



Mémoire pour l'obtention du
**Certificat d'Etudes Approfondies Vétérinaires en Santé
Publique Vétérinaire**

**Analyse des enjeux actuels du
réseau de santé animale
caribéen : CaribVET**

Au-travers de la création d'un chemin
d'impact et de la réunion annuelle du
comité de pilotage

Mission réalisée du 11 mars 2019 au 21 juin 2019 au secrétariat de CaribVET

sous la responsabilité du Dr Jennifer Pradel (*Maitre de stage*)

Poncet Caroline

*Inspecteur élève santé publique
vétérinaire – Première année*

2018-2019

Remerciements

A Jennifer Pradel
Pour m'avoir encadrée, conseillée et encouragée

A Emmanuel Albina
Pour son accueil et ses conseils

A toute l'équipe du CRVC
Pour leur accueil chaleureux, leur gentillesse, leurs conseils

A tous les membres de CaribVET
Pour leur accueil, leur sympathie, leurs encouragements et leurs compliments

Aux agents des DAAF des Antilles françaises et de Guyane française
Pour leur attention et leurs conseils

Aux agents du GLDA
Pour leur accueil et leur coopération

Aux organisateurs du CENSA
Pour leur extrême gentillesse, leur accueil et leur aide

Aux agents du campus INRA
Pour leur accueil

A Mme ORLANDI
Pour avoir accepté de me suivre en tant que tutrice, pour sa réactivité et pour m'avoir
conseillée et encouragée

A Sylvie Mialet
Pour sa disponibilité, son soutien et sa compréhension face à mes nombreux doutes
quant à mes orientations professionnelles

Chantal Masse et Anne Destailleur
Pour leur aide permanente et leur bienveillance

A Sébastien Gardon
Pour son aide pour la rédaction de ce mémoire

Table des matières

Remerciements	ii
Liste des figures	5
Liste des annexes.....	5
Liste des sigles	6
I. Le réseau CaribVET au sein de la région caribéenne	9
A. Le seul réseau de santé animale dans la Caraïbe.....	9
1. Présentation générale.....	9
a) <i>Objectifs</i>	10
b) <i>Historique</i>	11
2. Organisation	11
a) <i>Comité de pilotage</i>	12
b) <i>Unité de coordination</i>	12
c) <i>Groupes de travail</i>	13
d) <i>Le bureau du réseau</i>	14
3. Fonctionnement du réseau	14
a) Communication : stratégie et outils	14
b) <i>La démarche qualité du réseau</i>	15
c) <i>La charte et le statut légal</i>	17
d) <i>Ressources</i>	18
e) Cycles d'évaluation	19
B. La mosaïque caribéenne : un challenge pour développer un réseau régional.....	23
1. L'environnement caribéen.....	23
a) <i>Contexte agricole</i>	23
b) <i>Contexte vétérinaire</i>	25
2. Les enjeux de CaribVET en réponse à ce contexte régional.....	28
a) <i>Les catastrophes naturelles</i>	28
b) <i>Les menaces sanitaires</i>	30
c) <i>Mise en place de l'approche « Une Seule Santé »</i>	30
a) Veille sanitaire dans la Caraïbe	31
b) <i>Autres enjeux du réseau</i>	32
3. Les projets amorcés par CaribVET	32
a) <i>Priorisation des maladies</i>	32

b)	<i>Mise en place d'une culture de l'impact</i>	33
c)	<i>Diversifier et sécuriser les ressources</i>	34
d)	<i>Réduction et gestion des Risques de Catastrophes</i>	34
II.	Les apports de la création d'un chemin d'impact appliquée aux enjeux du réseau CaribVET	34
A.	La création d'un chemin d'impact	35
1.	L'étude d'impact en général	35
a)	Apparition et principes	35
b)	Des études d'impact ex post, in itinere et ex ante.....	36
c)	Limites et risques.....	37
2.	La démarche ImpresS <i>ex ante</i>	37
a)	Principes et objectifs	37
b)	Phases.....	39
c)	Rendus de la création d'un chemin d'impact selon ImpresS ex ante.....	40
3.	Son application au réseau CaribVET	43
B.	Résultats obtenus et discussion	44
1.	Les étapes et les résultats.....	44
a)	Un état des lieux de la situation sur la réduction et la gestion des risques de catastrophes en Caraïbe	44
b)	Une vision commune et une première ébauche d'un projet	45
c)	Validation et développement du projet	47
2.	Continuation de la réflexion	51
3.	Limites et biais possibles avec cette démarche	54
4.	Discussion.....	54
a)	Les indicateurs	54
b)	Une meilleure gestion des projets pour CaribVET	55
c)	Une course à l'impact ?	55
d)	Des éléments où CaribVET ne peut agir.....	55
5.	Perspectives du projet et actions à mener	56
	Conclusion.....	58
	Bibliographie	59
	Sources.....	61
	Annexes :.....	63

Liste des figures

Figure 1 : Représentation géographique des pays membres et des organisations partenaires de CaribVET (au 15 juin 2018)	10
Figure 2 : Modèle d'une matrice RACI	16
Figure 3 : Diagramme de GANTT de l'élaboration du statut légal pour CaribVET	18
Figure 4 : Phases de construction et de développement du réseau	22
Figure 5 : Carte répertoriant les pays possédant un laboratoire d'analyses vétérinaires dans la Caraïbe	27
Figure 6 : Carte répertoriant les écoles vétérinaires dans la Caraïbe	28
Figure 8 : Analogie du système SEPA à un itinéraire en bus	36
Figure 9 : Les trois situations d'étude d'impact pour un projet	37
Figure 10 : Les éléments constitutifs d'un graphe d'outcomes et leur articulation	41
Figure 11 : Exemple de matrice d'un plan d'actions	42
Figure 7 : SWOT sur le contexte de RGRC appliqué à CaribVET	45
Figure 12 : Chronogramme de l'atelier ImpresS	46
Figure 15 : Diagramme de GANTT représentant les grandes étapes suite à l'application de la démarche ImpresS (logiciel GANTT Project)	50
Figure 16 : Branche 7 du graphe d'outcomes réalisé lors de l'atelier	51
Figure 17 : Plan d'actions possible selon l'étude de la branche 7 du graphe d'outcomes	53
Figure 18 : Diagramme de GANTT des actions à mener après la fin du stage (logiciel GANTT Project)	57

Liste des annexes

Annexe 1 : SWOT DRRM

Annexe 2 : Arbre à problèmes

Annexe 3 : Graphe d'outcomes

Annexe 4 : Récit d'impact sur le thème de la RGRC

Annexe 6 : Agenda de la réunion du comité de pilotage

Annexe 7 : Résultats des interviews lors du comité de pilotage sur la démarche d'impact

Annexe 8 : Résumé des activités du réseau

Liste des sigles

CAHFSA : Agence de la santé agricole et de la sécurité sanitaire des aliments des Caraïbes

CARICOM : Communauté Caribéenne

CbVMA : Association Caribéenne de médecine Vétérinaire

CDEMA : Agence caribéenne de gestion des situations d'urgence en cas de catastrophe

CENSA : Centre National de Santé et d'Agriculture de Cuba

CIRAD : Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement

COTED : Conseil du commerce et du développement économique

CReSA : Centre de Recherche en Santé Animale d'Espagne

CVO : Chef des Services Vétérinaires

CWA : Semaine Caribéenne de l'Agriculture

DAAF : Direction de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt

DFA : Départements Français d'Amérique

FAO : Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture

FIC : Fonds Interministériel de Coopération

GLDA : Autorité pour le développement de l'élevage du Guyana

IA : Influenza Aviaire

IDH : Indice de Développement Humain

IICA : Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture

OIE : Organisation Internationale de la santé animale

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

PAHO : Organisation panaméricaine de la santé

PPA : Peste Porcine Africaine

PPC : Peste Porcine Classique

RGRC : Réduction et Gestion des Risques de Catastrophes

SPS : Sanitaire et PhytoSanitaire

USD : Dollars Américains

USDA : Département de l'Agriculture des États-Unis

Introduction

La région caribéenne est une zone diversifiée et constitue le lieu de nombreux échanges humains et commerciaux. Ces échanges peuvent être le précurseur de l'apparition et de la diffusion de divers dangers sanitaires. La particularité géographique de la Caraïbe, ensemble de pays et territoires insulaires situés au carrefour des Amériques et de l'Europe, implique une gestion sanitaire spécifique et des connaissances précises de chaque territoire afin d'assurer une bonne prévention et réponse face à l'apparition de risques sanitaires.

C'est ainsi que le réseau caribéen de santé animale CaribVET intervient afin de renforcer les dispositifs nationaux de surveillance et de contrôle et d'établir une véritable collaboration entre les pays et territoires de la Caraïbe. CaribVET est un réseau collaboratif et participatif qui vise à améliorer la santé animale et publique vétérinaire au niveau de la région caribéenne.

Pour atteindre une telle vision, une bonne coordination et collaboration de chaque acteur est fondamentale. Le management du réseau est donc un aspect clé de la réussite des ambitions du réseau. La mise en place de multiples collaborations constitue un véritable challenge étant donné la multiplicité des acteurs politiques de la région et de la mosaïque culturelle très marquée. Ceci nécessite de savoir comment communiquer et interagir, de connaître les acteurs concernés pour avoir une bonne application et opération des activités projetées par le réseau. Dans cet intérêt, les membres du réseau ont progressivement mis en place une culture de l'impact. L'application récente d'une approche de construction du chemin de l'impact à une thématique prioritaire régionale complexe semble parfaitement adaptée à ces besoins.

La démarche d'étude d'impact est une phase importante qui peut être menée à tout moment du cycle de vie d'un projet. En effet, les impacts souhaités peuvent être définis dès la conception du projet (*ex ante*), puis évalués durant la réalisation de celui-ci (*in itinere*) ou bien après la fin du projet (*ex post*). C'est un élément fondamental pour s'assurer de l'efficacité à long terme d'un projet. Les points clés sont la réflexion collective et l'identification précise des acteurs concernés par le projet. Ici, une réflexion *ex ante* est menée et sera l'objet de ce mémoire. Elle intervient au moment de la conception d'une programmation de CaribVET axée sur la réduction et la gestion des risques de catastrophes (RGRC), thématique prioritaire du réseau depuis plusieurs années. Cette approche est utilisée pour la première fois par un réseau régional en amont de la construction d'un nouveau portefeuille de projets. Ce sujet (RGRC) a été choisi par les membres de la gouvernance du réseau. Ainsi cette réflexion va permettre de définir les prochaines orientations du réseau, de baliser les actions à mener pour atteindre les impacts souhaités et de définir le plan d'actions précis accompagné d'acteurs précisément identifiés et d'indicateurs d'avancement.

La réunion annuelle du comité de pilotage est un événement important dans la mise en place de la stratégie du réseau et dans la réalisation de ses activités. C'est à ce moment que les grandes orientations sont choisies, que les enjeux de l'année sont présentés et que le nouveau bureau est élu. Nous allons voir qu'ici la réunion de cette année va être le précurseur de nouveaux projets associés à la démarche d'impact.

Tout d'abord nous allons présenter le réseau de santé animale CaribVET. Puis nous allons expliciter le contexte dans lequel évolue CaribVET avec ses particularités géographiques, agricoles, et vétérinaires. Ensuite les enjeux actuels et les projets de ce réseau seront abordés.

Dans un deuxième temps, la démarche de création d'un chemin d'impact sera expliquée et présentée en application sur la thématique choisie par le réseau. Les résultats du travail mené seront analysés et discutés pour en ressortir les bénéfices attendus, les limites de cette étude et aboutir aux perspectives et aux actions à mener.

I. Le réseau CaribVET au sein de la région caribéenne

A. Le seul réseau de santé animale dans la Caraïbe

1. Présentation générale

CaribVET est un réseau de santé animale dans la région Caraïbe qui vise à améliorer la santé animale et la santé publique vétérinaire dans tous les pays et territoires de la Caraïbe. Ce réseau collaboratif a été créé en 2006 et reconnu par le Conseil pour le commerce et le développement économique du Secrétariat de la Communauté Caribéenne (CARICOM) et les chefs de service vétérinaire du CARICOM. Il regroupe 47 partenaires de 34 pays et territoires des Caraïbes, dont 34 services vétérinaires nationaux/territoriaux. CaribVET regroupe aussi des instituts de recherche : le Centre National de Santé et d'Agriculture de Cuba (CENSA) et le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD), des universités : l'université de West Indies, l'université de Saint George, l'école de médecine vétérinaire de l'Université Ross et l'université du Guyana, des organisations régionales : le CARICOM et l'Agence de la santé agricole et de la sécurité sanitaire des aliments des Caraïbes (CAHNSA), et des organisations internationales : Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Organisation Internationale de la santé animale (OIE), Département de l'Agriculture des États-Unis (USDA), Organisation panaméricaine de la santé associée à l'Organisation Mondiale de la Santé (PAHO/OMS), Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA).

Les pays membres de CaribVET sont listés ci-après :

- **Pays membres du Caricom** : Antigua-et-Barbuda, Barbade, Belize, Jamaïque, Dominique, Grenade, Guyana, Haïti, Les Bahamas, Montserrat, Niévès, St. Christophe, Sainte-Lucie, Saint-Vincent-et-les-Grenadines, Suriname, Trinité-et-Tobago.
- **Pays Associés du Caricom** : Anguilla, Bermudes, Iles Caymans, Iles Turques-et-Caiques, Iles Vierges Britanniques
- **Pays hispanophones indépendants** : Cuba, République Dominicaine
- **Territoires américains** : Iles Vierges Américaines, Porto Rico
- **Départements et collectivités françaises** : Collectivité de Saint-Martin et Saint-Barthélemy, Guadeloupe, Guyane française, Martinique
- **Territoires néerlandais** : Aruba, Bonaire, Curaçao, Saint Eustache, Sint Maarten

L'ensemble des membres et partenaires du réseau est illustré selon la figure n°1 suivante :



Figure 1 : Représentation géographique des pays membres et des organisations partenaires de CaribVET (au 15 juin 2018)

Les bénéficiaires du réseau sont des professionnels travaillant dans le domaine de la santé animale, de la santé publique vétérinaire dans la Caraïbe, des Chefs des Services Vétérinaires (CVOs), des conseillers en agriculture, des agents travaillant pour les ministères de l’Agriculture, de la Santé, des vétérinaires privés ou encore des laboratoires de diagnostic vétérinaire. Des agences et des personnes de secteurs plus éloignés de la santé animale peuvent également profiter des services du réseau telles que des organisations non gouvernementales, des conférenciers, des étudiants vétérinaires et des groupements d’éleveurs (CaribVET 2016 ; CaribVET 2012).

a) Objectifs

Les objectifs de ce réseau sont de :

- Soutenir le développement d’une stratégie régionale en matière de santé animale pour améliorer la compétitivité du secteur agricole tout en respectant les standards internationaux en santé animale
- Structurer, renforcer et harmoniser les réseaux nationaux de surveillance
- Améliorer le contrôle des maladies animales et mettre en place des systèmes d’alerte précoce
- Renforcer les compétences techniques et développer des outils pour la surveillance et le contrôle des maladies y compris le diagnostic
- Améliorer les connaissances sur les maladies animales et leur distribution
- Faciliter les échanges commerciaux en produits animaux et d’origine animale en lien avec la CARICOM qui apporte une composante politique

(Dufour B. et Hendrikx P. 2011 ; CaribVET 2012)

b) Historique

Le réseau caribéen de santé animale CaribVET s'est constitué à partir de 1995 à la suite de projets de coopération techniques sous régionaux en réponse à deux crises sanitaires majeures : la propagation de la tique sénégalaise dans les Petites Antilles au milieu des années 80 et l'introduction de Peste Porcine Africaine (PPA) en Haïti, République Dominicaine et Cuba. C'est à la fin des projets de coopération dans les Grandes Antilles et du programme de lutte contre la tique sénégalaise dans le milieu des années 90 que la volonté des pays et des organisations partenaires pour constituer un réseau d'ampleur régional s'est fait sentir. Des projets de développement ont également permis la création d'un tel réseau : le projet FIC (Fonds Interministériel de Coopération français) dont le but est d'évaluer et mettre en réseau les capacités de diagnostic vétérinaire en Caraïbe et le projet « Epireg » qui vise à harmoniser la surveillance épidémiologique en santé animale dans la Caraïbe.

C'est ainsi que de 1995 à 2005, s'est mis en place progressivement une approche régionale des mesures d'intervention en santé animale.

C'est en 2006, que CaribVET prend véritablement forme avec une reconnaissance officielle par les chefs des services vétérinaires des pays et territoires de la Caraïbe et par le CARICOM via le Conseil du commerce et du développement économique (COTED).

1) L'OIE reconnaît officiellement le réseau CaribVET en 2012.

2) Le CIRAD reconnaît CaribVET comme un dispositif prioritaire puis un dispositif en partenariat : ces derniers ont pour but de fournir des réponses locales et globales aux défis de développement par la production de connaissances pertinentes et le renforcement des capacités. C'est un groupe de partenaires qui travaillent ensemble, partagent une même vision et s'engagent sur le long terme pour atteindre les objectifs propres au dispositif. Le CIRAD peut participer au financement des dispositifs en partenariat et apporte un soutien à l'animation scientifique et à la coordination du réseau.

La constitution du réseau s'est donc faite en plusieurs phases. La première a consisté à établir un inventaire des capacités des laboratoires vétérinaires de la région en termes de diagnostic afin de créer une base de données et un site Web. La seconde phase a été de finaliser l'organisation du réseau, de définir ses objectifs et d'assurer un renforcement des capacités par la formation (Pradel et al. 2011 ; CaribVET 2012 ; CaribVET 2019d).

2. Organisation

L'organisation institutionnelle de CaribVET repose sur trois entités :

- Un comité de pilotage
- Une unité de coordination
- Des groupes de travail thématiques

Le réseau régional n'a aucune compétence hiérarchique sur les pays qui demeurent souverains pour l'ensemble des activités qu'ils mènent. Ainsi CaribVET n'intervient qu'en appui à ces

activités ou en guide et en recommandations. Cette organisation incluant des centres de décision, de coordination, de gestion et de travail collaboratif permet d'assurer la cohérence et l'efficacité de CaribVET (CaribVET 2012 ; CaribVET 2019).

a) Comité de pilotage

Le comité de pilotage est l'organe de prise de décision, en charge de la gouvernance du réseau. Il a pour rôle de déterminer les orientations principales du réseau, de définir les stratégies et activités, de prioriser les maladies au niveau régional et les actions en matière de prévention, surveillance et contrôle des maladies. Le comité de pilotage évalue l'avancement des groupes de travail et établit également des recommandations. Il assure une revue complète des activités telle une évaluation interne. Il peut commander des évaluations techniques ou externes.

Il réunit les chefs des services vétérinaires de chaque pays et territoire de la région, les représentants régionaux des organisations régionales et internationales, et les organismes d'appui scientifique et technique dans le domaine de la santé animale. Le comité de pilotage se réunit une fois par an au cours du premier semestre dans un pays différent qui est choisi un à deux ans auparavant. Le comité de pilotage peut se réunir de manière virtuelle entre 2 réunions physiques (CaribVET 2012 ; CaribVET 2019).

b) Unité de coordination

L'unité de coordination est constituée du président, du vice-président, des responsables des groupes de travail, du coordinateur, et des représentants du Secrétariat du CARICOM, de CAHFSA, du CIRAD et de l'USDA. Les coordinateurs de projets régionaux peuvent intégrer aussi l'unité de coordination pendant la durée du projet. Elle se réunit au minimum 4 fois par an. Elle regroupe ainsi des experts en épidémiologie, en santé animale et en management de la région Caraïbe.

Cette unité assure la coordination générale, le financement, la communication et la mise en œuvre des recommandations du comité de pilotage en veillant à l'application des objectifs de CaribVET. Elle facilite la mise en place de projets dans la région en collaboration avec le réseau, permet d'éviter la duplication des initiatives et assure l'identification de synergies entre les projets et activités régionales complémentaires. Elle s'implique dans l'élaboration de nouveaux projets pouvant amener de nouvelles ressources. Plus précisément, l'unité de coordination soutient les présidents des groupes de travail sur des points techniques, administratifs et scientifiques. Elle assure aussi la communication interne et centralise les informations du réseau. Elle assiste les porteurs de projet dans la communication externe lors d'événements régionaux et internationaux pour maintenir le lien entre les membres et les collaborateurs et facilite l'organisation des réunions du réseau. Par ailleurs des activités de recherche sont encadrées en vue de faire bénéficier le réseau (CaribVET 2012 ; CaribVET 2019).

c) *Groupes de travail*

Les groupes de travail mettent en œuvre les activités et les enquêtes en respectant les décisions et recommandations du comité de pilotage. Ils mettent en avant les maladies de priorité régionale. Ces groupes sont composés de personnes des services vétérinaires, de scientifiques, d'experts régionaux, de CVOs et un ou deux experts régionaux. Ils interviennent sur la base du volontariat. Il y a actuellement neuf groupes de travail et ces derniers comportent chacun une thématique spécifique :

Des thématiques orientées sur les maladies prioritaires régionales des différentes filières :

- Maladies aviaires
- Tiques et maladies transmises par les tiques aux ruminants
- Maladies porcines
- Santé publique vétérinaire

Et des groupes de travail avec des thématiques plus transversales :

- Epidémiologie et surveillance
- Recherche
- « One Health »
- Laboratoire, diagnostic et Assurance Qualité
- Communication

Les priorités de ces groupes de travail sont définies par le comité de pilotage. Les réalisations des groupes sont variées : enquêtes régionales, protocoles, guides techniques harmonisés à l'échelon régional, outils d'aide à la décision, outils de sensibilisation, enquêtes épidémiologiques, état des lieux, ... Les résultats fournis par ces groupes de travail peuvent être utilisés par le comité de pilotage pour élaborer ses recommandations. Ils peuvent demander des informations aux pays membres en cas de nécessité.

Un chef de file est nommé (Président) pour chacun des groupes de travail lors de la réunion annuelle du comité de pilotage ou lors d'une réunion du groupe de travail. Celui-ci est responsable de la mise en place et du suivi des activités, de la gestion de son groupe, et du rapport d'activité à l'unité de coordination et au comité de pilotage.

Les membres des groupes de travail sont des professionnels de la région, dotés de compétences, d'expérience ou d'expertise spécifiques en rapport avec la thématique du groupe intervenant sur la base du volontariat. Des observateurs externes peuvent être invités à participer à certaines activités. Des experts internationaux, des personnes du secteur privé et des chercheurs sont souvent invités à renforcer le niveau d'expertise, favorisant ainsi le travail intersectoriel et garantissant une caution scientifique.

Les groupes de travail se réunissent et travaillent virtuellement en général. Des réunions physiques sont organisées en fonction des besoins et des financements disponibles (CaribVET 2012 ; CaribVET 2019).

d) Le bureau du réseau

Les élections des membres du bureau (président, vice-président, coordinateur) ont lieu lors des réunions annuelles du comité de pilotage.

Le président et le vice-président ne peuvent être que des CVOs élus pour un mandat de deux ans renouvelable. Ils représentent le réseau au niveau international. Leur rôle est de présider et d'animer la réunion annuelle du comité de pilotage, de faire le lien entre l'unité de coordination et le comité de pilotage et de préparer un résumé de la réunion annuelle du comité de pilotage. Le vice-président a pour rôle d'assister ou représenter le président dans ses fonctions.

Le coordinateur scientifique/animateur est en charge de l'unité de coordination et gère le secrétariat du réseau. Il rédige les rapports des réunions du comité de pilotage et de l'unité de coordination, prépare les réunions, récapitule les principales activités et résultats du réseau, gère le planning du réseau ainsi que la plateforme de communication du réseau. Il s'assure du respect de la charte et de la bonne mise en œuvre par l'ensemble des membres de l'unité de coordination des procédures régionales et des règles de bonnes pratiques de travail collaboratif au niveau régional tel que développé avec l'unité de coordination durant les 5 dernières années.

