Tchad).

Intervenants	Compléments attendus
<p>Le Hub Rural travaille sur les problématiques foncières rurales depuis mars 2006, dans une perspective d'appui aux acteurs (au sens large) des politiques foncières.</p>	Hub Rural pourrait s'investir davantage dans le soutien aux organisations d'éleveurs et de pasteurs, le fonctionnement autonome des comités de transhumance. En outre, Hub Rural dans le cours de ses activités de relecture et harmonisation des textes réglementant la transhumance peut prendre le lead du plaidoyer auprès des différents états de l'Afrique de l'Ouest et du Centre pour une transhumance apaisée.
<p>Le ROPPA est une composante du PRODIATA. C'est un réseau des faîtières des organisations paysannes qui regroupe 13 pays de la CEDEAO.</p> <p>Le ROPPA est partie prenante dans la mise en œuvre de plusieurs projets régionaux comme le 3 Frontières, le PREDIPP et le MOPSS. Le ROPPA anime également un Observatoire qui produit régulièrement des informations sur la situation des exploitations familiales y compris dans les zones transfrontalières. Sur la question de la prévention et de la gestion des conflits dans les espaces transfrontaliers, le ROPPA a beaucoup travaillé avec la CEDEAO sur des actions de plaidoyers qui n'ont pas été financées.</p>	Possibilité de développer des synergies sur la question de la stabilisation des conflits dans les espaces transfrontaliers avec le ROPPA
<p>Le Projet Régional de Dialogue pour une Transhumance Apaisée en Afrique de l'Ouest (PRODIATA) composante 2 du PREDIP (Projet Régional de Dialogue et d'investissement pour le Pastoralisme) au Sahel et dans les Pays Côtiers de l'Afrique de l'Ouest, visant à renforcer la contribution du pastoralisme et de la transhumance transfrontalière à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, au développement socioéconomique équitable et à l'intégration régionale en Afrique de l'Ouest.</p>	Le PRODIATA pourrait s'atteler au développement des infrastructures et divers ouvrages pastoraux tout en renforçant les faîtières dans leurs relations de travail avec les Collectivités territoriales pour une meilleure maîtrise d'ouvrage de toutes les actions classiques et des projets transfrontaliers le bien-être des populations pastorales
<p>Le PRAPS 2 qui s'articule autour de 5 composantes et couvre 6 pays dans la bande du sahel (Burkina Faso, Niger, Mali, Tchad, Mauritanie et Sénégal). La composante 3 PRAPS 2 porte sur les mêmes acteurs que le PREPP. Elle vise l'amélioration des chaînes de valeur du bétail à travers l'accroissement de la productivité, de la production et du revenu des chaînes de valeurs de l'élevage pastoral.</p> <p><i>Une des sous composantes de la composante 3 du PRAPS porte sur l'aménagement et la mise en valeur des infrastructures stratégiques pour la transformation et le commerce. Les cibles de cette sous-composante sont les organisations d'éleveurs/de producteurs agropastoraux ; les entreprises coopératives agropastorales.</i></p>	<p>A ce titre, des synergies peuvent développer avec ce que fait déjà le PREPP sur l'accompagnement des activités génératrices de revenus</p> <p>Il pourrait être envisagé des synergies d'actions avec les actions du PREPP pour assurer la complémentarité éducation/formation des cibles et développement d'activités de chaînes de valeur.</p>

le Programme MOPSS (Mobilité transfrontalière pastorale apaisée et stabilité sociale au Sahel) est sur une démarche innovante intervient dans les trois espaces transfrontaliers Liptako Gourma (Mali, Burkina Faso et Niger), WAPO et Kénédougou (Mali). Il œuvre à renforcer la gouvernance organisationnelle des organisations de producteurs régionales (OPR), à rendre l'environnement politique et juridique plus favorable aux spécificités du pastoralisme et à soutenir la viabilité économique et sociale du pastoralisme. MOPSS fait de la sensibilité au conflit, un aspect transversal. Le programme MOPSS est porteur de l'éducation à la sensibilité au conflit dans les espaces transfrontaliers. Ce faisant, le programme concourt tant au niveau des groupes d'acteurs que des décideurs à la stabilité sécuritaire et développement économique du pastoralisme dans les zones transfrontalières.

<p>10.2.2 RENFORCEMENT DES COMPETENCES</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Mettre à niveau les nouveaux opérateurs réintroduits pour une harmonisation de leurs actions avec les nouvelles exigences de règles de procédures ☞ Poursuivre etachever le processus de validation officielle du référentiel des métiers et des compétences pastoraux afin de diversifier l'offre de formation qualifiante ☞ Renforcer davantage les capacités des formateurs endogènes et facilitateurs. ☞ Reprendre et élargir aux agriculteurs les rencontres d'échanges sur les textes de loi portant sur la gestion des espaces ☞ Continuer avec l'alphabetisation et la formation professionnelle des pasteurs et éleveurs dans l'ensemble des centres soutenus par l'ancien programme ☞ Examiner la possibilité de créer davantage de centres d'éducation 	<p>Responsables</p> <p>Opérateurs, Services publics étatiques et Autres intervenants partenaires</p> <p>Opérateurs et Comités Transfrontalier et de Gestion</p>
<p>10.2.3 APPROPRIATION ET PERENNISATION DES ACQUIS DU NOUVEAU PROGRAMME</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Intensifier le plaidoyer auprès des Etats et Institutions sous régionales pour l'institution de ressources financières pérennes et mobilisables ☞ Réviser la composition des responsables des transfrontaliers par l'identification et intégration des agents aux postes plus durables / stables (ex: secrétaires généraux) aux comités afin de stabiliser la mémoire institutionnelle des organes ☞ Instituer un suivi rapproché de la collecte de ressources issues des espaces frontaliers et d'autres sources ainsi que leur affectation aux actions d'éducation et de formation des populations pastorales dans le cadre des accords avec les communes 	<p>Responsables</p> <p>Confédération des réseaux renforcés par des représentants de toutes les organisations bénéficiaires et par des leaders des Collectivités territoriales concernées (atout politique)</p> <p>Opérateurs</p> <p>Opérateurs et Comités Transfrontalier et de Gestion</p>
<p>10.3 POLITIQUES</p> <p>En raison de leur complexité les actions politiques et plaidoyers sont à développer dans un cadre partenarial avec l'ensemble des intervenants en complicité avec les organisations pastorales des espaces concernés sur des thématiques précis.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Plaider pour le pastoralisme transfrontalier apaisé ☞ Harmoniser et Mutualiser les politiques publiques entre les pays membres du programme ☞ Modifier les perceptions sur les liens entre insécurité et pastoralisme <i>Développer au sein des espaces pastorales le dialogue politique et social sur la transhumance au Sahel en vue des débats entre Etats et organisations des pays sahéliens et pays côtiers sur la problématique de la mobilité du bétail entre les espaces. Soutenir les réflexions visant à dissiper les appréhensions et perceptions sur les interrelations entre pastoralisme et insécurité en milieu pastoral afin que ce paradigme arrête de nourrir les causes de l'expansion de la menace sécuritaire des pays du sahel vers les pays côtiers.</i> 	<p>Responsables</p> <p>Opérateurs et Comités Transfrontalier et de Gestion</p> <p>Responsables du Cadre partenarial</p>

10.4 SUIVI	Responsables
<p>10.4.1 SUIVI OPERATIONNEL</p> <p>Redynamiser un Comité de suivi, composé des responsables des comités de gestion et transfrontalier renforcé par des jeunes hommes et femmes influenceurs ainsi que certains leaders religieux et coutumiers pour veiller sur la redevabilité (réception et transmission des plaintes et suggestions) et sur l'appropriation par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ un suivi assidu des procédés et des résultats ☞ la formation des jeunes hommes et femmes au management pour assurer la relève ☞ la prise en charge progressive des compétences du programme par : <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'évaluation suivie de renforcement des capacités des Comités de gestion et transfrontalier à perpétuer les dispositifs sans appui ▪ le suivi de l'engagement effectif des Etats au programme pour la continuité et par la délivrance d'offres éducatives à échelle croissante au profit des populations pastorales ▪ la constitution progressive de fonds pour le fonctionnement des organes transfrontaliers post programme ▪ la mise en place d'un fonds auto renouvelable pour le financement des activités économiques des jeunes et des femmes 	Opérateurs
<p>10.4.2 SUIVI COMPTABLE ET FINANCIER</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Réaliser des audits réguliers pour amoindrir les fraudes et autres malversations ☞ Etablir des procédures rigoureuses au démarrage et veiller à un suivi financier rapproché pour éviter la suspension d'un programme en cours dont l'impact est préjudiciable aux acteurs. 	DDC et Cabinet fiduciaire

10.5 Ancrage institutionnel de la nouvelle phase

10.5.1 Repères législatifs, règlementaires, sécuritaires, sociales et environnementales dans la région

Les conflits récurrents entre éleveurs et agriculteurs surtout entre pasteurs transhumants ‘étrangers et hôtes’, la forte pression sur les ressources engendrant des conflits violents et meurtriers, sont entre autres, quelques raisons explicatives de l’entorse portée à la décision ADEC 05/10/98, définissant le cadre réglementaire de la transhumance transfrontalière dans l'espace de la CEDEAO. Pourtant, selon les chercheurs, Magnani et Guibert-22017, lorsqu'il est appliqué correctement par les autorités nationales, ce cadre réglementaire est un outil pertinent et adapté de gestion de la transhumance transfrontalière.

10.5.2 Objectifs poursuivis et organisation pour l'implication des acteurs clés

En poursuivant son cheminement vers les mêmes finalité et objectifs du PREPP/PAO2P, le nouveau programme veillera à s’inspirer de la stratégie fondée sur les organes locaux en redynamisant les comités transfrontaliers. En effet, les Comités transfrontaliers apparaissent comme des acteurs majeurs importants. Ils apparaissent comme étant un maillon important du succès harmonieux de la chaîne des résultats, particulièrement en matière de prévention et gestion des conflits en milieu pastoral des bandes transfrontalières.

10.5.3 Schéma institutionnel et financier

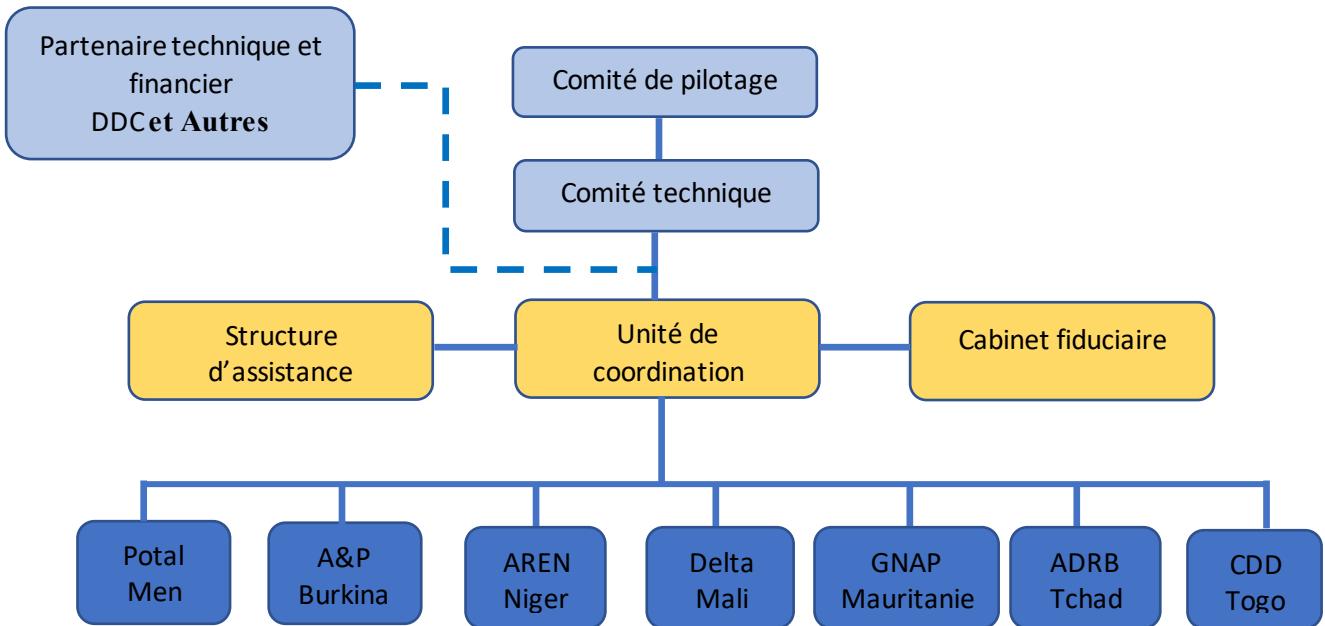
10.5.3.1 Montage institutionnel

Chacune des deux options est fondée sur un nouveau programme épousant la dimension géographique de l'ex-PREPP couverte par les 7 opérateurs nationaux

10.5.3.1.1 Option N° 01

Le programme est mis en œuvre par délégation et les opérateurs sous la tutelle technique de l'unité de coordination du programme et de la DDC. Les programmations et rapports d'activités sont approuvés par le comité technique. Le comité de pilotage est chargé de son orientation politique et stratégique.

²Sergio Magnani, Chercheur et consultant indépendant en Anthropologie du développement, et Bernard Bonnet, Chercheur, préfet Français
Page 40 sur 87



1) La DDC et Autres Partenaires techniques et financiers

La DDC et les autres Partenaires techniques et financiers qui ont le pouvoir adjudicateur, ont en charge de :

- Prendre part au Comité de Pilotage du programme ;
- Prendre part au Comité Technique du programme ;
- Mettre les ressources à la disposition du Programme pour la mise en œuvre des activités,
- Suivre l'exécution des activités du programme ;
- Donner les ANO (Avis de Non-Objection) sur certaines catégories de dépenses définies dans le manuel de procédures.

2) Le Comité de Pilotage (CP)

Le CP est l'organe décisionnel et de coordination générale du programme. De par son rôle politique et stratégique, il est chargé de l'élaboration des résolutions et recommandations visant le succès de l'action. Il doit en outre veiller à la coordination efficace et concertée entre tous les membres. Il a pour principales missions :

- Etablir la feuille de route pour la mise en œuvre des activités
- Etablir un cadre de coordination entre les acteurs du programme
- Veiller à la mise en œuvre correcte du programme
- Evaluer l'avancement du programme
- Donner les orientations et recommandations
- Assurer l'interface avec tous les acteurs intervenants dans le champ du programme ainsi que la cohérence de leur intervention
- Valider les orientations du programme
- Prendre toutes les mesures nécessaires à la réussite du programme
- Animer le cadre de concertation, d'harmonisation et de coordination entre les acteurs concernés

❖ Périodicité des réunions

Elles sont ordinaires annuelles et extraordinaires à la demande des deux tiers de ses membres permanents.

❖ Présidence

La présidence de ce comité est assurée par une Institution régionale faîtière. Toutefois en attendant la désignation ou mise en place de cette institution, la présidence rotatoire sera assurée par le Ministre en charge des questions de l'éducation-formation professionnelle ou d'élevage de l'un des pays inclus dans le programme.

❖ Membres

- Les Ministres en charge de l'élevage et de l'Education-formation professionnelle des Etats couverts ;
- Les Institutions Régionales membres ou cooptées (CEDEAO, CLISS, UEMOA, CEMAC) ;
- Les Présidents de chaque Comité Transfrontalier ;
- Les Opérateurs ;
- Le Coordinateur Technique qui assure l'organisation de et la logistique du comité.

- Autres bailleurs.

Le Secrétariat du Comité est tournant par année et par Opérateur en fonction de la présidence, ce, en attendant que la présidence soit portée par une Institution régionale. Aussi en cette période transitoire, au cours du mandat de présidence assuré par le Ministre d'un pays, l'opérateur dudit pays assure le secrétariat.

Les décisions du Comité de pilotage sont prises de façon consensuelle et en cas de vote, à la majorité simple des membres présents. En cas de partage des voix, celle du président est prépondérante.

Le Comité de pilotage peut inviter toute personne physique ou morale dont l'avis est susceptible d'éclairer les débats, y compris les observateurs et experts à participer à la session.

3) Le Comité Technique (CT)

Le Comité Technique constitue l'organe opérationnel du programme chargé du suivi de l'exécution des résolutions, de l'avancement de la mise en œuvre des recommandations du comité de pilotage et de la supervision des activités.

Le CT a un rôle de supervision technique du programme, notamment analyser l'avancement et le suivi du chronogramme, afin de pouvoir prendre les décisions et orientations opérationnelles pour l'amélioration du programme.

A cet effet, le CT recevra les rapports et planification semestriels pour validation. Ces plans de travail seront élaborés et exécutés par les opérateurs ainsi que les partenaires.

❖ Fonction du CT

Ce comité se chargera d'analyser les principaux résultats, les difficultés rencontrées, l'avancement et le suivi du chronogramme, etc. afin de pouvoir prendre les décisions et orientations opérationnelles concernant le programme.

En particulier, le CT sera chargé de :

- Valider les plans d'action et le budget annuel du programme préalable à son approbation par le comité de pilotage.
- Approuver, sur la base de la proposition de la coordination du programme, le calendrier d'activités et le budget pour la période des trois prochains mois;
- Suivre les activités du programme exécutées au cours de la période antérieure, sur la base des rapports élaborés par l'unité de coordination du programme sur la base des missions sur le terrain ;
- Donner des instructions pertinentes à l'équipe du programme ;
- Faire l'arbitrage, si nécessaire, dans la prise de décisions opérationnelles entre l'Unité de Coordination et les Opérateurs, dans les passations des marchés et sur d'autres questions soulevées ;
- Valider les modifications/changements du manuel du programme ;
- Toutes autres tâches commandées par le Comité de Pilotage, la DDC ou l'Unité de Coordination du programme.

De cette façon le CP intervient au niveau plus stratégique et le CT, au niveau opérationnel. Ils feront des orientations et instructions pertinentes à l'adresse de l'Equipe du programme pour la bonne exécution de l'intervention.

❖ Périodicité des réunions

Elles sont ordinaires semestrielles, et extraordinaires à la demande d'un de ses membres permanents.

