1.10a Rapport final

ML/COS2025/4

Professionnalisation des Para-professionnels Vétérinaires » (P3V)

Livrable : Phase 5, 1.10

Préparé pour WOAH/OMSA

Par EpiMundi

Mars 2026

EpiMundi

EpiMundi est une société indépendante de recherche et de conseil en épidémiologie, enregistrée en France.

Créée en 2019 sous le nom d'Ausvet Europe, elle fait partie du groupe Ausvet. EpiMundi est aujourd'hui détenue et dirigée par son président, le Dr Angus Cameron, premier associé lors de la fondation d'Ausvet en Australie en 1998.

Ausvet Europe a été rebaptisée EpiMundi en août 2024 afin de mieux refléter le travail de l'entreprise : fournir une expertise épidémiologique en santé animale, humaine et végétale dans le monde entier.

EpiMundi
Population Health Management

Anciennement AUSVET Europe

Notre mission

En réponse aux défis croissants auxquels la planète est confrontée, nous sommes déterminés à avoir un impact positif significatif sur la santé et le bien-être des animaux et des humains dans le monde entier en fournissant une expertise en épidémiologie inspirée, pragmatique, centrée sur les personnes et fondée sur des preuves.

Clause de non-responsabilité

Sauf indication contraire, le contenu de ce document est confidentiel et n'est destiné qu'à l'usage du client. Si vous avez reçu une copie de ce rapport par erreur, veuillez la supprimer et en informer l'expéditeur. EpiMundi est une société de conseil indépendante et un fournisseur de recherche et n'a connaissance d'aucun conflit d'intérêts en ce qui concerne le contenu de ce document. Les informations fournies sont basées sur des recherches internes, des publications évaluées par des pairs et la vaste expérience de l'équipe d'EpiMundi. Bien que toutes les précautions professionnelles soient prises, compte tenu de la nature intrinsèquement imprévisible des systèmes biologiques et de la recherche épidémiologique, aucune garantie n'est fournie quant à l'exactitude des informations spécifiques. Toutes les recommandations ou conclusions qui peuvent être incluses dans le présent document sont fondées sur les données probantes et l'expérience disponibles. EpiMundi ne garantit pas que les mesures prises sur la base de ces recommandations et conclusions aboutiront au résultat souhaité dans un cas spécifique.

© EpiMundi 2026

Adresse du bureau
3 rue Camille Jordan
69001 Lyon
France

Adresse postale
46 boulevard de la Croix Rousse
69001 Lyon
France

Contact
contact@epimundi.com
+33 4 78 08 64 49
www.epimundi.com

Sommaire

1. Introduction 1

1.1 Contexte et enjeux du maillage vétérinaire en Afrique francophone 1

1.2 Présentation et objectifs généraux du projet P3V 1

1.3 Objectifs et portée de la mission de capitalisation 2

2. Démarche méthodologique de la capitalisation 3

2.1 Analyse documentaire et revue des outils de gestion 3

2.2 Consultation des parties prenantes 3

2.3 Organisation et apports de l'atelier régional de capitalisation 4

3. Approches mises en œuvre et résultats obtenus par composante 5

3.1 Composante 0 : Phase de diagnostic et établissement des stratégies nationales 5

3.2 Composante 1 : Développement d'un environnement institutionnel et réglementaire 5

3.3 Composante 2 : Renforcement des compétences et révision des curricula 6

3.4 Composante 3 : Développement de l'environnement socio-économique et accompagnement à l'insertion 7

3.5 Composante 4 : Gouvernance, management de projet et suivi-évaluation 7

4. Impacts observés et bonnes pratiques identifiées 8

4.1. Le diagnostic au démarrage : fondation de l'intervention 8

4.2. Révision du cadre réglementaire encadrant les PPV 9

4.3. Développement et modernisation des curricula de formation des PPV 10

4.4. Renforcement de la formation (initiale et continue) des PPV 11

4.5. Amélioration de l'insertion professionnelle des PPV diplômés 13

4.6. Le genre, une dimension transversale de la professionnalisation 14

5. Limites rencontrées et leçons apprises 16

5.1. Aléas politiques, lenteurs législatives et souveraineté étatique 16

Les limites rencontrées 16

Leçons apprises 16

5.2. Déficit d'opérationnalisation des dispositifs d'insertion et contraintes de financement 17

Les limites rencontrées 17

Leçons apprises 17

5.3. Lourdeurs administratives, gestion fiduciaire et dimensionnement de l'équipe 18

Les limites rencontrées 18
Leçons apprises 18
5.4. Continuité institutionnelle face au turn-over des ressources humaines 19
Les limites rencontrées 19
Leçons apprises 19
5.5. Défis et limites dans l'intégration de la dimension genre 20
Les limites rencontrées 20
Leçons apprises 20
6. Analyse transversale du projet P3V 22
6.1. Analyse de la pertinence et conformité avec les stratégies sectorielles 22
Cadre de cohérence avec les mandats de l'OMSA et les priorités de l'AFD 22
6.2. Évaluation de l'approche méthodologique et structuration des composantes 23
6.3. Efficacité de la gouvernance et de l'inclusion des parties prenantes 23
Rôle de la médiation institutionnelle dans la concertation interprofessionnelle 24
Adaptabilité et résilience du pilotage 24
Analyse de la charge administrative et des procédures fiduciaires 24
6.4. État de l'intégration de la dimension genre et analyse des barrières structurelles 24
6.5. Conditions de pérennisation et cadre d'institutionnalisation des acquis 25
État d'avancement du processus législatif et sécurisation des consensus techniques 25
Analyse des besoins de financement et mécanismes de mobilisation de ressources domestiques 25
Renforcement de la représentation organisationnelle des para-professionnels vétérinaires (PPV) 25
6.6. Évaluation du potentiel de réplicabilité et recommandations de mise à l'échelle 25
7. Présentation et diffusion des outils de capitalisation 27
7.1. Description détaillée des outils de capitalisation 27
Le Guide de formalisation et standardisation des processus 27
Le Document d'analyse globale du projet avec recommandations et note de positionnement 27
Les Fiches de bonnes pratiques thématiques 28
L'Article sur les leçons tirées 28
La Cartographie des savoirs 28
La Vidéo de synthèse de capitalisation 28

Le Poster du projet 29
7.2. Stratégie de diffusion des outils de capitalisation 29
7.2.1. Segmentation des publics cibles 29
7.2.2. Canaux de diffusion 29
7.2.3. Chronogramme de déploiement 30
7.2.4. Suivi et évaluation de la diffusion 30
8. Recommandations stratégiques 31
8.1. Recommandations pour l'ancrage institutionnel et le cadre réglementaire (Composante 1) 31
1. Pérennisation de la mémoire institutionnelle et poursuite du plaidoyer politique 31
2. Institutionnalisation et financement autonome des cadres de concertation 31
3. Structuration et légitimation des représentations de PPV 31
4. Clarification continue des rôles et prérogatives 32
8.2. Recommandations pour l'excellence et la pérennité de la formation (Composante 2) 32
5. Institutionnalisation de l'amélioration continue des curricula 32
6. Pérennisation des investissements matériels et cliniques 32
7. Stabilité et obligation de restitution du corps enseignant 32
8. Maintien du réseau académique et des passerelles 32
8.3. Recommandations pour l'insertion professionnelle et la viabilité économique (Composante 3) 33
9. Opérationnalisation effective des dispositifs d'insertion 33
10. Levée des obstacles au financement initial 33
11. Plaidoyer pour le travail décent et la collaboration 33
12. Prise en compte du "poly-emploi" 33
8.4. Recommandations pour l'intégration effective et transformatrice du genre 33
13. Adaptation des infrastructures de formation 34
14. Développement de mesures incitatives et d'accès aux ressources 34
15. Plaidoyer sociétal et modèles de réussite 34
16. Intégration de modules spécifiques 34
8.5. Recommandations pour la gouvernance et le design de futures interventions (Composantes 0 et 4) 34
17. Dimensionnement administratif et logistique 34
18. Découplage des objectifs techniques et de l'adoption politique 34

19. Institutionnalisation des procédures de passation de service 35
20. Rigueur de la phase diagnostique préalable 35
9. Conclusion 36
Application des standards internationaux sur le terrain 36
Facilitation du dialogue interprofessionnel 36
Renforcement des capacités et modernisation de la formation 36
Dépendance au cadre réglementaire et temporalité institutionnelle 37
Pérennisation et changement d'échelle 37
Annexes 38
Annexe 1 : Liste des acronymes 38
Annexe 2 : Cartographie des savoirs 1

1. Introduction

1.1 Contexte et enjeux du maillage vétérinaire en Afrique francophone

En Afrique francophone, le secteur de l'élevage constitue un pilier fondamental pour l'économie rurale, la sécurité alimentaire et la santé publique. Toutefois, le secteur de la santé animale dans cette région fait face à des défis structurels profonds qui entravent le développement rural et la sécurité alimentaire. L'accès aux services vétérinaires est limité par un déficit quantitatif de professionnels qualifiés sur le terrain, une inadéquation historique des formations par rapport aux réalités et aux besoins du marché de l'emploi, et un cadre réglementaire présentant des lacunes ou une obsolescence vis-à-vis des normes internationales. Ces insuffisances favorisent l'émergence d'un marché informel, caractérisé par la vente illicite de médicaments, et des fraudes, menaçant ainsi la santé publique vétérinaire.

Dans ce contexte, les paraprofessionnels vétérinaires (PPV) constituent un maillon essentiel. Présents au plus près des communautés rurales et des zones pastorales éloignées, ils assurent des services de proximité vitaux pour les éleveurs. L'Organisation mondiale de la santé animale (OMSA) reconnaît l'importance de ce rôle pour pallier les insuffisances physiques et géographiques des services vétérinaires nationaux. La nécessité de professionnaliser, d'encadrer et d'intégrer formellement ces acteurs dans le réseau national de santé animale est donc apparue comme une nécessité.

1.2 Présentation et objectifs généraux du projet P3V

Le projet « Professionnalisation des Para-professionnels Vétérinaires » (P3V) est une initiative régionale conçue pour répondre au déficit de services vétérinaires de proximité, à l'inadaptation des formations initiales et à l'expansion des pratiques informelles. Lancé le 15 septembre 2020 pour une durée initiale de quatre ans, le projet a été prolongé jusqu'en décembre 2025. Mis en œuvre par l'OMSA sur financement de l'Agence française de développement (AFD), le projet a d'abord ciblé le Sénégal et le Togo, avant d'être étendu de façon stratégique au Bénin en 2024, démontrant ainsi son ambition et son impact régional.

L'objectif général du projet P3V est d'améliorer durablement l'accès à des services vétérinaires de qualité pour les éleveurs d'Afrique francophone. Pour ce faire, le projet s'articule autour d'une approche systémique comprenant trois (3) composantes opérationnelles interdépendantes et deux (2) composantes transversales :

- **Composante 0 (Phase de diagnostic) :** Établir une analyse approfondie de la situation initiale (démographie, cadre législatif, offres de formation) et définir des stratégies nationales de renforcement du réseau de santé animale.
- **Composante 1 (Environnement institutionnel) :** Développer un cadre juridique et réglementaire favorable, intégrant harmonieusement les PPV, et soutenu

par des systèmes de contrôle efficaces et des cadres de concertation interprofessionnels.

- **Composante 2 (Acquisition des compétences) :** Renforcer les capacités des PPV par la révision des curricula de formation initiale pour les aligner sur les lignes directrices de l'OMSA, la formation des formateurs, et le déploiement d'une offre de formation continue.
- **Composante 3 (Environnement socio-économique) :** Favoriser un environnement durable propice à l'insertion professionnelle des PPV, en évaluant la rentabilité des activités et en concevant des dispositifs d'accompagnement et de suivi-coaching.
- **Composante 4 (Management du projet) :** Assurer la gouvernance, la coordination administrative et financière, le suivi-évaluation, et la capitalisation des acquis.