A noter que lorsque le statut légal sera officiellement adopté, le mandat sera alors de trois ans pour les président, vice-président et secrétaire. Un trésorier sera défini pour gérer les fonds propres du réseau (CaribVET 2012 ; CaribVET 2019).

3. Fonctionnement du réseau

a) Communication : stratégie et outils

Pour assurer un bon fonctionnement interne du réseau et une bonne diffusion de l'information, la communication est importante. Elle présente deux aspects, une communication interne entre les membres du réseau et une communication externe adressée au grand public.

- Communication interne :

La communication entre les membres du réseau est un élément clé pour atteindre les objectifs de CaribVET. Les principaux outils de communication sont déclinés sous divers dispositifs : annuaire des membres, listes de diffusion mails et groupes Whatsapp. Le travail collaboratif est facilité avec l'organisation de réunions, d'événements régionaux, de formations, de missions d'expertise, d'urgences ...

C'est le secrétariat avec l'appui de l'unité de coordination qui veille à ce que l'information soit diffusée à l'ensemble des membres et partenaires du réseau, mais également aux collaborateurs, bailleurs et autres bénéficiaires.

Le principal outil d'échange d'information est le site Web interactif CaribVET créé en 2006 : www.caribvet.net. Ce site recueille des informations sur divers sujets : situation et alertes sanitaires des pays membres, apparition et circulation de maladies animales, compte-rendu des activités du réseau et projets partenaires, ... En fonction des ressources humaines disponibles

pour la communication, des lettres d'information électroniques sont éditées ou des articles du site web relayés sur les réseaux sociaux (page Facebook publique/compte Twitter @caribVETNetwork) (Marchal 2006 ; CaribVET 2012 ; CaribVET 2017a).

- Communication externe :

Le réseau CaribVET déploie un ensemble très diversifié de canaux de communication à destination du grand public et des organisations non-membres avec un site web, page Facebook, compte Twitter, chaîne YouTube CaribVET au moyen de divers supports tels que des vidéos, lettres d'information pluri mensuelles, bulletins semestriels, communiqués de presse.

Une communication ciblée est également pratiquée et orientée vers les bénéficiaires de terrain, les vétérinaires praticiens, les éleveurs, les laboratoires vétérinaires, les politiques, les décideurs et auprès des bailleurs.

Les membres de CaribVET participent également régulièrement à des rassemblements régionaux ou nationaux tels que la Semaine Caribéenne de l'Agriculture (CWA), des événements organisés par l'OIE ou bien l'Association Caribéenne de médecine Vétérinaire (CbVMA) dans l'optique de présenter leurs activités à la communauté scientifique (Marchal 2006 ; CaribVET 2012 ; CaribVET 2017a).

b) La démarche qualité du réseau

La gestion de CaribVET s'inscrit dans une démarche qualité d'amélioration continue pour perfectionner ses performances et son efficience : système de gestion documentaire, traçabilité des membres et des activités, procédures régionales de travail collaboratif. Elle s'inspire également fortement de la gestion de projet ou de portefeuille de projets.

Au niveau du management, plusieurs outils sont utilisés par l'ensemble des membres de l'unité de coordination.

A la fin de chaque réunion des comptes rendus, des rapports d'activités (« Event Reports »), des notes d'orientation (« Guidance notes ») et des plans d'actions (« To Do List ») sont rédigés ou préparés et transmis au coordinateur du réseau, facilitant la préparation des réunions de l'unité de coordination.

Les rapports d'évènements récapitulent les détails de l'évènement, décrivent les objectifs et les actions réalisées ainsi que les attendus. Les rendus et les actions à appliquer à la suite de cet évènement sont également détaillés. Ces dernières seront alors reprises dans le plan d'actions.

Les plans d'actions listent les actions, désignent les responsables de chaque tâche et associent une date limite à la réalisation de celles-ci.

Le management du réseau suit le principe de « PDCA : Plan Do Check Act » soit « Planifier, Réaliser, Vérifier, Ajuster ». C'est un cycle à la base de l'amélioration continue et donc un processus itératif (MOOC gdp 2017c).

De même pour suivre à plusieurs l'avancement d'un projet collaboratif, l'outil Kanban est utilisé (site « Trello ») par l'unité de coordination. Ceci permet de déterminer quelles tâches sont terminées, en cours de réalisation et celles non encore commencées. Cet outil visuel facilite aussi l'implication des collaborateurs en désignant explicitement les responsables de chaque tâche.

Afin de mieux impliquer chaque personne dans les diverses tâches, des matrices RACI ou matrices des responsabilités sont utilisées. Ces matrices décrivent pour chaque groupe de tâches propres à un projet, l'ensemble des personnes intervenant comme acteurs, des personnes à consulter en amont et des personnes à tenir informées. Chaque tâche se voit également affectée d'une personne responsable et au moins un acteur. Ceci permet d'éviter la dilution des responsabilités et de faciliter notablement la communication. Un modèle de cette matrice est présenté en figure 2.

	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3	Acteur 4
Tache 1	R	I	C	A
Tache 2	A	R	R	I
Tache 3	C	A	I	C
Tache 4	C	A	I	C

A : Acteur R : Responsable C : Personne à consulter I : Personne à informer

Figure 2 : Modèle d'une matrice RACI (CaribVET 2019a)

Concernant la gestion documentaire, elle est essentielle et centrale dans le réseau : elle permet d'identifier précisément la nature et le type de document, le groupe de travail associé, les contributeurs, la date et la version. Cette gestion des documents est un travail également collaboratif impliquant les différents responsables du réseau.

Lorsqu'un document est créé, les membres vont alors se charger de la rédaction, de la révision et de la validation. Le responsable du groupe transmet le document à l'unité de coordination pour validation. Le secrétariat identifie le document et ajoute les informations concernant le document puis se charge de mettre en ligne sur les plateformes en tenant compte du niveau de confidentialité. Le document est ensuite archivé sur le serveur et dans la base de données documentaire. La volonté est de suivre une certaine démarche qualité et de constituer des documents officiels et standardisés (CaribVET 2016b).

Ainsi ce mode de fonctionnement lié à la démarche qualité peut sembler bureaucratique et fastidieux. Mais il a été développé avec les membres de l'unité de coordination (environ 20 personnes de 12 pays différents) et se base sur des années de travail collaboratif, recherchant un équilibre optimal entre contraintes et efficacité. Ces outils (gestion qualité, gestion de projet) ont été largement adoptés par les membres car il est très structurant, facilite la transparence et la traçabilité. Il permet de valoriser chaque contribution et les tâches les plus fastidieuses sont laissées au secrétaire du réseau. Le travail collaboratif se base sur des relations de confiance et sur la participation de chacun. Cela se rapproche ainsi plus d'un modèle de type « ressources humaines » où de nombreux échanges informels ont lieu entre les membres notamment via des

groupes WhatsApp ou autres communications personnelles. Les formations sont nombreuses et une contribution réciproque entre les membres est recherchée.

c) La charte et le statut légal

- **Une première formalisation avec une charte**

La charte de CaribVET est un document qui a été adopté par les membres du comité de pilotage. Elle définit les objectifs fonctionnels, les membres, la structure et la forme de management. La première version a été développée en 2010 et a été révisée jusqu'en 2012, avec une première partie courte rédigée sous forme des 14 articles posant le cadre du réseau, et une annexe détaillant le fonctionnement du réseau. Elle est mise à jour régulièrement. Elle reste très souple, n'est pas engageante, et permet ainsi au réseau d'adapter son organisation et son fonctionnement facilement. Elle assure aussi la transparence des activités du réseau.

- **Une nécessité de passer de la charte au statut légal**

L'objectif de CaribVET est d'aller au-delà de la charte et d'obtenir un statut légal. Ce statut légal permettra en effet d'avoir plus de portée et :

- D'être plus visible vis-à-vis des acteurs, partenaires et bailleurs
- D'être reconnu officiellement par d'autres organisations internationales. La FAO avait soulevé des difficultés à reconnaître CaribVET en 2014 en raison de l'absence d'existence légale
- De pouvoir constituer ses propres fonds, développer des accords de partenariat et donc d'assurer une meilleure durabilité des ressources (point défailant relevé par l'évaluation externe de 2017 présentée dans la prochaine sous-partie et également bien connue du réseau qui compense en partie le manque de ressource par un investissement important des membres en temps et en expertise)

La nécessité pour le réseau de se doter de ce statut légal a été soulevée par l'évaluation externe réalisée en 2017. Le réseau doit en effet changer d'échelle pour être à la hauteur des attentes grandissantes des membres et des partenaires. La gouvernance est engagée depuis 2 ans dans un travail de fond, appuyé par le CIRAD et des avocats spécialisés qui a permis de produire un document à valeur légale qui est actuellement en cours de révision finale par les départements légaux des organisations partenaires et par les gouvernements des 34 pays et territoires actuellement membres du réseau.

- **Une longue phase d'élaboration avec de nombreux échanges**

Par ses activités et son organisation, CaribVET a besoin de flexibilité, de simplicité et de pouvoir gérer ses propres fonds. Le choix s'est porté vers la constitution d'une « Association loi 1901 » (CaribVET 2019).

Tout l'enjeu se situe lors de la réunion du comité de pilotage pour la révision et la validation des dernières modifications de la version anglaise.

- **Les actions qui restent à réaliser**

Une assemblée générale constitutive virtuelle va être organisée pour déposer officiellement le statut légal. Une communication externe à la suite de l’obtention de ce statut légal, donnant lieu à l’officialisation du réseau de santé animale englobant tous les pays et territoires de la Caraïbe va alors être faite. La signature d’adhésion individuelle par les membres et la création d’un compte bancaire au nom du réseau CaribVET seront alors les dernières formalités pour rendre opérationnel ce statut légal.

Ce statut légal est important pour le développement de nouveaux projets tout comme la démarche d’impact que nous allons voir prochainement. Ces étapes sont récapitulées dans le diagramme de GANTT (figure n°3) suivant :

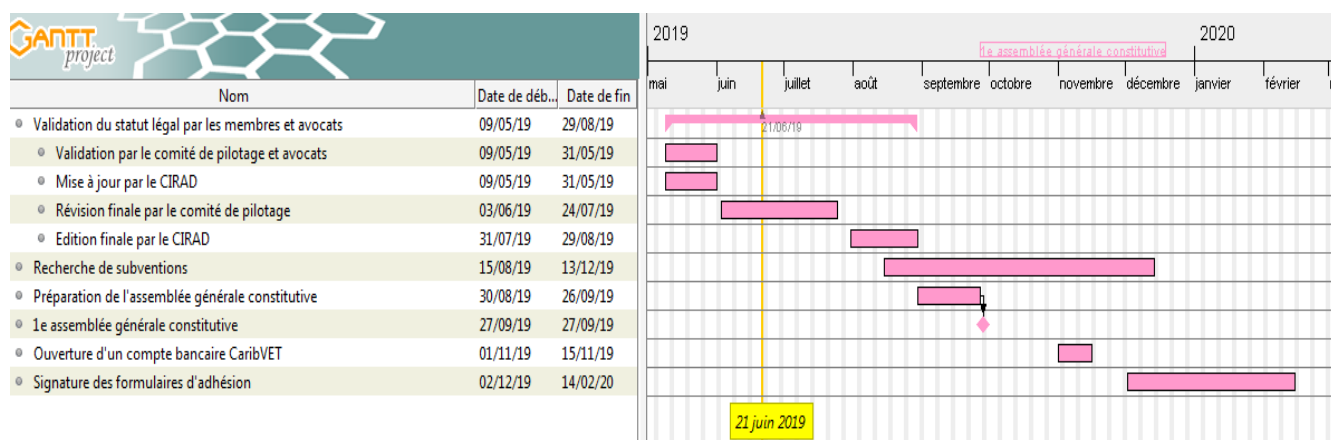


Figure 3 : Diagramme de GANTT de l’élaboration du statut légal pour CaribVET (CaribVET 2019c)

d) *Ressources*

On distingue les ressources internes et externes. Le réseau est financé exclusivement via des ressources externes provenant de projets de recherche et de développement dont la majorité des fonds sont d’origine de l’Union Européenne ou des Etats Unis. L’unité de coordination revoit régulièrement les opportunités financières via des candidatures à des appels de projets et organise une veille à travers ses organisations partenaires.

D’autre part, les pays membres soutiennent et participent activement aux activités et réunions de CaribVET. Ces ressources sont affectées généralement aux frais de fonctionnement. Elles peuvent être affectées aussi à des activités ou des projets spécifiques.

Le coût annuel moyen de CaribVET a été estimé à environ 640 000 Dollars Américains (USD). Près de 30% du coût total est utilisé pour le recrutement à court-terme de personnel tel que des doctorants, des assistants en gestion de projet.

Une étude économique menée en 2014 a évalué à une contribution de la part des membres et des collaborateurs de 22 600 heures soit à 390 000 USD en 2014. Cette contribution est réalisée

par 78 agents des ministères et instituts techniques de 18 pays et par 37 agents de 13 organisations régionales et internationales, universités ou instituts de recherche (CaribVET 2018).

Les recherches de fonds se font de manière autonome : chaque membre du comité de pilotage cherche ses propres financements pour participer aux réunions annuelles. Toutes les activités techniques doivent être financées pour les agents des ministères. Il est demandé aux organisations et instituts de recherche de financer leur propre participation.

e) Cycles d'évaluation

Une évaluation externe a été menée à l'initiative du réseau afin d'évaluer sa capacité d'atteindre les objectifs qui ont été définis à l'origine de l'établissement du réseau. Cette évaluation rentre dans la volonté d'évaluer de manière indépendante le travail réalisé et entre bien dans la dynamique d'amélioration continue dans laquelle s'est engagé CaribVET.

La question clé à l'origine de cette évaluation est de savoir si le réseau est bien placé pour atteindre les objectifs auprès de ses principaux bénéficiaires.

La période évaluée s'étale sur 5 ans de 2012 à 2017. L'évaluation comporte quatre parties :

- 1) Les termes de référence du réseau
- 2) Une enquête d'auto-évaluation par les membres du réseau
- 3) Une présentation des activités et des succès par les membres
- 4) Une interview de 33 membres du réseau : CVO, représentants d'institutions régionales, présidents des groupes de travail ...

Quatre points ont été évalués :

- 1) La pertinence du réseau avec ses objectifs et ses effets positifs
- 2) La performance globale du réseau
- 3) Les résultats techniques et scientifiques
- 4) L'organisation, la gouvernance et la coordination du réseau

L'évaluation externe a conduit à la préparation d'un rapport final qui a été adopté par les membres avec quelques modifications en 2018 (CaribVET 2018).

- **L'enquête d'auto-évaluation**

L'auto-évaluation a pour objectifs de connaître la vision et les attendus des membres et d'évaluer leur niveau de satisfaction vis-à-vis du réseau. Cette enquête concerne 123 personnes de 42 pays caribéens, américains et européens travaillant pour des ministères, des centres de recherche, des universités, ou des organisations internationales. Le questionnaire a été envoyé en ligne aux membres du réseau dans les trois langues suivantes : français, anglais et espagnol.

Les membres ont rapporté des difficultés dans la possibilité de contribuer au réseau, ces difficultés sont : un manque de temps, un manque de moyens financiers, un manque de compétences et un manque de rappels. Toutefois 17% des répondants assurent ne pas avoir de difficultés dans cette contribution.

Les principales préoccupations qui ressortent de cette enquête sont les suivantes :

Les répondants sont préoccupés par le statut légal de CaribVET, et sont d'accord sur la nécessité de le formaliser au plus vite. La problématique de la durabilité des sources de financement est aussi un sujet d'enjeu aux participants. Les membres sont également conscients qu'un secrétariat permanent de trois personnes au moins est nécessaire pour assurer le bon fonctionnement du réseau. Les communications interne et externe doivent être renforcées. Des divergences apparaissent au sein des répondants sur le fait que certains souhaitent que CaribVET se concentre sur des activités de recherche pure et d'autres préfèrent une approche multidisciplinaire incluant des universités. Les ateliers de formation mis en place sont appréciés mais la formation doit être axée sur les besoins des États membres. La participation des membres nécessite d'être revue car la plupart du travail est effectué par un noyau de personnes. Les répondants ont indiqué que le TEMPS est un facteur important qui explique pourquoi la participation est faible.

Par ailleurs des points positifs ont été soulignés tels que le fait que CaribVET élabore des supports d'informations sur les maladies et des ateliers de formation technique de qualité ainsi que des outils utiles et bénéfiques pour la région. Mais certains États membres pourraient avoir besoin d'aide pour les utiliser réellement dans leur pays ou pourraient avoir besoin d'une formation complémentaire sur la façon de les utiliser (CaribVET 2017b).

Résultats de l'enquête d'auto-évaluation et de l'évaluation externe

Dix sujets ont été choisis et sont : la pertinence, le financement, la gouvernance, la recherche, les réalisations scientifiques et techniques, le renforcement des capacités, le concept « Une Seule Santé » et la durabilité.

- Pertinence

Malgré la conception de l'outil de priorisation des maladies applicable au niveau national par le groupe de travail en épidémiologie, la priorisation des maladies semble pouvoir être améliorée pour le niveau régional au sein de CaribVET.

Il a été recommandé de réaliser une priorisation des maladies les plus importantes au niveau régional, une analyse d'écarts pour canaliser les ressources disponibles là où elles sont susceptibles d'avoir des impacts sur l'économie et la santé publique. Cette liste de maladies priorisées devrait être diffusée sur le site Web et revue tous les cinq ans.

- Formation

Bien que le réseau ait permis l'organisation de nombreuses formations, d'exercices de simulations et la conception d'outils de gestion et diagnostic, il a été conseillé de généraliser les programmes de formation des formateurs et de renforcer le suivi et l'évaluation des formations en général. Ces formations devront être relayées par chacun des participants.

- Financements

Les fonds actuels de CaribVET (provenant exclusivement de projets de recherche) sont temporaires et il est conseillé de constituer des fonds durables en développant une stratégie de mobilisation des ressources en engageant des financements de sources plus larges. Des frais de souscription annuels permettraient de couvrir les coûts d'organisation de la réunion annuelle, ce qui augmenterait l'attractivité face aux bailleurs en leur présentant que leurs financements serviront uniquement au projet voulu. Une diversification des ressources financières avec une implication du secteur privé a été conseillée.

- Gouvernance

L'organisation verticale actuelle du réseau est efficace. Le secrétariat devrait être renforcé pour avoir une équipe d'au moins trois agents. De même il a été proposé que le secrétariat actuellement au sein du CIRAD soit tournant pour impliquer d'autres services et organisations en formant un véritable secrétariat régional. L'obtention d'un statut légal est également un point important qu'il convient de fixer rapidement. L'adhésion devrait être souple étant donné la grande complexité en termes d'exigence réglementaire des membres de CaribVET.

- Communication

La communication actuelle étant difficilement mise à jour en raison du manque de moyens humains, il est recommandé de poursuivre le renforcement de la communication interne et externe du réseau. Un plan de communication, de nouveaux outils et le recrutement de deux personnes chargées de communication ont permis d'établir une véritable stratégie de communication.

- Recherche

CaribVET a permis la publication de plus de 40 articles scientifiques donnant lieu à plus de 50 présentations lors de conférences, séminaires. Des outils, des guides, des bulletins et des vidéos ont également été créés dans le but de renforcer la détection et le contrôle des maladies animales en Caraïbe. Des collaborations avec de nouveaux partenaires en recherche voire avec des organisations hors région Caraïbe seraient intéressantes. Un inventaire des capacités de recherche peut être judicieuse pour identifier les points à améliorer et les acteurs pouvant les améliorer efficacement. La création d'un groupe de travail axé sur la recherche est encouragée. Il est aussi recommandé de déterminer les priorités de recherche pour la région afin de s'assurer que les programmes sont en accord avec les besoins des bénéficiaires du réseau.

- Résultats techniques et scientifiques

Le réseau s'est montré très actif et de nombreux ateliers, formations, exercices de simulation, guides et outils ont été réalisés par le réseau.

Les CVOs sont encouragés à sensibiliser leur équipe à publier et transmettre leur progrès et difficultés rencontrées sur le plan national à l'ensemble du réseau. Les résultats obtenus pourront servir aux décideurs politiques en vue de les sensibiliser sur l'importance du réseau

au niveau régional. Toutefois, il est à noter que ceci prend du temps et cela ne sera pas forcément possible de la part des CVOs.

- **Renforcement des capacités**

Les capacités de contrôle des crises sanitaires sont le cœur du réseau. Les maladies prises en compte doivent être priorisées aux niveaux régional, subrégional et national. Des discussions de groupes peuvent être menées pour définir les moyens nécessaires.

- **Concept « Une Seule Santé »**

Un groupe de travail sur cette thématique a été créé en 2019 et aura pour rôle d'assister les autres groupes de travail et les membres pour constituer une équipe opérationnelle spécifique nationale. Ces aspects restent encore à définir étant donné la récente création de ce groupe de travail.

- **Durabilité**

Les membres sont engagés dans CaribVET avec la réunion annuelle du comité de pilotage ou bien lors d'initiatives menées entre autres par CaribVET dans la région. Il a toutefois été noté un manque d'appropriation par les gouvernements représentés par les CVOs. Deux actions à mener en priorité sont conseillées :

- Renforcer l'appropriation locale et régionale qui permettrait de faciliter les investissements et de favoriser les liens de confiance avec le réseau
- Sécuriser de nouveaux mécanismes de financements

(CaribVET 2017b ; CaribVET 2018)

Nous allons voir que ces éléments sont importants dans l'application de la démarche d'impact (en partie II). Pour résumer, nous pouvons récapituler les phases de construction et d'avancement du réseau selon la figure n°4 suivante :



Figure 4 : Phases de construction et de développement du réseau

La prochaine partie présente le contexte dans lequel le réseau CaribVET se place. En effet l'environnement caribéen est très particulier et nécessite d'être connu pour adapter les décisions et pouvoir assurer une certaine efficacité des mesures envisagées.

B. La mosaïque caribéenne : un challenge pour développer un réseau régional

1. L'environnement caribéen

La région caribéenne est constituée d'un arc de cercle regroupant des îles s'étalant sur plus de quatre mille kilomètres. Elle comptait 43 millions d'habitants en 2016. L'espace caraïbe se répartit en 23 États souverains et 18 dépendances de 4 États souverains. Cinq langues majeures sont pratiquées : l'anglais, le français, le créole, l'espagnol et le néerlandais.

Cette région forme une véritable mosaïque en raison de la période de colonisation et des conditions naturelles, ainsi chaque île possède sa propre culture, sa propre histoire et ses propres orientations économiques et système politique. Outre le morcellement géopolitique conséquent, il existe une grande diversité ethnique, culturelle et linguistique (Marchal 2006).

a) Contexte agricole

L'agriculture caribéenne se caractérise par une grande diversité des productions allant des cultures de bananes, de café, de canne à sucre, d'agrumes, fruits tropicaux, à l'élevage de bovins et petits ruminants ainsi qu'à des cultures céréalières spécifiques.

L'environnement contraignant et les orientations politiques historiques expliquent la situation actuelle qui nécessite de nombreuses améliorations. Les enjeux sont le manque de terre agricole, la gestion de la ressource en eau, le maintien du couvert forestier et d'une population active dans le domaine agricole. La situation insulaire où les blocages du marché sont aisés, démontre aussi la nécessité de devoir produire pour se nourrir.

L'émergence d'un marché régional dans ces contextes devient alors le vrai défi des années à venir. Depuis 15 ans on observe une baisse notable de la population active employée dans l'agriculture ainsi qu'un vieillissement des agriculteurs surtout dans les zones où les secteurs secondaires et tertiaires sont développés telles que la Martinique, la Guadeloupe et la Barbade (Monique Bégot 2009).

L'agriculture ne constitue pas le secteur majeur dans la plupart des États de la Caraïbe à l'exception du Guyana et du Surinam. De même à Cuba, à Haïti et en République dominicaine l'agriculture représente une importante économie de subsistance. De manière générale la région est importatrice pour de nombreux produits alimentaires.