❖ Membres

- Un représentant de l'Unité de Coordination du Programme
- Un représentant de chaque Opérateur de mise en œuvre
- Deux représentants du Bureau de la DDC-Bénin,
- Un représentant de l'organe en charge de l'Assistance technique
- Un représentant du Cabinet en charge de l'assistance en gestion fiduciaire
- Observateurs (sans droit de vote)
- Autres qui puissent être jugés pertinents.

❖ Prise de décision

Les décisions du Comité Technique sont prises de façon consensuelle et en cas de vote, à la majorité simple des membres présents. En cas de partage des voix, celle du représentant de la DDC est prépondérante.

4) L'Unité de Coordination

A l'issue de notre mission, il nous a paru essentiel de mettre l'accent sur la nécessité et l'importance de l'organe de coordination.

Au regard du contexte spécifique et sous régional dans lequel évolue le programme, il est important que les activités soient coordonnées et suivies par un organe qui sera uniquement impliqué sur l'orientation, la mise en œuvre des activités opérationnelles, suivi des indicateurs du cadre logique du programme, participer à l'arbitrage budgétaire à proposer au CT, organiser les audits et autres évaluations sur l'ensemble du programme, ainsi que les recherches d'actions visant à améliorer la qualité de la mise en œuvre, le partage de connaissances et de bonnes pratiques, les autres activités communes et/ou transversales que seul un Opérateur ne peut conduire à terme efficacement.

En outre, il consolide et gère le dialogue politique et le plaidoyer sur l'ensemble de la thématique et du Programme.

Dès le démarrage, il reçoit l'accompagnement des deux back stoppeurs (technique et financier).

En plus de l'importance que nous accordons à la coordination, nous avons constaté que les résultats des évaluations et audits réalisés, n'ont en aucun moment, mis en cause la coordination du programme mais plutôt la gestion effectuée par l'organe en charge de l'organisation interne de la structure en question (APESS).

Une Unité de Coordination sera mise en place et assurera la coordination du programme, le renforcement de compétences des parties prenantes, le cadre partenarial et le dialogue politique en faveur de l'éducation des populations pastorales auprès des Etats et des institutions africaines (CEDEAO, CILSS, UEMOA, CEMAC, UEMAC).

Elle assure la compilation des données du Programme et entreprendra des actions de renforcement de capacités.

L'Unité de Coordination en partenariat avec la Structure en charge de l'Accompagnement technique est chargée d'appuyer les Opérateurs qui délivrent les offres éducatives sur le terrain,

L'Organe entreprendra des actions pour que les Opérateurs bénéficient de l'appui et l'accompagnement technique des structures spécialisées telles que :

- Le pool d'intervenants aux actions complémentaires (MOPSS, ROPPA, RBM, Hub Rural, PRAPS, PREDIP, PCTL, PRAPS, PREPISAD, PARMOBARAMA ...) ayant signifié une volonté de travail partenarial
- le réseau PAMOJA/Afrique de l'Ouest, spécialiste de la méthode Reflect ;
- le réseau des promoteurs de la Pédagogie du Texte (RIP/Pdt) ;
- le Bureau EDRIC spécialiste de la formation professionnelle dans le cadre DCTP ;
- OPEN EDUCATION, spécialiste de l'éducation basée sur les TIC.

Les tâches et responsabilités suivantes sont du ressort de l'Unité de Coordination :

- Participer à la rédaction des documents cadre du programme ;
- Participer à la fixation des objectifs du programme ;
- Participer à la détermination des composantes, les zones d'intervention et les cibles du programme ;
- Identifier et recruter les structures d'accompagnement du programme ;
- Réddiger les conventions de délégation ou de mise à disposition avec les partenaires d'exécution du programme ;
- Suivre et évaluer la mise en œuvre du programme auprès des partenaires d'exécution.

L'Organe de coordination ne sera pas impliqué dans la gestion des ressources globales du programme.

➤ **Avantages : la création d'une Unité de Coordination permettra de faciliter :**

- La coordination des audits et évaluations, ainsi que la mise en œuvre des activités de recherches-actions ou transversales du programme
- la mise en œuvre des orientations et recommandations des comités ;
- la coordination des activités transfrontalières ;
- la compilation des données du programme ;
- le suivi permanent des activités du programme.

- **Limites** : la création de l'Unité de Coordination impliquera :
 - la création de liens Hiérarchiques entre les Opérateurs et l'Unité ;
 - des charges supplémentaires pour la mise en œuvre du programme ;
 - la diversification des niveaux de prise de décision.

5) Les Opérateurs d'exécution

Les Opérateurs exécutent les activités du Programme sur le terrain et sont responsables de la gestion technique et financière. Ils sont chargés de :

- Planifier les activités du programme : préparation des programmations techniques et financières annuelles (plan de travail annuel), qui doivent être validées par le CT et approuvées par le CP ;
- Exécuter les activités du programme : exécution des plans de travail annuels consolidés selon le chronogramme ;
- Superviser toutes les activités exécutées par des tiers pour le compte du Programme ;
- Suivre et évaluer le Programme, y compris la présentation des rapports ;
- Gérer les ressources financières et humaines ;
- Préparer et assurer le secrétariat des CP, CT, Commissions de recrutement du personnel local et de passation de marchés (sans vote) ;
- Préparer les TdR et cahiers des charges des passations des marchés ;
- Gérer les passations des marchés conformément à la convention ;
- Elaborer et compiler les rapports semestriels (technique et financier) exécutés dans la période pour la validation au CT, et aussi le chronogramme d'activités et son budget du semestre prochain ;
- Elaborer les rapports annuels et finaux selon la convention ainsi que d'autres à la demande du CP et/ou du CT ;
- Proposer au CT des modifications/changements dans le manuel de gestion administrative et financière.

10.5.3.1.2 Option N°02

La deuxième option pour le montage institutionnel sera centrée sur les organes ci-dessous :

1. Le Comité de Pilotage ;
2. Le Comité Technique ;
3. Les structures en charge de l'Assistance Technique et Financière ;
4. Les Opérateurs d'exécution.

Conformément à la proposition précédente l'ensemble des structures garderont leurs habilitations, le changement sera effectué au niveau de l'Organe en charge de la Coordination.

Ce montage ne prend pas en charge l'organe de coordination, une situation qui présente des avantages et des inconvénients.

➤ Avantages

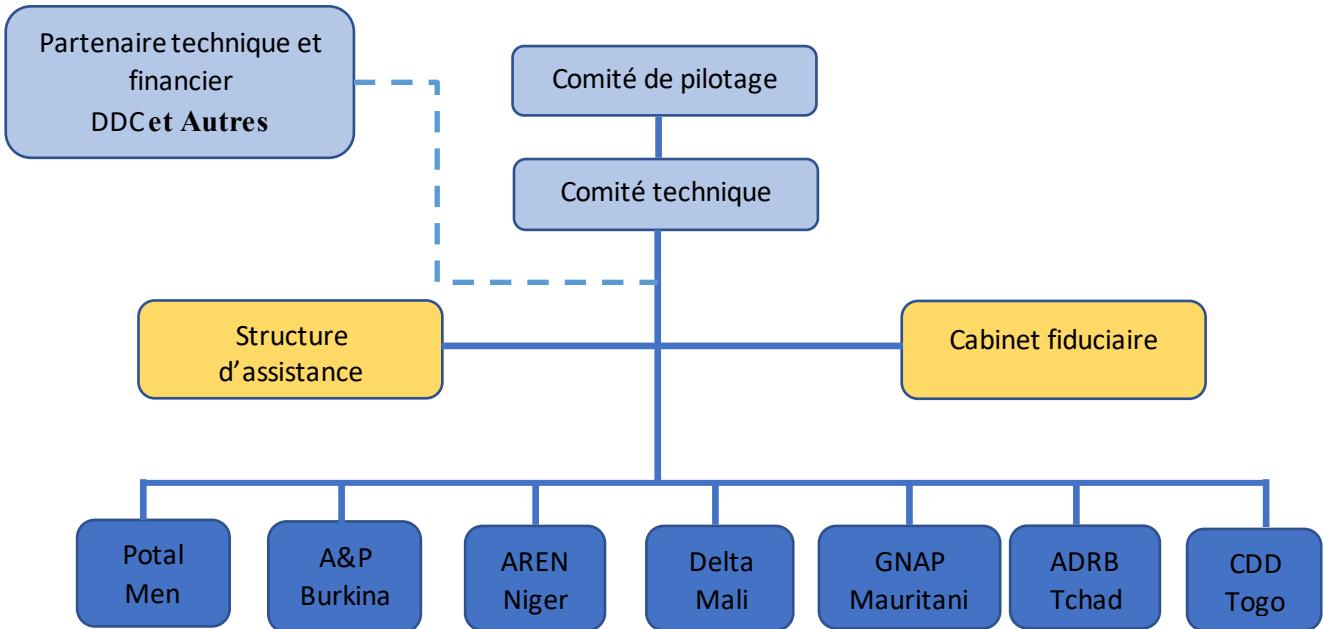
L'absence d'un organe permanent Coordination :

- Accordera plus d'autonomie et de responsabilité aux opérateurs d'exécution ;
- Permettra aux opérateurs d'avoir des contacts directs avec la DDC, les Etats et les autres organismes et institutions sous régionales ;
- Evitera la création de liens hiérarchiques.

➤ Limites

L'absence d'un organe permanent coordination :

- Ne facilitera pas la coordination des activités transversales ;
- Ne facilitera pas la compilation des données du programme ;
- Ne facilitera pas le rapportage ;
- Donnera plus de charge de travail à la DDC



10.5.3.1.3 Conclusion et choix sur le montage institutionnel

Après analyse nous préconisons la 1^{ère} option. Il est important que les activités du programme soient coordonnées et suivies par un organe qui sera uniquement impliqué sur l'orientation et la mise en œuvre des activités opérationnelles.

Contrairement à l'actuelle organisation, l'unité de coordination assurera la coordination du programme, le renforcement de compétences des parties prenantes et le dialogue en faveur de l'édition des populations pastorales auprès des Etats et des Institutions africaines (*CEDEAO, CILSS, UEMOA, CEMAC, UEMAC*).

10.5.3.2 Montage financier

Le dispositif du montage financier sera encadré par les objectifs recherchés par le programme, les conventions signées dans le cadre de l'exécution du programme, les autres documents élaborés dans le cadre de l'implantation et la promotion de la bonne gouvernance (guide de procédures, directives de décaissement applicable, politique de lutte contre la corruption, fraude, ...).

❖ Les Décaissements (mise à disposition des ressources)

Les décaissements seront effectués en conformité avec les modes de libération prévus dans les conventions signées avec les partenaires d'exécution.

Le programme sera financé sur plusieurs sources dont :

- des Partenaires Technique et Financier (PTF) ;
- la Participation des Opérateurs et Bénéficiaires ;
- les Etats et Collectivités, ...

Nous préconisons un système d'avance renouvelable

A la signature de la convention, il sera procédé à la mise en place d'une avance initiale auprès de l'Opérateur.

Les appels de fonds sont effectués par les Partenaires après certification des états de dépenses par la structure en charge de l'accompagnement.

L'appel de fonds et les états certifiés de dépenses du partenaire sont envoyés à la Coopération pour validation et mobilisation des fonds pour la période à venir.

❖ Engagement des dépenses

L'utilisation des ressources est suivie et contrôlée par la structure d'accompagnement.

Il sera instauré des mesures de contrôle à priori et des contrôles à postérieur, dans le cadre de l'exécution des dépenses du programme, en fonction des seuils fixés par la structure en charge de l'accompagnement et la DDC.

Le contrôle à priori : Contrôle effectué avant l'engagement des dépenses et tous les actes à incidence financière. Dans cette procédure l'avis de non-objection est nécessaire avant l'exécution ou l'engagement de la dépense.

Le contrôle à posteriori : Contrôle effectué après exécution de la dépense, il vise à vérifier à la fois le respect des procédures et la matérialité de la dépense. Il vise à s'assurer de la conformité des actes et de la régularité des procédures à l'ensemble des normes juridiques applicables.

Dans cette procédure l'avis de non-objection n'est pas nécessaire avant l'exécution des dépenses, Il a pour but de responsabiliser les ordonnateurs et de tester les dispositifs de contrôle interne mis en place dans les organismes.

❖ Contrôles du programme

Conformément au dispositif mis en place, le contrôle du programme sera effectué à deux niveaux. Les audits internes seront réalisés par l'unité de coordination et les audits externes par un auditeur externe.

- *L'audit interne*

L'audit interne du programme est assuré par l'unité de coordination du programme. Il effectuera les vérifications nécessaires de l'application des procédures à tous les niveaux et rendra compte à la Coopération à travers un rapport.

Le service d'audit interne de l'unité de coordination doit avoir la compétence technique pour assurer ses missions. Il exercera ses activités selon une programmation établie de concert avec la Coopération.

Il a la faculté, pour des raisons d'économie, d'exercer ses différents contrôles en même temps dans un même site.

Ces interventions sont toujours conclues par une séance de restitution au cours de laquelle il fait part des constats et des recommandations appropriées à la structure contrôlée.

L'auditeur rédige un rapport de fin de mission adressé à la Coopération.

L'auditeur interne intervient dans les différentes procédures et peut exécuter toute autre tâche à la demande de la Coopération.

- *L'auditeur externe*

Le mandat de l'auditeur externe porte sur la vérification annuelle des comptes du Programme et de l'utilisation efficace et efficiente des ressources mises à la disposition des Organes en charge de l'exécution du Programme. Les comptes du Programme seront soumis à un audit externe annuel effectué par un Cabinet d'audit indépendant et réputé. Il sera recruté, avec l'accord de la Coopération suivant un mandat défini. Au cours de sa mission, il procédera à l'appréciation de la tenue des comptes et à la vérification des états de dépenses. Il appréciera également la pertinence des actions engagées pour atteindre les résultats escomptés ainsi que le niveau des résultats au regard des ressources utilisées. A ce titre, il appréciera entre autres les éléments suivants :

- Les états financiers du programme ;
- Les relevés de dépenses (états certifiés de dépenses et pièces justificatives) ;
- La situation du compte spécial ou désigné ;
- Le rapport de suivi financier ;
- Les rapports d'exécution des plans de passation des marchés ;
- Les rapports sur l'exécution physique des différentes activités ;
- Le système de suivi évaluation et de contrôle interne, etc.
- Les états d'inventaire,
- Les procédures administratives, financières et comptables, etc.

Chaque année l'auditeur sera tenu de fournir :

- a) le rapport d'audit/rapport succinct présentant son opinion professionnelle sur les états financiers du projet y compris les notes annexes ;
- b) le rapport sur le contrôle interne rendant compte de toutes les faiblesses du système, évaluant les risques liés à ces défaillances et proposant des recommandations pertinentes et pratiques avec un chronogramme de mise en application.

Outre l'opinion principale sur les états financiers du programme, le rapport annuel d'audit des comptes du programme devrait comporter un paragraphe distinct sur l'exactitude et l'éligibilité des dépenses ayant donné

lieu à des retraits au vu des relevés de dépenses ou d'autres états, ainsi que sur le degré de fiabilité des relevés de dépenses ou d'autres états comme base de décaissement des fonds.

10.6 Adaptation technique et sécuritaire

10.6.1 Adaptation du Dispositif technique de mise en œuvre

Une troisième phase du PREPP, pour des raisons stratégiques, se doit de retrouver l'intégralité de sa zone d'antan en intégrant les 3 autres pays (Mauritanie, Niger et Mali) afin d'augmenter son efficacité à extirper plus de communautés pastorales des ténèbres de l'analphabétisme, réduire l'état de vulnérabilité des jeunes et des femmes par leur qualification professionnelle. Ce faisant, le nouveau PREPP contribuera plus et mieux à « Parvenir à une meilleure intégration sociale, politique et économique des populations pastorales transhumantes des zones transfrontalières par l'éducation de base et la formation professionnelle en 2025 » et singulièrement à l'objectif visant à faire accéder les éleveurs transhumants (15 ans et +) à un système éducatif pertinent favorisant leur développement économique et leur permettant de s'affirmer comme citoyens.

Pour le maintien de la pertinence des objectifs attendus, l'exécution efficace des activités et la pérennité des actions, réintégrer les Comités transfrontaliers dans le dispositif opérationnel sous des conditions à préciser, si nécessaires. Leur travail de dissémination des informations pratiques utiles en temps réel, de mise en relation et de prévention, médiation a été très apprécié et vivement réclamé par l'ensemble des acteurs rencontrés et également par d'autres intervenants intéressés à contribuer au renforcement de leurs capacités opérationnelles. Les Comité transfrontaliers de par leur composition, leurs tâches et responsabilités laissent un vide important non encore comblé.

Toutefois, l'action de certains Comités transfrontaliers peut être contrariée par l'arrêté interministériel 2019/2019/N°200/MISP/ MAEP/MAEC/MCVDD/MDGL/MDN/DC/SGM/DAIC/SA/113GG19 interdisant la transhumance transfrontalière en République du Bénin. Cet arrêté a contribué à accroître les difficultés des éleveurs dans l'exercice de leur fonction dans un contexte régional marqué par l'insécurité au Sahel et la rareté des ressources pastorales.

L'interdiction de la transhumance par un seul pays ne devrait pas hypothéquer le principe de la libre circulation (sauf fermeture provisoire pour cas de force majeure) favorable à la politique de l'intégration prônée par les autres Etats de la CEDEAO. En conséquence, il convient, tout en poursuivant le dialogue politique, accroître les activités au bénéfice des autres états et promouvoir des actions profitables au bétail en stabilisation ou transhumance limitée.

10.6.2 Adaptation à l'évolution du contexte

De tout ce qui précède, il est loisible de comprendre que la plupart des populations pastorales de la zone d'intervention du Programme sont situées partiellement ou totalement dans des zones d'insécurité à haute croissance. Cette insécurité continue à se manifester par le banditisme multiforme, des conflits communautaires et intercommunautaires, des conflits identitaires et religieux engendrant la violence et l'intolérance. Les efforts et dynamiques des états pour l'anéantissement de ces fléaux entretenus par le chômage, la marginalisation et l'injustice sociale par les Etats sont loin de produire les effets suffisants.