1.3 Objectifs et portée de la mission de capitalisation

L'objectif global de la présente démarche est de produire et de diffuser des outils de capitalisation du projet P3V. Il s'agit de capturer l'ensemble des connaissances générées, y compris les savoirs tacites acquis par les acteurs du terrain, et de documenter de manière claire et argumentée les résultats obtenus, les approches mises en œuvre, les impacts observés, les limites rencontrées et les leçons apprises.

Ce processus vise à créer une mémoire institutionnelle solide, permettant de conserver les expériences issues du projet pour soutenir l'apprentissage continu des parties prenantes. Il a également pour vocation de proposer une analyse transversale mettant en valeur, la valeur ajoutée du P3V, afin de démontrer sa singularité par rapport à d'autres interventions similaires et d'encourager la réplicabilité du modèle dans d'autres contextes géographiques ou institutionnels.

2. Démarche méthodologique de la capitalisation

La méthodologie adoptée pour capitaliser les acquis du projet P3V a reposé sur une approche mixte, itérative et participative, combinant une revue documentaire exhaustive, des consultations élargies sur le terrain, et des ateliers de co-construction.

2.1 Analyse documentaire et revue des outils de gestion

L'analyse a débuté par l'examen rigoureux de l'ensemble des documents contractuels, techniques et de gouvernance du projet. Cette étape a permis de recenser, structurer et valider factuellement les réalisations techniques. Les documents exploités incluent :

- Les documents formels et contractuels : Le Manuel Opérationnel de Procédures (MOP) et le Plan de Passation des Marchés (PPM).
- Les documents de suivi et de gouvernance : Les Rapports annuels d'exécution technique et financière, les comptes rendus des Comités de Pilotage (COPIL) et des Réunions de Coordination Nationale (RCN), ainsi que les rapports d'audit (financier et passation de marchés).
- Les études diagnostiques et thématiques : Les rapports d'évaluation de la démographie vétérinaire (Composante 0), les enquêtes d'insertion professionnelle et de rentabilité économique (Composante 3), et les analyses sur l'intégration du genre.
- Les ressources pédagogiques : Les rapports de développement des curricula, les syllabi, les manuels de formation (dont le MUPSA digitalisé), et les supports audiovisuels créés pour la formation.
- Les documents de la Composante 1 : Les rapports des missions du Programme d'Appui à la Législation Vétérinaire (PALV) et les projets de textes réglementaires.

2.2 Consultation des parties prenantes

Afin de recueillir les perceptions des acteurs sur l'impact du projet et d'extraire les connaissances non formalisées, des enquêtes ont été menées conjointement avec l'équipe d'évaluation entre octobre et novembre 2025. Au total, 88 personnes ont été consultées (50 au Sénégal, 30 au Togo, 8 au Bénin et plusieurs acteurs internationaux de coordination), comprenant 62 hommes et 26 femmes. Le panel incluait des responsables opérationnels (OMSA, AFD), des acteurs des services vétérinaires nationaux, des représentants des établissements de formation, des étudiants stagiaires, des PPV en fonction, et des représentants d'ONG (VSF-Suisse, Brooke).

Les méthodes ont combiné :

- Des entretiens semi-directifs individuels pour approfondir les aspects stratégiques, financiers et de gouvernance.
- Des sessions de groupe (focus groups) dans les établissements de formation (ex. ISFAR de Bambey, INFA de Tové) avec les formateurs et les étudiants.
- Des questionnaires en ligne ciblant spécifiquement les PPV en formation initiale (104 répondants, dont 73 hommes, 29 femmes, 2 préfèrent ne pas le dire) et continue (80 répondants au total, dont 64 hommes et 15 femmes, 1 sans identification), permettant de mesurer quantitativement la satisfaction et l'adéquation des formations.

2.3 Organisation et apports de l'atelier régional de capitalisation

Un atelier régional de capitalisation s'est tenu à Saly, au Sénégal, du 4 au 6 novembre 2025. Cet événement a réuni, les délégations des trois pays (Bénin, Sénégal, Togo), les experts techniques, et les bailleurs. L'atelier visait à valider les résultats préliminaires de l'étude d'impact et à co-construire les outils de capitalisation. Les travaux de groupe ont permis de structurer les fiches de bonnes pratiques selon des thématiques clés (Révision réglementaire, Développement des curricula, Insertion professionnelle, Genre, etc.) et de réaliser une analyse SWOT sur la durabilité et la transférabilité du projet. La création de "cartographies des savoirs" participatives a aidé les acteurs à modéliser visuellement les interactions et les processus ayant conduit aux succès du projet.

3. Approches mises en œuvre et résultats obtenus par composante

Cette section détaille les activités menées et les résultats obtenus pour chacune des cinq composantes structurantes du projet, de la phase de diagnostic à la gouvernance.

3.1 Composante 0 : Phase de diagnostic et établissement des stratégies nationales

Cette phase préparatoire a été conçue pour établir des fondations solides et une situation de référence fiable.

- **Approches :** La méthode a reposé sur des missions pilotes utilisant des outils inspirés de la méthodologie PVS (*Performance of Veterinary Services*) de l'OMSA, adaptés pour intégrer les PPV et la dimension genre. Les équipes ont mené des entretiens, des groupes de discussion et des observations sur site pour cartographier les ressources humaines, auditer l'offre de formation (infrastructures, équipements, obsolescence des curricula), et évaluer les besoins réels du terrain.
- **Résultats :** Ces diagnostics ont abouti à l'élaboration de stratégies nationales de renforcement du personnel en santé animale (validées en 2024 pour le Togo et en 2025 pour le Sénégal). Ils ont permis d'identifier les établissements partenaires (INFA de Tové et ISMA de Kara au Togo ; ISFAR de Bambey, CNFTEIA de Saint-Louis et USSEIN de Kaolack au Sénégal ; EPAC et le LAMS au Bénin) et d'ajuster le Plan de Travail Annuel Budgétisé (PTBA) en fonction des priorités nationales. Les indicateurs numériques de cette phase ont été atteints à 100%.

3.2 Composante 1 : Développement d'un environnement institutionnel et réglementaire

L'objectif de cette composante était de sécuriser l'intégration des PPV dans le réseau formel en clarifiant leurs statuts, rôles et responsabilités.

- **Approches :** Le projet s'est appuyé sur le Programme d'Appui à la Législation Vétérinaire (PALV). Des missions d'identification ont évalué le cadre légal existant, suivies par la mise en place de groupes de travail tripartites (Autorité Vétérinaire, Ordre National des Vétérinaires, représentants des PPV) pour définir les orientations législatives. En parallèle, des cadres de concertation régionaux ont été établis pour favoriser le dialogue interprofessionnel.

  Afin de consolider la position des PPV, le projet a également intégré la définition et le déploiement de plans de communication ciblant les secteurs

formels et informels. Cette démarche visait à sensibiliser les acteurs de terrain (population générale, éleveurs, vétérinaires) aux thématiques prioritaires, telles que la visibilité des prestations des PPV et la promotion des bonnes pratiques.

Par ailleurs, une approche d'appui aux Organismes Statutaires Vétérinaires (OSV) et aux autorités compétentes a été mise en œuvre pour les accompagner dans la définition de systèmes de contrôle et d'inspection efficaces, en mobilisant notamment l'expertise du Service de Renforcement des Capacités (SRC) de l'OMSA et en s'appuyant sur les rapports d'évaluation PVS.

- **Résultats :** Des projets de textes législatifs ont été initiés, notamment la partie législative du projet de Code de Santé Publique Vétérinaire au Sénégal. Au Togo, les textes règlementaires encadrant les conditions d'exercice des PPV et les modalités de supervision par les vétérinaires ont été élaborés et validés. Sur le terrain, 5 cadres de concertation régionaux ont été opérationnalisés au Sénégal et 6 au Togo, permettant de désamorcer les tensions historiques qui existent entre les acteurs de la santé animale.

  Sur le volet de la communication, des plans nationaux ont été élaborés au bénéfice des services vétérinaires pour sensibiliser directement les éleveurs sur le terrain. Au Sénégal, cela s'est matérialisé par la production d'outils de communication variés (brochures, spots radio, capsules vidéo, kakémonos) et le déploiement de caravanes de sensibilisation ayant couvert plus de 3 500 km pour lutter contre la pratique illégale de la médecine vétérinaire et promouvoir l'usage rationnel des médicaments.

  Concernant l'appui aux OSV, la montée en compétences s'est étendue aux mécanismes d'inspection : une mission spécifique menée en 2025 au Togo a permis de former les membres de l'Ordre des vétérinaires sur la gestion, la planification stratégique et financière, ainsi que sur la cartographie des acteurs et des activités de contrôle.

3.3 Composante 2 : Renforcement des compétences et révision des curricula

Cette composante visait à garantir que la formation des PPV réponde aux normes internationales et aux besoins pratiques des éleveurs.

- **Approches :** Le processus a débuté par l'analyse des écarts (via l'outil *Curricula Assessment Matrix* - CAM) entre les enseignements existants et les Lignes Directrices de l'OMSA. Des ateliers de co-construction ont ensuite été organisés avec les équipes pédagogiques, soutenus par des partenaires techniques comme l'EISMV de Dakar et le Réseau FAR, pour reformuler les Résultats d'Apprentissage (RA) et les syllabi. Le projet a également investi dans le renforcement matériel des établissements.
- **Résultats :** Huit (8) nouveaux curricula (niveaux Bac Pro et Licence) ont été développés dès 2022 (quatre au Sénégal, deux au Togo et deux au Bénin),

avec une augmentation significative de la part des enseignements pratiques et cliniques (ex. : l'INFA a atteint 43% de travaux pratiques). Des équipements (matériel de laboratoire, aide au diagnostic) ont été livrés. Sur le plan de la formation continue, de nombreux modules ont été déployés touchant des centaines de PPV. Enfin, des ressources pédagogiques innovantes ont été créées, telles que des vidéos pédagogiques (autopsie, sutures, contention, examen clinique) et la digitalisation en application mobile hors ligne du Manuel à l'Usage du Personnel de Santé Animale (MUPSA).

3.4 Composante 3 : Développement de l'environnement socio-économique et accompagnement à l'insertion

L'enjeu de cette phase était de s'assurer que les PPV formés puissent s'insérer durablement et de manière rentable sur le marché du travail, particulièrement en milieu rural.

- **Approches :** Des enquêtes quantitatives et qualitatives ont été menées auprès des diplômés pour analyser les taux d'insertion, les disparités de genre et les facteurs d'employabilité. En parallèle, une analyse comptable et financière des cabinets vétérinaires a été réalisée pour concevoir des modèles économiques viables. Enfin, des ateliers participatifs ont visé à structurer un Dispositif de Suivi-Coaching des PPV (DSCPP).
- **Résultats :** Les études ont produit des données de référence (ex. : un taux d'occupation des PPV diplômés d'environ 65% au Sénégal et 52,6% au Togo). Des modèles économiques ont été conçus. Des Cellules d'Information et d'Appui à l'Insertion (CIAI) ont été formellement créées au sein des établissements de formation, et un programme de coaching intégrant la formation à l'entrepreneuriat a été conçu.

3.5 Composante 4 : Gouvernance, management de projet et suivi-évaluation

- **Approches :** Le pilotage a reposé sur une équipe de coordination (OMSA), des points focaux nationaux au sein des ministères de tutelle, et un réseau de partenaires techniques. La gouvernance a été assurée par des Comités de Pilotage annuels et des Réunions de Coordination Nationales régulières. Un Système de Suivi, Évaluation et Apprentissage (SSE) a été mis en œuvre.
- **Résultats :** La communication a permis une forte adhésion des parties prenantes. Le projet a su faire preuve de flexibilité budgétaire et opérationnelle pour s'adapter aux retards (notamment liés au COVID-19) et aux réalités du terrain, tout en gérant une charge administrative considérable inhérente aux procédures fiduciaires strictes de l'AFD.

4. Impacts observés et bonnes pratiques identifiées

L'analyse de la mise en œuvre du projet P3V a permis d'extraire un ensemble de bonnes pratiques constituant le socle de la réussite des interventions. Ces pratiques ont été formellement documentées et structurées autour de six thématiques, couvrant l'ensemble du cycle de vie du projet, de son diagnostic initial à l'insertion professionnelle des diplômés, en passant par l'intégration transversale de la dimension genre.