La production agricole notamment de volailles connaît une forte augmentation mais ne s'avère pas encore suffisante pour satisfaire la demande locale. Cette forte augmentation s'explique par le fait que c'est le type de viande le plus consommé. Pour cela des systèmes de production intensive se sont développés à Bahamas, Barbade, en Jamaïque, au Guyana et à Trinidad et ceux-ci tendent à se généraliser à Sainte Lucie, Belize et au Surinam (Marchal 2006; Caribbean Poultry 2019).

Le domaine agricole en Caraïbe connaît aussi des changements d'origine politique. C'est le cas avec le CARICOM et l'application du programme Sanitaire et PhytoSanitaire (SPS) dont l'objectif est d'augmenter la production et le commerce en produits agricoles et de la mer tout en observant les standards internationaux et en assurant la protection des plantes, des animaux et des Hommes. Ceci a pour but également de faciliter les exports vers l'Europe et de développer des mesures SPS de manière harmonisée au sein de la région (CARICOM 2013).

L'élevage aux Antilles est une activité d'importance au niveau culturel et symbolique. L'élevage a aussi un effet écologique en préservant la biodiversité et en valorisant les terres non cultivées. C'est une activité économique qui peut être rentable et qui permet de contribuer à satisfaire la forte demande locale. En effet seulement 26% de la demande en viande bovine et 11% de celle en viande caprine et ovine sont satisfaites par la production locale (Angeon et al. 2013; CARICOM 2013). L'élevage constitue également un moyen d'épargne (épargne sur pied) (Angeon et al. 2013; Alexandre G, Asselin de Beauville S 2008).

Dans les Caraïbes la production ne suffit pas à elle seule à satisfaire l'offre intérieure de tous les produits observés, à l'exception de celle des fruits. Les pays des Caraïbes ont enregistré une baisse de leurs exportations par rapport à 2016 et sont un importateur net de presque tous les groupes alimentaires. Les trois types de produits les plus importants en termes économiques pour l'importation sont la viande, les céréales et les produits laitiers. Dans la région, les États-Unis sont l'un des principaux vendeurs de viande et de céréales, avec respectivement 67 % et 47% des achats de ces produits, tandis que l'Union européenne constitue un important fournisseur de produits laitiers (33 %) (FAO. and PAHO 2017).

- **Caractérisation des systèmes d'élevage :**

La région caribéenne offre une grande variété de systèmes d'élevage qui se distinguent selon leur taille, leur degré de spécialisation et le niveau de technicité de la conduite d'élevage.

L'élevage de ruminants se retrouve dans des exploitations familiales de taille réduite et non spécialisées. Ainsi ce mode d'élevage ne présente que peu de technicité. Souvent orienté vers l'autosubsistance, ce mode d'élevage est très présent en Haïti, Guadeloupe, et Martinique. Ce système traditionnel se retrouve aussi dans l'élevage de petits ruminants, ovins et caprins.

Il existe aussi des exploitations de taille moyenne présentant une activité diversifiée où l'élevage est intégré avec un but de production économique. Le niveau de technicité est alors plus élevé. On retrouve dans ces deux types d'élevage des animaux « à l'attache », une pratique permettant un niveau de production élevé qui se rapproche d'un mode d'élevage semi-intensif. Enfin on peut retrouver quelques élevages de grande taille très spécialisés de type extensif sur de grandes surfaces peu nutritives. Ce mode est très présent à Cuba par exemple. De nos jours se développent des systèmes d'élevage intensifs de grande taille, important de l'aliment concentré, c'est le cas à Trinité (Naves et al. 2001). Les petits producteurs en élevage constituent la majeure partie des agriculteurs dans la région et détiennent une proportion importante de pâtures et d'élevages bovins.

La contribution de ces acteurs à l'économie agricole et à la sécurité alimentaire dépend de la capacité à recevoir les services vétérinaires et de santé animale appropriés, l'assistance

technique et les services de soutien nécessaires pour assurer la durabilité des systèmes de production associés. Pour assurer leur développement, les petits producteurs ont besoin d'avoir accès à des technologies nouvelles et de meilleure qualité ainsi qu'à des systèmes de production innovants qui leur assurent l'accès aux marchés et contribuent à la satisfaction de leurs propres besoins alimentaires.

Pour les ménages les plus défavorisés, l'élevage peut être un moyen de réduire leur vulnérabilité face à la privation de nourriture et de revenu, de répondre aux besoins de sécurité alimentaire et d'améliorer l'état nutritionnel de la population locale et le plus à risque (femmes, enfants, personnes âgées). Le bétail est un outil social qui renforce l'identité culturelle de son propriétaire. C'est également une source d'assurance pour les plus démunis en leur permettant d'accéder à des prêts commerciaux par exemple.

Tous ces éléments expliquent l'importance de l'élevage qui a un fort capital et permet aux ménages de sortir de l'extrême pauvreté et de bénéficier de l'économie de marché (FAO 2019).

L'activité agricole est très présente en Caraïbe et est majoritairement visible avec de petits éleveurs qui ont des animaux à l'attache. Toutefois les forts besoins en produits animaux et d'origine animale de la région ont poussé des pays à augmenter et intensifier leur production comme c'est le cas en viande de volailles. La Caraïbe est une région importatrice de quasi toutes les denrées alimentaires ce qui constitue une situation de dépendance peu sécuritaire. L'agriculture de subsistance est très présente et la possession de bétail représente un ancrage culturel important dans la population. Ainsi dans l'application des mesures sanitaires, il faut prendre en compte ces petits éleveurs peu spécialisés en plus des exploitations agricoles intensives qui tendent à se développer dans les pays et territoires les plus peuplés et étendus.

Ainsi des pratiques agricoles et d'élevage modernes permettraient d'atteindre une production plus élevée créant des emplois et des revenus tout en limitant les impacts sur l'environnement. Les challenges à relever sont donc de réaliser les objectifs de développement de la région tout en préservant les écosystèmes et en assurant une gestion efficace des ressources en eau (ECLAC 2018). On comprend ici tout l'intérêt d'adopter un mode de réflexion basé sur le concept « Une Seule Santé ».

b) Contexte vétérinaire

La région est ce que l'on appelle un « point chaud » pour les maladies infectieuses émergentes animales et constitue donc une zone où de nombreuses maladies sont présentes et apparaissent (Laurent and Mahieu 2011). Il est donc stratégique de porter une surveillance épidémiologique particulière dans cette région.

Les principales maladies actuellement présentes dans la région sont :

- La peste porcine classique (PPC) en République Dominicaine, en Haïti et à Cuba
- La cowdriose en Guadeloupe et Antigua, transmise via la tique créole

- La rage présente avec les mangoustes (Cuba et Porto Rico), les canidés (Haïti et République Dominicaine) et les chauves-souris (Amérique du Sud, Belize et Trinité).
- La lucilie bouchère en Floride, Guyane française, au Guyana, et endémique à Cuba, Haïti, en Jamaïque et en République Dominicaine.

Les maladies pour lesquelles l'introduction est redoutée sont :

- L'Influenza Aviaire (IA) actuellement présente aux Etats-Unis et au Mexique
 - La maladie de Newcastle présente à Haïti et en Colombie
 - La PPA sévissant actuellement en Asie et en Europe.
- La fièvre aphteuse actuellement présente en Amérique malgré la mise en place d'un plan d'éradication hémisphérique et le Venezuela qui constitue une source pour les pays voisins (OIE 2013)

Etant donné le contexte géographique, les risques majeurs liés à l'apparition ou à la diffusion d'une maladie animale viennent des échanges entre les îles ou bien à son introduction avec le continent sud-américain. Ces échanges peuvent être de nature commerciale, des transports de personnes, légaux ou illégaux, mais aussi des flux qui ne sont pas d'origine humaine comme les migrations d'oiseaux ou les dégâts causés par les catastrophes naturelles. Ces derniers ne sont alors pas contrôlables et il est nécessaire de savoir adapter les mesures de lutte à ces mouvements.

Les ressources humaines dans le secteur vétérinaire sont généralement insuffisantes et s'expliquent par la faible importance du secteur de l'élevage dans plusieurs pays de la région comme à Bermuda ou aux Bahamas, et par un système d'élevage surtout extensif bien qu'il y ait une intensification de la production dans plusieurs pays. Le secteur agricole est en général délaissé au profit du secteur touristique qui est bien plus important économiquement. Etant donné l'effectif déficient des services vétérinaires, la surveillance épidémiologique doit être stratégique avec une approche participative en collaboration avec divers acteurs tels que les fermiers, les groupements d'éleveurs, etc... d'où l'importance de la mutualisation des moyens des services vétérinaires à l'échelle de la Caraïbe.

Les plans de surveillance et de contrôle des maladies animales sont très variables selon le pays. Certains disposent de plans d'urgence (pour l'IA surtout) et réalisent des exercices de simulations régulièrement. Il existe des programmes de contrôle pour les maladies les plus préoccupantes (IA, PPC) notamment pour Sainte Lucie, Cuba, la République Dominicaine, Haïti, Barbade, les Départements Français d'Amérique (DFA), la Dominique mais, les fonds alloués à ces plans de contrôles se révèlent être insuffisants. Certains pays ont effectué une liste de maladies prioritaires tels que St Vincent, Ste Lucie, Cuba, la République Dominicaine, St Kitts et Nevis, les DFA, la Dominique, Belize, Iles Cayman, Jamaïque (CaribVET 2014).

Les mesures de prévention et de lutte doivent prendre en compte les particularités environnementales, climatiques et sociétales de la région (Laurent and Mahieu 2011).

On compte 19 laboratoires d'analyses et de diagnostic vétérinaires dans la Caraïbe (Surinam, Guyana et Guyane française inclus). La répartition de ces laboratoires est représentée selon la figure n°5 suivante. Les laboratoires vétérinaires officiels sont des laboratoires dépendant du ministère de l'agriculture. Certains sont encore très récents tels que celui de Ste Lucie. Les

laboratoires partenaires sont des laboratoires rattachés à des universités (Ross à St Kitts et St George à Grenade) ou bien à l'institut Pasteur pour la Guyane française.

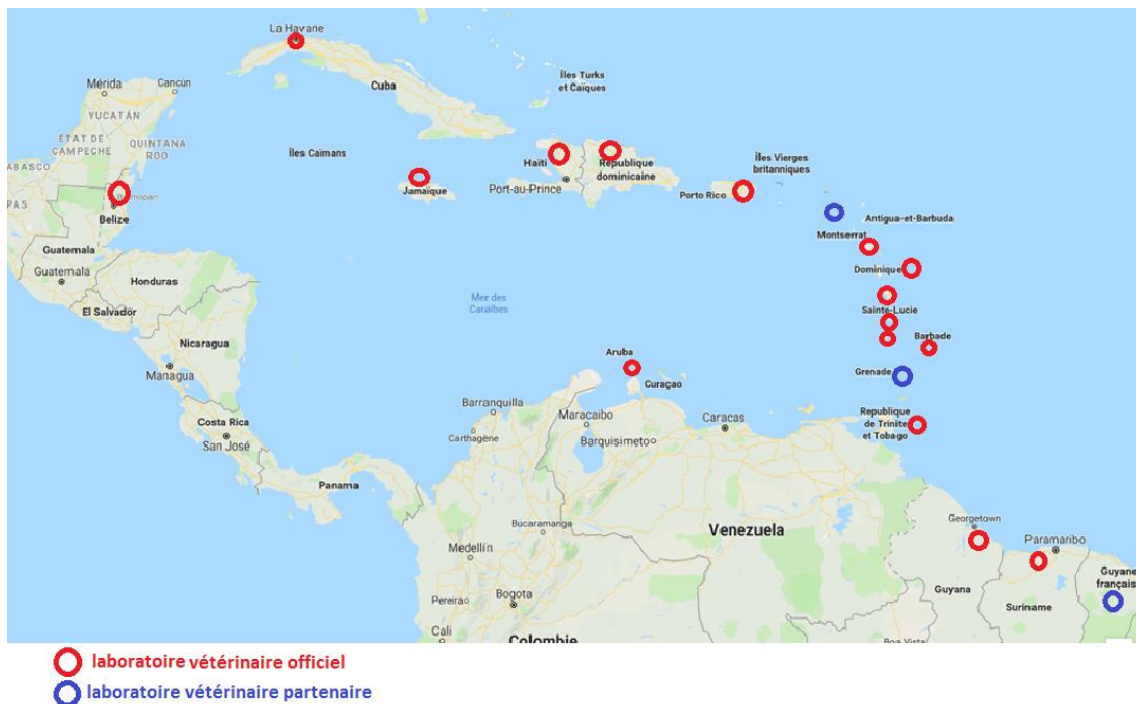


Figure 5 : Carte répertoriant les pays possédant un laboratoire d'analyses vétérinaires dans la Caraïbe

Globalement, on peut compter environ un laboratoire vétérinaire par pays ou territoire pour les Grandes Antilles et moins d'un laboratoire vétérinaire pour les Petites Antilles. Le maillage semble donc plutôt correct mais il faut noter que de nombreux laboratoires ont peu de matériel et parfois peu de compétences. C'est ici qu'on voit toute l'importance de CaribVET pour mettre en réseau les laboratoires, renforcer leurs compétences, former le personnel à la préparation et l'envoi d'échantillons vers des laboratoires qui ont les capacités d'analyses (Marchal 2006 ; Elcock et al. 2013.).

D'après l'Association américaine de médecine vétérinaire (AVMA) dans la région caribéenne, on peut compter 10 écoles vétérinaires. Ces écoles sont représentées selon la figure n°6 ci-après :

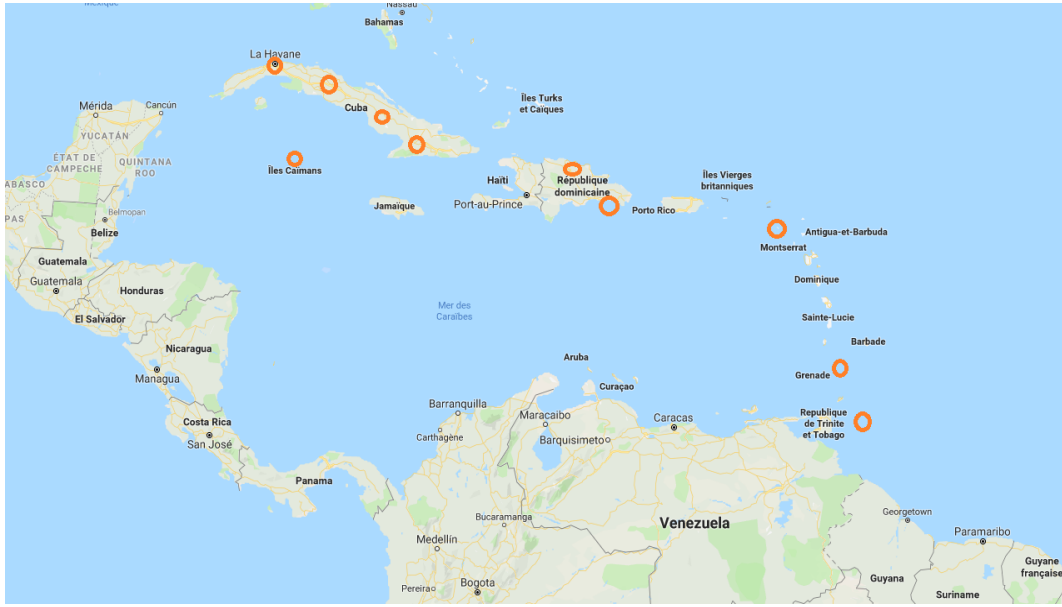


Figure 6 : Carte répertoriant les écoles vétérinaires dans la Caraïbe

Il y a donc de nombreuses écoles vétérinaires dans la région caribéenne. Toutefois, certaines n'accueillent principalement que des Nord-Américains telles que les universités de Ross et de St George. Les caribéens vont principalement se former à Trinité et Tobago ou bien à Cuba qui est attractif car un système de bourse est mis en place. En revanche, il y a très peu d'enseignement en épidémiologie de base, pas de spécialisation de niveau master en surveillance épidémiologique des maladies.

Il y a encore de nombreuses inégalités entre chaque pays et territoires de la Caraïbe et de nombreuses maladies nécessitent d'être contrôlées et surveillées de manière concertée. Pour cela il est nécessaire d'allouer des fonds plus conséquents pour certains pays. Le partage de moyens matériels et humains permettrait de pallier les faiblesses de certains services comme dans les petits territoires pour lesquels les services vétérinaires constituent un investissement conséquent. Il est par ailleurs stratégique d'avoir une approche « Une Seule Santé » pour relier les problèmes de santé humaine rencontrés avec les caractéristiques environnementales et la santé animale. Ce concept est aussi une piste de mutualisation des ressources en matière de capacité diagnostic, épidémiologique et de surveillance à l'échelle nationale. Ce renforcement des services vétérinaires, ces échanges de moyens et le concept « Une Seule Santé » sont autant d'enjeux de taille pour le réseau et la région.

2. Les enjeux de CaribVET en réponse à ce contexte régional

a) Les catastrophes naturelles

La région caribéenne est une région où de nombreuses catastrophes naturelles surviennent. Ces phénomènes se distinguent essentiellement selon trois catégories : cycloniques, volcaniques et sismiques. Ceci s'explique par sa localisation géographique : zone tropicale située entre les trois

plaques tectoniques américaine sud, caraïbe et atlantique (ou américaine nord) (Bruno Magallon 1999).

Chaque année a lieu en Atlantique Nord environ une dizaine de tempêtes tropicales et 5 à 8 ouragans. Ces phénomènes climatiques récurrents obligent les différents pays et territoires de la Caraïbe à maintenir une vigilance indispensable. En effet depuis 1998, plus de 20 cyclones très violents ont eu lieu, causant à eux seuls des centaines de milliards de dollars de dégâts et des dizaines de milliers de morts. Selon l'Association des Etats de la Caraïbe, la région a subi près de 165 catastrophes naturelles entre 1990 et 2008 (Nayaatha Taitt 2012). Les dernières éruptions volcaniques enregistrées sont celles de Montserrat en 1997, en 2006 et 2009. Les séismes sont également nombreux et peuvent être particulièrement puissants : Haïti en 2010 de magnitude 7,3, en 2018 de magnitude 5,9 et Martinique en 2007 de magnitude 7,4 (Frédérique Turbout 2011).

Ces catastrophes naturelles ont de lourdes conséquences en raison de la forte densité de la population et des infrastructures non adaptées. La région caribéenne est particulièrement sensible aux effets du changement climatique en raison de sa géographie, de ses structures socio-économiques et de sa démographie. De plus ses particularités naturelles, sa forêt et sa biodiversité sont fragiles et sensibles aux variations de conditions climatiques. Les petits Etats insulaires en développement sont les plus vulnérables face à l'élévation du niveau de la mer, à l'intensification des tempêtes, aux changements de régime des précipitations (ECLAC 2018). Les catastrophes naturelles causent des dommages économiques considérables et ont de lourdes conséquences sur la sécurité alimentaire. Ceci implique donc une dimension urgente quant aux mesures à prendre en termes de réduction et d'adaptation (FAO. and PAHO 2017).

L'impact de ces événements climatiques n'est pas homogène sur la population. Les populations pauvres sont deux à trois fois plus touchées que celles non pauvres. Cela est dû à la fois à la vulnérabilité de leurs actifs (Hallegatte and Rozenberg 2017) et à leur accès limité aux instruments de gestion des risques de catastrophe. D'où la nécessité d'harmoniser les politiques des différents secteurs (ECLAC 2018; Angeon et al. 2013; Cafiero and Vakis 2006).

Il a été estimé que les coûts des effets du changement climatique en Amérique Latine et dans les Caraïbes sur une période de 40 ans, à partir de 2050, s'élèveront entre 1,5% et 5% du Produit Intérieur Brut (PIB) de la région soit entre 90 millions et 300 millions USD, ce qui est considérable. Toutefois, ces effets ne sont pas linéaires et des périodes de crise s'alterneront avec des périodes plus calmes (ECLAC 2018).

La force et la fréquence des phénomènes naturels sont des aléas que l'on ne peut contrôler mais les conséquences, pertes et dommages, sont du fait de la société et des mesures peuvent être mises en œuvre pour les limiter. Ceci dépend du nombre et de la concentration de la population, de l'exposition de leur situation, de la richesse, de la prévention, enfin de l'organisation et de la compétence des secours. Tous les pays sont concernés. Il y a dans les réponses possibles, non seulement la question du développement, mais celui de l'éducation, de la préparation des populations, celui de l'aide réciproque et coordonnée entre les pays (Frédérique Turbout 2017).

C'est pourquoi le sujet de la réduction et de la gestion des risques de catastrophes est cher aux membres de CaribVET et ont mené de nombreuses activités : formation, sensibilisation, conférences, pour pouvoir faire face aux catastrophes et encourager la prise en compte des animaux dans ces situations (bétail, animaux domestiques, faune sauvage) qui ont souvent un impact sanitaire important (voir partie I. B. 2. d.).

b) Les menaces sanitaires

Trois menaces majeures ont été identifiées par les membres de CaribVET lors du dernier comité de pilotage : l'IA, la maladie de Newcastle et la PPA. En effet, ces maladies connaissent une forte expansion et peuvent à tout moment atteindre la région et se répandre dans les différents pays et territoires.

L'IA est préoccupante car l'activité de production de viande de volailles avec des élevages intensifs est en plein essor dans la région caribéenne. De plus de nombreux ménages possèdent des poules dans leur arrière-cour. L'IA est présente actuellement dans la région, en République Dominicaine.

La maladie de Newcastle, très similaire à l'IA sur le plan clinique, a été repérée à différents endroits dans la région. Présente en Californie en 2018, elle l'est également au Surinam et à Belize en 2017. Elle est apparue plus récemment au Mexique en 2019. Ainsi par son expansion et sa proximité géographique, cette maladie est à surveiller au niveau de la Caraïbe.

De même, la PPA est très préoccupante car elle diffuse très facilement, le virus étant très résistant et les échanges avec l'Europe et l'Asie très nombreux. Déjà apparue plusieurs fois dans la région : à Cuba en 1971 et en 1980, en République Dominicaine en 1978, elle nécessite la mise en place d'un plan d'urgence et un long délai avant de recouvrer le statut d'indemne. Cette maladie est redoutée car fatale dans quasi 100% des cas, il n'y a pas de traitement ni de vaccins, et implique un abattage total des élevages atteints avant décontamination et repeuplement, ce qui est extrêmement coûteux et peut être traumatisant pour la population et les éleveurs (CaribVET 2019c).

c) Mise en place de l'approche « Une Seule Santé »

CaribVET a partagé la décision d'adopter une approche « Une Seule Santé » dans ses actions et projets. Ainsi au-delà de la santé animale, l'environnement et la santé humaine sont pris en considération. Ceci implique une collaboration avec divers acteurs dans les domaines de l'environnement et de la santé humaine.

En 2008, l'AVMA a défini le concept « Une Seule Santé » comme étant « les efforts de collaboration de multiples disciplines travaillant aux niveaux local, national et international pour atteindre une santé optimale des Hommes, des animaux et de l'environnement ». Ce concept a pour but d'améliorer la santé humaine, animale et de l'environnement par l'intégration des médecine humaine, vétérinaire et des sciences de l'environnement.

La mise en place de l'approche « Une Seule Santé » dans la Caraïbe a été impulsée par un projet européen récemment mis en place intitulé « One Health, One Caribbean, One love ». Ce projet de 3 ans de 2014 à 2017 est établi en collaboration avec l'université de West Indies accompagnée de partenaires nationaux et internationaux. La mission est d'établir des partenariats et de promouvoir des relations de confiance afin de résoudre plus facilement les problèmes survenant à la convergence de la santé humaine, animale et environnementale au moyen de solutions durables. C'est sur une approche participative que se base le projet pour consulter les intervenants afin de cerner les enjeux régionaux et nationaux et d'élaborer des stratégies axées sur le concept « Une Seule Santé » pour identifier, hiérarchiser et résoudre les problèmes soulevés par les participants (OHOCOL 2013).