En conséquence, le programme se doit de mettre en place un dispositif de prévention et de gestion des alertes et des incidents, alimenté en toute responsabilité par les populations bénéficiaires pour garantir peu soit-il la sécurité des intervenants et celle des populations pastorales. Ce dispositif pourrait se servir des nouvelles technologies de l'information et de la communication et reposer sur des leaders locaux en collaboration avec les services publics de sécurité et les opérateurs de mise en œuvre du Programme. A cet effet, le nouveau programme gagnerait à collaborer avec la SNV /MOPSS sur son expérience de digitalisation (applicable à l'éducation, la formation et l'information-communication) en cours «Garbal et Modheme » au Mali, Burkina Faso et en cours d'extension sur le Niger.

XI. Annexes

11.1 Listes des personnes rencontrées

11.1.1 MALI

District de Bamako		
Prénoms et NOM	Structure	Contacts
1.M. Souleymane DIARRA	Coordinateur PRAPS Mali	66 78 69 53
2.M. Abdoul Wahab DIENG	Chargé de Programme Gouvernance et Paix, Bureau coopération suisse	20 21 73 62 / 75 99 33 86 abdoul-wahabdieng@eda.admin.ch
3.Mme. Sokona SISSOKO	Chargée programme Elevage	93 06 89 99 sokona.sissoko@eda.admin.ch
4.M. Abdoul Aziz Ag ALWALY	Coordinateur National TASSAGHT Point focal RBM au Mali	76 04 64 28 agalwaly@yahoo.fr
5.Amadi COULIBALY	Ex Directeur Adjoint SNV Mali	76 03 73 32 acoulibaly@snv.org
6.Mme SYLLA Fatoumata CISSE	Ministère de l'Education Nationale	76 04 36 79 fatoumata.cisse19@yahoo.com
Localité de Mopti		
7.M. Ibrahima SANKARE	Secrétaire Général	76 01 52 87 / 66 01 52 87 barasankara@gmail.com / deltasurviemopti@gmail.com
8.M. Mahamar HAYOU	Chargé du programme gouvernance	76 25 22 24 mahamar@yahoo.fr
9.Mme Fatoumata TOURE	Comptable	70 78 78 70 tourefatim17ft@gmail.com
10. M. Salif TRAORE	Président Conseil d'Administration	76 01 46 42 / 66 84 68 80 traoresalifh@yahoo.fr
Site de Kayes		
11. M. Salif KARAGNARA	Personne-ressource Delta Survie	66 78 69 53
12. Mme Maimouna YATTASSAYE	Superviseur Delta Survie	76 02 42 79 yattassaye.maimouna@yahoo.fr
13. M. Hamidou KARAGNARA	Formateur Endogène Delta survie	73 02 55 57
14. M. Omar DAFF	Formateur Endogène Delta survie	79 03 29 95
15. M. Malick NIANE	Formateur DCTP Service Vétérinaire	74 01 85 21
16. M. Mamadou KARAGNARA	Formateur Endogène Delta survie	92 06 04 31
17. M. Iffra N'DIRER	Formateur Endogène Delta survie	71 92 51 84
Site de Yélimané		
18. M. Amadou ANN	Superviseur Delta Survie	79 42 34 05 amadouann5@gmail.com
19. M. Alassane SYLLA	Formateur endogène Delta survie	79 20 64 68 syllaalassane98@gmail.com
20. M. Bandiougou DIAWARA	Formateur DCTP Service Vétérinaire	76 14 10 80
21. M. Mamadou KEITA	Formateur DCTP Service Vétérinaire	76 11 03 41
22. M. Daouda Moussa TRAORE	Service Technique SLPIA	79 41 18 10
23. M. Ousmane DOUMBIA	DCAP Yelimané	76 33 75 12
24. M. Cheickne SISSOKO	Conseiller Pédagogique CAP de Yelimané	76 21 50 11 cheicknesissokocpg@gmail.com
25. M. Tamba DOUCOURÉ	Formateur DCTP Service Vétérinaire	76 01 21 99
Commune de Kremis Sénéwaly		
26. M. Lassana TRAORE	Maire de la commune de Kremis	76 13 98 84
27. M. Ibrahima SIDIBE	1 ^{er} adjoint de la commune de Kremis	76 29 07 23

28. M. Saloum TRAORE	Régisseur des recettes de la commune de Kremis	76 11 74 61
29. M. Yéro DIALLO	Conseiller communal, Personne ne ressource PREPP Leader Communautaire à Sénéwaly, Comité transfrontalier	76 08 31 28
30. M. Oumar Troukel SOW	Chef religieux, Conseiller chef de village à Sénéwaly	-
31. M. Alassane SOW	Comité de gestion à Sénéwaly, Facilitateur éducation de base/Alphabétisation	79 08 14 58
32. M. Moussa BAH	Conseiller communal, Agriculteur à Sénéwaly	62 55 93 49
33. M. Moussa DIALLO	Chef coutumier à Sénéwaly	79 25 42 65
34. M. Boubacar SALL	Chef coutumier à Sénéwaly	79 08 14 59
35. M. Moussa BAH	Conseiller Communal à Sénéwaly	92 01 32 38
36. Mme Hadia DIALLO	Comité de gestion à Sénéwaly	-
37. M. Oumar SOW	Comité de gestion à Sénéwaly	-
38. M. Mama SOW	Comité de gestion à Sénéwaly	-
39. M. Harouna SOW	Leader communautaire, jeune influenceur à Sénéwaly	-
40. Mme Penda DIALLO	Femme leader à Sénéwaly	-
41. M. Abdoulaye DIALLO	Leader communautaire à Sénéwaly	79 32 15 01
42. M. Salif SOW	Agropasteur à Sénéwaly	79 83 38 46
43. M. Abdoulaye DIALLO	Agropasteur à Sénéwaly	-
44. Mme Djénèba DIALLO	Femme leader à Sénéwaly	74 21 53 47
45. Mme Tchirel DIALLO	Femme leader à Sénéwaly	-
46. Mme Haby SY	Femme leader à Sénéwaly	74 94 84 51
47. Mme Aïché DIALLO	Femme leader à Sénéwaly	90 13 74 59
48. Mme Kadiatou DIALLO	Femme influenceur à Sénéwaly	94 36 07 75
49. M. Sidy DIALLO	Pasteur à Sénéwaly	-
50. M. Harouna SOW	Agropasteur à Sénéwaly	-
51. M. Alou DIALLO	Pasteur à Sénéwaly	-
52. Mme Mariam DIALLO	Femme leader à Sénéwaly	-
53. M. Yoro DIALLO	Agriculteur à Sénéwaly	-

11.1.1.1 Liste des entretiens avec Opérateurs et Projets-Programmes intervenants

Opérateurs/Partenaires intervenants	Prénoms et Nom	Structure / Poste	Contacts
1. Andal et Pinal, Burkina Faso	Mme Aminata DIALLO BOLY	Présidente de l'association Andal & Pinal et Coordonnatrice des projets/programmes	(+226) 70 29 10 41 (+226) 65 30 51 99 amibol2016@gmail.com amibol9
2. Delta Survie, Mali		Administration et service financier	
3. ADRB, Tchad		Responsable finance	
4. Potal Men, Bénin	M. Laye Boni	Chargé de programme	00229 96 79 32 71
5. ROPPA, Mali	M. Ibrahima COULIBALY	Président en exercice	00223 66761126

11.1.2 TCHAD

Nom et Prénoms	Structure	Fonction	Résidence	Contact
1. KLADOUM MOYENA	Buc o Tchad	Chargé de programme	N'Djamena	66 37 27 81 95 41 24 56
2. ALLADOUM NGARHOULEM	ADRB	Coordinateur	N'Djamena	68 45 93 92
3. MOUSSA DJIME	ADRB	Suivi-Evaluation	N'Djamena	66 47 02 11/ 99 69 66 75
4. ABAKAR MAHAMAT	ADRB	Superviseur local	Bol	66 54 51 78
5. SOULEYMAN MBODOU	ADRB	Superviseur local	Bol	66 53 58 32
6. Délégué Education Nationale	Délégation de l'Education nationale	Délégué	Bol	99 65 28 17
7. MAHAMAT MOUSSA ABERAMAN	Délégation de l'Elevage	Responsable du Suivi-Evaluation	Bol	66 29 72 12 99 95 31 01
8. MAHAMAT ALI KOITA	Département Liwa	Préfet	Liwa	99 44 92 63 62 62 15 37
9. ABAKAR MAHAMAT	ADRB terrain	Superviseur	Bol	66 54 51 78
10. SOULEYMAN MBODOU	ADRB terrain	Superviseur	Bol	66 53 58 32
11. MAHAMAT MOUSSA ABERAMAN	Délégation d'élevage	Chargé de suivi-évaluation	Bol	99 95 31 01 66 29 72 12
12. MAALDE BANDOU	Délégation Agriculture	Délégué	Bol	66 45 21 72 99 47 76 59
13. ABAKAR ALI MBODOU	Secteur agriculture	Chef de secteur	Bol	66 34 63 21 99 34 63 21
14. ADOUM LAMINE SALEH	Délégation de l'éducation	Chef de service alphabétisation	Bol	99 16 79 41
15. AHMAT ABAKAR ABDOULAYE	Commune	Maire	Bol	66 89 55 67 90 00 01 74
16. DJIBRILLA MAMADOU	Commune	Secrétaire Général	Bol	66 78 37 67 99 86 59 75
17. KORI BOUKAR	Délégation de l'éducation	Chef de service alphabétisation	Liwa	99 13 86 52
18. ABAKAR MALLAYE	Délégation élevage	Délégué	Bol	63 60 20 20
19. MAMADOU YOUSSEUFAR	Commune Liwa	Maire	Liwa	66 11 17 75 62 45 81 00
20. DOUMONG	SODELAC	Chef de secteur	Liwa	99 16 49 22
21. MAHAMAT TAHIR KACHALLA	COGES de Dibina	Président	Dibina	95 12 55 58
22. KAKA ADOUM	ADRB	Formatrice endogène	Bol	66 54 02 67 95 89 19 49
23. ALHADJ TAHIR BRAHIM	ABRB	Facilitateur	Bol	99 67 50 56
24. ABDALLAH ASSIMINGA	ABRB	Formateur endogène	Bol	68 47 43 44
25. MALLOUM ADAM	Leader religieux	Imam	Yakoua	93 35 32 21
26. ABBA ALI MAHAMAT	Leader religieux	Imam	Liwa	99 74 68 97
27. ABAKAR MOUSSA OUSMAN	Leader des jeunes	SG	Bol	66 78 42 73
28. MOUSSA KINAÏ	COGES	Membre	Bol	

11.1.3 BENIN

a) Bénin

Nom et Prénoms	Structure	Fonction	Résidence	Contact
M. Amoussa Abd-El Whahab Carpenter	DDC	Conseiller Régional Education de base et Formation Professionnelle	Cotonou	(+229) 97 98 64 65 abd-el-whahab-carpen.amoussa@eda.admin.ch
Mme Nadège Houessè ADISSO	DDC	Chargée des Finances Opérationnelles	Cotonou	
M. Djéga Orou Bio	Potal Men	Directeur exécutif	Cotonou	00229 94 77 61 19 biodjega@yahoo.fr
M. Boni Laya	Potal Men	Chargé de programme	Cotonou	00229 96 79 32 71
M. Dinga Sahgui	Département Enseignements Primaire et Secondaire	Directeur	Natitingou	
Mme SOHINTO David	Cabinet Cosinus	Expert Suivi-Evaluation	Cotonou	(+229) 97441741 sohinto@yahoo.fr Skype : sohinto.david
M. Tossa Michel	Cabinet Syg Conseils	Expert-comptable, Commissaire aux comptes, Co-Gérant	Cotonou	
M. Wolou Olawolé	Ministère Agriculture, Elevage et Pastoralisme	Chef de Division Gestion des Ressources Pastorales et Environnement. Point focal PREDIP Bénin	Cotonou	00229 97 09 94 90 wolou.olawole@yahoo.fr
M. Codjia Charles	Direction Nationale Alphabétisation	Directeur National Alphabétisation	Cotonou	00229 97 77 22 80

MISSION D'EVALUATION DES CAUSES, EFFETS ET CONSEQUENCES DE LA SUSPENSION DU PROGRAMME REGIONAL
D'EDUCATION ET FORMATION DES POPULATIONS PASTORALES (PREPP) EN ZONES TRANSFRONTALIERES DEPARTEMENT
DE L'ATACORA (COMMUNES DE MATERI, TANGUETA ET COBLY)

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

DEPARTEMENT	COMMUNE	ATACORA		
N°	Nom et Prénoms	Fonction/Profession et structure	Emargement	Date de rencontre
01	TIJJANI ABOU-BAKAR	RISE / TOTAL REN	66340984	05/04/2021
02	YAOUROU Boni	EL PRIMAL REN	97290763	05/07/2021
03	HAMABOU Azi	Fondateur Embogou REN	95736222	05/07/2021
04	KPEROU Adama	R.S.E. REN	95230620	05/07/2021
05	BOKLI Hévé	Président Embogou	96522420	05/07/2021
06	LA YYA Boni	CD / TOTAL REN	96793291	05/07/2021
07	Soumby ISSA	Chief peulh Goudié	95352856	05/07/2021
08	DJEDÉ Amadou	président ACDES Goudié	413316	07/07/2021
09	MEDIBEL Souley	Apprenant de Goudié	68068343	07/07/2021
10	Califou Fati	ménagère centre Goudié	68068343	07/07/2021
11	VERINA Salamatou	Organisation Officielle	52884628	07/07/2021
12	BEIDOURA Abiba	vice Présidente	68068343	07/07/2021
13	SAOUAY Yacoubou	Secrétaire	64356574	07/07/2021
13	GANAH Kamboun	chef d'Aménagement	95354946	07/07/2021
14	OMAROU Fati	Superviseur	66632343	07/07/2021

c)

Bénin

CCA = Coordonnateur Communal d'Alphabétisation.
 PAT = Premier Adjoint au Préfet

15	BEDI, Séraphine	Facilitateur	92351942	Sur	07/07/2021
16	Tondé, Diato	Organisation	97355865	Sur	07/07/2021
17	BEBI, Ousmane	Secrétaire Général	97952273	Sur	07/07/2021
18	BENDI, Ibrahim	Travail Central	97255557	Sur	07/07/2021
19	D SOUMARE Anatou	Ministère	94395005	Sur	07/07/2021
20	ISSA L. Hamidou	Facilitateur	64805551	Sur	07/07/2021
21	DJABO D. Joan		96676212	Sur	07/07/2021
22	KASSA Basile	CCA Matin	654443558	Sur	08/07/2021
23	KASSA M. Robert	Matin Nuit	94916677	Sur	09/07/2021
24	DOUTE Aboubacar	PAI Volby	9477626	Sur	09/07/2021
25	NAMPO Détia	Sage	60551105	Sur	09/07/2021
26	HAMMA Hamidou	Base Population	95364523	Sur	09/07/2021
27	GOURO Idrissa	Président des élus	95364523	Sur	09/07/2021
28	BINGUI MOASSA	Président UCOPER	92353866	Sur	09/07/2021
29	MATHMADOU NAMO	Elèves et enseignants	65523140	Sur	09/07/2021
30	DONALI NAMPO DIAWARA	UCOPER	94804928	Sur	09/07/2021
31	DONALI NAMPO DIAWARA	Elèves	69106301	Sur	09/07/2021
32	AMEDEU Abdou	Elèves	69106301	Sur	09/07/2021
33	SAMBENGOU T.N. Modest	CISADEM	96918578	Sur	09/07/2021
34	AHMEDOU Djibril	Elèves	94998334	Sur	09/07/2021
35	SABI Sadiou	RT-BT-WNP POTALA	67635920	Sur	09/07/2021
36	KOUARO Samou	Animatrices Potala	96668588	Sur	09/07/2021

11.1.4 TOGO

Nom et prénoms	Structure/fonction	Contact/adresse
1) M. KANFITINE Paul	Coordinateur/opérateur CDD	+228 90 01 06 50, Dapaong
2) M. LEMOU Ahèza	Point focal PREPP, Ministère en charge de la Formation professionnelle	+228 91 55 29 99, Lomé
3) Dr BOUKAYA Aboudou	Point focal PREPP, Ministère en charge de l'Elevage	+228 90 10 36 45, Lomé
4) M. SIGNAN Sama	Point focal PREPP, Ministère en charge de l'Alphabétisation	+228 90 84 56 46, Lomé
5) M. DOUTI Lardja	Secrétaire général Ministère en charge de l'Administration territoriale	+228 90 17 09 04, Lomé
6) M. KOLANI	Préfet de Kpendjal	+228 90930113, Mandouri
7) M. BAOUDOU Seidou	Maire Oti 1	+228 90 61 65 57, Mango
8) M. N'DRI Nakome	Directeur préfectoral Agriculture/Elevage Kpendjal	+228 90 17 62 80, Mandouri
9) M. NABEDE Essowè	Direct préfectoral de l'Action sociale Kpendjal	+ 228 90 83 45 48, Mandouri
10) M. NADJAGOU Lalle	Ex Direct préfectoral Agriculture/Elevage Kpendjal	+228 90 20 09 45, Dapaong
11) M. TETEREOU Djibrila	Assistant en éducation de base CDD	+228 91 91 69 93, Dapaong
12) M. BOUNELE Laribou	Formateur endogène CDD	+228 91 20 03 90, Dapaong
13) M. ASSOUMANA Weldé	Formateur endogène CDD	+228 91 84 65 91, Dapaong
14) M. PATE Mogoré	Formateur endogène CDD	+228 92 15 05 63, Dapaong
15) M. YOUNANDI Issaka	Formateur endogène CDD	+228 91 21 15 10, Dapaong
16) M. YAMBANDJOA Bouraïma	Formateur endogène CDD	+228 93 52 03 24, Dapaong
17) M. DIKO Salifou	Superviseur CDD	+228 92 20 84 78, Dapaong
18) M. SOUBA Alimatou	Superviseur CDD	+228 91 51 25 08, Dapaong
19) M. NOAGA Monimi	Superviseur CDD	+228 90 33 47 31, Dapaong
20) M. AMADOU Moumouni	Superviseur CDD	+228 90 73 84 68, Dapaong
21) Mme DJOULDE Assana	Facilitatrice CDD	+228 91 07 19 37, Dapaong
22) M. SOUMAI Seyidou	Facilitateur CDD	+228 93 12 66 51, Dapaong
23) M. TCHIRIFOU Fèmè	Chef du village	+228 90 55 13 03, Tchanaga
24) M. TCHIRIFOU Bankola	Notable	Tchanaga
25) M. DJAMADOU Bashi	Notable	Tchanaga
26) M. KAMBIEKO Tsèrèkè	Membre COGES	Tchanaga
27) M. ALASSANI Amina	Femme leader	Tchanaga
28) M. SONDE Issa	Chef des éleveurs	+228 90 08 54 67, Tchanga
29) M. YOMBOU Mama	Imam	+228 93 5589 50, Tchanaga
30) M. BOLI Karim	Président COGES	+228 92 34 51 61, Tchanga
31) M. MOROUGOU Nakome	Secrétaire COGES	+228 91 30 27 80, Tchanaga
32) M. MOHAMED	Jeune influenceur	+228 90 37 54 68, Tchanaga
33) M. GBAGBANI Kodjo	Régent du village	+228 92 37 47 63, Sagbiébou
34) M. BARRY Yaro	Président COGES	+228 9048 90 56, Sagbiébou
35) M. IBRAHIM Moussa	Imam	+228 92 17 32 65, Sagbiébou
36) M. YEMBEDO Karim	Chef Peulh	+228 92 15 68 73, Sagbiébou
37) M. NSERME Yékéro	Jeune influenceur	+228 90 10 67 08, Sagbiébou
38) Mme DJALO Awa	Trésorière COGES	+228 90 79 05 16, Sagbiébou
39) M. AMADOU Salou	Secrétaire COGES	+228 91 29 80 21, Sagbiébou
40) M. KOUNDJA	Jeune influenceur	+228 90 20 70 13, Sagbiébou