4.1. Le diagnostic au démarrage : fondation de l'intervention

L'objectif principal de cette étape est d'établir une base factuelle et institutionnelle solide avant le déploiement des activités opérationnelles. Cette phase préparatoire garantit que le projet répond aux réalités du terrain tout en s'assurant de l'engagement politique des pays bénéficiaires.

Méthodologie déployée : La démarche a débuté par des consultations internes au sein de l'Organisation mondiale de la santé animale (OMSA) et l'analyse des données existantes, notamment les rapports d'évaluation des Performances des Services Vétérinaires (PVS). Cette analyse a été suivie d'échanges formels avec les Délégués nationaux de l'OMSA, faisant suite à des requêtes officielles des États. Ces interactions ont permis de définir conjointement un Plan de Travail Budgétisé Annuel (PTBA) réaliste et adapté aux priorités de chaque pays.

Résultats et mesures de succès : Cette approche a abouti à une appropriation forte du projet par les pays, en particulier par les Directions des Services Vétérinaires (DSV) et les équipes de coordination locales. Les diagnostics ont été validés formellement, les budgets approuvés, et les financements (qu'ils soient externes ou issus de fonds propres des pays) ont été sécurisés. Le succès de cette phase se mesure au taux d'exécution budgétaire de la phase diagnostique et au pourcentage de livrables validés par les comités de pilotage.

Acteurs impliqués : Cette phase a nécessité la mobilisation coordonnée des bailleurs de fonds, des Délégués de l'OMSA, des DSV, des ministères en charge de la formation et de l'agriculture, ainsi que des partenaires techniques (EISMV, Réseau FAR, établissements de formation). Les organismes statutaires et les organisations régionales (CEDEAO, UEMOA, Banque Mondiale, Délégation de l'UE) ont également été intégrés aux consultations.

Conditions pour le succès et points d'attention : La réussite du diagnostic initial repose sur l'acceptation de la démarche par la DSV, un plaidoyer convaincant, la disponibilité immédiate du budget et un contexte socio-politique favorable. Une attention particulière doit être portée au strict respect de la hiérarchie institutionnelle et des procédures administratives locales, nécessitant un haut niveau de diplomatie de la part des équipes de coordination.

Recommandations : Il est fondamental de considérer la phase préparatoire non comme une simple formalité, mais comme une étape essentielle du projet. Il est recommandé de définir très précisément le périmètre de l'intervention (ce qui est financé par le projet et ce qui ne l'est pas) pour éviter les attentes déçues. L'identification précoce des personnes clés (les « connecteurs » qui facilitent le projet et les « diviseurs » potentiels) est stratégique. Enfin, privilégier systématiquement les entretiens en présentiel permet de bâtir la confiance nécessaire à la bonne appropriation de la revue diagnostique.

4.2. Révision du cadre réglementaire encadrant les PPV

L'objectif de cette bonne pratique est de définir et d'adopter un cadre législatif et réglementaire qui garantit l'intégration durable des Para-professionnels Vétérinaires dans le réseau national de santé animale, tout en assurant la qualité et la sécurité des services rendus aux éleveurs.

Méthodologie déployée : La méthode s'appuie sur le Programme d'Appui à la Législation Vétérinaire (PALV) de l'OMSA. Le prérequis est une volonté politique formalisée par une demande d'accord PALV adressée à l'OMSA. Le processus se décline en trois étapes :

1. L'évaluation du cadre légal existant via une Mission d'Identification de la Législation Vétérinaire (MILV) pour repérer les manquements.
2. La formalisation de l'accord PALV (révisé annuellement).
3. La conduite de la mission PALV avec des experts de l'OMSA et les parties prenantes, incluant une mission préparatoire, des consultations par ateliers thématiques, et des synthèses régulières pour consolider l'adhésion.

Résultats et mesures de succès : Les résultats tangibles incluent la signature des accords PALV, la création de projets de textes révisés, et l'établissement de consensus solides au sein des groupes de travail (notamment sur la clarification des responsabilités entre vétérinaires et PPV). Un résultat immatériel est la montée en compétences législatives et réglementaires des acteurs nationaux. Les indicateurs de suivi reposent sur le nombre de textes révisés et le nombre de missions mises en œuvre.

Acteurs impliqués : Les autorités nationales (Ministères, DSV, parlementaires) sont au cœur du dispositif, appuyées par les experts PALV de l'OMSA et des experts techniques nationaux, incluant obligatoirement des juristes. Les organismes statutaires vétérinaires, les représentants des PPV et les organisations professionnelles (éleveurs, ONG) participent activement aux consultations.

Conditions pour le succès : Le succès de la révision réglementaire est conditionné par un portage politique de haut niveau continu, car l'adoption des textes relève exclusivement de la souveraineté de l'État. Il est indispensable de définir avec une grande précision les prérogatives des PPV (actes autorisés, modalités de supervision) pour endiguer l'exercice illégal. La démarche doit être participative. Par ailleurs, il est important d'intégrer la gestion de la temporalité législative : le temps parlementaire étant souvent plus long que le cycle du projet, il faut valoriser les étapes intermédiaires

(textes validés techniquement) pour maintenir la motivation. Une agilité budgétaire est également requise pour organiser les concertations nécessaires.

Points d'attention : L'intégration précoce d'une expertise juridique est un point de vigilance critique : les concepts techniques de la médecine vétérinaire doivent être traduits d'emblée dans un langage juridique conforme au droit national. De plus, une analyse d'impact financier doit accompagner les textes (coûts de diffusion, formation des inspecteurs, contrôles), car l'absence de budget dédié rend la réglementation inapplicable sur le terrain. L'OMSA doit jouer un rôle de médiateur neutre en cas de blocage des débats.

Recommandations : Il est recommandé de capitaliser formellement sur les consensus définis lors des concertations, en documentant les points de blocage levés, afin de ne pas recommencer les négociations de zéro lors de futures révisions. Une fois les textes adoptés, un plan de communication et de vulgarisation doit être lancé sur le terrain. L'expertise juridique acquise par les cadres nationaux doit être valorisée pour d'autres réformes sectorielles. Enfin, l'intégration de modules d'enseignement sur la « Législation et Déontologie » dans les formations initiales est indispensable pour prévenir les conflits de prérogatives futurs. Il est également recommandé de plaider pour l'harmonisation de ces cadres réglementaires à l'échelle de la CEDEAO ou de l'UEMOA.

4.3. Développement et modernisation des curricula de formation des PPV

Cette pratique vise à concevoir des programmes de formation initiale pertinents, de haute qualité, alignés sur les lignes directrices de l'OMSA et adaptés aux réalités agro-écologiques et économiques locales.

Méthodologie déployée : Le développement des curricula s'est déroulé en trois phases distinctes.

- **Phase 1 (Analyse)** : Identification des besoins, formation des équipes pédagogiques sur les recommandations de l'OMSA, et évaluation du niveau d'alignement des anciens curricula via la Matrice d'Alignement des Curricula (outil CAM).
- **Phase 2 (Harmonisation et développement)** : L'utilisation de l'outil CAM a permis d'identifier les cours et les résultats d'apprentissage manquants. Des ateliers par établissement ont ensuite été menés pour définir les Unités d'Enseignement (UE), accroître la part des enseignements pratiques, et rédiger les syllabus détaillés.
- **Phase 3 (Validation et mise en œuvre)** : Adoption officielle des nouveaux curricula par les autorités de tutelle et mise en œuvre opérationnelle accompagnée d'un suivi.

Résultats et mesures de succès : Les établissements disposent désormais de curricula alignés sur les standards internationaux et les besoins du pays. De nouveaux modules essentiels ont été intégrés : biosécurité, bien-être animal, approche *One Health*, zoonoses, maladies émergentes, législation, déontologie, et microbiologie générale.

Une augmentation significative de la part des Travaux Dirigés et Travaux Pratiques (TD/TP) a été actée. De plus, cette démarche a favorisé le rapprochement des établissements partenaires via la création de réseaux de communication et l'organisation d'ateliers de capitalisation inter-écoles.

Acteurs impliqués : Le processus mobilise les équipes pédagogiques et directions des établissements, les experts en élaboration de curricula (OMSA, EISMV), les directions techniques ministérielles (Enseignement supérieur, Élevage), les organismes statutaires, et les représentants des métiers de terrain (éleveurs, employeurs). Les structures nationales d'accréditation sont également impliquées.

Conditions pour le succès : L'utilisation d'une fondation méthodologique rigoureuse (outil CAM) de l'appui ciblé du processus PVS couplée à une expertise internationale et régionale garantit le niveau scientifique du cursus. L'engagement et la proximité avec les directions des établissements sont cruciaux, tout comme l'allocation de ressources critiques : le temps consacré par les enseignants aux ateliers de rédaction doit être protégé et financé par le projet ou par le pays bénéficiaire pour éviter la production de curricula superficiels.

Points d'attention : Avant d'entamer l'analyse, l'adhésion institutionnelle préalable des autorités de tutelle est requise pour assurer la future validité du diplôme. La formation doit être centrée sur l'étudiant via l'Approche Par Compétences (APC). Les curricula doivent s'inscrire dans une cohérence institutionnelle (alignement avec le plan stratégique de l'école). L'intégration de modules de professionnalisation (gestion, fiscalité) doit se faire sans compromettre les prérequis académiques permettant aux étudiants d'accéder à des passerelles vers la formation de docteur vétérinaire. Enfin, l'équité de genre doit être garantie dans les contenus et les modalités d'enseignement.

Recommandations : Il convient de formaliser les réseaux d'établissements créés durant le projet pour pérenniser l'échange d'expertise. Les écoles doivent capitaliser sur ce travail pour s'engager vers une assurance qualité nationale (par exemple, en se rapprochant de structures comme l'ANAQ-Sup au Sénégal). À l'échelle étatique, la définition d'un processus de standardisation et d'accréditation obligatoire pour tout nouvel établissement souhaitant former des PPV limitera la concurrence déloyale. Enfin, il est recommandé de porter une ambition régionale en plaidant pour l'harmonisation des curricula à l'échelle de la CEDEAO ou de l'UEMOA.

4.4. Renforcement de la formation (initiale et continue) des PPV

L'objectif est de professionnaliser la formation par un soutien ciblé et renforcé à l'enseignement pratique, clinique et à l'approche entrepreneuriale, garantissant ainsi des diplômés directement opérationnels sur le marché du travail.

Méthodologie déployée : Le renforcement s'est articulé autour de deux axes. Le premier axe concerne l'appui clinique et pratique : diagnostics des besoins en équipements, renforcement des capacités des formateurs (ingénierie pédagogique, utilisation de laboratoires de simulation, biochimie), acquisition de matériel lourd et de consommables, élaboration de ressources pédagogiques (manuels, posters), et partage d'expériences. Le second axe se concentre sur l'organisation des stages :

définition des besoins des structures d'accueil, soutien financier et logistique aux étudiants, élaboration de guides de stage standardisés, et signature de conventions formelles entre les écoles et les professionnels. Pour les acteurs déjà installés, des sessions de formation continue ont été déployées sur des thématiques prioritaires.

Résultats et mesures de succès : L'enseignement pratique a été transformé grâce à la disponibilité de nouveaux équipements (microscopes, kits chirurgicaux, LaboSim) et à la montée en compétence des enseignants. L'amélioration de l'encadrement des stages s'est matérialisée par la signature de conventions liant les établissements aux ordres vétérinaires statutaires, offrant un cadre légal et formatif sécurisé aux étudiants. Les indicateurs incluent le nombre de formateurs formés, d'étudiants appuyés, d'équipements livrés et de ressources produites, avec une attention spécifique au taux de femmes bénéficiaires.

Acteurs impliqués : Les établissements de formation, les experts techniques (EISMV, Réseau FAR), les directions ministérielles, les structures d'accueil des stagiaires (cliniques privées, ONG, fermes, abattoirs, laboratoires publics) et les organismes statutaires collaborent étroitement sous l'égide de la cellule de coordination du projet.