Cette approche est vue comme une nécessité par les membres du réseau qui ont décidé, suivant les recommandations des évaluateurs, de former un nouveau groupe de travail dédié à cette thématique en 2019 lors de la 14^e réunion du comité de pilotage pour répondre à ces enjeux.

a) Veille sanitaire dans la Caraïbe

Le réseau CaribVET regroupe des experts en épidémiologie via son groupe de travail dédié. L'Epigroup de CaribVET évalue les activités de surveillance, appuie l'organisation de formations dans la région (analyses de risques, cartographie, hiérarchisation des dangers sanitaires), développe des outils d'aide à la décision pour les CVOs, participe aux activités de recherche et échange des informations sur la situation sanitaire dans la région. Il a commencé à travailler sur un outil d'alerte précoce afin d'appuyer les décisions régionales, notamment d'activation du réseau en cas de menace pour se préparer. L'activation du réseau consiste à solliciter les membres d'un ou plusieurs groupes de travail, de l'unité de coordination et d'un projet régional partenaire en lien direct avec la thématique pour travailler en priorité et de manière coordonnée sur une thématique urgente (alerte sanitaire, mobilisation de fonds et d'experts internationaux, ...). L'objectif est d'activer les leviers disponibles et d'organiser des actions synergiques pour répondre de manière rapide et appropriée aux menaces évolutives.

Un objectif à moyen terme est de créer une plateforme de partage d'informations sanitaires entre les pays membres afin d'ajuster la stratégie d'intervention, la prise de décision et l'allocation des budgets pour la surveillance et la vigilance épidémiologiques.

Pour cela, une véritable relation de confiance entre chacun des pays et territoires membres est nécessaire pour autoriser le partage d'informations nationales et pouvant être sensibles. Etant donné la maturité du réseau, le renforcement de la veille sanitaire régionale fait partie des projets de développement à court et moyen termes pour le réseau (CaribVET 2016c).

b) Autres enjeux du réseau

Le réseau CaribVET travaille également sur d'autres enjeux à plus long terme, tels que le maintien d'un fonctionnement participatif du réseau, une meilleure connaissance du secteur de l'élevage caribéen, la facilitation des échanges commerciaux et le développement de projets de recherche au niveau régional.

Dans la région caribéenne, le secteur de l'élevage est peu caractérisé et peu de données sont accessibles. Ceci est problématique pour envisager des actions et des solutions adaptées. Ainsi il est nécessaire de mener des études pour mieux connaître ce secteur et améliorer sa reconnaissance par les gouvernements.

Ainsi on peut voir que l'environnement dans lequel CaribVET évolue est très complexe et regroupe des entités très hétérogènes, ce qui peut donc rendre très difficile la coopération et l'établissement d'une vision commune et partagée de la santé animale dans la région.

Certains enjeux de la région sont communs à l'Europe et la France tels que les menaces sanitaires constituées par l'IA et la PPA. D'autres sont plus spécifiques de la région tels que la RGRC, qui est bien plus importante dans cette région, et le manque de données sur le secteur agricole de la région.

L'application de la démarche d'impact vient en réponse à l'ensemble des enjeux et préoccupations du réseau : élément stratégique pour améliorer la santé animale et la santé publique sur le long terme en Caraïbe.

3. Les projets amorcés par CaribVET

a) Priorisation des maladies

Une maladie prioritaire est une maladie dont la surveillance ou le contrôle est crucial pour la santé animale au niveau régional. C'est une maladie pour laquelle CaribVET peut apporter son soutien technique et scientifique.

Jusqu'à ce moment, les maladies prioritaires de la région étaient classées en trois catégories :

- 1) Maladies prioritaires : PPC, IA, maladies transmises via les tiques, rage et salmonellose
- 2) Maladies majeures : Fièvre du Nil Occidental, Lucilie bouchère, leptospirose, toxoplasmose, brucellose, tuberculose.
- 3) Maladies exotiques : fièvre aphteuse, encéphalopathie spongiforme bovine.

Cette initiative du réseau a débuté en 2007 après que le comité de pilotage ait recommandé d'identifier les priorités régionales. En 2008 le groupe de travail en épidémiologie a développé une grille de scores qui a permis de prioriser les maladies à un niveau national mais l'interprétation en demeure complexe car les scores donnés sont subjectifs. En 2009, cette grille a été améliorée par un panel d'experts avec des critères plus objectifs.

Voici les quatre grandes catégories de critères utilisées dans la grille permettant de classer et prioriser les maladies animales :

- 1) Caractéristiques de la maladie : contagiosité, risque de diffusion, létalité, ...
- 2) Conséquences économiques : pertes directes et indirectes
- 3) Santé publique : prévalence dans la population humaine, létalité, contagiosité, traitement, sécurité sanitaire, ...
- 4) Impact socio-culturel : impact écologique, culturel, psychologique, sécurité alimentaire

La liste des maladies prioritaires au niveau régional est définie par la gouvernance. Cependant, le réseau n'a pas encore établi cette liste. Le contexte régional étant peu connu et l'absence d'expertise régionale sont deux obstacles majeurs pour la priorisation régionale des maladies (CaribVET 2011).

b) Mise en place d'une culture de l'impact

Il s'agit ici de non plus seulement montrer que le réseau a des projets mais de prouver que ces projets ont des résultats et des impacts positifs, donc que les objectifs ont été atteints.

L'enjeu est donc de passer de la « culture du résultat » où on démontre que le projet a donné lieu à des sorties concrètes à la « culture de l'impact » où les sorties concrètes ont permis d'aboutir à des effets mesurables, évaluables, positifs ou négatifs et remplissent les objectifs d'origine. Les projets accompagnés d'une logique d'impact doivent présenter une traduction des activités régionales en actions nationales et préciser un soutien quant à la réalisation de ces actions.

Le réseau CaribVET a commencé à inculquer la culture de l'impact en 2014 ce qui a impliqué des évolutions dans la manière de coordonner le réseau et dans la méthode de travail. Le plan régional de prévention de l'IA en 2015 donne un exemple de l'application de cette culture d'impact. Ce plan régional recourt à une utilisation raisonnée des groupes de travail avec l'implication des personnes les plus stratégiques. Les mesures ont été prises à la suite de la demande des pays caribéens en raison de la menace de l'IA qui était très forte à cette époque avec des cas d'IA hautement pathogène aux Etats-Unis. Pour s'assurer de l'efficacité de ce plan des experts de l'USDA se sont chargés de son évaluation technique. Les outils issus de ce plan tels que des cartes de risque, des plans d'urgence, des listes de vérification à destination des agriculteurs, des guides sur les tests diagnostiques ont eu un impact élevé et ont été très utilisés. Ceci s'explique notamment par la très forte attente des pays et territoires caribéens qui ont encouragé la création de ce plan régional étant donné la situation d'urgence et le haut niveau de risque lié à cette maladie.

Cette culture de l'impact est importante notamment pour la reconnaissance extérieure des projets menés (CaribVET 2016).

c) Diversifier et sécuriser les ressources

Jusqu'à maintenant le réseau CaribVET fonctionne sur des fonds provenant de projets de recherche régionaux ou européens. Ces fonds sont donc temporaires et nécessitent de trouver régulièrement de nouveaux projets pour alimenter les activités et le fonctionnement du réseau.

Ceci pose un problème de sécurité et de stabilité financières. C'est pourquoi des mesures de diversification des ressources sont prévues.

Une possibilité est de recevoir des fonds via le paiement de frais d'adhésion annuels par les membres du réseau après officialisation du statut légal de CaribVET. Ces fonds assureraient le fonctionnement opérationnel de base du réseau et permettraient de faciliter l'organisation des réunions annuelles (CaribVET 2018 ; CaribVET 2019).

d) Réduction et gestion des Risques de Catastrophes

La Réduction et la Gestion des Risques de Catastrophes (RGRC) est un sujet important en Caraïbe et le réseau a affiché sa volonté de s'impliquer plus largement dans ce domaine.

Ainsi de nombreuses activités ont été menées depuis 2010 et notamment :

- Un plan de gestion des catastrophes
- Un manuel de gestion des catastrophes dédié aux vétérinaires
- Une session spécifique lors de la 13^e réunion du comité de pilotage
- Un exercice de simulation fièvre aphteuse
- L'adhésion au Sous-comité régional d'intervention en cas d'urgence agricole (COTED)

CaribVET se donne pour mission d'appuyer la prise en compte des animaux et de l'élevage dans la RGRC.

Ainsi nous avons présenté le réseau CaribVET, situé le contexte régional et analysé ses principaux sujets d'actualité. Nous allons, dans la deuxième partie, présenter une démarche d'étude d'impact ayant pour but d'améliorer la gestion de projets et étudier son application sur la conception d'un projet CaribVET dont les retombées positives attendues sont grandes.

II. Les apports de la création d'un chemin d'impact appliquée aux enjeux du réseau CaribVET

Pour répondre aux enjeux sanitaires et vétérinaires et aux besoins managériaux du réseau, la démarche de création de chemin d'impact peut s'avérer être un précieux outil. Voici d'abord les principes généraux puis la démarche appliquée pour le réseau CaribVET.

A. La création d'un chemin d'impact

1. L'étude d'impact en général

a) Apparition et principes

La prise en compte des impacts dans les projets et programmes est apparue avec la nécessité de prendre en compte les impacts environnementaux et sur la santé humaine des projets vers 1970 suite aux controverses dans les années 50 et 60 sur les pesticides, les déversements d'hydrocarbures et les retombées nucléaires (Lynton K 1988). Que ce soit en recherche ou non, les impacts potentiels d'un projet ne doivent pas servir uniquement à combler la section « impact » des appels à projet mais doivent permettre aussi de mieux se positionner et de connaître sa capacité à répondre aux besoins concernés (Blundo Canto et al. 2018).

Ces impacts peuvent être positifs, négatifs voire inattendus. La prise en considération de ces impacts facilite l'acceptation d'avoir de multiples rôles, d'agir avec d'autres acteurs de l'innovation et politiques, de favoriser l'apprentissage (Hainzelin et al. 2017).

Le principe général est de décrire de façon précise les liens de causalité d'un produit apporté par le projet à un impact en mesurant le niveau de contribution du projet dans ces impacts.

L'analyse des impacts se base sur la théorie du changement :

« Une théorie du changement est une vision explicitement documentée (et donc évaluable) de la façon dont on pense que le changement doit se produire. » **Rick Davies**

La théorie du changement illustre la vision de la manière dont un changement est supposé avoir lieu. Cette théorie a pour avantages de pouvoir formaliser un raisonnement et de modéliser une intervention. Grâce à cette formalisation, il est possible de présenter ce raisonnement aux autres parties prenantes et d'avoir leur retour. De plus une fois ce raisonnement étayé et documenté, il est possible de l'évaluer. Cette évaluation va au-delà du simple constat de la réussite ou non d'une intervention. Elle doit expliciter les raisons et les causes de ce constat (EVAL n.d. 2019).

L'évaluation et le suivi des impacts peut se rapprocher de la méthode : Suivi, Evaluation, Participation et Apprentissage (SEPA). C'est une méthode qui permet de récolter des informations durant la réalisation du projet en vue de l'ajuster si besoin (D'Arcy Davis Case 1990). D'après la figure n° 8 suivante, cela consiste à connaître l'orientation de nos actions, l'avancement et le temps qu'il reste.

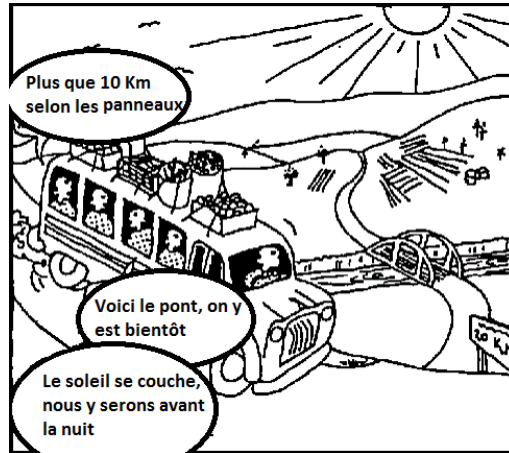


Figure 7 : Analogie du système SEPA à un itinéraire en bus
 Traduit et adapté : (D'Arcy Davis Case 1990)

b) *Des études d'impact ex post, in itinere et ex ante*

- *Ex post*

C'est une évaluation d'impact qui s'établit une fois le projet ou le programme terminé. C'est une étude rétrospective dans laquelle on souhaite identifier et mesurer les impacts créés. Cette évaluation vise à déterminer les changements qui ont affecté ou affectent encore la société, comment ces changements se sont produits, quelle est la contribution du projet à ces changements et quelle est l'ampleur de ces changements.

- *In itinere*

L'évaluation *in itinere* renvoie à une évaluation qui a lieu durant la réalisation du projet ou de l'intervention. Cette phase s'apparente au SEPA et est importante car elle permet à l'équipe en charge du projet de prendre un temps de réflexion et d'avoir du recul sur la direction du projet et sur les actions amorcées.

- *Ex ante*

La démarche *ex ante* s'établit lors de la conception d'un projet. C'est une application avant de réaliser le projet, elle permet d'orienter les actions et d'avoir une vue globale du projet. Elle aide à obtenir une vision partagée des interventions par l'ensemble des acteurs concernés, interventions qui sont formalisées de manière participative. Le but étant de générer les impacts recherchés dans la durée et minimiser les impacts non voulus.

La démarche *ex ante* sert à expliciter chaque étape du processus qui permet de passer d'une ressource (input) à un impact au moyen des hypothèses de chemin d'impact (Hainzelin et al. 2017).

Les trois situations sont illustrées selon la figure n°9 suivante :

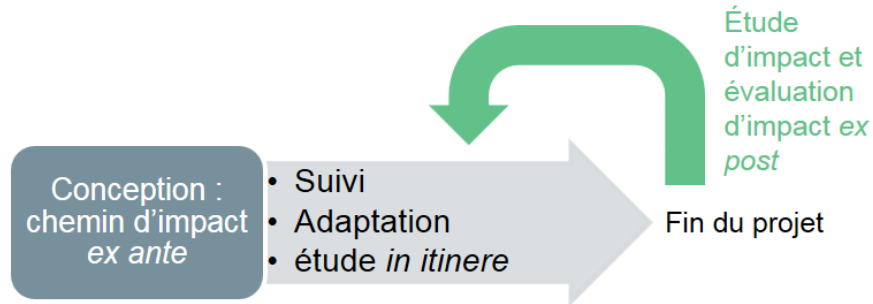


Figure 8 : Les trois situations d'étude d'impact pour un projet

c) Limites et risques

Il faut prêter attention à plusieurs défauts de cette démarche et savoir ajouter les informations manquantes telles que :

- La notion de temps (durée et calendrier) : à quel moment est attendu le changement ?
- Le volume : quel est le niveau minimum que doit avoir telle activité pour produire un changement perceptible ?
- Le degré d'intensité : quelle action a eu le plus d'impact ? (EVAL n.d. 2019)

Les attentes élevées de la part des bailleurs dans les appels à projet conduisent souvent à devoir donner des promesses d'impact. Ces promesses peuvent être trompeuses puisque les impacts sont des éléments vérifiables sur le long terme, le plus souvent une fois le projet terminé. Ainsi, si le projet n'a pas tenu ses promesses, est-ce envisageable de demander réparation alors que l'intervention a déjà eu lieu ? (Hainzelin et al. 2017)

2. La démarche ImpresS *ex ante*

a) Principes et objectifs

Cette démarche s'inscrit dans la volonté de « dépasser la culture de la promesse » (Hainzelin et al. 2017) pour établir une culture de l'impact au sein de la structure du CIRAD. En effet cette démarche est développée par une équipe du CIRAD et est baptisée ImpresS pour « Impact des Recherches au Sud ».

Cette démarche se caractérise par une réflexion collective englobant les acteurs à l'origine des changements de comportements et de pratiques aboutissant à la création d'impacts. La pensée de cette démarche est que des acteurs s'approprient de nouveaux produits issus de ressources générées par un projet ou un programme. Cette appropriation engendre des changements de perception, de pratiques, de comportement. Ces changements et les obstacles à l'appropriation des produits sont analysés afin de donner des stratégies d'intervention concrètes et logiques pour la structure responsable du projet ou du programme.

Il y a trois principes centraux :

- 1) L'étape de construction du chemin d'impact avec des résultats (outcomes), des produits (outputs) et des ressources (inputs).
- 2) Ces impacts sont à considérer sur le long terme même après la fin du projet. Ici on se base sur une durée de cinq à dix ans.
- 3) La démarche consiste en la rédaction d'un récit de l'impact se basant sur le chemin d'impact. Ce récit est théorique et d'autres possibilités doivent être prises en compte. Ce récit sera ajusté au cours de la réalisation du projet (*in itinere*).

Cette démarche se veut participative, adaptative et itérative, c'est-à-dire que les retours d'expérience permettent d'ajuster constamment le récit prévu. La volonté d'avoir une démarche participative a pour avantage d'obtenir une meilleure compréhension des mécanismes de causalité et d'identifier des impacts diversifiés parfois inattendus (Hainzelin et al. 2017). En effet l'étude d'impact participative permet aux parties prenantes locales d'être capables de mener leur propre analyse des problèmes, d'identifier et de mesurer leurs propres indicateurs de changement. Les responsables du projet font alors office de facilitateurs.

Cette approche assure un renforcement des capacités au niveau local, une autonomisation des parties prenantes locales, un apprentissage sur l'impact des programmes de développement en diffusant l'information par les médias et les publications scientifiques (Pretty et al. 2002).

Les objectifs sont de mieux communiquer auprès des divers acteurs impliqués dans le projet et d'être plus convaincant face aux bailleurs. En effet la contribution aux impacts est devenue un critère d'évaluation discriminant dans les appels à projets et les appels d'offres. De plus, au sein d'une équipe cette démarche permet de formaliser une vision commune et partagée du projet et de définir des actions concrètes pour provoquer les changements souhaitables. De cette participation découle une plus forte adhésion des acteurs impliqués.

Cette démarche peut sembler très proche de l'analyse d'écarts (« gap analysis ») où l'analyse de la situation actuelle s'établirait au moyen de l'arbre à problèmes et doit déboucher dans les deux cas par un plan d'actions (Winch et al. 1998).

Pour appliquer cette démarche, il est nécessaire de donner quelques définitions sur des éléments qui vont être à la base du chemin d'impact (Blundo Canto et al. 2018) :

Ressources (inputs) : Ensemble des interventions et des ressources permettant de mener une activité de recherche et de générer des produits. Ces ressources peuvent être des investissements, du matériel, des moyens humains, des compétences professionnelles.

Produits (outputs) : Production issue de la recherche ou des interactions de la recherche avec les acteurs. Cela peut être des connaissances, scientifiques ou non, des formations professionnelles ou académiques, une expertise, une technologie, un réseau ou d'autres formes de production.

Résultats (outcomes) : Changements de pratiques, de comportements qui résultent de l'appropriation d'un produit par les acteurs.

Impact : Effet à long terme positif ou négatif, direct ou non, issu d'une action de développement. Ce sont les effets encore présents une fois le projet ou le programme terminé.

b) Phases

La démarche ImpresS *ex ante* se décline en six grandes étapes (Blundo Canto et al. 2018).

1) Construction du récit d'impact

Le récit doit être plausible et convaincant afin d'encourager la création d'une vision partagée et la mobilisation des acteurs concernés. Ce récit doit déterminer la nature de l'intervention, les buts, les personnes ciblées et la manière d'atteindre ces buts. Ce récit est aussi un outil qui met en évidence les liens entre les produits et changements désirés. Ce récit doit rester concis tout en décrivant les actions, le rôle et les intérêts des acteurs.

2) Cartographie des résultats

Au cours de cette étape, les acteurs et leur rôle dans les changements potentiellement à l'origine des impacts voulus sont au cœur de la réflexion. Les changements visés doivent rester plausibles et réalisables selon les ressources à disposition.

3) Prise en compte des politiques publiques

Le cadre institutionnel a une grande influence sur les projets et l'environnement dans lequel ils s'appliquent. Une bonne prise en compte des politiques publiques est nécessaire pour optimiser les impacts d'un projet. Les politiques publiques peuvent avoir un effet de levier considérable que ce soit en influençant directement la recherche, les financements et subventions, en adoptant de nouvelles normes ou en orientant les organismes de formation. Il est ainsi stratégique de les inclure dans le processus de réflexion.

4) Renforcement des capacités

Ce renforcement des capacités a lieu via l'apprentissage, il implique en premier lieu une acquisition des connaissances, de savoir-faire pour résulter en l'obtention de nouvelles capacités.

5) Finalisation du chemin d'impact

Avec les nouvelles informations sur le contexte et sur les acteurs, nous pouvons préciser les liens de causalité du chemin d'impact. Les activités nécessitant un renforcement des capacités peuvent être soulignées pour démontrer leur importance.

6) Suivi-évaluation participatif et apprentissage

Le pilotage de l'intervention se doit d'être suivi. L'équipe ImpresS conseille un suivi participatif par l'ensemble des personnes ayant contribué à l'établissement de la vision commune du projet. Ce suivi se base sur des indicateurs des changements pour déterminer la réussite des résultats voulus.

Il est important aussi de suivre l'évolution du contexte dans lequel s'applique le projet afin d'avoir un meilleur recul sur les résultats du projet et de pouvoir adapter l'intervention. C'est pourquoi il est fondamental d'avoir une réflexion souple et d'être conscient que ce qui a été prévu est amené à être modifié au cours du temps. Il faut alors faire attention à ne pas être trop lourd et rigide, il faut adapter le niveau de suivi selon les moyens humains et financiers disponibles.

c) Rendus de la création d'un chemin d'impact selon ImpresS ex ante

Nous pouvons résumer les phases de construction de chemin d'impact de la manière suivante (Blundo Canto et al. 2018). Ces phases sont adaptables selon la situation et les moyens et se font en concertation avec la présence des acteurs concernés directement ou indirectement par le projet.

1) Vision commune

Cette première phase est une phase de discussion entre les différents acteurs où la situation idéale souhaitée est exprimée. C'est une vision du futur que l'on souhaite atteindre par les changements permis par la réalisation du projet. Ce doit être une phrase déclarative complète et précise qui permet d'explicitier les attentes des acteurs.

2) Problème central

Il s'agit ici d'expliquer pourquoi la vision commune souhaitée n'est pas présente actuellement. Cette phase de réflexion doit amener à l'obstacle majeur s'opposant à l'application de cette vision.

3) Arbre à problèmes

En se basant sur ce problème central, les participants sont demandés à faire ressortir d'autres problèmes. C'est au facilitateur de savoir les classer, les lier selon leur proximité et leur thématique. La construction d'un arbre permet de faire ressortir des problèmes à l'origine d'autres problèmes. Les points que l'on trouvera « aux racines » de l'arbre seront des points stratégiques car leur résolution va provoquer celle des problèmes sus-jacents.

Il est possible que certains problèmes ne puissent être résolus par le projet et seront à mettre en évidence. Il faudra alors savoir s'adapter à cette situation.

4) Typologie et cartographie des acteurs

Cette étape permet de réaliser un inventaire de l'ensemble des acteurs concernés de près ou de loin par le futur projet. Il sera mieux détaillé au cours de l'application du projet. La démarche ImpresS propose une typologie selon quatre classes d'acteurs :

- Des acteurs majeurs partenaires : avec qui l'interaction est directe avec l'équipe en charge du projet. Ils peuvent contribuer au projet avec un apport intellectuel, matériel, humain ou financier.

- Des acteurs dits majeurs : ce sont des acteurs clés dans le processus de l'intervention mais qui ne constituent pas des partenaires formels.
- Des acteurs influents : ils sont susceptibles d'avoir un effet positif ou négatif sur le projet sans être un acteur actif dans l'intervention.
- Des acteurs impactés : de manière positive ou négative.

Cette typologie peut être adaptée à chaque projet et il est possible que des acteurs fassent partie de plusieurs classes.