11.1.5 MAURITANIE

Prénoms et Nom	Structure / Structure	Fonction	Contact tél
1) EL Hassen Taleb	Groupe des Associations Pastorales / GNAP	Président	46437866
2) Hamady Kane	GNAP /APPES	Chargé de Programme	
3) Khachim Kane	Groupe des Associations Pastorales / GNAP	RAF	22221208
4) Oumar Kane	RBM	Formateur endogène	46928985
5) Houssein Sidina	PRAPS	Formateur endogène	38404640
6) Mohamed Vadl	PRAPS	Directeur Technique	46624381
7) Aliou Kane	RBM	Coordinateur National	46459014

Localité de Eguenni EnnajiI

8) Vadel Med Lemine			32242608
9) Med Mahmoud			22462620
10) Abdy Jiddou sidi			
11) Med Abdallahi		Auxiliaire vétérinaire	4626671
12) Mme Lalla aiche		Auxiliaire vétérinaire	48952950
13) Mme Heja Med Mewloud		Auxiliaire vétérinaire	34787980
14) Mme Varha hameda		Auxiliaire vétérinaire	41163194
15) Mme Toutou Cheikh		Formateur endogène	41502283
16) Mme Nagiye Med lemire		Auxiliaire vétérinaire	38433740
17) Mme Mane Ahmedou		Auxiliaire vétérinaire	37627395
18) Mme Oumoukelthoum Ahmed		Auxiliaire vétérinaire	36577522
19) Mme Minetou Ahmed		Auxiliaire vétérinaire	31292764
20) Mme Khadijetou Dah		Auxiliaire vétérinaire	
21) Mme Khadijetou Sidi		Auxiliaire vétérinaire	48611388
22) Mme Kertouma Sidatty			26781123
23) M. Abaye Mohamed		Eleveur	47908284
24) M. Mohamed Khayne		Eleveur	49370766
25) M. Cheikh Khayne	Comité Transfrontalier de Tintane	Eleveur	
26) M. Hakem de Tintane		Président	44481072
27) M. Mame Ely Mahmoud		Inspecteur d'Elevage	46746227
28) M. Mohamed Mahmoud		Adjoint Maire, Commune Hassi Abdalla	44862041
29) M. Mohamed Lemine Med Abdrahmane dit Heddeni		Membre du comité	46419866
30) M. Tijani Sidi Aly		Maire, Commune lehrejjatt	48104070
31) M. Sidi Mohamed Taleb Ely		Maire, Commune de Gharghar	49493919
32) M. Lomany Abeid		Maire, Commune de Touil	44207814
33) M. Mohamed Taleb		Adjoint Maire Devaa	22382645

Localité de Jewara

34) M. Taleb Jiddou		Formateur endogène	46787304
35) M. Dhehby Yahya			43535643
36) M. Cheikh el Mehdi			
37) M. Dady Slah			
38) M. Moustapha Boubacar			
39) M. Abdine Soueidy			
40) M. Moustapha Moctar	COGES		44320333
41) M. Yero Bedy Diallo			
42) M. Salem Mohamed			
43) M. Arby Moilid			

44) M. Mohamed Soueidy			
45) M. Ayne sidi Mohamed			
46) Mme Moyne El Hadj			
47) Mme Zeina Boubacar			
48) Mme Mariam Tfeila			
49) Mme Lalla Soueidatt			
50) Mme Mamiye Ahmed Maloum			
51) M. Cheik Sidi Ahmed Mouctar			

Localité de Lhfeer

52) M. Sileymane Aliou Sow		Chef de village	46263676
53) M. Mody Diallo		Facilitateur	46122002
54) M. Mamadou Samba Gadiougo	COGES	Membre /président Magasin	48307335
55) M. Alpha Mamadou Diallo		Formateur endogène	
56) M. Mamoudou Bine	COGESS	Président Cercle	
57) Salma Oumar Sow			
58) M. Mamadou Moussa Sow			48566562
59) M. Sileymane Demba Sow		Magasinier	
60) M. Djiby Gadiougo			
61) M. Diallo el Hadj			
62) M. Abou Gadiougo			
63) Mme Aissata Boubacar Diallo			48206622
64) Mme Mariam Thiam			
65) Mme Aissata Moussa Sow			
66) Mme Ramata Malal Ba			
67) Mme Binta Abdoul Sow			
68) M. Aldiouma Mamoudou Diallo			
69) Mme Aissata Bine Ba			

Localité de Lahreije Hada

70) Mme Vatma Brahim	Eleveur		41888950
71) Mme Lalla Aichour			
72) Mme Savié Dah			41939218
73) Awbe achor			
74) Selemha Lebane			41225529
75) Haye Bilal			
76) Zemmal Cire			
77) Mariem Brahim			
78) Mounina Dah			
79) Mariem Mohamed			44235442
80) Tate Bilal			
81) Vatimetou Mohamed			43202055
82) Tarbe Dah			46242618
83) Learisse Demba			
84) Khnaze sidi Ahmed			41779085
85) Mounina Hade			47425749
86) Rhaïle Hade			
87) Nabou Barou			
88) Soueilike Bilal			

11.2 Outils de collecte

Guide d'entretien

Cibles	Pays
1) Comités Trans frontaliers	Bénin, Niger, Mali, Burkina Faso, Tchad, Mauritanie, Togo
2) Formateurs/Facilitateurs	
3) Opérateurs	
4) Service Alphabétisation-Education / Formation Professionnelle	
5) Responsables communaux et Responsables départementaux	
6) APESS (Association pour la Promotion de l'Elevage au Sahel et en Savane) pour la coordination PREPP	Burkina Faso

Note introductory

En Afrique de l'Ouest, les communautés pastorales accèdent difficilement à l'éducation de base et à la formation professionnelle ; la mobilité d'une partie de la population qui pratique la transhumance avec les troupeaux renforce les contraintes d'accès dès lors que les systèmes éducatifs ont été pensés dans une logique de sédentarité. C'est dans ce contexte que la Coopération suisse a financé un projet d'appui aux pasteurs et éleveurs au profit des pasteurs exerçant sur les bandes frontalières du Burkina Faso et le Togo, Mali/Burkina Faso, Niger/Bénin, Tchad/Niger et Mali/Mauritanie. Des ONG ont été mandatées pour la mise en œuvre, il s'agit de Delta Survie du Mali, AREN du Niger, ADRB du Tchad et GNAP de Mauritanie. La coordination de l'action des opérateurs est assurée par une ONG d'envergure régionale, APESS (Association pour la Promotion de l'Elevage au Sahel et en Savane)

À une première phase (2013-2016) et une seconde (2017-2019) de nombreux pasteurs ont reçu une éducation de base et de la formation professionnelle qui ont donné des résultats satisfaisants en termes d'éducation et de formation professionnelle des pasteurs tout le long des frontières. Certaines difficultés constatées par la Coopération au niveau des opérateurs ont conduit à la suspension temporaire du programme en février 2019. Ainsi est né en septembre 2020 le PAO2P qui s'inscrit dans une phase transitoire qui prendra fin en décembre 2022.

Nous sommes au service du Cabinet « Togouna Consult » chargée par la DDC de rechercher auprès des acteurs les causes ayant entraîné la suspension de la contribution de la coopération suisse et surtout les conséquences et effets de cette suspension du programme ainsi que des recommandations inspirées des erreurs et insuffisances du passé. Les informations que vous allez nous fournir serviront à enrichir un nouveau programme d'appui au renforcement des pasteurs en éducation et en formation.

Nous vous assurons que les informations ainsi recueillies resteront anonymes et ne pourront pas vous porter préjudice. Cette enquête ne conditionne en aucun cas le fait que vous receviez une assistance. Votre participation nous aidera à comprendre votre point de vue par rapport au sujet de l'étude. Vous pouvez choisir de participer ou de ne pas participer à ce questionnaire, la participation est volontaire. Vous pouvez également participer au questionnaire mais ne pas répondre à certaines questions si vous ne le souhaitez pas.

Si vous acceptez, on peut commencer

NB : NE COMMENCEZ L'ENQUETE QUE SI LE REONDANT DONNE SON AVIS FAVORABLE DE PARTICIPER A L'ENQUETE SILE REONDANT REFUSE, REMERCIER LE REONDANT ET NOTIFIER LE REFUS A VOTRE SUPERVISEUR.

Questions

1. Que sont devenus les pasteurs (hommes et femmes) ayant été alphabétisés, depuis la suspension du PREPP ?

- a. perdus de vue
- b. Repris par un autre programme intervenant dans la zone
- c. De l'autre côté de la frontière
- d. Actifs au sein de la communauté
- e. autres

2. Que sont devenus les apprenants n'ayant pu achever leur cursus d'apprentissage ?

- a. perdus de vue
- b. en attente d'une reprise des cours d'alphabétisation
- c. Continuent leurs apprentissages sur initiative des collectivités territoriales

- d. Repris par un autre programme intervenant dans la zone
e- autres

--

3. Avec l'alphabétisation et la formation professionnelle du PREPP avez-vous constaté une évolution positive des femmes, jeunes et comment ?

- a. Plus de femmes et de jeunes à des postes de responsabilité
- b. Femmes et jeunes devenus plus entreprenants (création et développement d'AGR)
- c. Femmes plus respectées
- d. Plus de femmes et de jeunes impliqués/consultés dans les instances de décision
- e. autres

--

4. Que sont devenus les formateurs endogènes du PREPP ?

- a. Inoccupés depuis la suspension du PREPP
- b. Continuent leurs activités sur initiative communautaire
- c. Continuent leurs activités sur initiative individuelle
- d. Repris par un autre programme intervenant dans la zone
- e. autres

5. Que sont devenus les membres du Comité Transfrontalier mis en place dans votre zone d'intervention et regroupant les acteurs de la pérennisation du système d'éducation et de formation professionnelle

- a. Inactifs depuis la suspension du PREPP
- b. Fonctionnels et tiennent leurs rencontres régulièrement (existence de PV, compte rendu, ...)
- c. Continuent leurs activités sur initiative des collectivités territoriales
- d. Repris par un autre programme intervenant dans la zone
- e. autres

6. Sera-t-il possible de redynamiser ces comités ?

- a- oui, à quelles conditions ?
- b- non, pourquoi ?

7. A votre connaissance le pays qui a-t-il inscrit dans ses politiques les axes stratégiques et/ou lignes d'actions dédiées à l'éducation et à la formation professionnelle des populations pastorales ? (Adresser aux CT + Services techniques + APESS+ responsables communaux + BUCO pays)

8. Avez-vous connaissance de financements mobilisés au niveau national et sous régional en faveur de l'éducation/formation et à quelle hauteur ? (Adresser aux CT + services techniques + APESS+ responsables communaux + BUCO pays)

Nom bailleurs/Projet	Montant en FCFA	Secteurs du financement

A. Causes de la suspension du PREPP (APESS, opérateurs, services techniques)

9. A votre avis, quelles en sont les causes profondes et quels en sont les acteurs et/ou situations responsables ?

B. Opinions sur la mise en œuvre du PREPP par l'APESS (opérateurs, services techniques)

Dans la mise en œuvre du PREPP par l'APESS dans sa gestion, technique, administrative et financière, qu'avez-vous :

10. bien aimé/apprécié ?

11. aimé voir améliorer et comment ?

12. ressenti comme contraintes existantes dans la mise en œuvre ?

C. Conséquences/effets de la suspension du PREPP

13. Quels sont les conséquences et effets entraînés par la suspension du PREPP et comment se manifestent-ils sur :

Domaines	Manifestations des conséquences, effets
1) Alphabétisation et formation professionnelle des pasteurs	<input type="checkbox"/> Augmentation du nombre de personnes non alphabétisées <input type="checkbox"/> Manque de motivation pour d'autres initiatives <input type="checkbox"/> Augmentation de nombre de jeunes désœuvrés

	<input type="checkbox"/> Augmentation de la délinquance <input type="checkbox"/> Augmentation de conflits entre éleveurs et agriculteurs <input type="checkbox"/> Exode <input type="checkbox"/> Autres
2) Les nombreuses actions de renforcement des capacités des acteurs (ce qui reste après) (services techniques et opérateurs)	<input type="checkbox"/> Abandon/relâchement d'initiatives liées aux connaissances/compétences acquises <input type="checkbox"/> Réduction des opportunités de rencontre et d'échanges <input type="checkbox"/> Autres
3) Paix et Cohésion sociale dans les espaces	<input type="checkbox"/> Trop dégradé (ex: on ne peut plus aller d'un quartier à l'autre quartier) <input type="checkbox"/> Moyennement dégradé (quelques accords entre les communautés sont respectés) <input type="checkbox"/> Intact (la cohésion intacte : tout le monde se fréquente) <input type="checkbox"/> Autres
4) Les conventions entre Opérateurs et les Ministères dans le cadre du PREPP	<input type="checkbox"/> Rupture de partenariat <input type="checkbox"/> Crise de confiance
5) Dynamique économique dans les espaces trans frontaliers (production, accès aux marchés, achat et écoulement de produits, accès aux intrants agricoles, élevage etc.)	<input type="checkbox"/> Baisse des transactions commerciales/économiques <input type="checkbox"/> Marchés très peu animés <input type="checkbox"/> Manque de débouchés pour les produits issus de la Formation Professionnelle (FP) <input type="checkbox"/> Perte d'importantes recettes communales <input type="checkbox"/> Autres
6) Santé humaine et animale	<p>➔ Rupture dans la réalisation du suivi de la santé animale, humaine, environnementale par diminution de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> des soins préventifs, <input type="checkbox"/> soins curatifs <input type="checkbox"/> données statistiques <input type="checkbox"/> meilleure maîtrise des épizooties <input type="checkbox"/> Autres <p>➔ Augmentation des épizooties</p> <p>➔ Autres</p>
7) Maintien ou extension des zones de conflits entre agriculteurs et éleveurs	<input type="checkbox"/> Oui, Commentaires <input type="checkbox"/> Non, Commentaires
8) Crise sanitaire Covid 19	<input type="checkbox"/> Transhumance et Rencontres limitées <input type="checkbox"/> Fréquence des personnes infectées <input type="checkbox"/> Autres

14. Si le PREPP n'avait pas été suspendu qu'auraient gagné ou quels changements aurait-on pu constater sur les acteurs et domaines suivants :

Acteurs ou Domaines	Informations qualitatives et quantitatives sur les prévisions ratées
1) Les pasteurs	<input type="checkbox"/> Ex : plus de 1000 pasteurs formés et sensibilisés sur les textes législatifs ; <input type="checkbox"/> Plus de personnes alphabétisées
2) Les agro pasteurs	<input type="checkbox"/> Plus de personnes formées à des métiers <input type="checkbox"/> Respect des couloirs de passage, des balises, aires de repos <input type="checkbox"/> Meilleure gestion des infrastructures agropastorales <input type="checkbox"/> Comités de gestion fonctionnels <input type="checkbox"/> Autres
3) Les agro éleveurs	<input type="checkbox"/> Plus de femmes et jeunes alphabétisés <input type="checkbox"/> Au moins % femmes et jeunes à des postes de responsabilité <input type="checkbox"/> Plus de femmes et jeunes impliqués dans la gestion des affaires de la communauté <input type="checkbox"/> Au moins % de femmes et jeunes formés à des métiers dont ils tirent leur existence <input type="checkbox"/> Plus de femmes et jeunes aux revenus améliorés <input type="checkbox"/> Plus de femmes et de jeunes à des postes électifs et de nomination <input type="checkbox"/> Les femmes sont plus et mieux considérées par les hommes <input type="checkbox"/> Autres
4) Les femmes	<input type="checkbox"/> Plus de prévention et Gestion de conflits <input type="checkbox"/> De nombreux pasteurs, éleveurs et agriculteurs auront été sensibilisés sur la prévention des conflits <input type="checkbox"/> Les capacités de nombreux leaders auront été renforcées en médiation sociale <input type="checkbox"/> Moins de conflits autour des ressources <input type="checkbox"/> Moins de violation des limites, bornes, balises dans les domaines <input type="checkbox"/> Bonne gestion des RN <input type="checkbox"/> Meilleure gestion des infrastructures agropastorales <input type="checkbox"/> Autres
5) Les jeunes	<input type="checkbox"/> Plus de prévention et Gestion de conflits <input type="checkbox"/> De nombreux pasteurs, éleveurs et agriculteurs auront été sensibilisés sur la prévention des conflits <input type="checkbox"/> Les capacités de nombreux leaders auront été renforcées en médiation sociale <input type="checkbox"/> Moins de conflits autour des ressources <input type="checkbox"/> Moins de violation des limites, bornes, balises dans les domaines <input type="checkbox"/> Bonne gestion des RN <input type="checkbox"/> Meilleure gestion des infrastructures agropastorales <input type="checkbox"/> Autres
6) Les conflits entre agriculteurs et éleveurs	<input type="checkbox"/> Plus de prévention et Gestion de conflits <input type="checkbox"/> De nombreux pasteurs, éleveurs et agriculteurs auront été sensibilisés sur la prévention des conflits <input type="checkbox"/> Les capacités de nombreux leaders auront été renforcées en médiation sociale <input type="checkbox"/> Moins de conflits autour des ressources <input type="checkbox"/> Moins de violation des limites, bornes, balises dans les domaines <input type="checkbox"/> Bonne gestion des RN <input type="checkbox"/> Meilleure gestion des infrastructures agropastorales <input type="checkbox"/> Autres