Conditions pour le succès : Une condition importante est la synergie entre équipement et compétence : tout achat de matériel innovant doit être obligatoirement assorti d'une formation technique à son utilisation. Le projet a démontré l'importance de l'adaptabilité aux contextes locaux (ex. : recours aux laboratoires de simulation lorsque l'accès aux animaux vivants est limité) et de la capacité à saisir l'opportunité du numérique (digitalisation du MUPSA, création de vidéos d'autopsie ou de chirurgie). Une gouvernance interne obligeant les enseignants formés à restituer leurs acquis à leurs collègues assure la pérennisation institutionnelle. Pour les formations continues, une formation des formateurs locaux et nationaux garantie la pérennité des formations continues.

Points d'attention : Une vigilance particulière est requise sur la cohérence curricula-stages : le calendrier académique doit correspondre aux activités réelles en milieu professionnel. La stabilité du corps enseignant est un enjeu : la formation doit cibler en priorité les enseignants permanents plutôt que les vacataires. La complexité administrative inhérente à l'achat d'équipements spécialisés impose l'allocation de ressources expertes en passation de marchés publics pour éviter les retards. Enfin, l'intégration du genre suppose d'adapter l'organisation des formations pour les enseignantes et de sécuriser l'environnement d'accueil des étudiantes en stage.

Recommandations : Le maintien du réseautage institutionnel entre les écoles locales et les centres d'excellence est impératif. Les bailleurs et institutions doivent assurer la pérennisation des outils digitaux par un support technique continu (mises à jour du MUPSA applicatif). Les établissements doivent être accompagnés pour intégrer dans leurs budgets de fonctionnement des lignes dédiées à la maintenance du matériel technique, au recyclage des enseignants, et à la levée des contraintes liées au genre (comme le financement d'internats sécurisés). Par rapport aux formations continues, il est important d'avoir les formateurs nationaux issus à la fois du milieu professionnel et des écoles de formation pour l'implication des deux acteurs (ordres et écoles) dans la pérennité de ces formations continues

4.5. Amélioration de l'insertion professionnelle des PPV diplômés

Cette thématique a pour finalité d'accroître l'employabilité des PPV et de garantir leur insertion durable, en documentant les trajectoires, en identifiant les modèles de rentabilité viables, et en connectant l'offre de formation aux réalités économiques.

Méthodologie déployée : La démarche a reposé sur une base diagnostique : la réalisation des enquêtes quantitatives et qualitatives sur l'insertion professionnelle des diplômés et l'évaluation comptable de la rentabilité des cabinets de santé animale. Sur cette base, des ateliers de co-construction ont été organisés aux niveaux national et régional pour concevoir un dispositif d'accompagnement. Ces ateliers ont défini les rôles des acteurs, structuré les Cellules d'Information et d'Appui à l'Insertion (CIAI) au sein des écoles, et établi les mécanismes de gouvernance, de suivi (mentorat/coaching) et de financement.

Résultats et mesures de succès : Le projet a généré les premières données de référence de la région sur l'insertion et la rentabilité économique des PPV, différenciées selon les agro-systèmes et le genre. Les établissements ont été formellement sensibilisés à leur rôle post-diplôme, menant à la création des CIAI. Le modèle de dispositif comprend un outil de suivi-coaching et une fiche de collecte de données numériques.

Acteurs impliqués : Les ministères de l'Élevage et de l'Emploi, les agences de promotion de l'emploi, les experts en économie, les équipes administratives des établissements, les employeurs, les mentors, les associations de PPV et les éleveurs constituent l'écosystème d'insertion.

Conditions pour le succès : L'alignement des visions stratégiques est essentiel : les institutions doivent acter que l'insertion n'est pas une externalité optionnelle, mais le but ultime de la formation. L'implication active du secteur privé (vétérinaires installés) est déterminante, ces derniers ayant besoin de ressources humaines qualifiées pour étendre leur couverture. De plus, la promotion du travail décent (respect des contrats, cotisations sociales) est indispensable pour rendre la profession attractive.

Points d'attention : Le marché de l'emploi vétérinaire évolue rapidement ; les données des enquêtes doivent faire l'objet de mises à jour continues. Une attention doit être accordée à la réalité du « poly-emploi », les PPV combinant souvent un salariat (public ou privé) avec des activités d'auto-entrepreneuriat pour assurer leur résilience financière. Le passage à l'entrepreneuriat nécessite le développement de compétences comportementales (*soft skills*). L'opérationnalisation effective du dispositif de suivi se heurte fréquemment à l'absence de ressources financières dédiées au sein des écoles.

Recommandations : Il est recommandé d'utiliser le dispositif de suivi comme une plateforme de plaidoyer pour la collaboration interprofessionnelle, clarifiant les mécanismes de partenariat entre vétérinaires et PPV. L'opérationnalisation pérenne des CIAI doit être une priorité institutionnelle. Les preuves factuelles issues des enquêtes de rentabilité doivent servir d'outils de plaidoyer politique pour améliorer le cadre réglementaire (qui limite parfois l'exercice autonome). Enfin, il faut diversifier les horizons des étudiants dès la formation initiale en leur présentant des études de cas

de réussite économique et en facilitant leur connexion avec les institutions de microfinance.

4.6. Le genre, une dimension transversale de la professionnalisation

L'intégration systémique de l'approche genre vise à renforcer l'équité, à lever les freins spécifiques rencontrés par les professionnelles de la santé animale, et à améliorer l'accès aux soins pour les éleveuses, contribuant ainsi à la sécurité alimentaire globale.

Méthodologie déployée : L'approche genre a été intégrée de manière transversale dans l'ensemble des composantes du projet :

- **Dans le diagnostic (C0 & C4)** : Collecte systématique de données ventilées par sexe, analyse de la place des femmes dans les services, révision des indicateurs de suivi, et formation des équipes de coordination sur ces enjeux.
- **Dans le cadre réglementaire (C1)** : Fixation d'un objectif de 40 % de participation féminine dans les cadres de concertation pour assurer une représentation équitable, et adaptation des plans de communication.
- **Dans la formation (C2)** : Ciblage de 40 % de femmes dans les activités de renforcement des capacités et incitation à l'intégration de modules de « Genre et leadership ».
- **Dans l'insertion (C3)** : Analyse différenciée de la rentabilité économique selon le sexe pour identifier les obstacles spécifiques (accès au crédit bancaire, accès au foncier).

Résultats et mesures de succès : Des rapports de diagnostic genre ont été produits, validés et partagés. L'approche a favorisé une évolution normative, avec l'intégration de la perspective genre dans les outils institutionnels de l'OMSA (comme le processus PVS). Les personnels et partenaires ont vu leurs compétences renforcées sur la thématique. Les indicateurs de succès mesurent les taux de participation féminine aux instances décisionnelles, la proportion de femmes diplômées accédant à l'emploi, et le volume de données désagrégées par sexe récoltées.

Acteurs impliqués : La cellule de mise en œuvre travaille de concert avec les experts genre de l'OMSA et de l'AFD, les institutions nationales en charge de la promotion de la femme, les organismes vétérinaires, et la société civile.

Conditions pour le succès : L'intégration du genre exige une rigueur méthodologique impliquant l'allocation d'un budget spécifique et le recours à une expertise dédiée. Le renforcement continu des capacités des équipes sur les concepts de genre est nécessaire pour dépasser les simples déclarations d'intention. L'approche doit être progressive, contextualisée et diplomatique, afin d'éviter les rejets liés à des heurts culturels frontaux ou à une perception d'imposition externe.

Points d'attention : La collecte de données ne doit pas se cantonner au quantitatif. Il est impératif d'analyser les barrières structurelles : pesanteurs socio-culturelles, stigmatisation, et enjeux de légitimité sociale affectant la mobilité des femmes et leur exercice sur le terrain (notamment en zone rurale isolée). La communication doit être

inclusive, en valorisant systématiquement des modèles de réussite féminins (*Role Models*) pour déconstruire les stéréotypes. Le genre ne doit en aucun cas être traité comme une activité optionnelle ou isolée, mais intégré de manière transversale dans les discussions techniques, réglementaires et pédagogiques.

Recommandations : Pour pérenniser ces acquis, il est crucial d'institutionnaliser les indicateurs de genre dans les systèmes de suivi-évaluation nationaux. Les infrastructures de formation doivent être adaptées (aménagement d'internats sécurisés, horaires flexibles) pour répondre aux contraintes spécifiques des étudiantes. Un soutien financier dédié, facilitant l'accès au micro-crédit pour les femmes PPV entrepreneures, doit être structuré avec les banques de développement. Enfin, le plaidoyer institutionnel à long terme doit être maintenu pour garantir l'inclusion des femmes à tous les niveaux de la gouvernance sanitaire animale.

5. Limites rencontrées et leçons apprises

L'analyse rétrospective du projet P3V révèle que, si le modèle systémique proposé est pertinent et validé par les acteurs du terrain, sa mise en œuvre a été confrontée à des obstacles contextuels, institutionnels et opérationnels significatifs. La démarche de capitalisation exige de documenter ces limites avec la même précision que les succès, car elles constituent la base des recommandations pour l'amélioration du design des futures interventions de renforcement du maillage vétérinaire.

5.1. Aléas politiques, lenteurs législatives et souveraineté étatique

La révision du cadre réglementaire (Composante 1) a représenté le défi systémique le plus complexe du projet. L'objectif était de doter les pays de textes législatifs et réglementaires modernisés, intégrant formellement les PPV et clarifiant leurs prérogatives et leurs relations de supervision avec les médecins vétérinaires.

Les limites rencontrées

L'analyse montre que si les jalons techniques ont été franchis avec succès (réalisation des diagnostics de la législation vétérinaire, mise en place des groupes de travail tripartites sous l'égide du Programme d'Appui à la Législation Vétérinaire - PALV, rédaction consensuelle des projets de textes), l'adoption finale de ces textes a échappé au contrôle de l'équipe de projet. À la date de clôture de l'intervention, les textes majeurs (tels que la partie législative du Code de Santé Publique Vétérinaire au Sénégal ou les décrets d'application au Togo) n'étaient pas encore officiellement promulgués. Cette situation découle de la nature même du processus législatif, qui relève de la souveraineté des États. Les calendriers parlementaires, les remaniements ministériels, les changements de priorités politiques nationales et la lourdeur des circuits de validation interministériels et inter institutionnels imposent un rythme souvent incompatible avec le cycle de vie d'un projet de développement (généralement de quatre à cinq ans). Ce blocage législatif a eu des répercussions directes sur d'autres activités du projet : par exemple, l'impossibilité d'évaluer concrètement l'installation autonome de PPV au Togo en raison du maintien du cadre légal restrictif existant, ou encore la suspension de certaines activités d'appui à l'inspection au Sénégal, jugées prématurées par les autorités locales sans changement réglementaire préalable.

Leçons apprises

- **Distinguer la performance technique de l'adoption politique :** Pour les futures interventions, le cadre logique doit impérativement découpler la fourniture de l'appui technique de l'adoption politique finale. Les indicateurs de succès du projet doivent se concentrer sur des jalons maîtrisables par l'équipe de coordination et les partenaires techniques (par exemple : « nombre de textes

rédigés et validés par les comités techniques nationaux » ou « signature d'accords de consensus entre l'Ordre et les syndicats de PPV ») plutôt que sur la parution au Journal Officiel.

- **Agilité et réorientation :** Le projet a démontré une forte résilience en réorientant ses activités de la Composante 1 vers le cadre existant (par exemple, en se concentrant sur la formation continue des inspecteurs ou la communication sur les textes en vigueur) face au blocage des nouvelles lois. Cette agilité rédactionnelle et opérationnelle doit être structurellement prévue dans le design des futurs projets.
- **Préservation de la mémoire institutionnelle :** Face à l'allongement des délais d'adoption, le risque principal est la perte des consensus durement acquis. Il est vital de formaliser les accords techniques par des procès-verbaux validés par les plus hautes autorités des Directions des Services Vétérinaires, afin que le processus législatif puisse reprendre sans repartir de zéro lors d'un changement de gouvernement.