Une fois les acteurs inventoriés, il est intéressant de faire ressortir leurs liens au moyen d'une cartographie. Ces relations doivent être caractérisées pour comprendre les enjeux possibles et l'environnement dans lequel le projet va s'établir.

5) Graphe d'outcomes

Le graphe d'outcomes est proche d'un arbre à solutions. Il répond à l'arbre à problèmes. On part de la vision commune et de l'impact désiré pour en ressortir les résultats nécessaires et voulus.

Ceci se fait en plusieurs sous-étapes : en se basant sur la vision et le problème central, les participants doivent formuler un impact qui permet de répondre au problème central. De cet impact, on ressort les résultats (outcomes) puis de ces résultats découlent les changements majeurs nécessaires. Enfin à partir des changements majeurs, des activités et stratégies peuvent être proposées.

Ainsi le graphe d'outcomes s'articule de la manière suivante (voir figure n°10) :



Figure 9 : Les éléments constitutifs d'un graphe d'outcomes et leur articulation

Cette étape permet de connaître les liens de causalité et d'orienter le projet vers des stratégies ciblées sur un domaine spécifique avec des acteurs identifiés et caractérisés.

Les résultats sont donc formalisés par l'appropriation d'un produit par les acteurs. Ensuite il s'agit de se demander par rapport à chaque résultat quels sont les changements requis pour faciliter cette appropriation : ce sont les changements majeurs. Ces derniers peuvent être considérés comme des résultats intermédiaires permettant d'atteindre le résultat final désiré.

6) Obstacles

Cette phase doit permettre d'avancer les obstacles prévisibles à l'encontre des changements souhaités. Ils peuvent être très divers, et une discussion avec l'ensemble des acteurs permet de balayer le maximum d'obstacles potentiels. Ces obstacles peuvent être liés aux acteurs (motivation, capacités, intérêt) et au contexte (physique, économique, réglementaire, culturel).

Il y a des obstacles que le projet ne pourra pas surmonter, l'équipe en charge devra alors se concentrer sur les obstacles majeurs sur lesquels une action peut être possible. Pour les obstacles ne pouvant être traités, des collaborations avec d'autres projets peuvent être judicieuses.

7) Stratégies

Des stratégies ciblées sont établies à partir des obstacles identifiés et sur lesquels le projet peut agir. Il est conseillé de se concentrer sur les obstacles reliés aux acteurs. Il s'agit de se demander comment on peut influencer, aider, motiver, former les acteurs voulus. Il est important de savoir prioriser ces stratégies et insister sur celles qui ont le plus de chance de se réaliser. Les stratégies constituent les grands axes des activités que le projet doit porter.

8) Activités et produits

A partir des stratégies explicitées, l'équipe va détailler les activités de l'intervention en précisant le type d'intervention (analyse, formation, ...), la méthode et le degré de participation, les interactions entre acteurs. De même l'équipe doit construire un chronogramme de chaque activité, associé à un diagramme de GANTT de l'intervention en général, en précisant l'acteur responsable de l'activité et les acteurs participant à celle-ci.

9) Créer le chemin d'impact

A ce niveau, nous avons tous les éléments nécessaires à la création du chemin d'impact, c'est-à-dire : les ressources (inputs), les produits (outputs), les résultats (outcomes) et les impacts.

Le chemin se construit en horizontal de gauche (inputs) à droite (impacts). Il consiste à décrire les relations de causalité entre les moyens mobilisés par l'intervention, les produits générés par celle-ci et les résultats matérialisés par les utilisateurs des produits ainsi que les impacts de ces résultats.

10) Plan d'actions

Le plan d'actions est un document opérationnel d'application des activités, il va permettre de mettre en œuvre concrètement les actions décidées en suivant l'avancement avec les indicateurs et en identifiant une personne en charge de l'action. Le fait de confier telle activité à une personne en particulier permet de lutter contre la dilution de responsabilité que l'on peut rencontrer lors de réflexion et d'action collectives.

Voici un exemple de plan d'action selon la figure 11 suivante :

Résultat	Indicateur de résultat	Changement majeur	Indicateur de changement	Stratégies	Activités	Produits	Indicateur de produits	Acteur responsable	Date limite

Figure 10 : Exemple de matrice d'un plan d'actions

Des indicateurs sont à définir en concertation et doivent rester simples. Ces indicateurs peuvent être qualitatifs ou bien quantitatifs. Ils permettent de caractériser chaque impact et de les évaluer (Blundo Canto et al. 2018). Ces indicateurs doivent obéir au principe « SMART », c'est-à-dire qu'ils doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, fiables et temporels.

3. Son application au réseau CaribVET

Le CIRAD a proposé au réseau CaribVET d'appliquer cette démarche de création de chemin d'impact afin de préparer le nouveau portefeuille de projets du réseau sur les 3 à 5 prochaines années, en impliquant plus fortement les membres de la gouvernance ainsi que l'ensemble des partenaires qui recherchent habituellement des financements pour le réseau (CIRAD, USDA, FAO, PAHO, CENSA, IICA, CARICOM, CAHFSA, ...). Ceci dans le but d'organiser des synergies en amont et de s'appuyer sur des programmes existant le cas échéant. En effet, traditionnellement, la plupart des partenaires répondent de manière indépendante à des appels à projets variés, impliquent de manière variable le réseau dans la préparation, très souvent par manque de temps et d'habitude, et la partie « impact » est rédigée à la fin non sans difficultés. Certains partenaires impliquent plus fortement le réseau dans la préparation du projet à différentes phases, mais ce sont le plus souvent des membres de l'unité de coordination qui sont impliqués et certains représentants des pays et territoires selon les critères d'éligibilité.

C'est en cours de réalisation que les liens et les synergies entre projets s'organisent, à la faveur de catalyseurs comme les alertes sanitaires, et ce, grâce à la bonne communication entre les partenaires et l'habitude de collaboration. Par exemple, le réseau a tiré profit des projets coordonnés par trois partenaires différents pour financer, sans recherche active de financements, le plan régional d'urgence IA en 2015-2016 dont le coût a été évalué à 850,000 USD sur 2 ans. Une économie de temps et d'argent substantielle a été faite grâce à ce fort partenariat, mais aurait pu être encore plus forte avec plus d'anticipation.

Dans un souci d'amélioration continue du fonctionnement et de l'efficacité du réseau, la concertation des partenaires - en amont de la rédaction - pour définir une vision à long terme est essentielle pour favoriser la communication avec de nouveaux collaborateurs et pour faire participer de manière importante la gouvernance. Pour toutes ces raisons, et en l'absence de gros projets régionaux, l'intérêt du CIRAD pour utiliser cette approche *ex ante* avec le réseau était très fort, gardant à l'esprit les leçons du précédent cycle de financements. L'idée d'impliquer une diversité plus importante d'acteurs consiste à faire émerger une vision partagée plus robuste et des idées innovantes.

Les objectifs consistent à établir une vision partagée sur une thématique prioritaire de CaribVET, de définir des actions concrètes capables de provoquer les changements souhaitables sur le sujet choisi et d'obtenir un meilleur appui des bailleurs pour le financement des projets en leur présentant les impacts visés, clairs et mesurables avec des indicateurs.

Au-delà du cadre du projet, les bénéfices attendus sont de renforcer la gouvernance du réseau et de sensibiliser les membres sur leur appartenance au réseau. Ce sont les membres qui

agissent via le réseau et non le réseau qui agit comme une entité externe. Il y a donc toute une dimension de management qui se joue avec l'application de la démarche ImpresS.

Enfin cette démarche pourra être particulièrement utile pour régler les enjeux à court terme du réseau, enjeux qui sont présentés dans la partie I. B.

La démarche d'impact est un outil qui permet de mieux cerner le projet en étude. Elle explicite les étapes permettant de passer d'une action de recherche à des résultats et des impacts. Les stratégies et les acteurs impliqués sont décidés et réfléchis collectivement afin d'avoir une liste la plus exhaustive et la plus juste possible. Le but est d'avoir les impacts clairs avant la conception du projet dont l'écriture devient particulièrement aisée par la suite.

Cette démarche ne se limite pas à convaincre les bailleurs de l'efficacité et de la bonne gestion du projet mais doit aider les participants à visualiser le projet et comprendre leur rôle au sein de ce projet. Une fois appliquée, la démarche nécessite d'élaborer un plan d'actions complet et précis où les acteurs peuvent agir et œuvrer pour la réalisation du projet.

Cette réflexion ne doit pas être ponctuelle mais doit être répétée tout au long de la réalisation du projet. Les attentes de cette démarche au niveau du réseau CaribVET sont fortes et nous allons vous présenter, dans la prochaine partie, les travaux réalisés en lien, leurs résultats ainsi que les nombreuses perspectives qu'ouvre cette démarche sur les activités futures du réseau.

B. Résultats obtenus et discussion

1. Les étapes et les résultats

a) *Un état des lieux de la situation sur la réduction et la gestion des risques de catastrophes en Caraïbe*

Nous proposons un état des lieux de la RGRC et du secteur de l'élevage en Caraïbe avec le SWOT suivant (voir figure n°7) : Les forces et faiblesses illustrant les capacités internes du réseau et les opportunités et menaces venant de l'environnement extérieur. Il a été élaboré en concertation avec des membres du réseau impliqués plus ou moins directement par la thématique de RGRC. Ce SWOT établit une base sur les orientations stratégiques que CaribVET doit prendre. CaribVET doit saisir les opportunités, se tenir prêt face aux menaces et résoudre ses faiblesses.

Le document complet détaillant la méthode est en annexe n°1.

FACTEURS INTERNES	
FORCES (+)	FAIBLESSES (-)
<ul style="list-style-type: none"> 1) Réseaux régionaux et nationaux d'appui dans divers domaines. 2) Bonne communication interne avec un sens aigu de la coopération et de l'engagement 3) Large capacité de partage sur l'ensemble de la région 4) Culture de capitalisation, d'amélioration continue et de partage des leçons apprises 5) Développement d'outils utiles et conviviaux 6) Expérience des programmes régionaux de renforcement des capacités 7) Capacités croissantes en matière d'initiative " Une seule santé ", expertise disponible en matière de gestion des risques liés aux catastrophes. 8) Capacité de faire face aux menaces actuelles et futures 9) Attractivité du réseau dans les demandes de projets 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Manque de connaissances, de capacités et de soutien en matière de RGRC dans le secteur de l'élevage 2) Manque d'informations centralisées sur le bétail et de données économiques de base à l'échelle des Caraïbes 3) Retard et manque d'informations sur la santé dans la région 4) Manque de personnel et de fonds dédiés à CaribVET 5) Absence de plan d'urgence et de fonds d'urgence 6) Accent mis sur la gestion des catastrophes plutôt que sur la réduction des risques 7) Les lignes directrices de l'OIE sur la gestion des risques de catastrophes ne sont pas utilisées
FACTEURS EXTERNES	
OPPORTUNITES (+)	MENACES (-)
<ul style="list-style-type: none"> 1) Institutions et projets régionaux actifs de gestion des risques de catastrophes dans les Caraïbes 2) Cadres de gestion des risques de catastrophes présents dans l'agriculture dans les Caraïbes 3) Niveau élevé de collaboration entre les secteurs et les disciplines nécessaires pour travailler sur la RGRC. 4) Cours de formation sur la gestion des risques de catastrophes disponibles 5) Changement climatique et augmentation de la fréquence et de l'ampleur des catastrophes dans les Caraïbes 6) Maladies émergentes et ré-émergentes, catastrophes sanitaires 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Manque de capacité du gouvernement à intervenir et à coordonner les situations d'urgence d'une manière intersectorielle 2) Absence de réglementation nationale pour l'implication du secteur de l'élevage et des services vétérinaires dans la RGRC 3) Manque d'implication du secteur de l'élevage et des animaux dans les plates-formes de RGRC 4) Manque de reconnaissance du secteur de l'élevage 5) Ressources financières insuffisantes 6) Problèmes fondamentaux non résolus 7) Vulnérabilité croissante des populations rurales, troubles civils et politiques 8) Fréquence accrue des catastrophes naturelles, des épidémies et des années de choc

Figure 11 : SWOT sur le contexte de RGRC appliqué à CaribVET

b) Une vision commune et une première ébauche d'un projet

Pour introduire cette démarche de réflexion d'impact, un atelier a été organisé les 21 et 22 mars 2019, à l'Autorité de développement de l'élevage au Guyana (GLDA) basée à Georgetown. Cet atelier regroupait des membres du comité de pilotage : CVOs représentatifs des sous-

régions géographiques, des représentants d'organisations internationales, d'universités, d'instituts de recherche, d'organisations régionales et du secteur privé ainsi que d'observateurs du pays d'accueil. Sur une durée de deux jours, les participants ont réfléchi sur un sujet qu'ils ont choisi en début de session : la Réduction et la Gestion des Risques de Catastrophes (RGRC) avec une approche « Une Seule Santé », une thématique qui fait l'unanimité, mais dont le traitement est particulièrement complexe. L'atelier était animé par Dr Genowefa Blundo Canto, chercheuse au CIRAD, de l'unité mixte de recherche « Innovation » et experte sur l'approche développée de chemin d'impact nommée ImpresS.

Cet atelier avait pour but de présenter la démarche et les principes de création d'un chemin d'impact et de participer à l'élaboration collective d'un projet de manière stratégique.

Plusieurs étapes se sont suivies chronologiquement (voir figure 12). Il y a eu d'abord une présentation de la démarche ImpresS puis son application sur un thème choisi par les participants eux-mêmes et les concernant directement. Une fois le thème choisi, une vision commune du futur (dans 5 à 10 ans) a été définie. Le problème central s'opposant à la réalisation actuelle de cette vision a été explicité puis de ce problème central, d'autres problèmes sous-jacents ont été exprimés et illustrés au moyen d'un arbre à problèmes. En se basant sur cet arbre, les acteurs concernés ont été identifiés pour ensuite construire un graphe d'outcomes donnant les possibles solutions et les actions que CaribVET doit adopter pour réaliser la vision souhaitée. Une synthèse globale a été ensuite faite par deux participants.

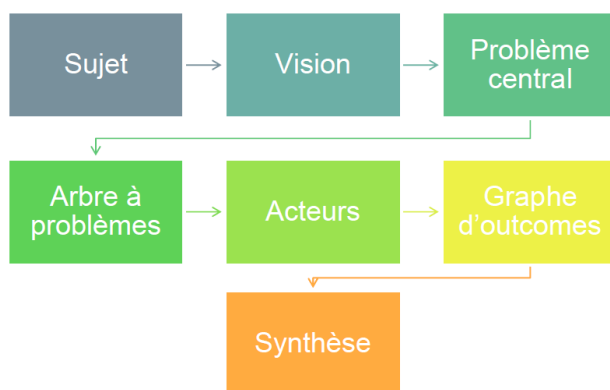


Figure 12 : Chronogramme de l'atelier ImpresS

Pour synthétiser ce travail un récit d'impact a été rédigé après l'atelier et revu par l'ensemble des participants pour approbation. De même un plan d'actions visant à mettre en place de manière concrète les premières actions évoquées a été élaboré.

Les perspectives de cet atelier sont l'élaboration d'un nouveau projet sur la RGRC avec des impacts positifs et marqués, une meilleure connaissance des autres parties prenantes et une meilleure collaboration avec ces dernières.

La vision commune souhaitée est la suivante : « D'ici 10 ans, les pays de la région auront réduit la vulnérabilité et augmenté la résilience de leur filière d'élevage grâce à la mise en œuvre d'une

stratégie commune portant sur l'ensemble du cycle de la RGRC, fondée sur des capacités minimales au niveau national et des mécanismes de soutien régionaux. »

De même voici la formulation exacte et complète du problème central dégagé par les participants : « De nombreuses disparités dans l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre des stratégies nationales actuelles appliquées au secteur de l'élevage, ne couvrant pas toutes les phases du cycle de RGRC. »

Parmi les problèmes soulevés, les grands ensembles remarquables sont un manque de reconnaissance politique du secteur de l'élevage, de faibles moyens pour préparer les acteurs liés au secteur de l'élevage et répondre aux catastrophes d'une manière coordonnée, un manque de coordination régionale en RGRC, un manque de coordination entre secteurs privé et public, une mauvaise connaissance et distribution des rôles et responsabilités, une réglementation quasi absente pour la prise en compte des animaux dans la RGRC. Les problèmes « racines » de ces divers problèmes s'avèrent être de l'ordre d'un manque de stratégie des parties prenantes, d'un manque de reconnaissance du secteur de l'élevage et d'un manque de données de celui-ci. L'arbre à problèmes réalisé lors de l'atelier est visible en annexe 2.

Le graphe d'outcomes est présenté en annexe 3. Ce graphe présente la voie de l'impact et illustre les stratégies et activités que CaribVET mettra en œuvre avec ses partenaires pour déclencher les changements de comportements, de pratiques ou d'interactions (résultats) ainsi que les autres changements majeurs nécessaires pour les générer (tels que des changements de connaissances, motivation, capacités). Le récit d'impact présent en annexe 4 résume l'ensemble de la stratégie à appliquer. Pour informer les personnes extérieures de cet atelier, nous avons rédigé une communication sur le site Web de CaribVET (voir annexe 5).

c) Validation et développement du projet

Chaque année, le comité de pilotage se réunit en présentiel pour faire un point sur les activités du réseau et rendre des décisions importantes dans la gestion du réseau. Des présentations sur les actualités sanitaires de la région ont également lieu ainsi que la présentation de possibles nouveaux collaborateurs.

Cette année cette réunion a eu lieu les 6 et 7 mai 2019 à Varadero   Cuba. Elle a réuni au total 55 participants dont 35 membres et 20 observateurs.

En raison de l'absence des Départements Français d'Amérique (DFA)   l'atelier de planification stratégique et pour répondre à leur volonté de s'intégrer plus fortement dans l'espace caribéen, une réunion préalable avec les agents des services vétérinaires des DFA s'est tenue le 24 avril. Cette réunion a permis aux responsables français d'Outre-mer de les informer sur les détails de la réunion du comité de pilotage et ils ont proposé de réaliser une présentation sur la prioritisation des maladies animales dans les DFA.

Deux participants à l'atelier de création de chemin d'impact ont réalisé une restitution. Le comité a été favorable sur le besoin de partager une vision à long terme afin d'améliorer la gestion et la coordination du réseau et pour faciliter la participation de nouveaux partenaires. De cette restitution de planification stratégique, il a été recommandé de clarifier les priorités régionales et de préparer un plan stratégique régional solide en vue de faciliter l'élaboration de nouveaux projets sur une thématique très complexe pour le réseau qui n'a que peu d'expertise et qui manque de visibilité auprès des partenaires majeurs en matière de RGRC. Il a été aussi conseillé aux partenaires du réseau de coordonner leurs efforts pour éviter la duplication du travail et renforcer les synergies.

A la fin de la présentation sur la démarche de création d'un chemin d'impact, nous avons mené trois interviews pour connaître le ressenti et l'opinion des répondants quant à cette démarche. Nous avons interviewé des participants qui n'étaient pas présents à l'atelier de planification stratégique et qui découvraient donc pour la première fois cette démarche ImpresS. Le but étant de connaître leur impression sur cette démarche et leur vision quant à l'application de celle-ci sur les activités de CaribVET. Le rapport complet se trouve en annexe 6 et voici ce qui peut en être retenu :

- Nous avons interrogé en premier lieu, le CVO par intérim des îles Cayman. Il a expliqué que cette approche peut être bénéfique et utile dans le cadre du réseau et que dans son propre travail, il applique cette démarche dans la gestion des projets. Selon lui, la dimension « Une Seule Santé » doit être privilégiée, et harmonisée en une seule vision partagée.
- La représentante du CVO de Barbade déclare que cette approche est très utile dans la planification de projets car cela permet d'identifier clairement les problèmes sur lesquels il faut se concentrer et les parties prenantes impliquées. Elle utilise cette démarche surtout dans la recherche de financements. Selon elle, CaribVET doit s'impliquer dans le concept « Une Seule Santé » et collaborer avec des acteurs en santé humaine et dans le secteur de l'environnement.
- Le chef d'unité territoriale de St Barthélémy et St Martin et le directeur adjoint de la Direction de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DAAF) de Martinique ont une vision plus critique de cette démarche. En effet elle est, selon eux, très démonstrative et attendent une application sur un cas concret lié aux services vétérinaires. Elle doit alors être adaptée au fonctionnement des services vétérinaires. Ils avouent que cette démarche demeure encore floue et que les enseignements pratiques restent à être transmis. Selon eux, l'impact que devrait avoir CaribVET est une harmonisation des législations et un échange d'informations quant à la situation sanitaire de chaque pays et territoire membre. Des recommandations avec une dimension opérationnelle adaptée aux services vétérinaires ainsi qu'un échange d'expérience constituent des attentes fortes de leur part.

Ainsi on peut en déduire que la démarche d'étude d'impact est jugée utile et intéressante mais elle reste encore floue et à adapter au fonctionnement opérationnel des services vétérinaires. L'assimilation de cette approche par les membres du réseau reste à être faite. Les actions à

envisager pour CaribVET sont donc de demander aux participants de s'approprier les documents réalisés à l'issue de l'atelier de planification stratégique et d'adapter cette démarche sur des cas concrets propres aux services vétérinaires. La vision de l'impact de CaribVET d'ici 5 à 10 ans semble se situer dans le cadre du concept « Une Seule Santé ». La priorité étant de connaître la situation sanitaire régionale et de partager les informations entre chaque pays et territoire membre avec une possible harmonisation des lois.

Par la suite au cours des autres sessions du comité de pilotage, les menaces sanitaires de la région ont été abordées, d'abord l'Influenza Aviaire (IA) puis la Peste Porcine Africaine (PPA).

En ce qui concerne la menace de l'IA, le comité de pilotage a rappelé la vulnérabilité de la région et le risque engendré par les échanges de coqs de combat. Ainsi, il a été recommandé de mettre à jour les plans d'urgence, de mettre en place des programmes de prévention et de surveillance, de contrôler les moyens de détection en laboratoire et de rappeler les laboratoires de référence.

De même la PPA a été reconnue comme la plus grande menace pour la Caraïbe étant donné la situation épidémiologique mondiale et les risques très importants de dissémination à l'échelle planétaire depuis l'introduction de la maladie en Chine et dans d'autres pays européens. Ainsi il a été recommandé de renforcer la prévention, élément clé de protection avec notamment des contrôles renforcés dans les ports et aéroports, de mener une analyse de risque sur l'introduction de la PPA dans chaque pays et territoire, d'établir un plan d'urgence solide, de sensibiliser la population sur les gestes à adopter pour limiter la dispersion du virus. Le comité de pilotage a aussi incité les pays à identifier les laboratoires de diagnostic régionaux et de référence internationaux ainsi que d'évaluer leurs capacités (CaribVET 2019c).

A l'issue de cette réunion, un plan de travail 2019-2020 a été élaboré et voici les principaux projets :

- 1) Finalisation du statut légal et reconnaissance par le COTED
- 2) Elaboration d'un plan régional de prévention et de préparation sur les menaces sanitaires identifiées
- 3) Etablissement d'un nouveau portefeuille de projets
- 4) Recherche active de financements

(CaribVET 2019e)

Pour résumer, voici ci-dessous un diagramme de GANTT (voir figure 15) permettant d'illustrer l'ensemble des étapes successives de la réflexion et de l'élaboration d'un nouveau projet en adoptant la démarche ImpresS.