7) Les communes	<input type="checkbox"/> Plus de ressources financières
8) Les Cercles/Provinces	<input type="checkbox"/> Plus de personnes alphabétisées et formées <input type="checkbox"/> Plus de personnes renforcées sur leurs droits et devoirs <input type="checkbox"/> Plus de personnes formées et informées sur les textes législatifs relatifs au pastoralisme et à la gestion foncière <input type="checkbox"/> Plus d'opportunités d'emplois <input type="checkbox"/> De nombreux emplois créés <input type="checkbox"/> Plus d'échanges commerciaux <input type="checkbox"/> Autres
9) Les opérateurs de mise en œuvre	<input type="checkbox"/> Accroissement des opportunités (développement, emploi, financement, renforcement de capacités...) <input type="checkbox"/> Développement de la vision et atteinte des objectifs <input type="checkbox"/> Application de stratégies et politiques établies <input type="checkbox"/> Meilleure synergie, partenariat entre les opérateurs et l'Etat <input type="checkbox"/> Autres
10) Les services techniques de l'Etat	Plus : <input type="checkbox"/> d'opportunités de renforcement de capacités <input type="checkbox"/> de réalisations d'activités aux responsabilités publiques en synergie avec les facilités du programme <input type="checkbox"/> de données statistiques <input type="checkbox"/> Autres
11) Paix et Cohésion sociale dans les espaces transfrontaliers	
12) Développement économique dans les espaces transfrontaliers	<input type="checkbox"/> Plus de X millions de recettes communales mobilisées <input type="checkbox"/> Plus de marchés animés <input type="checkbox"/> Augmentation des débouchés pour les produits issus de la FP (pierres à lécher, fromages....) <input type="checkbox"/> Diversification des filières de formation professionnelle au-delà de la pierre à lécher et du fromage
13) Santé humaine et animale	Amélioration de la réalisation du suivi de la santé animale, humaine, environnementale par : <input type="checkbox"/> des soins préventifs, <input type="checkbox"/> soins curatifs <input type="checkbox"/> données statistiques <input type="checkbox"/> meilleure maîtrise des épizooties <input type="checkbox"/> Autres
14) Maintien ou extension des zones de conflits entre agriculteurs et éleveurs	<input type="checkbox"/> Oui, Commentaires <input type="checkbox"/> Non, Commentaires
15) Crise sanitaire Covid 19	<input type="checkbox"/> Des communautés rurales plus sensibilisées et formées <input type="checkbox"/> De nombreuses personnes testées <input type="checkbox"/> Dispositifs anti covid19 fonctionnel <input type="checkbox"/> Meilleure adhésion des populations aux mesures préventives <input type="checkbox"/> Facilitation des campagnes de vaccination <input type="checkbox"/> Autres

D. Effets de la suspension du PREPP sur l'action d'autres intervenants (Opérateurs, ST)

15. Quels autres organisme ou organisation a déjà travaillé ou travaille encore sur les mêmes objectifs que le PREPP : « Parvenir à une meilleure intégration sociale, politique et économique des populations pastorales transhumantes des zones transfrontalières par l'éducation de base non formelle et formelle et par la formation professionnelle » notamment pour (excepté les COGES) :

- i. Soutenir les éleveurs transhumants (15 ans et plus) à accéder à un système éducatif pertinent favorisant leur développement économique et leur permettant de s'affirmer comme citoyens
- ii. Appuyer la mise en place des comités transfrontaliers dans chaque zone et gèrent l'éducation/formation des populations pastorales au niveau local
- iii. Maîtriser ou réduire les zones de conflits agropastorales notamment sur les bandes transfrontalières entre pays voisins
- iv. Prévenir et gérer les conflits entre pasteurs et agriculteurs

- v. Plaider afin que les Etats et les institutions africaines sous régionales (CEDEAO, CEEAC, UEMOA, CILSS) allouent des ressources à l'éducation en milieu pastoral.
16. Dans quels des domaines ci-dessus le PREPP travaillait en synergie ou en complémentarité avec quels autres organismes ou organisation communautaire, communale, étatique, ONG ou OI ?
17. Quelles sont ces actions complémentaires et comment sont-elles affectées ?
18. Quelles ont été les conséquences de la suspension du PREPP sur l'efficacité du travail de ces autres acteurs ?

E. Perspectives : points forts et faibles du PREPP et recommandations pour la poursuite du programme (PAO2P)

19. Pour le PAO2P naissant des cendres du PREPP, à votre avis quels sont les 2 aspects majeurs entre l'organisationnel, l'institutionnel, l'administratif, le matériels/logistique, le méthodologique et le financier à considérer

a. Aspect majeur 1 à considérer

Eléments d'analyse sur les 2 aspects retenus	Décrire	Que faire pour mieux capitaliser ses forces, atouts et opportunités et mieux exploiter les faiblesses et erreurs du PREPP ?
1) Forces, Atouts et Opportunités		
2) Faiblesses / Contraintes		
3) Risques, Menaces		

b. Aspect majeur 2 à considérer

Eléments d'analyse sur les 2 aspects retenus	Décrire	Comment faire pour mieux ses forces, atouts et opportunités et mieux exploiter les faiblesses et erreurs du PREPP ?
4) Forces, Atouts et Opportunités		
5) Faiblesses / Contraintes		
6) Risques, Menaces		

Guide d'entretien Services Techniques

Cibles	Pays
1) Service déconcentré et/ou central des Ressources Pastorales et Environnementales	Bénin, Niger, Mali, Burkina Faso, Tchad,
2) Service déconcentré et/ou central de l'Alphabétisation/Formation Professionnelle	Mauritanie, Togo

1. Depuis la suspension du PREPP quelles sont les initiatives développées par les services techniques de l'Etat pour capitaliser l'expérience ?

Initiatives visant à capitaliser les expériences du PREPP	Cibles bénéficiaires	Nom du service technique	Mis en œuvre 1=oui 2=non, commentaires

2. Quelles sont les données statistiques officielles dont vous disposez sur les populations pastorales formées, compétentes et exerçant des AGR suite à l'encadrement du PREPP ?
-

3. A votre connaissance, est ce que le pays a inscrit dans sa politique les axes stratégiques et/ou lignes d'actions dédiées à l'éducation et à la formation professionnelle des populations pastorales ?

4. Quels sont les financements qui ont été mobilisés (entre 2013 et 2018) au niveau national et sous régional en faveur de l'éducation/formation des pasteurs-éleveurs et à quelle hauteur ?

Nom bailleur/Projet	1=national 2=sous régional	Montant en FCFA	Période concernée	Cibles du financement

5. Avec le PREPP avez-vous constaté une évolution positive de l'inclusion des femmes, jeunes et comment ?

- Plus de femmes et de jeunes dans les postes de responsabilité
- Plus de femmes et de jeunes impliqués/consultés dans les instances de décision
- Plus de femmes et de jeunes ayant acquis une autonomie financière
- autres

A. Opinions sur la mise en œuvre du PREPP par l'APESS

6. Qu'avez-vous bien aimé/apprécié ?

7. Qu'est-ce que vous auriez aimé voir améliorer et comment ?

8. Quelles sont les contraintes existantes dans la mise en œuvre ?

B. Conséquences/effets de la suspension du PREPP OPERATEUR

9. Quels sont les effets et conséquences entraînés par la suspension du PREPP et comment se manifestent-ils sur :

Domaines	Manifestations des conséquences, effets
1) Alphabétisation et formation professionnelle des pasteurs	<input type="checkbox"/> Augmentation du nombre de personnes non alphabétisées <input type="checkbox"/> Manque de motivation pour d'autres initiatives <input type="checkbox"/> Augmentation de nombre de jeunes désœuvrés <input type="checkbox"/> Augmentation de la délinquance <input type="checkbox"/> Augmentation de conflits entre éleveurs et agriculteurs <input type="checkbox"/> Exode <input type="checkbox"/> Autres
2) Les nombreuses actions de renforcement des capacités des acteurs (ce qui reste après)	<input type="checkbox"/> Abandon/relâchement d'initiatives liées aux connaissances/compétences acquises <input type="checkbox"/> Réduction des opportunités de rencontre et d'échanges <input type="checkbox"/> Autres
3) Paix et Cohésion sociale dans les espaces	<input type="checkbox"/> Trop dégradé (ex: on ne peut plus aller d'un quartier à l'autre quartier) <input type="checkbox"/> Moyennement dégradé (quelques accords entre les communautés sont respectés) <input type="checkbox"/> Intact (la cohésion intacte : tout le monde se fréquente) <input type="checkbox"/> Autres
4) Les conventions entre Opérateurs et les Ministères	<input type="checkbox"/> Rupture de partenariat Crise de confiance
5) Dynamique économique dans les espaces transfrontaliers (production, accès aux marchés, achat et écoulement de produits, accès aux intrants agricoles, élevage etc.)	
6) Santé humaine et animale	<p>➔ Rupture dans la réalisation du suivi de la santé animale, humaine, environnementale par diminution de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> des soins préventifs, <input type="checkbox"/> soins curatifs <input type="checkbox"/> données statistiques <input type="checkbox"/> meilleure maîtrise des épizooties <input type="checkbox"/> Autres <p>➔ Augmentation des épizooties</p>
7) Maintien et extension des zones de conflits entre agriculteurs et éleveurs	<input type="checkbox"/> Oui, Commentaires <input type="checkbox"/> Non, Commentaires
8) Crise sanitaire Covid 19	<input type="checkbox"/> Transhumance et Rencontres limitées <input type="checkbox"/> Fréquence des personnes infectées <input type="checkbox"/> Autres

C. Effets de la suspension du PREPP sur l'action d'autres intervenants

10. Quels autres organisme ou organisation a déjà travaillé ou travaille encore sur les mêmes objectifs que le PREPP :

« Parvenir à une meilleure intégration sociale, politique et économique des populations pastorales transhumantes des zones transfrontalières par l'éducation de base non formelle et formelle et par la formation professionnelle » notamment pour :

- i. Soutenir les éleveurs transhumants (15 ans et plus) à accéder à un système éducatif pertinent favorisant leur développement économique et leur permettant de s'affirmer comme citoyens
- ii. Appuyer la mise en place des comités transfrontaliers dans chaque zone et gèrent l'éducation/formation des populations pastorales au niveau local

- iii. Maitriser ou réduire les zones de conflits agropastorales notamment sur les bandes transfrontalières entre pays voisins
- iv. Prévenir et gérer les conflits entre pasteurs et agriculteurs
- v. Plaider afin que les Etats et les institutions africaines sous régionales (CEDEAO, CEEAC, UEMOA) allouent des ressources à l'éducation en milieu pastoral.

11. Dans quels domaines le PREPP travaillait en synergie ou en complémentarité avec quels autres organismes ou organisation communautaire, communale, étatique, ONG ou OI ?

D. Perspectives : points forts et faibles du PREPP et recommandations pour la poursuite du programme (PAO2P)

12. Pour le PAO2P naissant des cendres du PREPP, à votre avis quels sont les 2 aspects majeurs à considérer

a. Aspect majeur 1 à considérer :

Eléments d'analyse sur les 2 aspects retenus	Décrire	Comment faire pour mieux ses forces, atouts et opportunités et mieux exploiter les faiblesses et erreurs du PREPP ?
1) Forces, Atouts et Opportunités		
2) Faiblesses / Contraintes		
3) Risques, Menaces		

b. Aspect majeur 2 à considérer

Eléments d'analyse sur les 2 aspects retenus	Enumérer	Comment faire pour mieux ses forces, atouts et opportunités et mieux exploiter les faiblesses et erreurs du PREPP ?
1) Forces, Atouts et Opportunités		
2) Faiblesses / Contraintes		
3) Risques, Menaces		

*Autres recommandations importantes

Outil 3 / Questionnaire : ONG et Programmes concernés

Cibles

Organisation	Lieu
ROPPA (Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs de l'Afrique de l'Ouest)	Bamako
RBM (Réseau Billital Maroobe/Réseau des Organisations d'Eleveurs et de Pasteurs Ouest Africains)	Bamako
Care International	Burkina Faso
SNV	Burkina Faso et Bénin
Hub Rural (plateforme aux services des acteurs (états, organisations de la société civile	Bamako

Questions

- 1) Partagez-vous les objectifs recherchés par la PREPP ?
- 2) Avez-vous eu connaissance de la suspension du PREPP ?
- 3) Avez-vous des programmes conjoints avec le PREPP ?
- 4) Avez-vous des programmes aux activités complémentaires à celles du PREPP ?
- 5) La suspension du PREPP a-t-il eu des répercussions sur la réalisation de vos programmes ?
- 6) Si oui, quelles ont été les conséquences de la suspension du PREPP sur vos activités ?
- 7) En quoi le PREPP a contribué aux progrès de vos programmes ?
- 8) Que pensez-vous du schéma organisationnel et institutionnel du PREPP avant la suspension ?
- 9) Quel schéma organisationnel et institutionnel recommanderiez-vous pour le PREPP nouvelle formule ?
- 10) Envisageriez-vous une synergie d'action avec le ! Buco (Bureau de Coopération suisse)/DDC (Direction Développement et Coopération suisse) dans la mise en œuvre du PREPP nouvelle formule et Comment ?

Programmes en cours

Organisation	Lieu
MOPSS (Mobilité Trans frontalière Pastorale Apaisée et Stabilité Sociale au Sahel)	SNV pays
PREDIP (Projet Régional de Dialogue et d'Investissement pour le Pastoralisme et la Transhumance au Sahel et dans les Pays Côtiers de l'Afrique de l'Ouest)	Burkina Faso
PRAPS (Programme Régional d'Appui au Pastoralisme au Sahel)	Burkina Faso
PRIDEC (Programme Régional d'Investissement pour le Développement de l'Elevage et du Pastoralisme dans les Pays Côtiers)	Bénin
PCTL (Programme de Coordination Transfrontalière locale)	Mali, Burkina, Bénin

Questions

- 1) Quelles étaient les relations fonctionnelles entre votre programme et le PREPP ?
- 2) Avez-vous des programmes conjoints ou complémentaires avec le PREPP ?
- 3) Quels ont été les conséquences de la suspension du PREPP sur vos activités ?
- 4) Que pensez-vous du schéma organisationnel et institutionnel du PREPP avant la suspension ?
- 5) Que pensez-vous du schéma organisationnel et institutionnel du POA2P né des cendres du PREPP ?
- 6) Avec ce nouveau programme PAO2P né des cendres du PREPP, quelles sont vos suggestions et recommandations pour plus d'efficacité et de rigueur dans la mise en œuvre ?

Outil 4 / Questionnaire : Opérateurs et Coordination

Cibles	Pays
1) Opérateurs	Bénin, Niger, Mali, Burkina Faso, Tchad, Mauritanie, Togo
2) APESS (Association pour la Promotion de l'Elevage au Sahel et en Savane) pour la coordination PREPP	Burkina Faso
....	

Outil 5 / Guide d'entretien

Cibles	Pays
1) Pasteurs	
2) Formateurs endogènes/Facilitateurs	
3) Agropasteurs	
4) Leaders communautaires (chefs coutumiers, religieux et jeunes influenceurs)	Bénin, Niger, Mali, Burkina Faso, Tchad, Mauritanie, Togo
Total	

Note introductory

En Afrique de l'Ouest, les communautés pastorales accèdent difficilement à l'éducation de base et à la formation professionnelle ; la mobilité d'une partie de la population qui pratique la transhumance avec les troupeaux renforce les contraintes d'accès dès lors que les systèmes éducatifs ont été pensés dans une logique de sédentarité. C'est dans ce contexte que la Coopération suisse a financé un projet d'appui aux pasteurs et éleveurs au profit des pasteurs exerçant sur les bandes frontalières du Burkina Faso et le Togo, Mali/Burkina Faso, Niger/Bénin, Tchad/Niger et Mali/Mauritanie. Des ONG ont été mandatées pour la mise en œuvre, il s'agit de Delta Survie du Mali, AREN du Niger, ADRB du Tchad et GNAP de Mauritanie. La coordination de l'action des opérateurs est assurée par une ONG d'envergure régionale, APESS (Association pour la Promotion de l'Elevage au Sahel et en Savane)

À une première phase (2013-2016) et une seconde (2017-2019) de nombreux pasteurs ont reçu une éducation de base et de la formation professionnelle qui ont donné des résultats satisfaisants en termes d'éducation et de formation professionnelle des pasteurs tout le long des frontières. Certaines difficultés constatées par la Coopération au niveau des opérateurs ont conduit à

la suspension temporaire du programme en février 2019. Ainsi est né septembre 2020 le PA O2P qui s'inscrit dans une phase transitoire qui prendra fin en décembre 2022.

Nous sommes au service du Cabinet « Togouna Consult » chargée par la DDC de rechercher auprès des acteurs les causes ayant entraîné la suspension de la contribution de la coopération suisse et surtout les conséquences et effets de cette suspension du programme ainsi que des recommandations inspirées des erreurs et insuffisances du passé. Les informations que vous allez nous fournir serviront à enrichir un nouveau programme d'appui au renforcement des pasteurs en éducation et en formation.