5.2. Déficit d'opérationnalisation des dispositifs d'insertion et contraintes de financement

La Composante 3 visait à structurer un environnement socio-économique propice à l'insertion durable des PPV. Si la phase de diagnostic a été un résultat très satisfaisant (avec la production d'études sur la rentabilité des cabinets vétérinaires et l'insertion des jeunes diplômés), la traduction de ces données en outils opérationnels a rencontré des freins majeurs.

Les limites rencontrées

Le projet a soutenu la conception d'un Dispositif de Suivi-Coaching des PPV (DSCPP) et a impulsé la création de Cellules d'Information et d'Appui à l'Insertion (CIAI) au sein des établissements de formation partenaires. Toutefois, l'opérationnalisation de ces dispositifs est restée largement théorique. Les acteurs locaux ont rapporté que ces cellules, bien que formellement désignées, manquaient de moyens (budget de fonctionnement, temps alloué au personnel) pour mener à bien leurs missions de suivi, d'orientation et de mise en relation avec les employeurs. Par ailleurs, les études ont mis en lumière une contrainte économique majeure : le principal obstacle à l'installation des jeunes diplômés dans le secteur privé de la santé animale n'est pas le manque de compétences, mais l'absence d'accès au capital de démarrage. L'incapacité à fournir des garanties bancaires, en particulier pour les jeunes femmes PPV, freine considérablement le déploiement des modèles économiques pourtant identifiés comme rentables par les enquêtes du projet.

Leçons apprises

- **Financement structurel de l'insertion :** La création de cellules d'insertion dans les écoles ne peut être pérenne que si les ministères de tutelle (Éducation, Enseignement Supérieur, Agriculture) intègrent des lignes budgétaires spécifiques pour leur fonctionnement. L'insertion doit cesser d'être considérée

comme une activité périphérique ou optionnelle pour devenir une mission statutaire dotée de moyens.

- **Anticipation de l'accès au financement :** Un projet visant la professionnalisation d'acteurs de terrain doit, dès sa phase de lancement, cartographier les dispositifs de financement nationaux (fonds étatiques pour l'emploi des jeunes, agences de promotion de l'entrepreneuriat, structures de microfinance). Il est nécessaire d'intégrer ces institutions financières dans le panel des parties prenantes afin de créer des mécanismes de garantie ou d'amorçage spécifiquement adaptés aux jeunes professionnels de la santé animale.
- **Soutien à la création de réseaux d'employeurs :** Le dispositif de suivi doit inclure activement les médecins vétérinaires installés, qui sont les principaux employeurs potentiels des PPV, afin de structurer une offre de salariat formel et décent en complément de l'auto-entrepreneuriat.

5.3. Lourdeurs administratives, gestion fiduciaire et dimensionnement de l'équipe

Le déploiement d'une intervention multi-pays, impliquant de multiples partenaires institutionnels et académiques, sous l'égide de procédures fiduciaires exigeantes (celles de l'AFD et de l'OMSA), a engendré une charge administrative importante pour l'équipe de coordination.

Les limites rencontrées

La nature très opérationnelle du projet a nécessité le traitement de plus de 200 procédures d'achats et de marchés publics. Ces procédures couvraient des achats hautement spécialisés et internationaux (comme les laboratoires de simulation - LaboSim, les microscopes, les réactifs de laboratoire) nécessitant des spécifications techniques pointues, jusqu'aux micro-transactions locales (paiement des indemnités individuelles de stage pour des centaines d'étudiants, logistique des ateliers régionaux). La gestion de cette complexité fiduciaire, associée aux règles strictes de justification des dépenses, a inévitablement entraîné des retards dans l'exécution de certaines activités. Des lenteurs ont été observées dans l'acquisition et la livraison du matériel pédagogique, décalant d'autant la formation des enseignants à ces nouveaux outils. L'absence d'un expert dédié exclusivement à la passation des marchés à temps plein ou à mi-temps a contraint l'équipe technique de l'OMSA à absorber une charge administrative importante, au détriment du temps alloué à l'accompagnement stratégique et à la réflexion technique.

Leçons apprises

- **Dimensionnement réaliste des ressources humaines :** Il est fondamental de calibrer l'équipe de coordination en adéquation avec l'ambition logistique du projet. Pour les futures interventions de ce type, le recrutement d'un expert spécialisé en passation de marchés publics et en gestion fiduciaire, distinct

des experts techniques (vétérinaires, pédagogues), est une condition *sine qua non* de réussite.

- **Alignement des ambitions et des capacités administratives :** L'analyse conclut qu'il est préférable de restreindre le périmètre géographique ou le nombre de composantes d'un projet pour garantir l'excellence et la rapidité d'exécution, plutôt que de multiplier les activités au risque de bloquer la machine administrative.
- **Délégation encadrée :** Favoriser, lorsque les évaluations de capacité institutionnelle le permettent, la délégation de certaines lignes budgétaires ou processus d'achats directement aux partenaires locaux (par exemple, les directions des établissements de formation ou l'EISMV) pour fluidifier l'exécution locale.

5.4. Continuité institutionnelle face à la rotation des ressources humaines

La durée étendue du projet P3V (prolongé à cinq ans, notamment en raison de la crise sanitaire mondiale liée au COVID-19) a exacerbé les défis liés à la mobilité professionnelle des acteurs locaux.

Les limites rencontrées

Le projet a subi les conséquences directes d'une importante rotation du personnel à tous les niveaux. Au sein des administrations étatiques, les remaniements et les mutations ont souvent concerné les points focaux du projet et les directeurs des services vétérinaires, obligeant l'équipe de coordination à reprendre régulièrement le travail de sensibilisation, d'explication du projet et de plaidoyer pour maintenir l'engagement étatique. Au niveau de la formation (Composante 2), la mobilité du corps enseignant s'est avérée être une menace pour la pérennité des investissements. La fuite des cerveaux ou simplement la mutation d'un formateur récemment qualifié par le projet (par exemple, en ingénierie pédagogique ou sur l'utilisation du LaboSim) vers un autre service entraîne une perte sèche de la capacité pédagogique de l'établissement concerné. Ce problème a été particulièrement aigu lorsque les établissements s'appuyaient fortement sur des enseignants vacataires plutôt que sur du personnel permanent.

Leçons apprises

- **Ciblage stratégique des bénéficiaires de la formation :** Les investissements en renforcement de capacités doivent être orientés en priorité vers le personnel permanent (fonctionnaires titulaires ou employés en CDI) des établissements de formation, dont la stabilité est mieux garantie que celle des intervenants contractuels.
- **Obligation de restitution interne :** Les projets futurs doivent conditionner la participation à des formations qualifiantes (par exemple, les sessions à l'EISMV) à l'engagement formel du bénéficiaire à restituer ses acquis à ses pairs au sein de son établissement d'origine. Cette logique de « formation des

formateurs » permet de disséminer le savoir et de le détacher de l'individu pour l'ancrer dans l'institution.

- **Formalisation des passations de service :** Il est recommandé d'exiger des partenaires étatiques la mise en place de procédures de passation de service documentées lors des changements de points focaux. Le projet a également démontré la nécessité de développer un système de gestion documentaire infonuagique (*Cloud*) centralisé, facilement transférable, constituant une mémoire institutionnelle accessible indépendamment des mouvements de personnel.

5.5. Défis et limites dans l'intégration de la dimension genre

L'intégration de la dimension genre était une exigence transversale du projet P3V, soutenue par les directives de l'AFD et de l'OMSA. Bien que le projet ait réussi à réaliser des diagnostics spécifiques et à inclure cette dimension dans les réflexions, des limites structurelles sont apparues dans son appropriation locale.

Les limites rencontrées

Les consultations ont révélé que la notion d'intégration du genre est souvent mal comprise par les parties prenantes institutionnelles locales, qui la réduisent parfois exclusivement à des considérations sur les jeunes, ou se limitent à la stricte application de quotas (par exemple, chercher à atteindre les 40 % de femmes dans les ateliers sans s'interroger sur leur rôle actif lors des débats). Si des quotas de participation ont pu être atteints dans les formations, les enquêtes d'insertion ont révélé que les femmes PPV font face à des barrières structurelles sévères qui entravent leur exercice professionnel une fois diplômées. Ces barrières incluent la difficulté d'accès au crédit pour l'ouverture d'un cabinet (les femmes détenant moins souvent de garanties foncières), les contraintes de mobilité en milieu rural isolé (problèmes de sécurité, inadaptation des moyens de transport), et le poids des normes socioculturelles qui confinent parfois les femmes à des rôles de vente de médicaments en pharmacie vétérinaire plutôt qu'à l'exercice clinique sur le terrain.

Leçons apprises

- **Dépasser l'approche quantitative :** L'évaluation du succès de l'intégration du genre ne doit pas s'arrêter au comptage du nombre de femmes diplômées. Elle doit mesurer la qualité de leur insertion et la nature des actes qu'elles pratiquent. Le projet démontre la nécessité de mobiliser une expertise spécialisée en "Genre et Développement" dès la conception du projet (Composante 0) pour identifier les verrous invisibles.
- **Infrastructures et logistique adaptées :** L'augmentation du nombre de femmes dans la profession nécessite des investissements tangibles. Lors de la phase de renforcement des établissements, les diagnostics doivent évaluer les capacités d'accueil spécifiques (par exemple, le besoin de construire ou de sécuriser des internats séparés pour les étudiantes), l'absence de telles

infrastructures constituant souvent le premier frein à l'inscription des jeunes filles dans les écoles d'agriculture.

- **Plaidoyer sociétal continu :** Le développement de modèles de réussite (*Role Models*) féminins, tant au niveau des médecins vétérinaires que des PPV, s'est avéré être une excellente pratique. Il est nécessaire de poursuivre et d'intensifier la diffusion de ces profils auprès des communautés d'éleveurs pour déconstruire les stéréotypes sur la pénibilité du métier et prouver l'efficacité des femmes dans l'exercice clinique de terrain.

6. Analyse transversale du projet P3V

Cette section propose une analyse rétrospective et globale du projet « Professionnalisation des Para-professionnels Vétérinaires » (P3V). Il ne s'agit pas d'un bilan comptable des activités, mais d'une réflexion stratégique et transversale visant à évaluer l'atteinte des objectifs, à mettre en lumière la valeur ajoutée de l'approche adoptée, et à formuler des orientations pour la réplicabilité du modèle.

6.1. Analyse de la pertinence et conformité avec les stratégies sectorielles

Le projet P3V est né de la volonté de lever un obstacle structurel au développement rural en Afrique francophone : le déficit persistant d'accès des éleveurs à des services vétérinaires de proximité et de qualité. L'analyse contextuelle confirme que la santé animale dans ces régions fait face à un triple défi :

- Un déficit quantitatif de professionnels qualifiés sur le terrain, particulièrement dans les zones pastorales arides et semi-arides.
- Une inadéquation historique des formations actuelles par rapport aux réalités pratiques et aux besoins économiques du marché.
- Un cadre réglementaire présentant des lacunes sévères par rapport aux normes internationales, favorisant l'émergence d'un marché illégal et dégradé (fraudes, non-respect des obligations de soins, exercice illicite).

Dans ce contexte, les para-professionnels vétérinaires (PPV) apparaissent comme le maillon essentiel. Présents au plus près des communautés rurales, ils sont très souvent la seule ligne de défense sanitaire. Le projet P3V démontre une forte pertinence en ciblant directement cette profession.

Cadre de cohérence avec les mandats de l'OMSA et les priorités de l'AFD

Le P3V s'inscrit en cohérence avec les visions stratégiques de ses deux partenaires fondateurs :

- **Pour l'Organisation Mondiale de la Santé Animale (OMSA) :** Ce projet constitue la toute première initiative de terrain mettant en œuvre simultanément ses outils normatifs globaux. Il traduit la théorie en réalité tangible à travers l'utilisation de l'outil d'évaluation de la Performance des Services Vétérinaires (PVS), du Programme d'Appui à la Législation Vétérinaire (PALV), de la matrice d'évaluation des curricula (CAM) et des Lignes directrices sur les compétences des PPV.
- **Pour l'Agence Française de Développement (AFD) :** Le projet s'inscrit au cœur de sa stratégie axée sur la réduction des inégalités et la stabilité. En améliorant le maillage vétérinaire, le P3V sécurise l'accès aux soins pour les populations

vulnérables dépendant de l'élevage, un secteur identifié comme pilier de la sécurité alimentaire. De plus, l'intégration transversale du concept « Une seule santé » (*One Health*) prépare ces acteurs de terrain à devenir des vigiles indispensables de la santé publique mondiale (lutte contre les zoonoses et l'antibiorésistance).