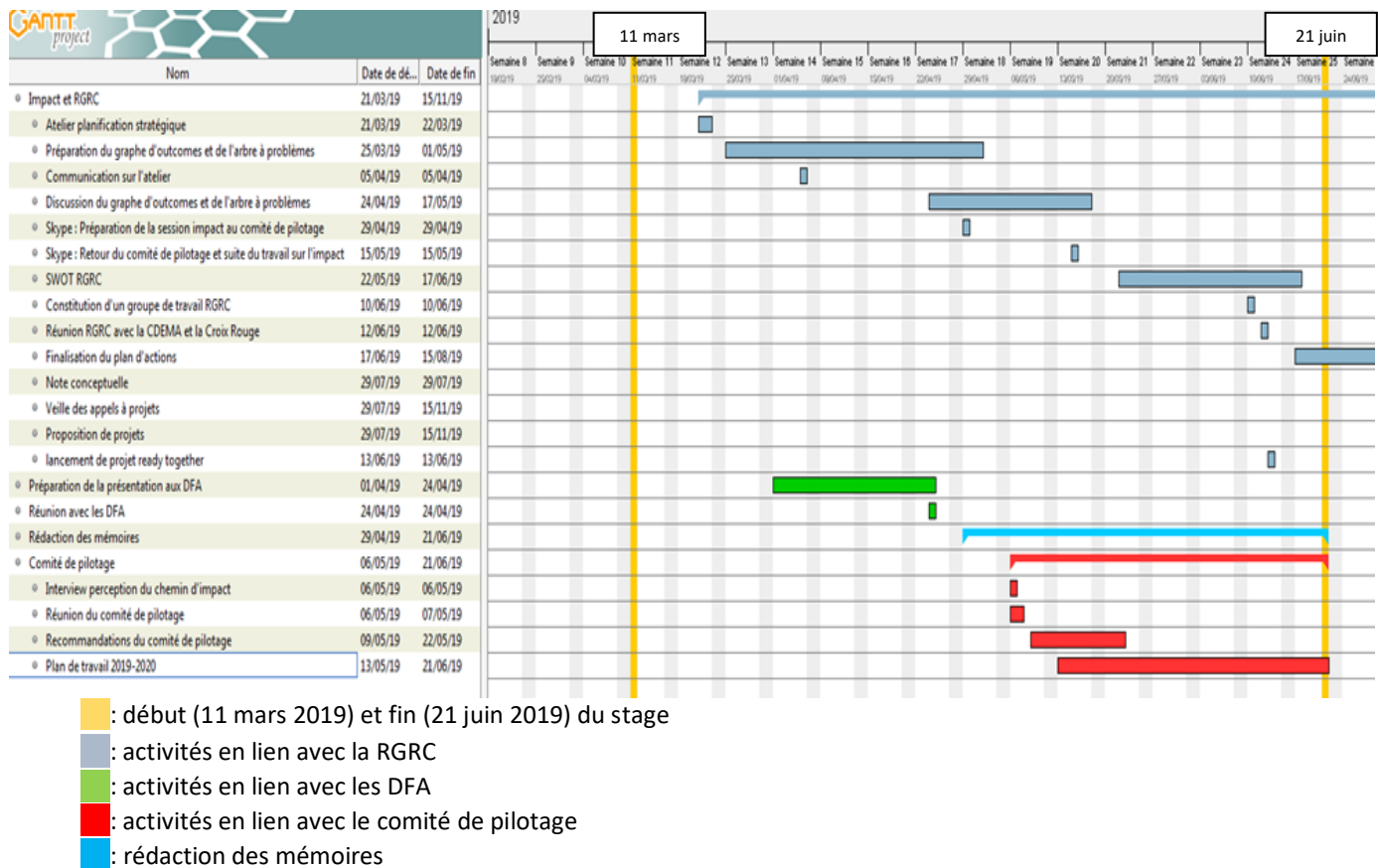


Figure 13 : Diagramme de GANTT représentant les grandes étapes suite à l'application de la démarche ImpressS (logiciel GANTT Project)

Cette démarche de création d'un chemin d'impact va bien au-delà du cadre d'un seul projet basé sur la RGRC, il sert à stimuler l'ensemble de la gestion interne du réseau, à mobiliser les membres et les impliquer sensiblement dans la réalisation des activités du réseau en particulier les membres de la gouvernance qui jouent un rôle majeur. En effet par manque d'implication des décideurs, c'est l'unité de coordination qui se retrouve à devoir prendre les décisions. Le réseau doit être perçu tel un moyen d'agir, de diffuser des informations, de communiquer et de proposer des idées, des activités, des formations.

Cette nouvelle démarche reste à être adoptée par les membres du réseau car elle reste encore floue et théorique bien que certains l'appliquent déjà dans leur travail.

De nombreuses étapes sont encore à faire mais cette volonté de collaborer avec des acteurs de divers secteurs est très visible notamment par l'importance du concept « Une Seule Santé ». Ici grâce à l'atelier puis à la réunion du comité de pilotage, nous assistons à l'élaboration d'une nouvelle programmation dont le sujet a été choisi par un ensemble de membres du réseau et pour lequel ils sont impliqués. Progressivement cette réflexion peut aboutir à la mise en œuvre d'un véritable projet régional en RGRC accompagné d'indicateurs identifiés et associant des acteurs spécialisés et stratégiques.

Autre que le fait de mener de nouveaux projets avec de nouvelles collaborations, on voit ici que les sujets d'actualité du réseau sont l'obtention prochaine du statut légal (facilitant le dépôt des projets ou la collaboration avec le réseau directement), la diversification des sources de financements et les menaces sanitaires représentées principalement par l'IA et la PPA.

Pour présenter la réflexion de la démarche d'impact à son terme, nous allons nous focaliser sur une partie du graphe d'outcomes établi lors de l'atelier. L'ensemble de ce travail sera réalisé par les membres du réseau sur un plus long terme à l'occasion d'un appel à projet compatible avec les attentes du réseau.

2. Continuation de la réflexion

Dans la continuité de la réflexion sur la démarche d'impact, nous allons analyser une des « branches » du graphe d'outcomes construit lors de l'atelier de planification stratégique. Cette branche a été choisie pour sa simplicité et ses activités de formation qui sont déjà courantes pour le réseau (voir figure 16) :

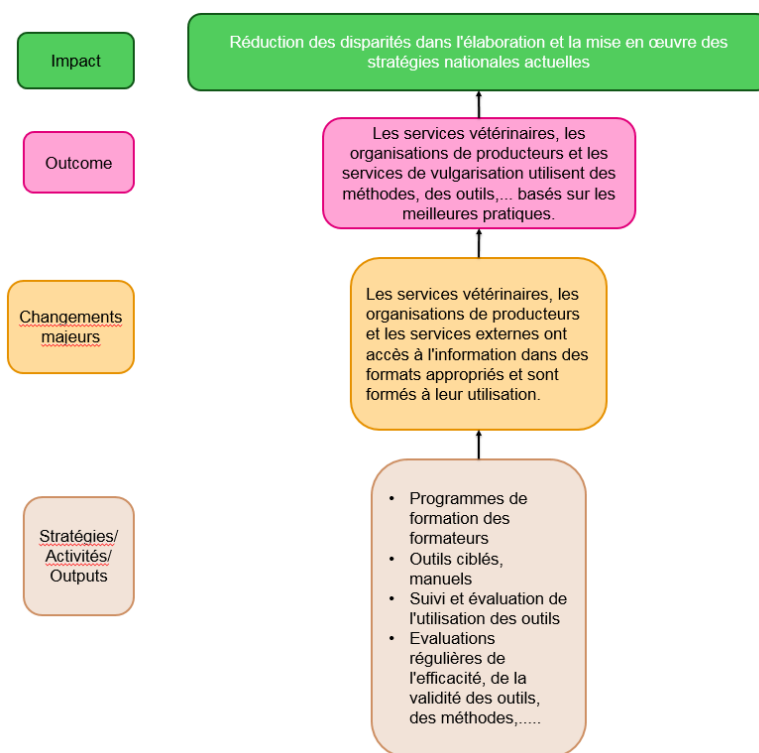


Figure 14 : Branche 7 du graphe d'outcomes réalisé lors de l'atelier

Cette branche porte sur la thématique de formation et de renforcement des capacités par l'élaboration d'outils, de manuels et d'ateliers de formation pour les vétérinaires et les éleveurs principalement.

Le résultat visé est un gain de compétences, une appropriation des outils et des méthodes en RGRC par les services vétérinaires, les organisations de producteurs, les éleveurs et les autres acteurs impliqués dans le secteur de l'élevage. Ce résultat sert à réaliser la stratégie ayant pour but d'impliquer davantage les acteurs du secteur de l'élevage dans toutes les phases du cycle de RGRC, de la prévention à la récupération.

Ce constat est notamment soutenu par une étude effectuée en 2012 parmi 25 pays de la Caraïbe et d'Amérique, où 65% des services vétérinaires ont évoqué un manque de formation en RGRC. Tous les pays sondés ont émis le souhait auprès de l'OIE de pouvoir accéder à plus d'ateliers de formation, de publications spécialisées, de guides et de pouvoir collaborer avec un groupe spécialisé en RGRC (Mendoza and Percedo 2012).

Pour cela le changement majeur nécessaire est que les acteurs concernés soient effectivement formés, aient compris leur formation et appliquent et utilisent les méthodes enseignées et outils mis à disposition. Pour ce faire, les membres du réseau appuieront le suivi et l'évaluation réguliers de l'efficacité et de la validité de ces outils, méthodes, manuels et formations, ainsi que de leur utilisation. Les enseignements tirés de ces évaluations par le réseau permettront aux membres du réseau et à leurs partenaires d'améliorer l'offre d'un tel système de soutien, pour pallier les besoins communs.

A partir des activités listées, nous pouvons proposer le plan d'actions présenté selon la figure 17 sur la page suivante. On voit donc ici que CaribVET doit s'engager dans l'organisation de formations, d'exercices et l'élaboration d'outils et de manuels pratiques. Ces produits sont déjà très courants et réguliers pour le réseau (voir annexe 7 sur les activités du réseau). Ainsi il suffit d'orienter ces pratiques sur le thème de la RGRC.

De nombreux indicateurs sont à suivre comme des indicateurs de produits qui sont le plus couramment utilisés dans la gestion de projet mais pas les plus pertinents pour se rendre compte de l'impact d'un projet souvent demandé par les bailleurs, des indicateurs de changement et des indicateurs de résultats qui sont les plus cruciaux.

Le groupe de travail dédié à la RGRC récemment créé devra poursuivre la réflexion, recenser les outils et manuels existants, éventuellement en développer si besoin, et organiser des ateliers de formation physiques ou en ligne. De même pour assurer une transmission au niveau national, les groupes de services vétérinaires nationaux seront impliqués dans les activités.

Il est préférable de définir des dates limites pour chaque activité mais, dans notre cas qui est encore très théorique, seules des dates très vagues peuvent être données.

Ainsi déjà de nombreuses activités et de nombreux produits seront à réaliser afin de concrétiser le résultat d'une des « branches » du graphe d'outcomes. De plus le travail effectué en continuation s'est fait entre deux personnes seulement, moi-même et mon maître de stage, or il doit être réalisé en concertation lors d'un atelier participatif avec d'autres échanges. Ceci met en relief le travail considérable puisqu'il faut faire de même pour sept autres « branches » du graphe d'outcomes.

Résultat (Outcome)	Indicateur de résultat	Changement majeur	Indicateur de changement majeur	Stratégies	Activités	Date limite	Produits	Indicateur de produits	Acteur responsable
<ul style="list-style-type: none"> • Les SV et producteurs sont formés en RGRC et savent intervenir en cas de catastrophes pour le secteur de l'élevage 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation des acteurs de l'élevage à toutes les phases du cycle RGRC • Augmentation du nombre d'intervention des services vétérinaires dans les zones affectées • Nombre de cheptels affectés par les catastrophes limité/moindre 	<ul style="list-style-type: none"> • SV et producteurs utilisent des guides en RGRC et se les approprient • Accès à des méthodes, outils, manuels et activités de renforcement des capacités selon un format adapté • Les acteurs concernés sont formés à l'utilisation de ces outils. 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des compétences des acteurs de l'élevage (en matière de prise de décision, connaissance des plans RGRC, réactivité, ...) • Utilisation de check lists/plan au niveau des services vétos/élevages • Nombre d'élevage ayant mis en œuvre un dispositif de préparation/protection (stocks aliments, médicaments, eau, renforcement des bâtiments) ... • Nombre d'acteurs du secteur de l'élevage participant aux événements en RGRC 	<ul style="list-style-type: none"> • Impliquer les acteurs de l'élevage dans toutes les phases du cycle de RGRC 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de formations/exercices • Développement d'outils / Manuels en RGRC spécifiquement dédié au secteur de l'élevage • Suivi et évaluation de l'application des recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> • Année +1 • Année +1 • Année +3 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuels en RGRC • Outils d'aide à l'intervention en RGRC dans le secteur de l'élevage • Organisation d'ateliers/exercices nationaux en RGRC impliquant le secteur de l'élevage 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de manuels/outil en RGRC dans les services vétérinaires de la Caraïbe • Nombre d'exercices organisés • Nombre de personnes impliquées/formées/sensibilisées • Gain de connaissances en RGRC de 50% sur les résultats des tests • Nombre de communication diffusées régionalement et retransmises nationalement 	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe de travail CaribVET (guideline/manuel /outil) en RGRC • Groupes nationaux impliquant les différents acteurs de l'élevage : Services vétérinaires, groupements d'éleveurs, « extension officers » (GDS), vétérinaires du secteur privé, éleveurs, coopératives agricoles

Figure 15 : Plan d'actions possible selon l'étude de la branche 7 du graphe d'outcomes

3. Limites et biais possibles avec cette démarche

Cette démarche de création d'un chemin d'impact présente de nombreux avantages mais aussi certaines limites et quelques difficultés pour le réseau.

Tout d'abord, une adoption et une bonne compréhension de cette approche par les membres sont nécessaires. Ceci demande de l'implication et des efforts de la part des membres qui n'ont pas forcément beaucoup de temps à accorder mais se déclarent prêts à participer à de nouveaux ateliers participatifs.

L'atelier participatif a permis de dédier un temps suffisant uniquement à l'assimilation et l'application de cette démarche mais cela ne peut être fait que sur un petit effectif et donc pas à tous les membres du réseau. En effet, les participants à l'atelier ont globalement bien compris cette démarche et ses principes mais la restitution orale réalisée lors de la réunion du comité de pilotage, par son format et sa durée très courte, n'a pas permis aux autres membres de véritablement comprendre l'approche comme s'ils l'avaient appliqué. Un travail préalable sur les documents élaborés lors de l'atelier était nécessaire mais ne semble pas avoir été réalisé par les membres malgré le travail de synthèse et de relecture effectué pour faciliter autant que possible la lecture.

Ainsi cette démarche deviendra plus concrète lorsqu'elle permettra d'aller jusqu'à la préparation d'un projet et qu'un second atelier sera organisé pour définir les différents produits et indicateurs et devrait être plus parlant pour la plupart des membres.

Enfin il ne faut pas considérer cette démarche comme statique mais il faut qu'elle accompagne toutes les phases de développement du projet et qu'on puisse revenir à tout moment sur la vision, la stratégie et le chemin d'impact. Ceci reste toutefois le cas idéal où les moyens humains et financiers sont suffisants. A noter que l'application de cette démarche dans le cadre de l'atelier mené par CaribVET est un premier essai et ne constitue pour le moment pas une candidature à un appel à projet. Cependant les partenaires se sont mis d'accord pour produire un document de communication à l'adresse des partenaires des autres secteurs, afin de faire connaître la vision et les ambitions du réseau et favoriser la construction de nouveaux partenariats lors de la préparation d'un futur appel à projet.

L'application de cette démarche nécessite tout de même un minimum de moyens humains et financiers qu'il faut dédier. On peut, le cas échéant, adapter cette démarche avec peu de moyens en se focalisant sur des acteurs majeurs et en capitalisant sur les projets antérieurs et des partenaires pour construire le chemin d'impact.

4. Discussion

a) *Les indicateurs*

Cette démarche est importante pour permettre de cerner les actions à entreprendre et donc faciliter la définition d'indicateurs adaptés. Des indicateurs pour chaque étape du chemin d'impact sont à établir et de préférence de manière quantifiée. Ces indicateurs doivent être simples et mesurables. Les plus aisés à définir sont ceux portant sur les produits (« nombre de manuels rédigés » par exemple), mais il faut prendre en compte les indicateurs de

changements et de résultats qui sont plus difficiles à établir (par exemple « augmentation des compétences des acteurs de l'élevage en RGRC » qui serait mesurable par l'amélioration de leur prise de décision en cas de catastrophes). On doit pouvoir être capable de collecter les données en lien avec ces indicateurs et cela doit pouvoir être faisable selon le contexte culturel et politique local.

Cette étape est difficile mais cruciale car elle permet de baliser le projet, le corriger et le valoriser.

b) Une meilleure gestion des projets pour CaribVET

L'appropriation de cette démarche d'impact par les membres du réseau devrait permettre une meilleure préparation des appels à projets, avec une meilleure organisation. Des collaborations et des synergies avec d'autres partenaires et d'autres projets sont espérées. C'est ce que le réseau organise au niveau de l'unité de coordination, en créant des opportunités de rencontre et de discussion avec de nouveaux partenaires.

De plus, un atelier de lancement de projet de coopération régionale organisé en Guadeloupe le 12 juin sur le thème de la « réponse face aux risques naturels et au changement climatique », auquel nous avons participé, a été l'occasion d'entretenir des interactions avec de nouveaux acteurs spécialisés en RGRC, tels que la Croix Rouge Française et ses partenaires, d'avoir ainsi une meilleure connaissance de ce qui se fait en matière de RGRC dans la région et de mieux connaître le paysage partenarial.

Cette démarche pourrait être appliquée dans les autres domaines prioritaires du réseau (menaces sanitaires, épidémiologie, « Une Seule Santé ») en vue d'être plus convaincant aux différents appels à projets et de conduire des projets avec un impact contrôlé et fort.

c) Une course à l'impact ?

Les bailleurs et financeurs de projets ont comme critère principal le niveau d'impact que le projet aura et sont de plus en plus intransigeants sur la présentation d'indicateurs d'impact clairs. Ceci peut conduire à des dérives où les candidatures des projets se focalisent sur l'obtention d'impacts forts en vue d'impressionner le bailleur et de le convaincre.

La démarche d'impact doit présenter un récit plausible et fiable du processus du projet et ce récit doit également être capable d'illustrer la complexité de ce processus car beaucoup de composantes entrent en jeu. Ainsi une dérive possible est de vouloir passer sous silence certains aspects du chemin d'impact pour ne donner que les éléments convergents vers une maximisation des impacts espérés. On pourrait alors dériver de la « culture de l'impact » vers la « course à l'impact ». Et ce, d'autant plus qu'il peut exister une véritable compétition dans les appels à projets et les recherches de fonds.

d) Des éléments où CaribVET ne peut agir

CaribVET est un réseau participatif où des CVOs collaborent pour améliorer la santé animale et la santé publique vétérinaire au niveau régional. La collaboration et la diversité des

acteurs partenaires du réseau permettent à CaribVET d'avoir un grand champ d'actions mais il reste toutefois confronté à des éléments qui ne peuvent être résolus ou qui sont hors de portée du réseau.

De tels éléments sont visibles notamment avec la sphère politique où les aléas des tensions et relations diplomatiques entre pays influencent les actions sanitaires régionales. Ceci a par exemple été visible lors de la réunion du comité de pilotage à Cuba où les agents de l'USDA, membres du réseau CaribVET, n'ont pas pu participer en raison d'interdictions portées par le gouvernement américain actuel.

D'autres éléments qui ont notamment été relevés lors de l'atelier de planification stratégique auxquels CaribVET doit s'adapter sont le contexte historique, les problématiques liées aux accords internationaux.

Devant ces faits où le réseau ne peut agir, la stratégie à adopter est de s'adapter et d'accorder les actions en fonction dans le but d'atteindre tout de même le résultat souhaité, bien que cela puisse représenter plus d'efforts à fournir et de temps à allouer.

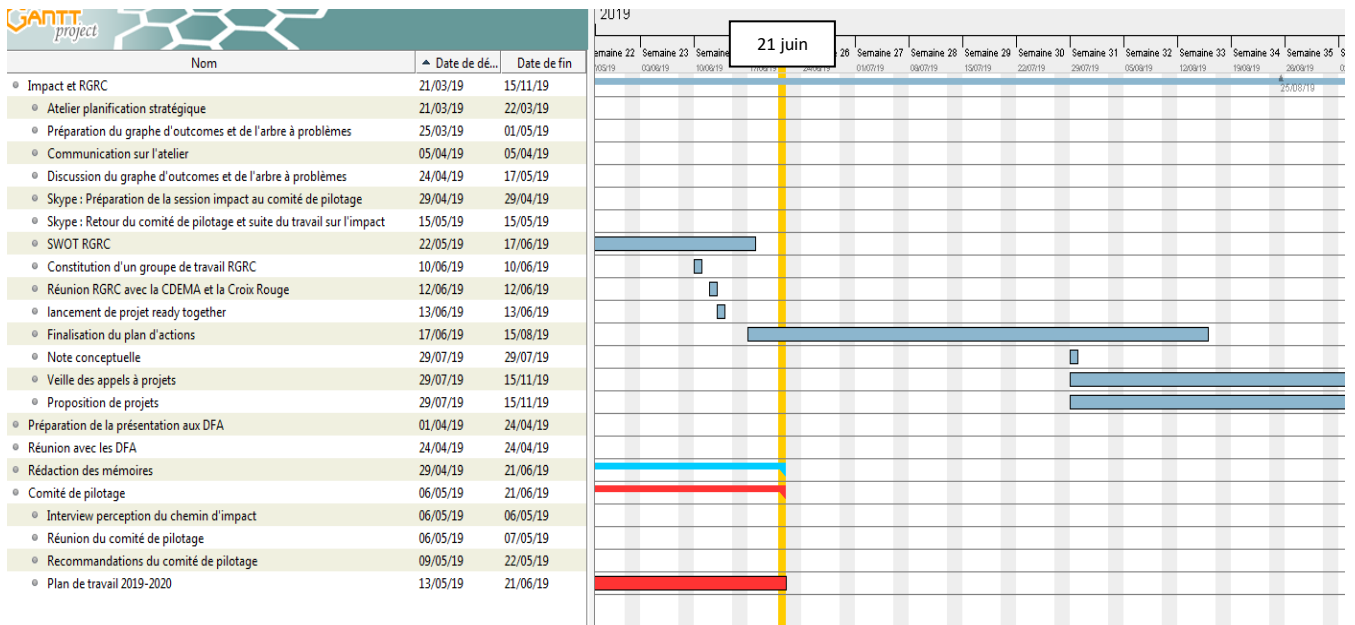
5. Perspectives du projet et actions à mener

Ainsi mon stage a permis de poser les prémices de la démarche de création d'un chemin d'impact sur de potentiels projets portés par CaribVET. Un possible thème, celui de la réduction et de la gestion des risques de catastrophes, a été choisi et un chemin d'impact construit.

Il reste encore à effectuer l'analyse complète du graphe d'outcomes sur l'ensemble des «branches» pour détailler le chemin d'impact et un plan d'actions complet pour chacune d'entre-elles.

Une veille des appels à projets portant sur le thème de la RGRC devra être organisée par les partenaires (FAO, CENSA, University College de Londres, Croix Rouge, ...). Si un tel appel semble correspondre au projet envisagé par les membres du réseau alors le travail d'analyse du graphe pourra être adapté en insistant sur certains points de celui-ci. Une note conceptuelle détaillant les objectifs, le budget, la méthodologie et les résultats attendus, sera alors rédigée et une proposition de projet envoyée. Ce travail impliquera fortement le groupe de travail dédié à la RGRC.

Ces tâches devront être faites dans les temps impartis, ce qui nécessitera donc une bonne réactivité de la part des membres du réseau car les délais sont généralement courts (semaines ou mois). Voici un diagramme de GANTT qui permet d'illustrer les tâches à réaliser à la suite de mon stage (voir figure 18) :



- : date de fin du stage (21 juin 2019)
- : activités en lien avec la RGRC
- : activités en lien avec le comité de pilotage
- : rédaction des mémoires

Figure 16 : Diagramme de GANTT des actions à mener après la fin du stage (logiciel GANTT Project)

Ainsi cette démarche d'impact constitue un travail long pour lequel CaribVET est prêt à s'engager pour atteindre la vision commune définie par les membres d'ici dix ans. Le sujet de RGRC semble préoccuper l'ensemble des gouvernements de la région caribéenne et les organisations internationales. Sur un tel engouement actuel, il est stratégique que CaribVET puisse en tirer parti afin de valoriser le secteur de l'élevage et le rôle des services vétérinaires dans la RGRC.