Nous vous assurons que les informations ainsi recueillies resteront anonymes et ne pourront pas vous porter préjudice. Cette enquête ne conditionne en aucun cas le fait que vous receviez une assistance. Votre participation nous aidera à comprendre votre point de vue par rapport au sujet de l'étude. Vous pouvez choisir de participer ou de ne pas participer à ce questionnaire, la participation est volontaire. Vous pouvez également participer au questionnaire mais ne pas répondre à certaines questions si vous ne le souhaitez pas.

Si vous acceptez, on peut commencer

NB : NE COMMENCEZ L'ENQUETE QUE SI LE REONDANT DONNE SON AVIS FAVORABLE DE PARTICIPER A L'ENQUETE. SILE REONDANT REFUSE, REMERCIER LE REONDANT ET NOTIFIER LE REFUS A VOTRE SUPERVISEUR.

Questions

1. *Que sont devenus les hommes et femmes ayant bénéficié d'éducation-alphabétisation et formation professionnelle depuis la suspension du PREPP ?*
2. *Avez-vous encore des relations avec les formateurs endogènes du PREPP ?*
3. *Que sont devenus les Comités Transfrontaliers mis en place dans chaque zone d'intervention et regroupant les acteurs de la pérennisation du système d'éducation et de formation professionnelle ? Sera-t-il possible de redynamiser ces comités et à quelles conditions ?*
4. *Que sont devenus les hommes et femmes qui n'ont pas réussi à achever leur cursus d'apprentissage ?*

A. Causes de la suspension du PREPP

5. *A votre avis, quelles sont les causes profondes de la suspension du PREPP et quels en sont les acteurs et ou situations responsables ?*

B. Conséquences/effets de la suspension du PREPP

6. *Quels sont les conséquences et effets entraînés par la suspension du PREPP et comment se manifestent-ils sur :*

Domaines	Manifestations des conséquences, effets
1) Alphabétisation et formation professionnelle des pasteurs	<input type="checkbox"/> Augmentation du nombre de personnes non alphabétisées <input type="checkbox"/> Manque de motivation pour d'autres initiatives <input type="checkbox"/> Augmentation de nombre de jeunes désœuvrés <input type="checkbox"/> Augmentation de la délinquance <input type="checkbox"/> Augmentation de conflits entre éleveurs et agriculteurs <input type="checkbox"/> Exode <input type="checkbox"/> Autres
2) Paix et Cohésion sociale dans les espaces	<input type="checkbox"/> Trop dégradé (ex: on ne peut plus aller d'un quartier à l'autre quartier) <input type="checkbox"/> Moyennement dégradé (quelques accords entre les communautés sont respectés) <input type="checkbox"/> Intact (la cohésion intacte : tout le monde se fréquente) <input type="checkbox"/> Autres
3) Dynamique économique dans les espaces trans frontaliers (production, accès aux marchés, achat et écoulement de produits, accès aux intrants agricoles, élevage etc.)	<input type="checkbox"/> Baisse des transactions commerciales/économiques <input type="checkbox"/> Marchés très peu animés <input type="checkbox"/> Manque de débouchés pour les produits issus de la Formation Professionnelle (FP) <input type="checkbox"/> Perte d'importantes recettes communales <input type="checkbox"/> Autres
4) Santé humaine et animale	➔ Rupture dans la réalisation du suivi de la santé animale, humaine, environnementale par diminution de : <input type="checkbox"/> des soins préventifs, <input type="checkbox"/> soins curatifs <input type="checkbox"/> données statistiques <input type="checkbox"/> meilleure maîtrise des épizooties <input type="checkbox"/> Autres

	<p>➔ Augmentation des épizooties ➔ Autres</p>
5) Maintien et extension des zones de conflits entre agriculteurs et éleveurs	<input type="checkbox"/> Oui, Commentaires <input type="checkbox"/> Non, Commentaires
6) Crise sanitaire Covid 19	<input type="checkbox"/> Transhumance et Rencontres limitées <input type="checkbox"/> Fréquence des personnes infectées <input type="checkbox"/> Autres

7. Si le PREPP n'avait pas été suspendu qu'auraient gagné ou quels changements aurait-on pu constater sur les acteurs et domaines suivants :

Acteurs ou Domaines	Informations qualitatives et quantitatives sur les prévisions ratées
1) Les pasteurs	<input type="checkbox"/> Ex : plus de 1000 pasteurs formés et sensibilisés sur les textes législatifs ; <input type="checkbox"/> Plus de personnes alphabétisées <input type="checkbox"/> Plus de personnes formées à des métiers <input type="checkbox"/> Respect des couloirs de passage, des balises, aires de repos <input type="checkbox"/> Meilleure gestion des infrastructures agropastorales <input type="checkbox"/> Comités de gestion fonctionnels <input type="checkbox"/> Autres
2) Les agro pasteurs	
3) Les agro éleveurs	
4) Les femmes	
5) Les jeunes	
6) Les conflits entre agriculteurs et éleveurs	<input type="checkbox"/> Plus de prévention et Gestion de conflits <input type="checkbox"/> De nombreux pasteurs, éleveurs et agriculteurs auront été sensibilisés sur la prévention des conflits <input type="checkbox"/> Les capacités de nombreux leaders auront été renforcées en médiation sociale <input type="checkbox"/> Moins de conflits autour des ressources <input type="checkbox"/> Moins de violation des limites, bornes, balises dans les domaines <input type="checkbox"/> Bonne gestion des RN <input type="checkbox"/> Meilleure gestion des infrastructures agropastorales <input type="checkbox"/> Autres
7) Paix et Cohésion sociale dans les espaces	
8) Développement économique dans les espaces transfrontaliers	<input type="checkbox"/> Plus de X millions de recettes communales mobilisées <input type="checkbox"/> Plus de marchés animés <input type="checkbox"/> Augmentation des débouchés pour les produits issus de la FP (pierres à lécher, fromages) <input type="checkbox"/> Diversification des filières de formation professionnelle au-delà de la pierre à lécher et du fromage
9) Santé humaine et animale	Amélioration de la réalisation du suivi de la santé animale, humaine, environnementale par : <input type="checkbox"/> des soins préventifs, <input type="checkbox"/> soins curatifs <input type="checkbox"/> données statistiques <input type="checkbox"/> meilleure maîtrise des épizooties <input type="checkbox"/> Autres
10) Maintien et extension des zones de conflits entre agriculteurs et éleveurs	<input type="checkbox"/> Oui, Commentaires <input type="checkbox"/> Non, Commentaires
11) Crise sanitaire Covid 19	<input type="checkbox"/> Des communautés rurales plus sensibilisées et formées <input type="checkbox"/> De nombreuses personnes testées <input type="checkbox"/> Dispositifs anti covid19 fonctionnel <input type="checkbox"/> Meilleure adhésion des populations aux mesures préventives <input type="checkbox"/> Facilitation des campagnes de vaccination <input type="checkbox"/> Autres

C. Perspectives : points forts et faibles et recommandations pour la poursuite du programme

8. Si le PREPP devait reprendre, à votre avis quels sont

Eléments d'analyse	Décrire	Comment faire pour mieux ses forces, atouts et opportunités et mieux exploiter les faiblesses et erreurs du PREPP ?
1) Forces/Atouts/opportunités		
2) Faiblesses / Contraintes		
3) Risques, Menaces		

Outil 6 / Focus group

Durée : 1 H à maxi 1H30

Participation inclusive respectueuse du genre, de l'espace géographique et du statut socioprofessionnel

Lieu : en grande salle ou en sous un hangar ou arbre avec distanciation physique des participants

Participants de 07 à 11 maxi en 02 groupes

Grroupe 1

- 1) Responsables communaux et Responsables départementaux : 02
- 2) Comités transfrontaliers : 03
- 3) COGES : 02
- 4) Leaders communautaires (chefs coutumiers, religieux, femmes et jeunes influenceurs) : 02

Gruppe 2

- 1) Pasteurs : 03
- 2) Agropasteurs : 02
- 3) Agriculteurs : 03
- 4) Leaders communautaires (chefs coutumiers, religieux, femmes et jeunes influenceurs) : 03

1) Comment peut-on décrire la situation des éleveurs, pasteurs et agriculteurs et organisations locales, des ONG, des services de l'état, de l'équipe PREPP sur les aspects suivants :

- Alphabétisation/Formation professionnelle
- Actions vétérinaires (vaccination, soins animaux, information....)
- Accès aux soins de santé
- Relations avec l'administration publique
- Prévention et Gestion de conflits / Cohésion sociale
- Zones de conflits éleveurs-pasteurs et agriculteurs
- Economie locale (marchés, commercialisation...)
- Gestion des infrastructures agropastorales
- Autres
-

a) Avant le PREPP

b) Pendant le PREPP

c) Après la suspension du PREP

NB : demander leur de laisser libre cours à leurs idées tout en prenant soin de demander à situer la situation décrite dans le temps afin de pouvoir structurer les idées entre avant, pendant et après.

2) Avec ce nouveau programme PAO2P (BF, Bénin, Tchad et Togo) né des cendres du PREPP, quelles sont vos suggestions et recommandations afin de mieux réussir ?

Outil 7 / Questionnaire Buco pays (Bureau de la Coopérationsuisse)

- 1) Quelles étaient les relations entre votre Bureau DDC et le PREPP ?
- 2) Soutenez-vous des programmes conjoints avec le PREPP ?
- 3) Avez-vous des programmes aux activités complémentaires à celles du PREPP ?
- 4) La suspension du PREPP a-t-il eu des répercussions sur la réalisation de vos autres programmes ?
- 5) Si oui, quelles ont été les conséquences de la suspension du PREPP sur vos activités ?
- 6) Quelles ont été les incidences de la suspension du PREPP sur vos relations avec les services centraux chargés de l’alphabétisation, de l’élevage et de la formation professionnelle

7) Votre opinion sur la mise en œuvre du PREPP

Appréciations	Sur l'opérateur	Sur la coordination
Bien apprécié/aimé		
Peu apprécié/aimé		
Pas apprécié/aimé		

- 1) Existent-ils d’autres menaces ou risques sur le nouveau PREPP (PAO2P)
- 2) Que faut-il garder du PREPP
- 3) Avec l’expérience du PREPP, que faut-il éviter et comment
- 4) Avec ce nouveau programme PAO2P né des cendres du PREPP, quelles sont vos suggestions et recommandations pour plus d’efficacité et de rigueur dans la mise en œuvre ?

11.3 Support de Collecte et d'Analyse des données comptables et financières

DISFONCTIONNEMENTS	QUESTION / ANALYSE	REPONSE DU PARTENAIRE ET OPERATEURS	Liste des pièces
1. Organisation générale du programme	▪ Quelle est votre appréciation sur l'organisation du PREPP phase II ?		
	▪ Quel est votre appréciation de l'organisation actuelle du PAO2P ?		
	▪ Quel modèle organisationnel/institutionnel préconiseriez-vous ?		
2. Organisation générale de l'organisation	▪ Quelles étais vos procédures d'engagement des dépenses sous le PREPP ? ▪ Quelles sont vos procédures d'engagement des dépenses actuelles ? ▪ Quelles sont les possibilités d'amélioration des procédures actuelles ?		Manuel de procédure du PREPP Manuel de procédure du PAO2P
3. Absence d'apport financier des opérateurs	▪ Quels sont les dispositifs prévus par les conventions pour la libération de la contrepartie des fonds du programme ?		
	▪ Au cas où l'apport n'as pas pu être mobilisé à 100%, qu'est ce qui n'as pas permis à l'organisation de mobilisé l'apport financier ?		
	▪ Les COGES ont 'i ls mobilisé leurs contributions financières dans le cadre de la mise en œuvre du programme ?		
	▪ Les bénéficiaires ont-ils mobilisé leurs contributions locales dans le cadre de la réalisation du programme ?		
	▪ Quelles sont les difficultés rencontrées pour la libération de la contrepartie de l'Etat ?		
	▪ Quelles sont des dispositions prises par l'organisation pour pallier cette insuffisance ?		
4. Exécution de dépenses irrégulières	▪ Quelles sont les mesures et dispositions prises par l'organisation pour pallier à l'exécution de dépenses irrégulières ?		
	▪ Quelles sont les faiblesses et/ou contraintes que vous avez notées dans l'exécution des dépenses par votre organisation ?		
	▪ Quelles sont vos recommandations pour une meilleure exécution des dépenses du programme ?		
5. Insuffisances dans la justification des dépenses	▪ Quelles sont les mesures prises par l'organisation pour remédier aux insuffisances dans la justification des dépenses ?		
	▪ Pouvons-nous avoir quelques preuves de l'application de ces mesures prises (sur le second semestre)		
	▪ Quelles sont les faiblesses que vous notées dans votre organisation ?		
	▪ Quelles sont vos recommandations pour une gestion efficiente des ressources du programme ?		
	▪ Quelles sont les mesures prises par l'organisation pour remédier aux insuffisances dans la nomenclature des pièces comptable ?		

DISFONCTIONNEMENTS	QUESTION / ANALYSE	REPONSE DU PARTENAIRE ET OPERATEURS	Liste des pièces
6. Les pièces ne correspondant pas à la nomenclature des pièces comptables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les faiblesses que vous notées dans votre organisation ? ▪ Pouvons-nous obtenir quelques preuves de l'application de ces mesures prises (sur le premier semestre) ▪ Quelles sont vos recommandations pour une gestion efficiente des ressources du programme ? 		
7. Prélèvement effectué par les opérateurs pour le préfinancement d'autres activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les mesures et dispositions prises par l'organisation pour pallier aux prélèvements effectués par les partenaires pour le préfinancement d'autres activités ? ▪ Des dispositifs d'autorisation de réalisation d'activité et d'engagement de dépenses ont-ils été mis en place ? si oui lesquels : ▪ Quelles sont les contraintes liées à l'application du dispositif mis en place par l'organisation ? ▪ Trouvez-vous de la lourdeur dans l'application des mesures mises en place ▪ Quelles sont vos recommandations pour une meilleure gestion des fonds du programme ? 		
8. Exécution de dépenses non prévues au budget	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les mesures prises pour le respect de l'exécution des lignes budgétaires ? ▪ Les TDR et budget d'activités sont-ils soumis à l'Avis de Non Objection (ANO) des organes en charge du suivi technique et fiduciaire ? ▪ Quelles sont les contraintes liées à l'application du dispositif mis en place par l'organisation ? ▪ La soumission de la réalisation des activités à l'ANO des organes de suivi handicape t'il le bon déroulement des activités terrain et dans quelle mesure ? ▪ Quelles sont vos recommandations pour une meilleure gestion du budget programme ? 		
9. La conception du PTBA de la phase 2 et la répartition faite par APESS des ressources additionnelles ont conduit l'APESS à entrer dans la phase de mise en œuvre opérationnelle du Programme à travers ses démembrements que sont les CNC et les CRIPA.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les mesures prises par la DDC pour que l'organe de coordination ne soit pas impliqué dans la mise en œuvre du programme ? ▪ L'organisation percevait-elle les fonds qui lui avaient été alloués ? 		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles ont été les difficultés de collaboration avec l'IPAR ? 		

DISFONCTIONNEMENTS	QUESTION / ANALYSE	REPONSE DU PARTENAIRE ET OPERATEURS	Liste des pièces
10. Les analyses apportées par l'IPAR sur certains points n'ont pas été pertinents afin d'éviter certaines difficultés constatées maintenant sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'organisation était-elle disposée à accompagner dans le cadre d'une gestion efficace et efficiente du programme ? 		
11. L'ICI est resté dans un rôle de constatations et de recommandations.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les mesures prises par la DDC ou l'organe de coordination pour la mise en œuvre de recommandations formulées lors des évaluations ? 		
12. Absence de l'autorisation du coordinateur pour les achats de biens et services supérieurs à 100 000 FCFA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quel sont des dispositifs mis en place pour l'engagement des dépenses ? 		
13. Absence d'ordre de mission pour certaines activités			
14. Certains ordres de mission ne spécifient pas correctement les centres de la commune où doivent se rendre les superviseurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quels sont les dispositifs mis en place pour la gestion des missions de l'organisation ? 		
15. Ordres de mission visés par des personnes non habilités			
16. Non référencement de certains ordres de mission ou incohérence dans la chronologie des référencements des ordres de mission			
17. Certains enregistrements comptables ne tiennent pas compte des numéros de comptes définis par le plan comptable OHADA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le service financier a-t-il été formé au SYSCOHADA révisé ? 		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quel est le plan comptable utilisé par l'organisation ? 		
18. Insuffisance de certaines pièces dans les dossiers du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quel est la composition actuelle du dossier du personnel ? 		

DISFONCTIONNEMENTS	QUESTION / ANALYSE	REPONSE DU PARTENAIRE ET OPERATEURS	Liste des pièces
(certificat de résidence, photo d'identité, casier judiciaire)			
19. Etats de paiement non référencés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les dispositions prises par l'organisation pour une meilleure composition des liaisons comptables ? 		
20. Codification inappropriée des immobilisations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les dispositions prises par l'organisation pour une meilleure codification des immobilisations ? 		
21. Non référencement des contrats de travail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les dispositions prises par l'organisation pour une meilleure gestion des contrats ? 		
22. Contrat de prestations avec congés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les natures de contrat disponible aujourd'hui dans l'organisation ? 		
23. TDR et Rapports non signés par les initiateurs et approuvés par le supérieur hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les procédures d'élaboration des TDR ? ▪ Quelles sont les procédures de justification des avances ? ▪ Quelles sont les difficultés de justification des avances ? ▪ Quelles sont vos recommandations pour une meilleure gestion des activités ? 		
24. Non reversement automatique des reliquats d'activité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les mesures prises par l'organisation pour le versement des reliquats des avances ? ▪ Quelles sont vos recommandations pour une meilleure gestion des avances ? 		