6.2. Évaluation de l'approche méthodologique et structuration des composantes

La singularité et la principale valeur ajoutée du P3V résident dans son approche. L'approche du P3V se distingue par sa dimension systémique, visant à traiter les causes structurelles du problème. Le projet repose sur le postulat qu'il est inutile de former des professionnels s'ils n'ont pas le droit légal d'exercer, et qu'il est vain de les autoriser à exercer s'ils ne peuvent pas en tirer un revenu décent.

Ce modèle systémique s'articule autour de quatre piliers interdépendants :

1. **La rigueur du diagnostic (Composante 0) :** La phase initiale n'a pas été traitée comme une formalité, mais comme un investissement critique. En cartographiant les besoins réels, la démographie des acteurs, l'état de la législation et les capacités des écoles, le projet a pu définir des indicateurs de référence (*baseline*) fiables et ajuster son intervention aux réalités du Sénégal, du Togo et du Bénin.
2. **Le cadre institutionnel (Composante 1) :** Le projet a œuvré pour sécuriser l'exercice légal de la profession. L'innovation a consisté à lier la révision des textes de loi (pour clarifier les actes autorisés et la supervision) à la création de cadres de concertation régionaux, instaurant un dialogue direct et apaisé entre les médecins vétérinaires et les PPV.
3. **L'excellence pédagogique (Composante 2) :** L'intervention a permis d'aligner les compétences sur les standards mondiaux par la révision de huit curricula, l'introduction de l'ingénierie pédagogique (Approche Par Compétences), l'augmentation importante des travaux pratiques, et l'acquisition de matériels innovants (laboratoires de simulation).
4. **L'environnement socio-économique (Composante 3) :** Le projet a produit les premières études factuelles sur la rentabilité des cabinets de santé animale, démontrant la viabilité économique potentielle de la profession, et a conceptualisé un dispositif d'accompagnement à l'insertion (Cellules d'Information et d'Appui à l'Insertion - CIAI) pour assurer la survie économique des jeunes diplômés.

6.3. Efficacité de la gouvernance et de l'inclusion des parties prenantes

L'analyse transversale démontre que l'efficacité du projet P3V est intrinsèquement liée à son modèle de gouvernance inclusif et à la posture adoptée par l'OMSA.

Rôle de la médiation institutionnelle dans la concertation interprofessionnelle

Historiquement, les relations entre l'Ordre des médecins vétérinaires et les associations de PPV étaient souvent marquées par la méfiance et la peur de la concurrence déloyale. La présence de l'OMSA en tant que maître d'ouvrage neutre et garant des normes internationales a permis de dépersonnaliser les débats. Cette neutralité a été le catalyseur indispensable pour réunir l'ensemble des acteurs (Services Vétérinaires de l'État, Ordres, établissements de formation, représentants des PPV et, dans une certaine mesure, organisations d'éleveurs) autour d'une table, notamment lors des missions PALV.

Adaptabilité et résilience du pilotage

Le management du projet a fait preuve d'une grande agilité face aux imprévus, notamment la crise mondiale du COVID-19 et les remaniements politiques nationaux. Les instances de gouvernance (Comités de Pilotage et Réunions de Coordination Nationale) ont fonctionné non pas comme de simples chambres d'enregistrement, mais comme des espaces d'ajustement stratégique. Par exemple, face au blocage politique retardant la signature des nouveaux textes réglementaires, l'équipe a su réorienter les ressources vers des activités de sensibilisation sur le cadre existant, évitant ainsi la paralysie du projet.

Analyse de la charge administrative et des procédures fiduciaires

L'analyse relève toutefois que l'ambition opérationnelle du projet (déploiement multi-pays, multiplicité des partenaires locaux, achat d'équipements hautement spécialisés, gestion d'indemnités individuelles) a généré une complexité administrative sous-estimée au départ. La gestion de plus de 200 marchés publics selon des règles fiduciaires strictes a fait peser une charge exceptionnelle sur l'équipe technique, soulignant la nécessité, pour de futures interventions de cette ampleur, d'intégrer une expertise dédiée exclusivement à la gestion administrative et à la passation des marchés.

6.4. État d'intégration de la dimension genre et analyse des barrières structurelles

L'intégration de la dimension genre ne s'est pas limitée à une exigence des bailleurs, mais a été traitée comme un axe transversal de l'efficacité du maillage vétérinaire. Le P3V a permis de mettre en lumière des données sur la féminisation de la profession en Afrique de l'Ouest.

L'analyse a permis de dépasser la simple approche quantitative (les quotas de participation) pour identifier les verrous structurels invisibles. Les enquêtes ont démontré que si les femmes accèdent de plus en plus aux formations, elles rencontrent des barrières lors de l'insertion.

Cependant, l'analyse des retours d'expérience révèle que la notion même de "genre" reste parfois sujette à des interprétations divergentes parmi les acteurs institutionnels locaux. La réussite de cette intégration réside dans les actions concrètes impulsées : la collecte systématique de données désagrégées par sexe, la promotion de "*Role*

Models" féminins pour susciter des vocations, et la réflexion sur l'aménagement des infrastructures de formation (internats sécurisés). Le projet a posé les bases d'une évolution normative, mais l'appropriation totale de cet enjeu requiert un plaidoyer sociétal continu et des mécanismes de financement (micro-crédit) ciblés.

6.5. Conditions de pérennisation et cadre d'institutionnalisation des acquis

La question de la pérennité des acquis a été au centre des ateliers de capitalisation. Le projet P3V ayant joué le rôle d'un "incubateur", la viabilité du modèle repose désormais sur la capacité des États et des institutions à internaliser ces innovations.

État d'avancement du processus législatif et sécurisation des consensus techniques

La durabilité du pilier institutionnel reste suspendue à une volonté politique souveraine. Bien que les textes réglementaires modernisés aient été rédigés et validés par des consensus techniques forts, leur non-promulgation (à la date de rédaction du rapport) maintient une fragilité juridique. La recommandation transversale est d'assurer la préservation de la mémoire de ces consensus au sein des ministères de tutelle. Les directions des services vétérinaires doivent capitaliser sur l'expertise juridique acquise pour maintenir le plaidoyer jusqu'à l'adoption finale par les parlements.

Analyse des besoins de financement et mécanismes de mobilisation de ressources domestiques

La dépendance aux financements extérieurs constitue la principale menace pour la durabilité. L'opérationnalisation pérenne des Cellules d'Information et d'Appui à l'Insertion (CIAI) dans les écoles, l'animation continue des cadres de concertation régionaux, ou l'entretien des équipements de pointe (LaboSim) nécessitent l'identification de ressources domestiques. L'analyse recommande l'exploration de mécanismes de financement sectoriels.

Renforcement de la représentation organisationnelle des para-professionnels vétérinaires (PPV)

L'analyse transversale souligne une asymétrie de représentation. Pour que le dialogue interprofessionnel soit durable, les PPV doivent s'organiser en associations nationales légitimes et représentatives, capables de siéger d'égal à égal avec les Ordres vétérinaires. Le soutien organisationnel à ces syndicats ou associations doit être une priorité stratégique pour garantir la défense de leurs intérêts économiques à long terme.

6.6. Évaluation du potentiel de réplicabilité et recommandations de mise à l'échelle

Le projet P3V s'est achevé sur la conception d'un dispositif complet de capitalisation (Guide de processus, fiches de bonnes pratiques, cartographies des savoirs) visant

explicitement la transférabilité. Le modèle P3V est désormais un modèle validé, documenté et prêt à être répliqué.

L'analyse démontre que la réplicabilité du modèle dans d'autres pays d'Afrique (ou d'autres régions) est faisable, à condition de respecter plusieurs principes directeurs :

- **Refuser le "copier-coller" :** La transférabilité n'est possible qu'au travers du prisme d'une Phase de Diagnostic (similaire à la Composante 0) rigoureuse. Les réalités du pastoralisme, les législations existantes et les capacités académiques varient profondément d'un pays à l'autre.
- **Mobiliser l'expertise régionale :** L'un des grands succès du P3V est d'avoir ancré la compétence méthodologique en Afrique. Le recours systématisé à des partenaires techniques d'excellence sous-régionaux, comme l'EISMV de Dakar pour l'ingénierie pédagogique ou le Réseau FAR, garantit que l'expertise d'accompagnement est immédiatement mobilisable pour tout nouveau pays souhaitant s'engager dans la démarche.
- **Garantir un engagement politique préalable :** L'analyse transversale confirme qu'aucune intervention structurelle ne peut réussir sans une demande explicite et un soutien continu de l'autorité vétérinaire nationale de l'État bénéficiaire.

L'analyse transversale du projet P3V confirme qu'une approche systémique, alliant réforme du cadre légal, excellence pédagogique et viabilité socio-économique, est une voie viable pour professionnaliser efficacement les PPV. En dépassant le stade de l'expérimentation, le projet a produit un modèle opérationnel robuste. Investir dans la reproduction de ce modèle, c'est investir directement dans la résilience des chaînes de valeur de l'élevage, la santé publique et la sécurité alimentaire du continent africain.

7. Présentation et diffusion des outils de capitalisation

L'ambition du projet P3V ne s'arrête pas à sa clôture opérationnelle ni aux frontières des pays pilotes. Afin de s'assurer que l'expérience acquise profite à l'ensemble du secteur de la santé animale, le projet a transformé ses apprentissages, y compris les connaissances tacites identifiées lors des consultations, en une "boîte à outils" de capitalisation complète. Cette section détaille la nature de ces productions et la stratégie rigoureuse mise en place pour leur diffusion.

7.1. Description détaillée des outils de capitalisation

L'ensemble des résultats a été structuré sous différents formats afin de répondre aux besoins spécifiques de publics variés. Chaque outil a été conçu avec un contenu et un objectif précis, allant du manuel technique pour les praticiens au support de plaidoyer pour les décideurs.

Le Guide de formalisation et standardisation des processus

- **Contenu :** Ce document est un manuel technique qui illustre les procédures standardisées ayant permis la réalisation du projet P3V, de sa conception à sa clôture. Il détaille les étapes clés telles que la méthodologie du diagnostic initial, la cartographie des parties prenantes, les procédures de révision et de validation des curricula, ainsi que les méthodes de consultation ayant conduit à la création des cadres de concertation.
- **Objectif :** Ce guide s'adresse principalement aux acteurs du développement expérimentés et aux institutions. Son but est de guider le processus décisionnel et de fournir une feuille de route technique pour faciliter la réplication exacte des processus du projet dans d'autres pays ou contextes.

Le Document d'analyse globale du projet avec recommandations et note de positionnement

- **Contenu :** Ce livrable présente une analyse rétrospective des objectifs atteints, des activités menées (par composante), des résultats obtenus, ainsi que des difficultés systémiques rencontrées et des leçons tirées. Il inclut des recommandations concrètes et stratégiques. La "Note de positionnement" intégrée exprime les motivations, le niveau de satisfaction et démontre l'alignement stratégique des actions du P3V avec les visions institutionnelles de l'OMSA et de l'Agence Française de Développement (AFD).
- **Objectif :** L'objectif est d'améliorer le design des initiatives futures en valorisant les acquis du projet. Ce document vise à prouver la singularité et la valeur ajoutée de l'approche systémique du P3V, incitant ainsi les bailleurs et décideurs à concevoir de nouvelles interventions dans la continuité de ce pilote.

Les Fiches de bonnes pratiques thématiques

- **Contenu :** Il s'agit d'un ensemble de fiches standardisées décrivant les méthodes les plus efficaces identifiées durant le projet. Chaque fiche est structurée de manière uniforme et schématique :
    1. La méthode ou le processus étape par étape,
    2. Les résultats et mesures de succès,
    3. Les acteurs impliqués,
    4. Les conditions de réussite,
    5. Les points d'attention, et
    6. Les recommandations.