Conclusion

En conclusion, CaribVET est un réseau participatif de santé animale et santé publique vétérinaire couvrant toute la région Caraïbe. Ce réseau est en pleine évolution et en amélioration constante au niveau de sa gestion interne. L'organisation de projets est importante au réseau puisqu'ils constituent des sources exclusives de financements pour le moment. Il est donc intéressant de vouloir les concevoir de manière réfléchie et commune pour les mener à terme et aboutir aux résultats et impacts prévus.

Ce réseau évolue dans une région morcelée, constituée d'îles avec des caractéristiques propres et parfois très éloignées avec lesquelles il faut savoir s'adapter. La coordination et la coopération entre ces pays et territoires constituent donc un véritable challenge que CaribVET réussit à tenir. Etant donné les grandes disparités de développement des services vétérinaires entre les pays et territoires de la région, CaribVET a un rôle important à jouer afin d'assurer une meilleure santé animale et publique vétérinaire dans la région.

Les enjeux de CaribVET sont donc nombreux et nécessitent la collaboration et l'implication de tous les membres. La démarche d'impact est un élément permettant d'accomplir l'ensemble de ces enjeux directement, tels que l'élaboration d'un nouveau portefeuille de projets et des formations en RGRC et indirectement, tels que la concertation sur les menaces sanitaires et la priorisation des maladies.

La réunion du comité de pilotage est aussi importante pour uniformiser les informations au niveau régional et prendre des décisions concertées selon les enjeux du réseau.

Ce travail s'établit sur une longue durée et les membres sont prêts à s'engager dans cette démarche. Il reste à s'assurer qu'il y a une bonne compréhension des principes de la démarche d'impact et à réussir à l'adapter au fonctionnement opérationnel des services vétérinaires de la région. L'aboutissement de ce travail permettra de construire un projet régional au service des enjeux du réseau, du secteur de l'élevage et donc de la santé publique, de la sécurité alimentaire et de la santé et protection animales dans la région caribéenne.

Bibliographie

Articles scientifiques

- Alexandre G, Asselin de Beauville S, Shitalou E and Zebus M F. 2008. "An Overview of the Goat Meat Sector in Guadeloupe: Conditions of Production, Consumer Preferences, Cultural Functions and Economic Implications." *Livestock Research for Rural Development* 20.
- Angeon, Valérie, Brice Magdalou, Fred Célimène, and Kinvi Logossah. 2013. "Défauts de Coordination Au Sein de l'élevage de Bovidés à La Martinique : Un Test Expérimental de Terrain." *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* février (1): 37. <https://doi.org/10.3917/reru.131.0037>.
- Laurent, François, and Maurice Mahieu. 2011. "Innovations Agronomiques" 16: 117–33.
- Lynton K, Caldwell. 1988. "Environmental Impact Analysis (EIA) : Origins, Evolution, and Future Directions." *Review of Policy Research* 8 (1): 75–83. <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.1988.tb00917.x>.
- Naves, Michel, Gisele Alexandre, F Leimbacher, Nathalie Mandonnet, and Alberto Menendez-Buxadera. 2001. *Les Ruminants Domestiques de La Caraïbe : Le Point Sur Les Ressources Génétiques et Leur Exploitation. Productions Animales*. Vol. 14.
- Pradel, Jennifer, Marion Petit-sinturel, Laure Bournez, Nathalie Vachiéry, Victor Gongora, John Shaw, and Margaret Kalloo. 2011. "Renforcement Des Liens Entre Surveillance et Recherche," no. 1: 6–8.
- Pretty, Jules, Irene Guijt, Ian Scoones, and John Thompson. 2002. "Pretty Trainers Manual for Participatory Learning and Action, .Pdf."
- Winch, Graham, Aalia Usmani, and Andrew Edkins. 1998. "Towards Total Project Quality: A Gap Analysis Approach." *Construction Management and Economics* 16 (2): 193–207. <https://doi.org/10.1080/014461998372484>.

Plateformes

- OIE. 2013. "Système Mondial d'Information Zoosanitaire." [www.Oie.Int](http://www.oie.int/wahis_2/public/wahid.php/Diseaseinformation/Diseasedistributionmap). 2013. http://www.oie.int/wahis_2/public/wahid.php/Diseaseinformation/Diseasedistributionmap.

Rapports

- CARICOM. 2013. "ANNUAL REPORT OF THE SECRETARY-GENERAL."
- ECLAC. 2018. "Quadrennial Report on Regional Progress and Challenges in Relation to the 2030 Agenda for Sustainable Development in Latin America and the Caribbean," 225.
- FAO., and PAHO. 2017. *Panorama of Food and Nutrition Security in Latin America and the Caribbean*.
- Hallegatte, Stephane, and Julie Rozenberg. 2017. "Climate Change through a Poverty Lens." *Nature Climate Change* 7 (April): 250. <https://doi.org/10.1038/nclimate3253>.

Marchal, Céline. 2006. "Contribution Au Développement Du Site Web Du Réseau Caraïben de Santé Animale WwW.Caribvet.Net."

Articles de presse

Hainzelin, Etienne, Danielle Barret, Guy Faure, Marie-Hélène Dabat, and Bernard Triomphe. 2017. "Recherche Agricole Dans Les Pays Du Sud : Dépasser La Promesse de l'impact Pour Piloter La Recherche Etienne." *Perspective* 42: 1–4. [https://doi.org/Doi: 10.18167/agritrop/00044](https://doi.org/Doi:10.18167/agritrop/00044).

Mendoza, E., and M.I. Percedo. 2012. "Disaster Management." *Environmental Science and Engineering (Subseries: Environmental Science)*, no. 9783540882558: 271–306. https://doi.org/10.1007/978-3-540-88256-5_14.

Sites Web

Bruno Magallon. 1999. "Atlas Caraïbe : Incertitudes Naturelles." Atlas-Caraïbe.Certic.Unicaen.Fr. 1999. <http://atlas-caraïbe.certic.unicaen.fr/fr/page-10.html>.

Cafiero, Carlo, and Renos Vakis. 2006. "Risk and Vulnerability Considerations in Poverty Analysis : Recent Advances and Future Directions," no. 0610. <http://siteresources.worldbank.org/SOCIALPROTECTION/Resources/SP-Discussion-papers/Social-Risk-Management-DP/0610.pdf>.

Caribbean Poultry. 2019. "Meat Production and Imports." Caribbean-Poultry.Org. 2019. <http://caribbean-poultry.org/index.php/2-uncategorised/116-2012-production-import-data-2>.

EVAL. n.d. 2019. "Théorie Du Changement - EVAL." WwW.Eval.Fr. Accessed June 4, 2019. <http://www.eval.fr/theorie-du-changement/>.

FAO. 2019. "Livestock Production in Latin America and the Caribbean." [Http://Www.Fao.Org](http://Www.Fao.Org). 2019. <http://www.fao.org/americas/prioridades/produccion-pecuaria/en/>.

Frédérique Turbout. 2011. "Atlas Caraïbe : Incertitudes Naturelles." Atlas-Caraïbe.Certic.Unicaen.Fr/. 2011. <http://atlas-caraïbe.certic.unicaen.fr/fr/page-208.html>.

Frederique Turbout, Pascal Buleon. 2017. "Atlas Caraïbe : Cyclones, Une Vulnérabilité Très Liée Au Développement." Atlas-Caraïbe.Certic.Unicaen.Fr. 2017. <http://atlas-caraïbe.certic.unicaen.fr/fr/page-300.html>.

Monique Bégot, Frédérique Turbout. 2009. "Atlas Caraïbe : La Terre, Un Enjeu." Atlas-Caraïbe.Certic.Unicaen.Fr. 2009. <http://atlas-caraïbe.certic.unicaen.fr/fr/page-125.html>.

Ouvrages

Blundo Canto, Genowefa, Danielle Barret, Guy Faure, Etienne Hainzelin, Christelle Monier, and Bernard Triomphe. 2018. *ImpresS Ex Ante. Une Proposition de Démarche Pour Construire Ex Ante Les Chemins de l'impact*. <https://doi.org/10.19182/agritrop/00010>

D'Arcy Davis Case. 1990. *The Community's Toolbox: The Idea, Methods and Tools for*

Participatory Assessment, Monitoring and Evaluation in Community Forestry. Wwww.Fao.Org. Community. <http://www.fao.org/3/x5307e/x5307e05.htm>.

Sources

Documents internes

CaribVET, 2011, Working Document – Background of the disease prioritization work conducted in the Caribbean until 2010.

CaribVET, 2012, Caribbean Animal Health Network Charter, Part 2, 31 July 2012 (20p)

CaribVET, 2014, Analysis of the surveillance network assessment (SNAT) in the Caribbean conducted between 2008 and 2010.

CaribVET, 2016a, CaribVET_E-SS-01 Highly Pathogenic Avian Influenza Preparedness, Evaluation report, (3p)

CaribVET, 2016b, CaribVET_P-GD-01, Creation & management of CaribVET documents, Draft.

CaribVET, 2016c, CaribVET_E-Publi-18 The Caribbean Alert System: C-Alert, (13p)

CaribVET, 2017a, CaribVET_E-Publi-08 CaribVET Strategic Communication Plan, French (10 p)

CaribVET, 2017b, Self-evaluation – Analysis of the online survey (Draft report), May 2017. (8p)

CaribVET, 2018, CaribVET_E-SS-02 External Evaluation Report, Final version English (45p)

CaribVET, 2019a, Modèle d'organigramme de tache et matrice de responsabilité, créés à partir des modèles du MOOC GdP

CaribVET, 2019b, CaribVET Network for animal and public veterinary health in the Caribbean, Legal Status draft document, version 5 June 2019

CaribVET, 2019c, 14th CaribVET Steering Committee Meeting, Recommendation. Varadero, Cuba, 7-10 May 2019

CaribVET, 2019d, Highlights of the 14th CaribVET Steering Committee Meeting, Varadero, Cuba, 7-10 May.

CaribVET, 2019e, Disaster Risk Reduction and Management in a one health approach

Dufour B. et Hendriks P., 2011, Exemples de systèmes supranationaux, le réseau CaribVET. In « Surveillance Epidémiologique en santé Animale », Edition QUAE, AEEMA, 3ème Edition, Avril 2011, 344p

Elcock et al., 2013, Elcock D., Seetahal J., Douglas T., Wintorph M., Barcos L., Kalloo M., Lefrançois T., Vachiéry N., Pradel J., Lazarus C. The Caribbean Animal Health Network of Laboratories: an example of cross border surveillance. In Forum International Veille sanitaire et riposte en milieu insulaires, La Réunion, Juin 2013 (Oral Presentation)

Lefrançois et al., 2012, Thierry Lefrançois, Mark Trotman, Victor Gongora, Kathian Hackshaw, Margaret Kalloo, Jennifer Pradel. Innovative strategies for strengthening regional animal health networks, technical Item II. Presented in 21st Conference of the OIE Regional

Commission for the Americas, Bridgetown, Barbados 26-29 November 201. Final Report
Available online at <https://www.oie.int/doc/ged/D13840.PDF>

MOOC gdp, 2017c, Modèle de PDCA _ MOOC gestion de Projet, Ecole Centrale de Lille.

OHOCOL, 2013, One Health, One Love, One Caribbean, Concept Note, Final Draft (6 p)

Annexes :

Annexe 1 :

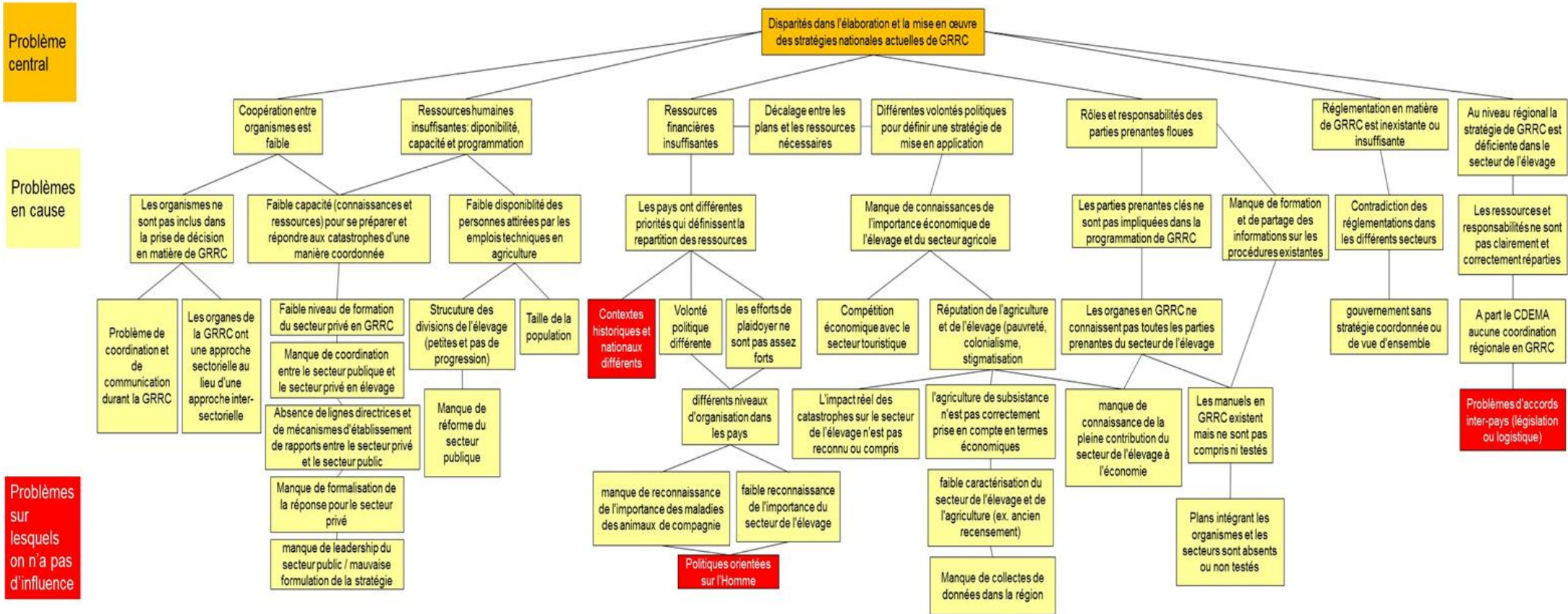
FACTEURS INTERNES	
FORCES (+)	FAIBLESSES (-)
<p>1) Réseaux régionaux et nationaux apportant un soutien important dans divers domaines aux acteurs de la santé animale : ressources humaines, matériel/documentation, coordination,</p> <p>2) Fort sentiment de coopération et d'engagement des membres du réseau CaribVET à s'entraider.</p> <p>3) Culture de capitalisation et de partage des leçons apprises pour adopter les meilleures pratiques qui seront utiles pour améliorer la prévention et l'atténuation des catastrophes (Diarrhée épidémique porcine, IA, session spéciale RGRC, ...)</p> <p>4) CaribVET partage les résultats et l'information à l'ensemble de la région pour un impact plus important.</p> <p>5) Expérience de CaribVET dans l'organisation de programmes de renforcement des capacités et de politiques d'amélioration continue pour améliorer les résultats, l'efficacité et l'impact (programmes de formation des formateurs et formation mixte (atelier, projet et suivi et évaluation manquants)</p> <p>6) Accroître les capacités en matière d'Une Seule Santé dans la région et l'expertise en matière de gestion des risques de catastrophes disponibles chez plusieurs partenaires de CaribVET : CENSA (Centre collaborateur de l'OIE pour la prévention des catastrophes dans le domaine de la santé animale), DSA (Ministère de l'agriculture de Cuba), USDA-APHIS, FAO (Directives d'urgence pour l'élevage, etc.)</p> <p>7) Capacité d'élaborer des outils adaptés aux besoins des membres, dans un format qui convient aux CVO et qui comprend des phases d'essai et de validation pour assurer la qualité du produit final.</p> <p>8) Capacité à faire face aux menaces actuelles et en évolution malgré les défis et le financement limité.</p> <p>9) Bonne stratégie, procédure et plate-forme de communication interne opérationnelle en place. En particulier en cas de catastrophe naturelle, une communication très active de la part de Whatsapp et un secrétariat CaribVET à l'écoute des autres organismes d'intervention et de ses membres.</p> <p>10) Attractivité du réseau dans la mise en œuvre des projets.</p>	<p>1) Manque général de connaissances et de soutien sur la RGRC dans le secteur de l'élevage : les principales agences et bailleurs de fonds de la RGRC, les outils et les approches utilisés par les autres acteurs ne sont pas bien connus des membres du réseau CaribVET</p> <p>2) Les interventions d'urgence en matière d'élevage dans les pays sont faibles : manque de formation des populations, manque de personnel, priorité aux autres secteurs (tourisme, économie, ...).</p> <p>3) Absence d'une base de données centralisée sur le bétail / d'informations de base : ce qui rend difficile les évaluations difficiles des risques au niveau régional, l'adaptation des mesures de prévention et d'atténuation, et l'estimation du temps, du matériel et des personnes nécessaires : occasions manquées et actions reportées.</p> <p>4) Données de base insuffisantes sur l'évaluation économique de l'impact des catastrophes dans le secteur agricole, sous-estimation des pertes et des conséquences sociales négatives affectant le développement durable, ce qui a finalement un impact sur le montant des fonds internationaux accordés pour la RGRC.</p> <p>5) L'information sur la santé est partiellement partagée au sein du réseau malgré la procédure régionale définie par la gouvernance, ce qui affecte considérablement la préparation, la réponse et la communication des risques en cas d'épidémie dans la région.</p> <p>6) Le processus de validation des outils/directives prend souvent beaucoup de temps, ce qui retarde considérablement la publication des documents CaribVET dans le réseau, principalement en raison du manque de personnel spécialisé au secrétariat et de la faible réactivité des membres.</p> <p>7) Les CVO des Caraïbes n'utilisent pas les lignes directrices de l'OIE 2016 sur la gestion des catastrophes et la réduction des risques en matière de santé animale, de bien-être animal et de santé publique vétérinaire.</p> <p>8) Plus d'attention accordée par la majorité des acteurs de la santé animale à la gestion des catastrophes (urgence/intervention) plutôt qu'à la réduction des risques de catastrophe (prévention-atténuation/préparation) avant que l'événement ne devienne dangereux pour accroître la résilience.</p>

	<p>9) Écart entre l'alerte précoce et l'intervention rapide, et retard dans la communication</p> <p>10) Absence de plans d'urgence et de fonds d'urgence</p> <p>11) Manque de communication avec les autres organes en RGRC dans les pays et dans la région</p> <p>12) Sous-groupe de travail sur la RGRC inactif : pas de nomination du président ou du gestionnaire et manque de motivation des membres à s'engager. Le coordonnateur de CaribVET agit à titre de gestionnaire intérimaire du projet de RGRC.</p> <p>13) Absence de fonds propres ou spécifiques disponibles dans CaribVET, ce qui complique la force et la rapidité des actions.</p>
--	---

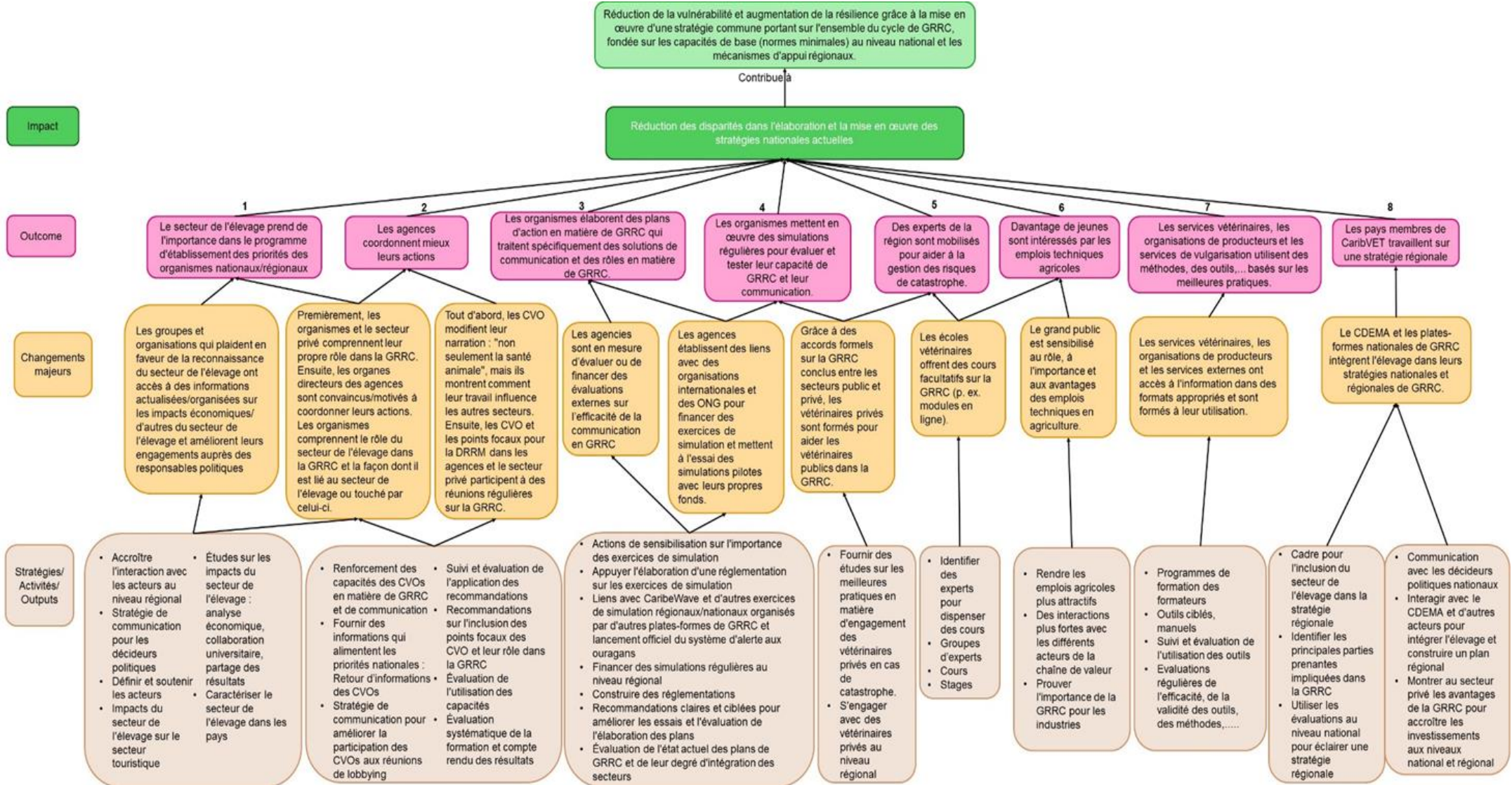
FACTEURS EXTERNES

OPPORTUNITES (+)	MENACES (-)
<p>1) Institutions régionales actives spécialisées dans la RGRC et les projets : (CDEMA, Croix-Rouge / PIRAC, ...), organisation régulière d'exercices de simulation à l'échelle régionale (CaribeWave, ...), création en 2019 d'un réseau OIE de centres collaborateurs pour la gestion des urgences, lancement en 2019 d'un programme Interreg Caraïbe V sur la RGRC dans la région ("Ready Together" par la Croix Rouge)</p> <p>2) Le sous-comité régional d'intervention en cas d'urgence agricole du CARICOM créé en 2017 et le plan d'action de la stratégie régionale d'urgence agricole du CARICOM en 2019.</p> <p>3) Agences internationales offrant des possibilités de soutien/formation en matière de RGRC, autres initiatives régionales</p> <p>4) Le secteur de l'élevage fait partie du cycle de réduction des catastrophes étant donné son importance pour les moyens d'existence et la sécurité alimentaire, la RGRC est cohérente avec l'approche " Une seule santé " bien connue des services vétérinaires.</p> <p>5) Des formations régulières et nombreuses en matière de RGRC organisées par des organismes extérieurs.</p> <p>6) Les interventions communautaires intersectorielles exigent un haut niveau de collaboration entre les secteurs et les disciplines.</p> <p>7) Le changement climatique et l'augmentation de la fréquence et de l'ampleur des catastrophes dans les Caraïbes soulignent l'importance de la RGRC</p> <p>8) Maladies émergentes et ré-émergentes nécessitant un renforcement des capacités des services vétérinaires pour faire face aux catastrophes sanitaires, y compris celles causées par les zoonoses.</p>	<p>1) Manque de capacité du gouvernement à répondre et à coordonner les situations d'urgence d'une manière intersectorielle, en particulier avec le secteur agricole.</p> <p>2) Absence de réglementation nationale pour la participation des services vétérinaires à la RGRC</p> <p>3) Toutes les parties prenantes clés ne sont pas impliquées dans la planification de la RGRC dans les pays (secteur de l'élevage, secteur de la santé animale).</p> <p>4) Manque de reconnaissance et de valorisation du secteur de l'élevage par les gouvernements et le grand public.</p> <p>5) Ressources financières insuffisantes pour prendre en compte le secteur de l'élevage dans les mesures de RGRC.</p> <p>6) Les interventions externes s'attaquent aux symptômes et non aux problèmes fondamentaux.</p> <p>7) Vulnérabilité de la population rurale, accroissement des inégalités, forte densité de population, etc.</p> <p>8) Effets négatifs du changement climatique, des catastrophes naturelles et des épidémies (parfois simultanées) sur l'infrastructure et les capacités vétérinaires (pas le temps de se rétablir, toutes les personnes dévouées travailleront déjà pour une catastrophe, aucune personne pour les catastrophes suivantes, les services seront dépassés).</p> <p>9) Les troubles civils et politiques dans les pays voisins (par exemple au Venezuela).</p> <p>10) Augmentation de la fréquence des années de choc.</p>