DYSFONCTIONNEMENTS	QUESTION / ANALYSE	l'ONG ADRB au Tchad	AREN DU NIGER
4. Exécution de dépenses irrégulières	▪ Quelles sont les mesures et dispositions prises par l'organisation pour pallier à l'exécution de dépenses irrégulières ?	Un accent particulier sera mis lors de la réactualisation rapide du manuel de procédures qui comporte des insuffisances.	Recrutement d'un auditeur interne séparation des tâches comptables et celles logistiques Recrutement d'un logisticien Réunion mensuelle de suivi et planification des activités
	▪ Quelles sont les faiblesses et/ou contraintes que vous avez notées dans l'exécution des dépenses par votre organisation ?	La faiblesse dans notre structure est au niveau financier, un renforcement de l'équipe est nécessaire pour que le STAFF ait une bonne compréhension sur les procédures, ce qui va entraîner une nette amélioration sur les exécutions des dépenses que ce soit pour la mise en œuvre du PAO2P que les autres programme et projet que la structure met en œuvre	Manque de pièces civiles (ex CI) ou de leur photocopie chez les transhumants. Dépenses imprévues (guide, autorité, convoi de sécurité) Manque d'institution bancaire dans certaines zones d'intervention ; Signatures de certains acteurs non reconnus par les auditores (administrateurs régionaux de AREN, lead. Pastoraux, chefs de village, etc.)
	▪ Quelles sont vos recommandations pour une meilleure exécution des dépenses du programme ?	Le renforcement de STAFF financier permettra de remédier à cela.	
5. Insuffisances dans la justification des dépenses	▪ Quelles sont les mesures prises par l'organisation pour remédier aux insuffisances dans la justification des dépenses ?	La structure prend en compte l'ensemble des dispositifs nécessaires pour corriger les insuffisances dans les justifications des dépenses	Une bonne surveillance du suivi-évaluation renforcement, systématisation et régularité du contrôle interne
	▪ Quelles sont les faiblesses et/ou contraintes que vous avez notées dans la justification des dépenses par votre organisation ?	Souvent les prestataires consultés et non retenus sont très retissant pour un second dépôt, nous envisageons d'élargir vraiment notre base de données au courant de l'exercice 2022	
	▪ Quelles sont vos recommandations pour une gestion efficiente des ressources du programme ?	Renforcement de capacités du STAFF sur les procédures administratives comptables et financières	REINFORCEMENT DU SUIVI BUDG2TAIRE
6. Les pièces ne correspondant pas à la nomenclature des pièces comptables	▪ Quelles sont les mesures prises par l'organisation pour remédier aux insuffisances dans la nomenclature des pièces comptable ?	Formation du STAFF avec l'appui de transfert de compétences des cabinets	Travail en équipe avec le programme et le service financier
	▪ Quelles sont les faiblesses que vous notées dans votre organisation ?	Le classement des pièces comptables par rubriques budgétaires	Manque de logiciel comptable TAMPRO en plus du SAGE SAARI utilisé

DYSFONCTIONNEMENTS	QUESTION / ANALYSE	l'ONG ADRB au Tchad	AREN DU NIGER
	▪ Quelles sont vos recommandations pour une gestion efficiente des ressources du programme ?	Il faut que ces intervenants aient une même vision sur le programme et de sa mise en œuvre	Acquisition du logiciel comptable TAMPRO
7. Prélèvement effectué par les opérateurs pour le préfinancement d'autres activités	▪ Quelles sont les mesures et dispositions prises par l'organisation pour pallier aux prélèvements effectués pour le préfinancement d'autres activités ?	Les activités réalisées sont les activités dudit programme, aucun préfinancement d'autres activités n'a été réalisé avec les fonds du partenaire	Le respect des procédures des conventions, du PTBA, des manuels de procédure
	▪ Des dispositifs d'autorisation de réalisation d'activité et d'engagement de dépenses ont-ils été mis en place ? si oui lesquels :	La validation du TDR avec le budget par les cabinets, le service financier pour la préparation du décaissement, service suivi évaluation pour le suivi avec bien sur la coordination pour une compilation de l'ensemble de ces activités.	
	▪ Quelles sont les contraintes liées à l'application du dispositif mis en place par l'organisation ?	- RAS	Les retards des remboursements
	▪ Trouvez-vous de la lourdeur dans l'application des mesures mises en place	Compte tenu des moyens roulants limités, ce qui nous empêche de bien mettre cela en place	Oui, parce que certains bailleurs autorisent le préfinancement et d'autres, non ;
	▪ Quelles sont vos recommandations pour une meilleure gestion des fonds du programme ?	Renforcement de capacité du STAFF de coordination et terrain et surtout une bonne politique de sensibilisation de mise en œuvre pour l'attente des objectifs	Allègement des procédures relatives au préfinancement
8. Exécution de dépenses non prévues au budget	▪ Quelles sont les mesures prises pour le respect de l'exécution des lignes budgétaires ?	La vérification a deux niveau dans la structure et le suivi budgétaire via le logiciel nous permet toujours de vérifier cela et sans oublier qu'au début d'une activité juste 70% et remis au missionnaire	Contrôle de la ligne travers le suivi budgétaire la comptabilité analytique
	▪ Les TDR et budget d'activités sont-ils soumis à l'Avis de Non Objection (ANO) des organes en charge du suivi technique et fiduciaire ?	Tous les TDR doivent absolument avoir un avis de non objection pour sa mise en œuvre.	Oui, dans certains cas.
	▪ Quelles sont les contraintes liées à l'application du dispositif mis en place par l'organisation ?	Le retard dû à l'organisation sur le fait d'anticiper toujours à l'avance les TDR des activités	AREN n'a pas été confronté à des difficultés de respect des lignes budgétaires

DYSFONCTIONNEMENTS	QUESTION / ANALYSE	l'ONG ADRB au Tchad	AREN DU NIGER
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La soumission de la réalisation des activités à l'ANO des organes de suivi handicapé t'il le bon déroulement des activités terrain et dans quelle mesure ? ▪ Quelles sont vos recommandations pour une meilleure gestion du budget programme ? 	<p>Les avis de non objections permettent d'orienter stratégiquement les activités du terrain pour atteindre de bon résultat à la fin du programme</p> <p>Un budget et toujours estimatifs, il faut de fois s'adapter à la réalité du terrain</p>	Oui. Risque de compromission de chevauchement ou retard de l'activités.
13. Absence d'ordre de mission pour certaines activités			
14. Certains ordres de mission ne spécifient pas correctement les centres de la commune où doivent se rendre les superviseurs			
15. Ordres de mission visés par des personnes non habilités			
16. Non référencement de certains ordres de mission ou incohérence dans la chronologie des référencements des ordres de mission	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quels sont les dispositifs mis en place pour la gestion des missions de l'organisation ? 	<p>Nous attendons la mission d'appui conseil pour vraiment nous situer sur la façon d'améliorer nos insuffisances sur l'ensemble de ces questionnaires</p>	Les signatures des administrateurs régionaux de AREN, ou de certains leaders pastoraux ou locaux sont reconnues par l'organisation conception et rédaction des TDR contrôle et approbation de TDR par la comptabilité et le secrétariat Exécutif, établissement des ordres de mission, établissement de certains formats de liquidation signature des chèques, remise et contrôle des pièces au retour de mission, liquidation.
17. Certains enregistrements comptables ne tiennent pas compte des numéros de comptes définis par le plan comptable OHADA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le service financier a-t-il été formé au SYSCOHADA révisé ? ▪ Quel est le plan comptable utilisé par l'organisation ? 	<p>Le service n'est pas encore formé</p> <p>Le plan SYSCOHADA révisé</p>	SYSCOA
18. Insuffisance de certaines pièces dans les dossiers du personnel (certificat de résidence, photo d'identité, casier judiciaire)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quel est la composition actuelle du dossier du personnel ? 	<p>La présence effective des livrets de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale</p>	<p>La composition du dossier du personnel est celui en vigueur à l'Agence Nigérienne pour la Promotion de l'Emploi (ANPE) :Copie du contrat, acte de naissance de l'agent, de ses enfants, certificat de nationalité, certificat de résidence, certificat de mariage, diplômes et autres attestations, photo</p>

DYSFONCTIONNEMENTS	QUESTION / ANALYSE	l'ONG ADRB au Tchad	AREN DU NIGER
19.Etats de paiement non référencés	Quelles sont les dispositions prises par l'organisation pour une meilleure composition des liasses comptables ?	Avant de procéder au dépense ou solde, les perdiems l'ensemble doit être disponible, vérifié et validé. Ce qui nous permet de classer d'une manière définitive les liasses comptables	Enregistrement des pièces comptables dans le logiciel comptable SAGE SAARI
20.Codification inappropriée des immobilisations	Quelles sont les dispositions prises par l'organisation pour une meilleure codification des immobilisations ?	Aucune disposition n'est envisagée pour le moment	Placement d'étiquettes sur les matériels patrimoine du PREPP
21.Non référencement des contrats de travail	Quelles sont les dispositions prises par l'organisation pour une meilleure gestion des contrats ?	Un renforcement de capacité permettra de pallier et d'aboutir à une meilleure gestion	L'application des contrats, à la règle
22. Contrat de prestations avec congés	Quelles sont les natures de contrat disponible aujourd'hui dans l'organisation ?	Contrat de travail ; Contrat de prestation de service ; Contrat de matériel roulant	Les contrats CDI et CDD enregistrés au niveau de l'ANPE
23. TDR et Rapports non signés par les initiateurs et approuvés par le supérieur hiérarchique	Quelles sont les procédures d'élaboration des TDR ?	- Le TDR est élaboré par le service respectifs (assistant EB, DCTP etc.) ensuite compiler chez le RSE avant de le faire passer au service de coordination pour validation et soumission aux cabinets	Conception et rédaction par le CP ; contrôle de la comptabilité, lecture et approbation par le Secrétaire Exécutif
	Quelles sont vos recommandations pour une meilleure gestion des activités ?	Toujours faire un planning des TDR à réaliser au courant du mois et le faire valider avant la mission pour une bonne efficience	
24.Non reversement automatique des reliquats d'activité	Quelles sont les procédures de justification des avances ?	Les avances accordées ne sont que les perdiems, tout le reste s'effectue par virement bancaire même les frais de carburant	Ordre de mission signé par SE et autorisation de la zone de destination, établissement des états de paiement signés, constitutions de pièces telles que reçus de carburant ou d'achat, péage, prestation, etc.
	▪ Quelles sont les difficultés de justification des avances ?	- RAS	On reconnaissance par les auditeurs du format de certaines pièces justificatives dont même des reçus de carburant. Non reconnaissance de certaines signatures dont celles des leads./ Manque de pièces civiles des pasteurs.
	▪ Quelles sont vos recommandations pour une meilleure gestion des avances ?	- Toujours faire des virements et limiter au maximum les avances de terrain	Organiser des audiences foraines pour l'établissement de pièces civiles aux pasteurs. Etablir des pièces format à soumettre aux partenaires pour reconnaissances Formalisation dans le PTBA certaines dépenses devenues récurrentes : sécurité, guide, etc

DYSFONCTIONNEMENTS	QUESTION / ANALYSE	CDD DU TOGO	DELTA SURVIE
4. Exécution de dépenses irrégulières	▪ Quelles sont les mesures et dispositions prises par l'organisation pour pallier à l'exécution de dépenses irrégulières ?	L'application stricte des procédures de mise en œuvre du programme et les clauses du contrat de financement. Aussi et surtout le contrôle et la validation de toute expression de dépenses par le CP et Coordinateur de CDD.	On ne fait pas de dépenses irrégulières. Toutes les dépenses sont conformes aux lignes budgétaires approuvées. Les dépenses imprévues sont soumises à l'approbation du bailleur.
	▪ Quelles sont les faiblesses et/ou contraintes que vous avez notées dans l'exécution des dépenses par votre organisation ?	Rejet des dépenses liées à la prise en charge des bénéficiaires résidants et non résidants lors des formations FAQ en DCTP sous le PREPP.	La lourdeur administrative et la lenteur des feedbacks dans les correspondances aux PTF.
	▪ Quelles sont vos recommandations pour une meilleure exécution des dépenses du programme ?	Respect des procédures de mise en œuvre du programme et les clauses du contrat de financement. Sérier le type de dépenses qui doivent être subordonnées par des ANO dans un contexte d'un programme d'ordre social qui nécessite dans sa mise en œuvre beaucoup de flexibilité avec une cible très mobile de surcroit.	Prévoir dans le manuel de procédure le basculement dans d'autres lignes budgétaires (en respectant un pourcentage de prélèvement) pour gérer les lignes insuffisamment approvisionnées. Fixer un délai de rigueur dans la réponse aux correspondances pour l'exécution des dépenses irrégulières/imprévues.
5. Insuffisances dans la justification des dépenses	▪ Quelles sont les mesures prises par l'organisation pour remédier aux insuffisances dans la justification des dépenses ?	Respect des procédures de mise en œuvre du programme et les clauses du contrat de financement. Renforcement des capacités du personnel dans la gestion du programme.	La rigueur dans la présentation des pièces justificatives (approbation préalable des ordres de mission, budget, TDR...) Le respect des délais de dépôt des justificatifs.
	▪ Quelles sont les faiblesses et/ou contraintes que vous avez notées dans la justification des dépenses par votre organisation ?	Rejet des dépenses liées à la prise en charge des bénéficiaires résidants et non résidants lors des formations FAQ en DCTP sous le PREPP. La complétude des pièces comptables de justification : ordres de missions non visés par les autorités habilités, rapports non signés par leurs auteurs, erreur dans l'interprétation de la nomenclature des dépenses engendrant des imputations erronées des certaines dépenses,	La lourdeur administrative et la lenteur des feedbacks dans les correspondances aux PTF.

DYSFONCTIONNEMENTS	QUESTION / ANALYSE	CDD DU TOGO	DELTA SURVIE
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont vos recommandations pour une gestion efficiente des ressources du programme ? 	Former tous les acteurs (équipe pédagogique, staff technique et administratif, membres du CA, organes communautaires, les partenaires institutionnels, les prestataires) sur les procédures de gestion dès le démarrage du programme.	Renforcement des capacités et une responsabilisation des opérateurs avec la diversification du personnel à cause de la diversification des activités du programme (DCTP, plaidoyer, TIC, Education de base, etc.). Le programme s'est élargi en maintenant pratiquement le même personnel.
6. Les pièces ne correspondant pas à la nomenclature des pièces comptables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les mesures prises par l'organisation pour remédier aux insuffisances dans la nomenclature des pièces comptable ? 	L'application du plan SYSCOHADA	Enregistrement régulier des pièces et leur classification chronologique régulière. Non approbation (rejet) des pièces non conformes à la nomenclature des pièces.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les faiblesses que vous notées dans votre organisation ? 	<p>La concordance entre le libellé saisi dans le logiciel comptable et l'objet de la dépense sur les pièces.</p> <p>Certaines annexes des pièces ne comportant pas de numéro d'ordre (bons de commande, bordereaux de livraison, factures, états de paiements).</p> <p>Absence de cachet /AO sur certaines pièces comptables.</p>	Retard dans la présentation des rapports financiers en cas de non-conformité des pièces justificatives.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont vos recommandations pour une gestion efficiente des ressources du programme ? 	Former tous les acteurs (équipe pédagogique, staff technique et administratif, membres du CA, organes communautaires, les partenaires institutionnels, les prestataires) sur les procédures de gestion dès le démarrage du programme.	Renforcement des capacités et une responsabilisation des opérateurs avec la diversification du personnel à cause de la diversification des activités du programme (DCTP, Plaidoyer, TIC, Education de base..). Le programme s'est élargi en maintenant pratiquement le même personnel.
7. Prélèvement effectué par les opérateurs pour le préfinancement d'autres activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les mesures et dispositions prises par l'organisation pour pallier aux prélèvements effectués pour le préfinancement d'autres activités ? 	Une note de service interdisant les préfinancements entre projets/programmes est prise par l'organisation, le Conseil d'Administration.	Toute mesure non prévue dans le manuel de procédures de l'ONG, est difficilement exécutée. Toutefois des solutions alternatives comme les prêts (dans les fonds propres, et les banques) ne sont exclus si possible.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des dispositifs d'autorisation de réalisation d'activité et d'engagement 	Oui, les ANO qui sont subordonnés par la soumission des TdR.	Le manuel de procédures ne prévoit pas de tels dispositifs de préfinancement d'activités, il est difficile de les autoriser.