  Elles couvrent les thèmes suivants : la Revue Diagnostique au démarrage (C0), la Révision Réglementaire (C1), le Développement des Curricula (C2), le Renforcement et la Formation des PPV (C2), l'Accompagnement à l'Insertion Professionnelle (C3), et l'Intégration du Genre.
- **Objectif :** Ces fiches visent à communiquer rapidement et efficacement des informations opérationnelles. Elles sont conçues pour faciliter la compréhension immédiate d'un processus réussi afin d'encourager sa réplicabilité directe sur le terrain par les praticiens et les responsables de projets locaux.

L'Article sur les leçons tirées

- **Contenu :** Un document rédactionnel de synthèse qui retrace l'histoire du projet, ses contextes, les enseignements tirés de sa mise en œuvre, les solutions apportées face aux blocages, et les pistes pour l'avenir.
- **Objectif :** Destiné à un public plus large et généraliste, cet article a vocation à être publié sur les plateformes institutionnelles (comme le site web de l'OMSA) ou dans des revues spécialisées. Il partage une réflexion critique et constructive pour informer la communauté vétérinaire globale.

La Cartographie des savoirs

- **Contenu :** Une représentation visuelle, schématique et synthétique des connaissances générées par le projet. Elle illustre les liens d'interdépendance entre les différentes composantes (le diagnostic, la formation, la réglementation, l'insertion) et les flux d'interactions entre les acteurs.
- **Objectif :** Compléter les outils textuels en offrant un cadre de référence visuel. Elle aide les parties prenantes à conceptualiser rapidement l'approche systémique du P3V et à consolider une compréhension mutuelle des mécanismes de réussite.

La Vidéo de synthèse de capitalisation

- **Contenu :** Un support audiovisuel dynamique intégrant des voix off, des témoignages d'acteurs de terrain, et résumant l'essentiel des procédures normalisées et des bonnes pratiques du P3V.
- **Objectif :** Attirer l'attention lors d'événements, de conférences ou sur les réseaux sociaux. C'est un outil d'introduction et de plaidoyer pour capter un

public qui n'aurait pas le temps de consulter immédiatement les documents techniques exhaustifs.

Le Poster du projet

- **Contenu :** Un support visuel synthétique structuré autour de la démarche de capitalisation du projet P3V. Il retrace l'introduction et les objectifs de cette démarche, la méthodologie employée, ainsi que les principaux résultats. Ces résultats mettent en évidence les outils de capitalisation produits.
- **Objectif :** Présenter l'ensemble des outils développés pour soutenir la réplication du projet.

7.2. Stratégie de diffusion des outils de capitalisation

La diffusion de ces outils s'inscrit dans une démarche stratégique de plaidoyer, visant à assurer la pérennité des acquis et à soutenir la réplication du modèle.

7.2.1. Segmentation des publics cibles

Pour maximiser l'impact, la stratégie identifie quatre segments de publics distincts :

1. **Les acteurs de la pérennisation (Ancrage technique) :** Cela inclut les partenaires directs (OMSA, AFD, EISMV, Réseau FAR) et les points focaux nationaux. L'objectif de la diffusion vers ce public est l'intégration des outils dans leurs processus institutionnels internes pour éviter toute perte de savoir-faire (mémoire institutionnelle).
2. **Les acteurs de l'essaimage (Réplication) :** Ce segment regroupe les organisations internationales (ex. FAO), les ONG (ex. VSF, Brooke) et les Directions des Services Vétérinaires des pays d'Afrique francophone n'ayant pas participé au projet pilote. L'enjeu est qu'ils s'approprient la méthodologie via le *Guide de processus* et les *Fiches de bonnes pratiques* pour déployer de nouvelles interventions.
3. **Les décideurs et financeurs (Plaidoyer) :** Il s'agit des responsables politiques, des parlements nationaux, des bailleurs de fonds internationaux et des instances régionales (UEMOA, CEDEAO). La diffusion ciblée de la *Note de positionnement* et du *Document d'analyse* vise à les convaincre de sécuriser des budgets futurs et de finaliser les réformes législatives entamées.
4. **La communauté de la santé animale (Sensibilisation globale) :** Les éleveurs, les vétérinaires privés, les étudiants et le grand public. L'utilisation de la *Vidéo* et de l'*Article* vise à transformer la perception sociale de la profession de PPV et à accroître leur reconnaissance.

7.2.2. Canaux de diffusion

La transmission de l'information s'opère par une synergie de canaux passifs et actifs :

- **Le répertoire centralisé (Diffusion passive et pérenne) :** L'ensemble des outils numériques est hébergé de manière permanente sur une section dédiée du site web officiel de l'OMSA (et la chaîne YouTube de l'OMSA pour la vidéo). Ce portail garantit que les ressources restent accessibles mondialement bien après la clôture administrative du projet.

- **Les relais de communication dynamiques (Diffusion active) :** Utilisation des réseaux sociaux (LinkedIn, X) et des listes de diffusion professionnelles. Cette approche exige que les partenaires du projet agissent comme "ambassadeurs", en relayant les outils de capitalisation sur leurs propres plateformes institutionnelles afin de démultiplier la portée des messages.
- **L'intégration événementielle (Plaidoyer direct) :** La présentation physique et la distribution des outils (comme le *Poster* et les *Fiches*) lors d'événements stratégiques.

7.2.3. Chronogramme de déploiement

La stratégie est séquencée en quatre phases opérationnelles pour maintenir l'élan généré par la clôture du projet :

- **Phase 1 : Centralisation et lancement (Mars-Avril 2026) :** Mise en ligne officielle de l'intégralité du "kit" de capitalisation sur le site de l'OMSA et déclenchement de la diffusion active via les réseaux sociaux institutionnels des partenaires.
- **Phase 2 : Diffusion auprès des décideurs (Mai 2026) :** Exploitation de la 93e Session générale de l'Assemblée mondiale des délégués de l'OMSA. Cet événement de très haut niveau servira de tribune pour présenter l'impact du projet, distribuer la *Note de positionnement*, et cibler les délégués nationaux pour un plaidoyer politique direct.
- **Phase 3 : Clôture institutionnelle (Mai-Juin 2026) :** Lors de l'événement officiel de clôture du projet P3V, un rappel formel de la mise à disposition de ces outils sera effectué, accompagné d'un appel solennel aux États et aux partenaires pour qu'ils s'engagent à en poursuivre la diffusion.
- **Phase 4 : Plaidoyer thématique continu (Tout au long de l'année 2026 et au-delà) :** Maintien de l'effort de communication par l'utilisation ciblée des outils lors d'événements internationaux, avec une republication stratégique alignée sur l'agenda global (par exemple, lors de l'Année internationale des parcours et des éleveurs pastoraux en 2026, ou des journées dédiées aux femmes en milieu rural).

7.2.4. Suivi et évaluation de la diffusion

Afin d'assurer l'efficacité de la stratégie de diffusion, la mise en place d'un mécanisme de suivi est recommandée. Ce dispositif permettra d'évaluer l'utilisation effective des outils de capitalisation et de mesurer leur niveau d'appropriation par les différentes parties prenantes.

8. Recommandations stratégiques

Les recommandations formulées ci-dessous s'adressent à une pluralité d'acteurs : les gouvernements et autorités vétérinaires nationales, les établissements de formation, les organisations socio-professionnelles, ainsi que l'Organisation Mondiale de la Santé Animale (OMSA) et ses partenaires financiers (comme l'AFD). Elles visent à consolider les acquis du projet P3V, à surmonter les limites identifiées et à fournir un cadre de référence robuste pour la conception et le déploiement de futures initiatives d'amélioration du maillage vétérinaire en Afrique et au-delà.

8.1. Recommandations pour l'ancrage institutionnel et le cadre réglementaire (Composante 1)

La consolidation de l'environnement institutionnel est une condition essentielle de la durabilité. Sans un cadre légal clair et un dialogue interprofessionnel apaisé, les investissements dans la formation ou l'insertion risquent d'être compromis par l'exercice illégal ou les conflits de prérogatives.

1. Pérennisation de la mémoire institutionnelle et poursuite du plaidoyer politique

Face aux lenteurs inhérentes aux processus législatifs nationaux, il est impératif que les Directions des Services Vétérinaires (DSV) s'approprient pleinement les consensus techniques obtenus lors des missions du Programme d'Appui à la Législation Vétérinaire (PALV). Ces accords doivent être formellement documentés au sein des ministères pour garantir la continuité des travaux en cas de remaniement gouvernemental ou de changement d'équipes dirigeantes. Le plaidoyer doit être maintenu, avec l'appui des ordres vétérinaires, jusqu'à l'adoption et la promulgation définitives des textes par les instances parlementaires.

2. Institutionnalisation et financement autonome des cadres de concertation

Les cadres d'échanges créés entre les vétérinaires, les PPV, les éleveurs et l'État ont prouvé leur efficacité pour désamorcer les tensions. Pour garantir leur pérennité, il est recommandé d'adopter les projets d'arrêtés visant à leur donner une existence légale permanente. De plus, leur fonctionnement ne doit plus dépendre de financements extérieurs. Les États et les instances professionnelles doivent identifier des mécanismes de financement endogènes pour assurer l'animation régulière de ces plateformes.

3. Structuration et légitimation des représentations de PPV

Le dialogue interprofessionnel ne peut être équilibré que si toutes les parties disposent d'une représentation forte. Il est recommandé d'accompagner les PPV dans la structuration d'associations nationales ou de syndicats représentatifs, capables de défendre leurs intérêts, de siéger d'égal à égal avec les Ordres nationaux des

médecins vétérinaires, et de participer activement à la co-construction des politiques de santé animale.

4. Clarification continue des rôles et prérogatives

Les textes d'application à venir devront définir de manière explicite et détaillée le cahier des charges des PPV, leur rayon d'exercice, et les modalités précises de supervision ou de parrainage par les médecins vétérinaires. Cette distinction nette avec les autres acteurs (vétérinaires, ingénieurs agronomes) est fondamentale pour instaurer un climat de confiance et de complémentarité.

8.2. Recommandations pour l'excellence et la pérennité de la formation (Composante 2)

L'élévation du niveau de qualification des PPV nécessite un engagement continu des structures académiques pour maintenir les standards internationaux atteints lors du projet.

5. Institutionnalisation de l'amélioration continue des curricula

Les établissements de formation doivent assimiler la méthodologie basée sur l'outil d'alignement des curricula (*Curricula Assessment Matrix* - CAM) de l'OMSA. Cette démarche d'évaluation ne doit pas être un exercice ponctuel lié au projet, mais doit s'inscrire dans une logique d'assurance qualité interne permanente (pouvant mener à des certifications nationales ou régionales comme le CAMES).

6. Pérennisation des investissements matériels et cliniques

L'augmentation significative du volume horaire des travaux pratiques (TP) a été rendue possible par l'acquisition d'équipements de pointe (laboratoires de simulation, microscopes, kits chirurgicaux). Il est important que les ministères de tutelle (Enseignement technique, Agriculture) intègrent systématiquement dans les budgets de fonctionnement des écoles des lignes de crédit dédiées à la maintenance de ces équipements, à l'achat de consommables (réactifs, petit matériel) et à l'entretien des animaux pédagogiques.

7. Stabilité et obligation de restitution du corps enseignant

Pour contrer les effets néfastes du renouvellement du personnel, la formation des formateurs doit cibler en priorité absolue le personnel permanent (fonctionnaires ou CDI) plutôt que les vacataires. De plus, toute participation d'un enseignant à une formation qualifiante de haut niveau (par exemple à l'EISMV) doit être conditionnée à un engagement formel de restitution de ces acquis à ses pairs au sein de son établissement d'origine, ancrant ainsi le savoir dans l'institution.

8. Maintien du réseau académique et des passerelles

Il est recommandé de formaliser le réseau d'échanges créé entre les différents établissements de formation de la sous-région et les centres d'expertise (EISMV, Réseau FAR). Par ailleurs, les autorités académiques doivent encourager et maintenir les passerelles institutionnelles permettant aux PPV d'excellence (niveau

Licence/Bac+2 ou +3) d'intégrer le cursus de doctorat vétérinaire après une mise à niveau, valorisant ainsi considérablement la profession.

8.3. Recommandations pour l'insertion professionnelle et la viabilité économique (Composante 3)

L'amélioration de l'offre de soins vétérinaires en milieu rural dépend directement de la capacité des jeunes diplômés à s'installer et à rentabiliser leur activité.

9. Opérationnalisation effective des dispositifs d'insertion

Les Cellules d'Information et d'Appui à l'Insertion (CIAI) créées au sein des établissements doivent être rendues pleinement fonctionnelles. Cela exige des directions d'écoles qu'elles allouent un temps de travail spécifique au personnel en charge et qu'elles financent l'animation de ces cellules. L'insertion professionnelle doit être reconnue comme un indicateur de performance statutaire de l'établissement, au même titre que le taux de réussite aux examens.

10. Levée des obstacles au financement initial

Les enquêtes ayant démontré que le manque de capital de départ est le frein principal à l'installation, il est nécessaire de lier les dispositifs de suivi-coaching avec les institutions financières nationales (Fonds de garantie, agences de promotion de l'emploi des jeunes, institutions de microfinance). Des mécanismes de crédit à taux bonifiés, spécifiquement adaptés aux réalités agricoles et aux délais de retour sur investissement des activités de santé animale, doivent être développés en partenariat avec l'État.

11. Plaidoyer pour le travail décent et la collaboration

Le dispositif d'insertion doit servir de plateforme pour promouvoir la contractualisation formelle entre les médecins vétérinaires (employeurs) et les PPV (salariés). Le respect du code du travail, l'affiliation aux caisses de sécurité sociale et l'interdiction des stages non rémunérés de longue durée sont des conditions indispensables pour rendre la profession attractive.

12. Prise en compte du "poly-emploi"

Les formations à l'entrepreneuriat doivent préparer les étudiants à la réalité économique du terrain, où la résilience financière passe souvent par la diversification des revenus (combinaison d'un salariat, de la prestation de soins privés, et d'activités de production animale).

8.4. Recommandations pour l'intégration effective et transformatrice du genre

Le projet a mis en lumière l'importance d'aller au-delà des simples considérations quantitatives pour lever les barrières structurelles qui limitent la participation et la progression des femmes dans les métiers de la santé animale.

13. Adaptation des infrastructures de formation

L'augmentation de l'effectif féminin dans les écoles d'agriculture nécessite des investissements physiques, tels que la construction ou la réhabilitation d'internats séparés et sécurisés. L'absence de ces infrastructures de base constitue souvent le premier motif de non-inscription des jeunes filles.

14. Développement de mesures incitatives et d'accès aux ressources

Les femmes rencontrant davantage de difficultés à fournir des garanties foncières ou matérielles, des lignes de crédit spécifiques ou des fonds d'amorçage dédiés à l'entrepreneuriat féminin en santé animale doivent être mis en place avec l'appui des partenaires techniques et financiers.

15. Plaidoyer sociétal et modèles de réussite

Les stéréotypes associant la pratique vétérinaire de terrain à la seule force physique masculine demeurent prégnants. Il est recommandé de poursuivre les campagnes de communication valorisant des "*Role Models*" (femmes PPV ou vétérinaires accomplies) afin d'influencer positivement les communautés rurales, les employeurs et les familles, et de susciter de nouvelles vocations.

16. Intégration de modules spécifiques

Introduire dans les curricula des formations sur le leadership féminin et la gestion des dynamiques de genre en milieu professionnel et rural, pour mieux armer les étudiantes face aux réalités du marché du travail.

8.5. Recommandations pour la gouvernance et le design de futures interventions (Composantes 0 et 4)

La modélisation du projet P3V en vue de sa réplication dans de nouveaux pays ou régions appelle des ajustements stratégiques dans la conception et le management de projet.

17. Dimensionnement administratif et logistique

L'ambition d'un projet régional multi-acteurs génère un volume exceptionnel de procédures fiduciaires et de passation de marchés publics. Pour les futures interventions, le budget doit prévoir le recrutement d'experts dédiés exclusivement à la passation des marchés et à la gestion administrative. Cette séparation des tâches est essentielle pour permettre aux experts techniques et pédagogiques de se concentrer sur l'accompagnement stratégique des partenaires sans être absorbés par les contraintes bureaucratiques.

18. Découplage des objectifs techniques et de l'adoption politique

Lors de l'élaboration du cadre logique des futurs projets, il est recommandé de définir les indicateurs de succès de la réforme réglementaire sur la base de la livraison de textes consensuels, validés techniquement par les acteurs nationaux, plutôt que sur leur promulgation officielle. Cela permet d'évaluer la performance réelle du projet sans

la rendre tributaire des aléas institutionnels et des agendas parlementaires souverains.

19. Institutionnalisation des procédures de passation de service

Pour faire face au renouvellement fréquent des points focaux ministériels et des directions d'école, les partenaires d'exécution doivent être tenus de formaliser des procédures de passation de service rigoureuses. De même, la création dès le lancement du projet d'un environnement de gestion documentaire centralisé (*Cloud*) est indispensable pour préserver l'historique et la mémoire institutionnelle du projet.

20. Rigueur de la phase diagnostique préalable

La réussite de la réplicabilité du modèle P3V repose sur le refus d'un "copier-coller". Toute nouvelle intervention doit obligatoirement débuter par une Phase de Diagnostic (similaire à la Composante 0), s'appuyant sur des outils éprouvés (comme les missions PVS adaptées), afin de cartographier finement la démographie, l'offre de formation, le cadre légal et les dynamiques de genre spécifiques au pays hôte, garantissant ainsi l'alignement de l'intervention avec les réalités du terrain.

9. Conclusion

Le projet P3V s'achève sur un bilan positif : en tant que projet pilote, il a permis de valider les hypothèses qui ont présidé à sa conception. Il a démontré que le renforcement du maillage vétérinaire en Afrique francophone exige une approche systémique. En agissant simultanément sur le cadre réglementaire, la modernisation de la formation et l'environnement socio-économique, avec une gouvernance inclusive, le projet a initié une structuration de la profession des para-professionnels vétérinaires (PPV).

Application des standards internationaux sur le terrain

La réussite du projet réside dans sa capacité à traduire les visions stratégiques et les outils normatifs de l'OMSA (tels que les missions PVS, le programme PALV ou les lignes directrices sur les compétences) en réalités tangibles pour les services vétérinaires nationaux. Les phases de diagnostic (C0) et de management (C4) ont constitué des piliers de cette réussite. Elles ont permis de transformer des données factuelles en outils d'aide à la décision stratégique pour l'OMSA, l'AFD et les États partenaires, garantissant un alignement des interventions avec les besoins des acteurs de terrain.

Facilitation du dialogue interprofessionnel

Sur le plan opérationnel et social, le projet a agi comme un facilitateur de dialogue. Dans des pays où les acteurs institutionnels (Ordres vétérinaires, directions étatiques, associations de PPV, établissements de formation) étaient souvent fragmentés, le P3V a soutenu et restauré la communication. Les cadres de concertation mis en place ont prouvé qu'il est possible d'engager un dialogue constructif pour aborder de manière collaborative la structuration de la profession, favorisant la transition d'une situation de concurrence perçue vers une complémentarité sanitaire.

Renforcement des capacités et modernisation de la formation

Le projet a apporté un soutien concret aux acteurs de terrain. La modernisation des formations, marquée par la révision de six curricula alignés sur les standards internationaux, l'augmentation du volume des travaux pratiques, et l'équipement des établissements, a élevé le niveau de qualification des diplômés. La montée en compétences a touché de multiples acteurs : des cadres formés à la législation, aux enseignants formés à l'ingénierie pédagogique, jusqu'aux professionnels bénéficiant de la formation continue. La production de connaissances, notamment sur l'insertion professionnelle, la rentabilité et l'équité de genre, constitue un socle d'informations pour orienter les initiatives futures.

Dépendance au cadre réglementaire et temporalité institutionnelle

L'analyse révèle que le projet a été particulièrement efficace lorsqu'il a bénéficié du soutien direct de partenaires techniques locaux (comme l'EISMV et le Réseau FAR pour la formation). À l'inverse, l'impact de la composante socio-économique reste tributaire de l'évolution des cadres réglementaires. Le fait que les textes législatifs rédigés n'aient pas encore été formellement promulgués souligne l'écart entre le cycle d'un projet de développement et le temps long, ou la « patience stratégique », essentiel à tout processus de réforme institutionnelle. De plus, pour que le dialogue reste équilibré, le relais institutionnel des bénéficiaires (les associations de PPV) est encore en cours de structuration et nécessitera un soutien continu.

Pérennisation et changement d'échelle

Aujourd'hui, l'ensemble de ces processus, des succès comme des limites, a été formalisé à travers un dispositif de capitalisation structuré (guides, fiches de bonnes pratiques, cartographie). Le P3V a posé les jalons d'un modèle reproductible. Cependant, l'impact à long terme dépendra de la capacité des parties prenantes stratégiques (autorités nationales, établissements, OMSA) à s'approprier ces outils. Il leur appartient d'internaliser ces connaissances pour préserver la mémoire institutionnelle face à la rotation du personnel, et de poursuivre le plaidoyer politique nécessaire à l'achèvement des réformes.

Le projet P3V constitue désormais un modèle validé de renforcement des systèmes de santé animale. De nombreux arguments plaident en faveur de son changement d'échelle. Qu'il s'agisse de finaliser les actions engagées au Bénin ou d'étendre l'initiative à d'autres pays d'Afrique francophone, investir dans la reproduction du modèle P3V, c'est investir directement dans la résilience des communautés rurales et la sécurité alimentaire.

Annexes

Annexe 1 : Liste des acronymes

Sigle / Acronyme	Définition
AFD	Agence Française de Développement
ANAQ-Sup	Autorité Nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur (Sénégal)
ANPEJ	Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (Sénégal)
APC	Approche Par Compétences
C0, C1, C2, C3, C4	Composantes du projet P3V (allant de la Phase de diagnostic au Management du projet)
CAM	*Curriculum Alignment Matrix* (Outil d'alignement des programmes de formation)
CAMES	Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CIAI	Cellules d'Information et d'Appui à l'Insertion
CNFTEIA	Centre National de Formation de Techniciens d'Elevage et d'Industries Animales (Saint-Louis, Sénégal)
COPIL	Comité de Pilotage
DSCPP	Dispositif de Suivi-Coaching des PPV
DSV	Direction des Services Vétérinaires
EISMV	École Inter-États des Sciences et de la Médecine Vétérinaire (Dakar)
EPAC	École Polytechnique d'Abomey-Calavi (Bénin)
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FAR	Réseau international de Formation Agricole et Rurale
INFA	Institut National de Formation Agricole (Tové, Togo)

ISFAR	Institut Supérieur de Formation Agricole et Rurale (Bambey, Sénégal)
ISMA	Institut Supérieur des Métiers de l'Agriculture (Kara, Togo)
MILV	Mission d'Identification de la Législation Vétérinaire
MOP	Manuel Opérationnel de Procédures
MUPSA	Manuel à l'Usage du Personnel de Santé Animale
OMSA	Organisation Mondiale de la Santé Animale
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PALV	Programme d'Appui à la Législation Vétérinaire
PIB	Produit Intérieur Brut
PPM	Plan de Passation des Marchés
PPV	Para-professionnels Vétérinaires
PTBA	Plan de Travail Budgétisé Annuel
PVS	*Performance of Veterinary Services* (Outil d'évaluation des Performances des Services Vétérinaires de l'OMSA)
RA	Résultats d'Apprentissage
RCN	Réunion de Coordination Nationale
SSE	Système de Suivi, Évaluation et Apprentissage
SWOT	*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Outil d'analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces)
TD	Travaux Dirigés
TP	Travaux Pratiques
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine
USSEIN	Université du Sine Saloum El-Hâdj Ibrahima Niass (Kaolack, Sénégal)
VSF	Vétérinaires Sans Frontières (Suisse/Belgique)

Annexe 2 : Cartographie des savoirs