DYSFONCTIONNEMENTS	QUESTION / ANALYSE	CDD DU TOGO	DELTA SURVIE
8. Exécution de dépenses non prévues au budget	de dépenses ont-ils été mis en place ? si oui lesquels :		
	▪ Quelles sont les contraintes liées à l'application du dispositif mis en place par l'organisation ?	Le temps de production, soumission et validation des TdR des ANO influe sur les délais de mise en œuvre.	Non Applicable
	▪ Trouvez-vous de la lourdeur dans l'application des mesures mises en place	Oui, des ANO sont exigés systématiquement pour des activités planifiées et soumises et qui ont été préalablement validées par les Cabinets. A quoi quoi aurait servi l'exercice de validation des plannings semestriels ?	Non Applicable
	▪ Quelles sont vos recommandations pour une meilleure gestion des fonds du programme ?	Distinguer les activités qui sont soumises à des ANO de l'ensemble des activités planifiées surtout que nous sommes dans un contexte d'un programme d'ordre social dont la cible est mobile.	Renforcement des capacités sur la gestion administrative et financière des premiers responsables du programme et le renforcement de la communication.
	▪ Quelles sont les mesures prises pour le respect de l'exécution des lignes budgétaires ?	Respect des procédures et des clauses de contrat	Respect strict du manuel de procédures
8. Exécution de dépenses non prévues au budget	▪ Les TdR et budget d'activités sont-ils soumis à l'Avis de Non Objection (ANO) des organes en charge du suivi technique et fiduciaire ?	Oui et de manière systématique.	Oui
	▪ Quelles sont les contraintes liées à l'application du dispositif mis en place par l'organisation ?	Le temps de production, soumission et validation des TdR par des ANO influe sur les délais de mise en œuvre. Toutes les lignes d'activités planifiées et validées sont soumises à des ANO.	Quelques retards de compréhension dans les procédures des organes en charge du suivi technique et fiduciaire.
	▪ La soumission de la réalisation des activités à l'ANO des organes de suivi handicape t'il le bon déroulement des activités terrain et dans quelle mesure ?	Oui. Le temps de production, soumission et validation des TdR par des ANO influe sur les délais de mise en œuvre.	Au contraire l'ANO a contribué au bon déroulement des activités terrain du PREPP.
	▪ Quelles sont vos recommandations pour une meilleure gestion du budget programme ?	Distinguer les activités qui sont soumises à des ANO de l'ensemble des activités planifiées surtout que nous sommes dans un contexte d'un	L'application correcte du manuel de procédure Renforcer les capacités techniques du personnel Les moyens logistiques adéquats

DYSFONCTIONNEMENTS	QUESTION / ANALYSE	CDD DU TOGO	DELTA SURVIE
		programme d'ordre social dont la cible est mobile.	
13. Absence d'ordre de mission pour certaines activités		Chaque mission de tout agent est subordonnée par un ordre de mission mentionnant clairement l'objet de la mission, les membres de la mission, les localités à visiter, les dates de départ et de retour probable, le moyen de transport.	
14. Certains ordres de mission ne spécifient pas correctement les centres de la commune où doivent se rendre les superviseurs	▪ Quels sont les dispositifs mis en place pour la gestion des missions de l'organisation ?	Sous le PREPP, il était difficile d'avoir des ordres de mission visés par la gendarmerie et la police et encore moins les maires puisqu'il n'existe pas de communes dirigées par des élus au Togo. Cette situation a évolué et les ordres de mission à l'exception d'un cas relatif à un partenaire institutionnel, sont visés par les autorités habilitées (police, gendarmerie, maires, préfets).	Les ordres de mission correctement élaborés sont exigés, avec l'appui conseil d'ICI depuis 2015. Les itinéraires et les destinations figurent dans les ordres de mission
15. Ordres de mission visés par des personnes non habilités			Nous n'avons pas rencontré des cas d'ordre de mission visés par des personnes non habilitées.
16. Non référencement de certains ordres de mission ou incohérence dans la chronologie des référencements des ordres de mission			
17. Certains enregistrements comptables ne tiennent pas compte des numéros de comptes définis par le plan comptable OHADA	▪ Le service financier a-t-il été formé au SYSCOHADA révisé ? ▪ Quel est le plan comptable utilisé par l'organisation ?	Oui, seul le RAF a été formé sur le SYSCOHADA révisé sous le PREPP. Mais il est important de souligner que la spécificité de la comptabilité des ONG n'est pas prise en compte par le plan comptable SYSCOHADA révisé. Le plan comptable SYSCOHADA révisé avec quelques adaptations propres au statut des OSC	Pas de formation en la matière mais outillé par ICI. Plan comptable Général des Entreprises (SYSCOHADA révisé).
18. Insuffisance de certaines pièces dans les dossiers du personnel (certificat de résidence, photo d'identité, casier judiciaire)	▪ Quel est la composition actuelle du dossier du personnel ?	Acte de naissance certificat de nationalité Photocopie de carte d'identité Casier judiciaire Diplômes et Attestations CV Lettre de demande Photo passeport Le certificat de résidence n'est pas applicable aux nationaux.	Contrat de travail - Acte de naissance - Copie de la carte d'identité - Acte de mariage - Casier judiciaire - Certificat de nationalité - Certificat de visite médicale - Copie permis de conduire - CV - Attestation et certificat de travail - Certificat de vie collectif des enfants - Certificat de vie individuel

DYSFONCTIONNEMENTS	QUESTION / ANALYSE	CDD DU TOGO	DELTA SURVIE
			<ul style="list-style-type: none"> - Diplôme - Attestation de prise de service - Le dossier de recrutement
19.Etats de paiement non référencés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les dispositions prises par l'organisation pour une meilleure composition des liaises comptables ? 	Il est envisagé d'instaurer à partir du second semestre 2021 un check-list par liaison de pièces pour un autocontrôle. Cette mesure sera instituée à partir du juillet, date de son entrée en vigueur.	Notre compréhension est limitée sur l'expression « liaises comptables ».
20.Codification inappropriée des immobilisations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les dispositions prises par l'organisation pour une meilleure codification des immobilisations ? 	Nous n'avons pas rencontré ce genre d'insuffisance.	Nous n'avons pas de problème par rapport à cet aspect depuis l'appui technique reçu du Cabinet « Touré Facel ».
21.Non référencement des contrats de travail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les dispositions prises par l'organisation pour une meilleure gestion des contrats ? 	<p>Reporter le numéro matricule sur les contrats avec un préfixe qui précise l'ordre des contrats de l'agent avec la structure.</p> <p>Il sera établi un registre avec un enregistrement chronologique des contrats des prestataires, de manière rétroactive à partir du 1er janvier 2021.</p>	Application des textes en vigueur. Appui régulier des Services Techniques de l'Etat comme l'Inspection de Travail, Les Impôts, l'INPS, La Direction Régionale de l'Emploi et la Formation
22.Contrat de prestations avec congés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les natures de contrat disponible aujourd'hui dans l'organisation ? 	<p>Contrats de travail avec les agents recrutés sur les projets/programmes</p> <p>Contrats de prestation pour les marchés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les Contrats à durée déterminée • Les Contrats à durée indéterminés • Les Contrats de prestation de Services.
23.TDR et Rapports non signés par les initiateurs et approuvés par le supérieur hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les procédures d'élaboration des TDR ? 	Le chargé de l'activité propose les TdR qui sont transmis au responsable hiérarchique pour amendements nécessaires.	<ul style="list-style-type: none"> • Les TDR et les Rapports sont signés depuis 2019. § Les procédures d'élaboration des TDR sont : <ul style="list-style-type: none"> - L'expression des besoins conforme à la planification - Elaboration des draft de TDR soumis au Chef hiérarchique qui porte ses observations - Finalisation et approbation des TDR
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont vos recommandations pour une meilleure gestion des activités ? 	Anticiper dans l'élaboration et la soumission des TdR pour approbation par les supérieurs hiérarchiques au sein de l'Opérateur et par les Cabinets.	<p>pour une meilleure gestion des activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire une planification des activités avec une feuille de route bien précise - Elaboration de plan d'action de travail - Elaboration de TDR validés et signés pour toute « mission » - Avoir des moyens logistiques adapté

DYSFONCTIONNEMENTS	QUESTION / ANALYSE	CDD DU TOGO	DELTA SURVIE
			<ul style="list-style-type: none"> - Prendre en compte la situation contextuelle - Elaboration et dépôt de rapport dans le délai convenu
24. Non reversement automatique des reliquats d'activité	▪ Quelles sont les procédures de justification des avances ?	Les avances selon les procédures sont à justifier dans un délai de 72 heures après mission ou réalisation de l'activité.	<p>Les procédures de justification des avances :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Décompte des justificatifs de l'avance 2) Avoir les TDR, le rapport et l'ordre de mission signés 3) Etat de paiement des perdiems 4) Contrat de location et le carburant 5) Reversement immédiat des reliquats
	▪ Quelles sont les difficultés de justification des avances ?	Le non-respect de la mesure par certains agents.	<p>Les difficultés de justification des avances :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Manque souvent de structure appropriée pour fournir des pièces conformes dans certains milieux; 2) Prolongement imprévu d'une mission occasionnant des dépenses supplémentaires.
	▪ Quelles sont vos recommandations pour une meilleure gestion des avances ?	Interpellation de l'agent pour la régularisation. Au cas contraire, il est suspendu pour de nouvelles avances et le solde ou le reliquat non reversé à déduire sur le salaire de l'agent.	<p>Les recommandations pour une meilleure gestion des avances :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respecter strictement les procédures - Accepter d'être flexible face à certaines situations (insécurité, pannes...)

DYSFONCTIONNEMENTS	QUESTION / ANALYSE	GNAP	POTAL MEN
4. Exécution de dépenses irrégulières	▪ Quelles sont les mesures et dispositions prises par l'organisation pour pallier à l'exécution de dépenses irrégulières ?	Des mesures d'assainissement des dépenses effectuées normalement sur le terrain et écrits manuellement sont rejetées par l'auditeur .En guise de correction des factures en bonne et due forme sont établies (Gas-oil, restauration, hébergement) Au départ les factures de gaz oil étaient manuelle, des signatures de participants aux ateliers, sans carte d'identité justificatives. Désormais, les factures avec l'identité exigée et les numéros de téléphones sont mentionnés par les bénéficiaires	nous avons mise en place une gestion conformément à la planification du PTBA et le suivi régulier à travers le suivi budgétaire et le TER.

DYSFONCTIONNEMENTS	QUESTION / ANALYSE	GNAP	POTAL MEN
	▪ Quelles sont les faiblesses et/ou contraintes que vous avez notées dans l'exécution des dépenses par votre organisation ?	RAS	En termes de contrainte, il faut noter que nous intervenons dans des zones où les prestataires de services n'ont pas forcément tous les documents exigés selon les procédures comptables
	▪ Quelles sont vos recommandations pour une meilleure exécution des dépenses du programme ?		Pour une meilleure dépense, il faut faire un répertoire des contraintes et échanger avec le bailleur au départ pour convenir du comment surmonter ces contraintes et que cela soit écrit.
5. Insuffisances dans la justification des dépenses	▪ Quelles sont les mesures prises par l'organisation pour remédier aux insuffisances dans la justification des dépenses ?	Les recommandations dans le rapport d'Audit sont respectées dans une très grande mesure ce qui a permis de corriger beaucoup erreurs de gestion de la phase I	Une formation des services de comptabilités et des acteurs terrains sur la lassie de pièces nécessaire pour justifier une dépense.
	▪ Quelles sont les faiblesses et/ou contraintes que vous avez notées dans la justification des dépenses par votre organisation ?	Le contrôle interne a toujours été une faible de notre part .Pour y remédier l' agent de suivi-évaluation a été impliqué en plus du chargé de programme et du président	
	▪ Quelles sont vos recommandations pour une gestion efficiente des ressources du programme ?	Permettre à l'opérateur de définir ses priorités et de les traduire en activités opérationnelles tenant devant compte du contexte local Former tous ceux qui sont impliqués dans la gestion des ressources selon ses spécificités	RAS
6. Les pièces ne correspondant pas à la nomenclature des pièces comptables	▪ Quelles sont les mesures prises par l'organisation pour remédier aux insuffisances dans la nomenclature des pièces comptable ?	Une application stricte des recommandations de l'auditeurs Un suivi interne associé par le chargé de programme et l' Agent de suivi -évaluation	Le suivi de recommandation des audits et la mise en œuvre de ces recommandations à travers un plan de mise en œuvre.
	▪ Quelles sont les faiblesses notées dans votre organisation ?	Faible niveau interne de gestion	
	▪ Quelles sont vos recommandations pour une gestion efficiente des ressources du programme ?	Question posée ci haut cf réponse	Voir la démarche imprimée par les cabinets d'accompagnement du PAO2P ci-dessus.

DYSFONCTIONNEMENTS	QUESTION / ANALYSE	GNAP	POTAL MEN
7. Prélèvement effectué par les opérateurs pour le préfinancement d'autres activités	▪ Quelles sont les mesures et dispositions prises par l'organisation pour pallier aux prélèvements effectués pour le préfinancement d'autres activités ?	Aucune autre activité n'a été financée en dehors du PTBA. Pour toute dépense de fonds alloué, il faut l'autorisation de l'APESS	Les préfinancements ont été déconseillés
	▪ Des dispositifs d'autorisation de réalisation d'activité et d'engagement de dépenses ont-ils été mis en place ? si oui lesquels :		
	▪ Quelles sont les contraintes liées à l'application du dispositif mis en place par l'organisation ?	Le PTBA négocie chaque année pour l'ensemble des opérateurs et de manière standardisée	
	▪ Trouvez-vous de la lourdeur dans l'application des mesures mises en place	Aucune spécifié n'est accordé à l'opérateur. Tout est fixé dans le PTBA et les fonds sont envoyées depuis Wagadougou et arrivent souvent avec un grand retard	RAS
	▪ Quelles sont vos recommandations pour une meilleure gestion des fonds du programme ?	Disponibilité les fonds à temps Permettre à l'opérateur de pouvoir effectuer certaines activités selon le contexte local	Voir plus haut
8. Exécution de dépenses non prévues au budget	▪ Quelles sont les mesures prises pour le respect de l'exécution des lignes budgétaires ?	Pour chaque dépense le chargé de programme exprime les besoins auprès du président du GNAP qui ordonne et le comptable exécute selon les règles comptables de l'Union Européenne	Le suivi budgétaire périodique
	▪ Les TDR et budget d'activités sont-ils soumis à l'Avis de Non Objection (ANO) des organes en charge du suivi technique et fiduciaire ?	Dans la mesure où l'opérateur ne fait qu'exécuter un PTBA validé par l'APESS et la DDC. Cette précaution est réglée d'avance en amont	Actuellement oui, au temps du PREPP non
	▪ Quelles sont les contraintes liées à l'application du dispositif mis en place par l'organisation ?		Si la validation n'est pas vite faite, elle peut retarder la mise en œuvre de l'activité.
	▪ La soumission de la réalisation des activités à l'ANO des organes de suivi handicape t'il le bon déroulement des activités terrain et dans quelle mesure ?	Il y a parfois une lenteur dans la réponse des responsables APESS et la Mauritanie qui utilise de l'Ouguiya est victime d'une lenteur dans le transfert des fonds de Wagadougou à Nouakchott	Si la validation n'est pas faite à temps.

DYSFONCTIONNEMENTS	QUESTION / ANALYSE	GNAP	POTAL MEN
	▪ Quelles sont vos recommandations pour une meilleure gestion du budget programme ?	Le budget Programme doit être négocié et disponibilisé pour un exercice annuel et non semestriel ou trimestriel	Faire TdR groupé, faire des achats groupés
13. Absence d'ordre de mission pour certaines activités			
14. Certains ordres de mission ne spécifient pas correctement les centres de la commune où doivent se rendre les superviseurs	▪ Quels sont les dispositifs mis en place pour la gestion des missions de l'organisation ?	Aucune activité qui nécessite de déplacement en dehors de Nouakchott ne peut s'effectuer sans ordre mission. Toutefois il arrive que le missionnaire ne fasse viser l'ordre de mission à l'arrivée ou au départ par l'autorité compétente. Toutes les autres anomalies n'existent pas	Ces recommandations ont été corrigées
15. Ordres de mission visés par des personnes non habilités			
16. Non référencement de certains ordres de mission ou incohérence dans la chronologie des référencements des ordres de mission			
17. Certains enregistrements comptables ne tiennent pas compte des numéros de comptes définis par le plan comptable OHADA	▪ Le service financier a-t-il été formé au SYSCOHADA révisé ? ▪ Quel est le plan comptable utilisé par l'organisation ?	Pas à notre connaissance Plan comptable Mauritanie	Oui SYSCOHADA
18. Insuffisance de certaines pièces dans les dossiers du personnel (certificat de résidence, photo d'identité, casier judiciaire)	▪ Quel est la composition actuelle du dossier du personnel ?	Depuis l'arrêt du PREPP aucune correction n'a été apportée dans les dossiers d'autant plus qu'il s'agissait de contrat annuel renouvelable chaque année	Les éléments cités comme absent ont été complétés dans le dossier du personnel
19. Etats de paiement non référencés	▪ Quelles sont les dispositions prises par l'organisation pour une meilleure composition des liasses comptables ?	Il y a une petite caisse pour les dépenses courantes légères. Pour les autres, il faut : Un chèque doublement signé par le président et le Responsable Administratif et financier Le nom, la pièce d'identité, les photos, les contrats des bénéficiaires	Le service de comptabilité a été formé une meilleure composition des liasses comptables

DYSFONCTIONNEMENTS	QUESTION / ANALYSE	GNAP	POTAL MEN
20.Codification inappropriée des immobilisations	▪ Quelles sont les dispositions prises par l'organisation pour une meilleure codification des immobilisations ?	Tout matériel durable du PREPP/GNAP porte une immatriculation	La codification a été faite en encre indélébile
21.Non référencement des contrats de travail	▪ Quelles sont les dispositions prises par l'organisation pour une meilleure gestion des contrats ?	Un PV de réunion pour la sélection du moins disant et l'offre de la qualité Un contrat d'exécution cosignée entre le tâcheron et le GNAP Un quitus après conformité dans l'exécution du contrat	Déjà mis en œuvre, les contrats à POTAL MEN sont référencés
22.Contrat de prestations avec congés	▪ Quelles sont les natures de contrat disponible aujourd'hui dans l'organisation ?	• Un appel d'offre pour les montants au-dessus de 1 000 000 FCFA • Gré à gré pour des montants inférieurs • Un appel d'offre pour les montants au-dessus de 1 000 000 FCFA • Gré à gré pour des montants inférieurs	Déjà mis en œuvre, les contrats de prestations et CDD
23.TDR et Rapports non signés par les initiateurs et approuvés par le supérieur hiérarchique	▪ Quelles sont les procédures d'élaboration des TDR ? ▪ Quelles sont vos recommandations pour une meilleure gestion des activités ?	§ Pour chaque mission il faut nécessairement des TDR soumis à l'approbation du président du GNAP Former les acteurs impliqués dans la gestion	Déjà mis en œuvre, les Tdr et Rapports sont signés
24.Non reversement automatique des reliquats d'activité	▪ Quelles sont les procédures de justification des avances ?		Un compte est créé dans le référentiel comptable pour suivre les avances. Une fois que ce n'est pas justifié vous ne pouvez pas recevoir autres avances
	▪ Quelles sont les difficultés de justification des avances ?		
	▪ Quelles sont vos recommandations pour une meilleure gestion des avances ?		

1.1 Quelques images prises pendant la mission de collecte



Ph 1 : Entretien avec les pasteurs, agropasteurs à Yakoua



Ph 2 : Entretien avec les pasteurs, agropasteurs à Foulatari



Ph 3 : Visite d'un centre d'alphabétisation en mauvais état Ph 4 : Entretien avec les pasteurs à Dibina



Ph 5 :: Entretien avec les agropasteurs et agriculteurs à Dibina