Annexe 2 : Arbre à problèmes



Annexe 3 : Graphe d'outcomes



Annexe 4 : Récit d'impact

- Atelier ImpresS CaribVET - Récit d'Impact sur la Réduction et la Gestion des Risques de Catastrophe dans le secteur de l'élevage caribéen

Document rédigé par: Caroline Poncet et Genowefa Blundo

Date Création : 25 Avril 2019

Révisé par: Jennifer Pradel

Dernière modification: 25 Avril 2019

Groupe ou Sous-Groupe: Comité de Pilotage

Planification stratégique : Avenir des programmes de santé publique animale et vétérinaire dans les Caraïbes

La région Caraïbe est de plus en plus confrontée à la nécessité d'une action coordonnée en matière de Réduction et Gestion du Risque de Catastrophes (RGRC) en raison de la fréquence et de l'impact accrus des phénomènes météorologiques extrêmes (tempêtes tropicales, ouragans, dépressions tropicales), tremblements de terre ou autres maladies exotiques hautement diffusibles qui touchent de près le secteur agricole et l'élevage. La situation de la Caraïbe, au carrefour des Amériques et de l'Europe, rend la région sujette à l'introduction de maladies et aux risques naturels, dont la fréquence et l'intensité ont commencé à augmenter avec le changement climatique. Au cours de la dernière décennie, CaribVET s'est beaucoup préparé aux catastrophes sanitaires (Influenza aviaire hautement pathogène, fièvre aphteuse, diarrhée épidémique porcine, rage), mais il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la préparation des services vétérinaires et des acteurs de santé animale aux catastrophes de toute nature.

Le réseau CaribVET est un réseau de collaboration entre les services vétérinaires nationaux de la Caraïbe, les organisations régionales et internationales, les universités et les laboratoires et instituts de recherche, mais aussi le secteur privé. Ce réseau vise à améliorer la santé animale et la santé publique vétérinaire dans la Caraïbe, à prévenir l'introduction de maladies transfrontalières et à accroître la production et le commerce d'animaux et de produits animaux.

CaribVET organise son travail en fonction des priorités régionales par l'intermédiaire de projets ou des groupes de travail. La RGRC est une priorité pour CaribVET depuis 2010 et a été au centre de la 13e réunion du Comité de Pilotage (Antigua, juin 2018). CaribVET organise régulièrement des projets et des réunions afin de former les professionnels de la santé à travers la région, créer des outils et communiquer à une meilleure préparation aux risques.

La **vision décennale** de CaribVET vise à **réduire la vulnérabilité et à accroître la résilience aux catastrophes de ses pays/territoires membres en ouvrant la voie à la mise en œuvre d'une stratégie commune portant sur l'ensemble du cycle de la RGRC, fondée sur des capacités nationales minimales standard et des mécanismes régionaux de soutien**. Une étape préliminaire pour réaliser cette vision consiste à **réduire les disparités dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies nationales actuelles de RGRC** (l'impact).

Les membres du réseau CaribVET se sont réunis en mars 2019 pour tracer la voie de l'impact qu'ils entendent suivre ensemble pour y parvenir.

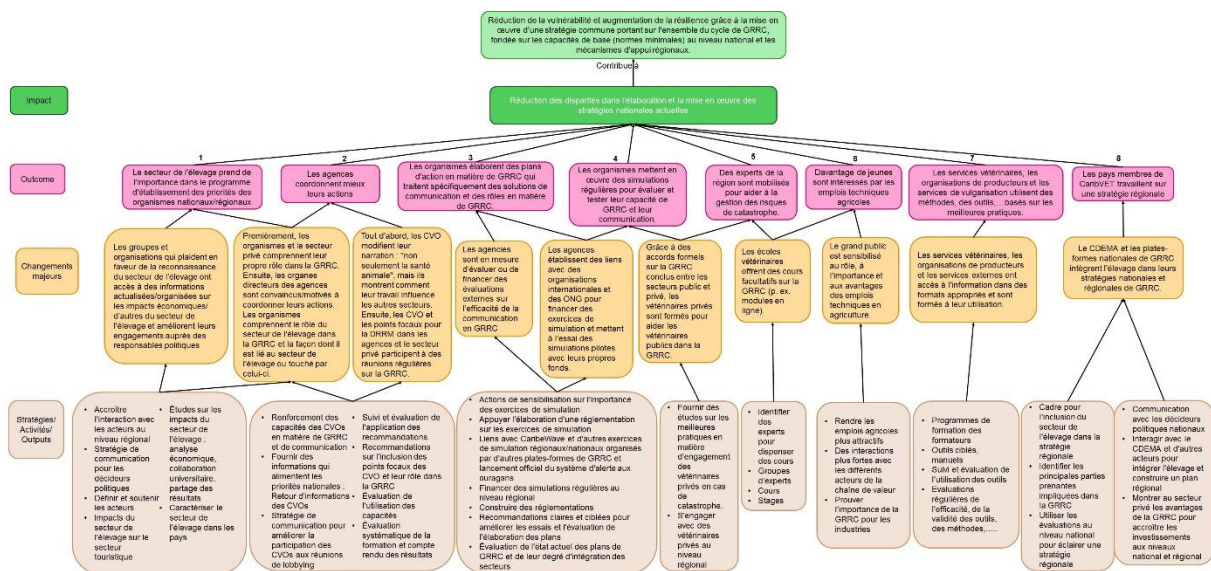


Figure 1 : Chemin d'impact sur la RGRC et les stratégies envisagées par CaribVET

La figure 1 présente la voie de l'impact comme un plan d'action qui illustre les stratégies/activités que CaribVET mettra en œuvre avec ses partenaires pour déclencher les **changements de comportement, de pratique ou d'interactions** (résultats) ainsi que les autres changements majeurs nécessaires pour les générer (tels que des **changements de connaissances, motivation, capacités**), pour obtenir les impacts voulus.

En effet, les membres du réseau CaribVET ont identifié les disparités dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies nationales actuelles de RGRC comme un problème central qui entrave la réalisation d'une stratégie commune de RGRC qui permettrait de réduire la vulnérabilité et d'accroître la résistance aux catastrophes dans la région. Cette disparité dépend de plusieurs questions interdépendantes.

Premièrement, les ressources financières allouées au secteur de l'élevage dans le cadre de la RGRC sont faibles pour des raisons structurelles telles que la diversité des contextes nationaux et historiques, mais aussi le **manque de reconnaissance politique de l'importance du secteur de l'élevage**, les politiques étant axées sur le secteur de la santé humaine, alors que ses impacts économiques ne sont pas reconnus ou mal compris. Cela est dû à la faiblesse des efforts de promotion liés aux différents niveaux organisationnels des parties prenantes, des groupes d'intérêt, mais aussi au manque de connaissances sur les impacts socio-économiques réels du secteur de l'élevage, notamment lors des catastrophes. Peu de données sont disponibles, alors que les études caractérisant le secteur de l'élevage dans les pays membres et son impact sur les autres secteurs économiques, en particulier le tourisme, font défaut. D'autre part, la méconnaissance de la pleine contribution du secteur de l'élevage à l'économie affecte également la réputation de l'emploi dans le secteur de l'élevage, qui souffre déjà de la stigmatisation coloniale et de la pauvreté.

1 Par conséquent, le premier résultat que les membres du réseau CaribVET visent à atteindre est que le **secteur de l'élevage gagne en importance dans le programme d'établissement des priorités des organismes nationaux et régionaux**. Cela nécessite d'une part que les **décideurs politiques reconnaissent l'impact du secteur de l'élevage** et, d'autre part, que les **groupes et organisations qui défendent l'importance du secteur de l'élevage en cas de catastrophe aient accès à des informations actualisées et organisées sur l'économie du secteur de l'élevage**. Pour y parvenir, les membres de CaribVET mettront en œuvre une série d'actions. Tout d'abord, l'identification des acteurs et de leurs besoins en termes d'informations sur le secteur de l'élevage. Les membres du réseau compileront et financeront des études pour caractériser le secteur de l'élevage dans leur pays et ses impacts sur l'économie en général et sur le secteur du tourisme en particulier. Les résultats de

ces études seront partagés et discutés avec les décideurs politiques nationaux, les groupes et organisations de plaidoyer par le biais de stratégies de communication ciblées, tandis que des experts régionaux seront mobilisés pour aider les pays membres à partager l'information et à formuler des recommandations régionales.

6 Sensibiliser le grand public à l'importance des emplois techniques dans l'agriculture et soutenir les écoles vétérinaires pour qu'elles proposent des cours optionnels sur la RGRC constitue également un changement majeur auquel le réseau entend contribuer afin que davantage de jeunes s'intéressent aux emplois techniques en agriculture. Les actions de CaribVET à cet égard comprennent, d'une part, l'apport de preuves que la RGRC est fondamentale pour que l'industrie soit durable. Une interaction plus forte avec les différents acteurs de la chaîne de valeur par le biais de stages, d'informations ciblées et d'une sensibilisation sur l'agriculture en tant qu'emploi attractif. Le réseau soutiendra également le développement de cours universitaires et professionnels (OIE, contenus de collaboration avec Cuba, universités) et la création de groupes d'experts (par exemple le COTED) qui pourront intervenir dans ces cours.

2 En même temps, CaribVET vise à aider **les chefs des services vétérinaires (CVO) à devenir des acteurs clés pour que les décideurs, les agences nationales et le secteur privé comprennent et reconnaissent l'impact du secteur de l'élevage dans leurs propres activités et inversement. Ceci en concentrant leur discours de manière à ne pas se borner uniquement à la santé animale mais en comprenant comment leurs actions influencent les autres secteurs.** Cela encouragerait la création d'un système mieux coordonné dans lequel les CVO et les points focaux pour la RGRC dans les agences nationales et le secteur privé participeraient à des réunions régulières, avec le soutien de leurs directions. Cela aboutirait en fin de compte à un deuxième résultat principal : **les agences nationales coordonneraient efficacement leurs actions en matière de RGRC.** Afin de soutenir ces changements, CaribVET devra renforcer les capacités des CVO en matière de RGRC et de communication. Une stratégie de communication visant à améliorer leurs efforts de lobbying doit également être planifiée. De plus, la formalisation d'une évaluation systématique de la formation et de la rétroaction aux activités et aux projets de CaribVET favoriserait également une meilleure communication, en particulier l'évaluation des succès et des échecs dans l'utilisation des capacités. Pour les décideurs politiques, CaribVET définira des recommandations ciblées sur la manière d'inclure les CVO et les points focaux dans les réunions régulières et sur leur rôle dans la GRRC. En outre, le suivi et l'évaluation systématiques de l'application des recommandations par le biais d'un retour d'information régulier des CVO contribueraient à l'établissement des priorités nationales.

7 En outre, CaribVET soutiendra les actions visant à ce que les **services vétérinaires, les organisations de producteurs et les services de terrain/vulgarisation aient accès et utilisent des méthodes, outils, manuels et activités de renforcement des capacités basés sur les meilleures pratiques.** Pour ce faire, les membres du réseau appuieront le suivi et l'évaluation réguliers de l'efficacité et de la validité de ces outils, méthodes, manuels et formations, ainsi que de leur utilisation. Les enseignements tirés de ces évaluations et la capitalisation par le réseau permettront aux membres du réseau et à leurs partenaires d'améliorer l'offre d'un tel système de soutien.

5 Entre-temps, CaribVET définira les experts de la région qui seront mobilisés pour aider à la RGRC. Cela sera possible grâce à des accords formels entre le secteur privé et le secteur public, dans le cadre desquels des vétérinaires privés seront formés pour aider les vétérinaires publics en matière de RGRC. Pour contribuer à ces changements majeurs, CaribVET fournira des études sur les meilleures pratiques à adopter en matière d'engagement des vétérinaires privés en cas de catastrophe et d'engagement avec des vétérinaires privés au niveau régional, comme l'Association Caribéenne de Médecine Vétérinaire (CbVMA), ou pendant les formations. Elle sera également

encouragée par une collaboration avec les écoles vétérinaires qui offrent des cours optionnels sur la RGRC.

4+3 Une action coordonnée entre les différentes agences nationales nécessite également des plans d'action et la définition de rôles clairs en matière de RGRC, ce qui constitue aujourd'hui une contrainte majeure dans les pays membres de CaribVET. Le manque de clarté des rôles et des responsabilités est lié à l'absence d'intervenants clés dans la planification de la RGRC, souvent parce que les organismes de RGRC ne savent pas qui sont ces intervenants clés dans le secteur de l'élevage. En même temps, il existe des manuels de RGRC, mais ils ne sont pas exhaustifs et n'intègrent pas non plus les différents organismes et secteurs, alors que la formation et le partage des informations sur les procédures existantes font défaut. Les plans d'action intégrés ne sont donc pas testés. Afin d'aborder ces questions, les membres du réseau CaribVET formuleront des recommandations sur les cadres législatifs et les orientations à l'intention des pays pour l'élaboration de réglementation en matière de RGRC, tout en évaluant l'état actuel des plans de RGRC et dans quelle mesure ils intègrent les secteurs. Cela permettra de formuler des recommandations claires pour améliorer l'élaboration, la mise à l'essai et l'évaluation des plans d'action en matière de RGRC qui intègrent les organismes et les secteurs. Les membres du réseau profiteront des exercices de simulation régionaux organisés par d'autres organismes principaux (CaribeWave (exercice régional de simulation Tsunami organisé mi-mars chaque année dans plusieurs pays de la Caraïbe par la commission Océanographique Intergouvernemental de l'UNESCO ...) ou du lancement officiel de la saison des ouragans (1^{er} juin) pour organiser des exercices de simulation qui rencontreront plus de visibilité auprès des autres secteurs et du grand public. Les membres de CaribVET collecteront des fonds pour soutenir la mise en œuvre de simulations régulières au niveau régional et mèneront des actions de sensibilisation sur l'importance des exercices de simulation et sur la façon de les mettre en œuvre au niveau national. L'ensemble de ces actions vise à **permettre aux différentes agences nationales de s'autoévaluer ou de financer des évaluations externes sur l'efficacité de la communication en matière de GRRC et à établir des liens avec des ONG internationales pour financer des exercices de simulation et des tests de simulations pilotes**. En fin de compte, **les organismes seront en mesure d'élaborer des plans d'action en matière de RGRC qui portent spécifiquement sur les solutions de communication et définissent clairement les rôles dans la RGRC ; ils pourront également mettre en œuvre des simulations régulières pour tester/évaluer leur capacité de RGRC/communication**.

8 Enfin, au niveau régional, la stratégie de réduction et de gestion des risques de catastrophes dans le secteur de l'élevage est déficiente, car les ressources et les responsabilités ne sont pas clairement ou correctement réparties et il n'y a pas de coordination régionale au-delà de l'Agence caribéenne de gestion des situations d'urgence en cas de catastrophe (CDEMA), et donc des pays CARICOM. Les membres du réseau CaribVET s'appuieront sur les évaluations qu'ils effectueront au niveau national pour élaborer une stratégie régionale. Des études seront menées pour identifier les principales parties prenantes dans la région et établir des cadres pour l'inclusion du secteur de l'élevage dans une stratégie régionale. Afin d'élaborer un plan régional intégrant le secteur de l'élevage, les membres du réseau établiront des liens avec le CDEMA et d'autres acteurs, y compris les décideurs et le secteur privé, afin de montrer les avantages de la RGRC et d'accroître les investissements nationaux et régionaux. Un premier changement majeur que ces actions soutiendront, c'est que **le CDEMA et les agences/organisations nationales de gestion des urgences (NEMA/NEMO) intègrent l'élevage dans leurs stratégies de RGRC, un pas vers les pays/territoires membres de CaribVET qui travaillent sur une stratégie régionale**.

CDEMA : Agence caribéenne de gestion des situations d'urgence en cas de catastrophe

CbVMA : Association caribéenne de la médecine vétérinaire



Communication

CARIBVET STRATEGIC PLANNING WORKSHOP: DISASTER RISK REDUCTION AND MANAGEMENT, USING A "ONE HEALTH" APPROACH

13 members of the governance of the Caribbean Animal Health Network (CaribVET) participated in a participatory workshop to plan the future of animal and veterinary public health programmes in the region. The objective was to reduce the vulnerability and increase resilience to disasters through the implementation of a shared strategy of disaster risk reduction and management (DRRM).

This workshop was held in Guyana and hosted by the Guyana Livestock Development Authorities (GLDA) in East Demerara, Georgetown on March 21st and 22nd, 2019.

It was organized by the French Agricultural Research and International Cooperation Organisation (CIRAD), the Caribbean Agricultural Health and Food Safety Agency (CAHFSA), the Secretariat of the Caribbean Community (CARICOM) and the GLDA.

The participants were Chief Veterinary Officers from Guyana, Montserrat, Bermuda, Sint Eustatius, Cuba and the Dominican Republic and representatives from UWI, CENSA, CARICOM Secretariat, CAHFSA, USDA, as well as the Barbados Veterinary Association.

About 23 observers from Guyana attended open sessions: GLDA staff, representatives from IICA, FAO and PAHO, Ministries of Health and Environment and private sector.

CaribVET operates mainly through research, capacity building and development projects that are implemented and coordinated by various partner organisations. Before developing a new project portfolio and before the 14th Annual Meeting of the CaribVET Steering Committee (SC), selected SC members worked together on the future impact of CaribVET. Participants used an "Ex ante" approach consisting in looking at the future, defining a shared vision, in order to develop a common strategy to build a plausible and sound strategic plan.

The expected benefits include development of more impactful projects, easier collaborations development, and improved coordination of synergistic projects.

Building a shared vision of change, using a participatory approach

The workshop was facilitated by Dr. Genowefa Blundo, from CIRAD Innovation Research Unit (Montpellier, France), and expert on the approach developed by Cirad and called ImpresS (Impact of Research and Development in the South). The workshop involved multiple stakeholders, representative from the diversity of the CaribVET SC: CARICOM Member States, CARICOM Associate MS, Dutch Antilles, French Antilles, Cuba and the DR, as well as regional research institutes, universities and organisations in order to build a plausible and compelling impact narrative and shared visions of change throughout the greater Caribbean.

The participants selected the topic of Disaster Risk Reduction and Management (DRRM), which was extensively discussed at the 13th CaribVET SC Meeting, during a Special Session (Antigua, June 2018) and is among the top priorities of the Network.

A structured approach for a 5 years strategic planning

Once participants agreed on a shared vision of the future (5-10 years), they identified the key issues. They subsequently defined the desired outcomes (changes in behaviours, practices, interactions) and the major changes needed to generate them (such as changes in knowledge, motivation, capacities...), that will be needed to achieve the expected impact.

The group produced an impact pathway and impact narrative highlighting strategies and activities that will allow development of a strategic plan. It is expected to ease answer to call for project



04th April, 2019

Communication

applications, and development of partnership.

Highlights of the Workshop

The members of CaribVET SC identified the disparities in development and implementation of current DRRM national strategies for the livestock sector as a key central issue hindering the achievement of a shared DRRM strategy that would reduce vulnerability and increase disaster resilience in the region.

Among the causing problems that CaribVET will address in its strategic plan: lack of political recognition of the importance of the livestock sector (at both the national and the regional level); low capacities to prepare and respond in a coordinated manner to disasters; lack of regional coordination for DRRM encompassing the entire Caribbean region, lack of coordination between the public and private sector. The implementation of the One health approach in DRRM is crucial to enhance inter-sectorial collaborations.

Perspectives and expected benefits

Two participants will present the results of the work achieved in Guyana to their colleagues from the entire Caribbean in Varadero, Cuba week of 6th May for discussion and validation.

Indeed, several key meetings are organized in Cuba that week. The 14th Meeting of the CaribVET SC, the 19th Meeting of the CARICOM CVOs and the 3rd International Seminar on Agricultural Health (SISA) where a Round table on One Health and Disasters will also be organized.

The CaribVET members hope to pave the way for a common vision of the future in Agriculture and veterinary public health and to maximize the positive social and environmental impact.



©Curly Critchlow/GLDA

Caribbean participants from 10 Caribbean countries in front of the GLDA (Guyana Livestock Development Authority), East Demerara, Georgetown, Guyana.

Contact info

CaribVET Coordinator

Jennifer Pradel

CIRAD - Caribbean Research

Centre for vector-borne diseases

Guadeloupe

jennifer.pradel@cirad.fr

Tel: +590 590 255-442

President, CaribVET Steering Committee

Auria King-Cenac

Chief Veterinary Officer

Veterinary and Livestock Services

Division, Ministry of Agriculture,

St. Lucia

auria.kingcenac@gov.lc

Tel: +1 758 468-5624

Find out more

www.caribvet.net

Follow us on:



CaribVETnetwork

Financial support



Annexe 6 : Résultats des interviews lors du comité de pilotage sur la démarche d'impact

Interview Comité de pilotage

Introduction

Suite à la présentation de la démarche de création d'un chemin d'impact par les CVOs des Bermudes et de Saint Eustache, trois interviews ont été réalisées pour connaître l'opinion des participants et leur vision à l'avenir avec CaribVET.

Ces interviews permettent de savoir si la présentation a été comprise et s'ils pensent que la démarche d'impact peut leur être utile. Ces échanges permettent aussi de ressortir les points à améliorer et ce qui n'a pas été compris ou jugé utiles.

Matériel et méthode

Les interviews ont eu lieu lors de la pause déjeuner du premier jour de la réunion du comité de pilotage le lundi 6 mai 2019, après la présentation de la démarche d'impact ImpresS et de l'atelier au Guyana par les CVOs des Bermudes, Jonathan Nisbett et de Saint Eustache, Sharon Veira.

Nous avons utilisé le dictaphone de CaribVET.

Les participants ont été choisis parmi ceux qui n'avaient pas participé à l'atelier sur la démarche d'impact au Guyana. Nous avons donc élu quatre participants.

La prise de contact s'est de manière spontanée en leur demandant s'ils acceptaient d'accorder quelques minutes pour répondre à trois questions.

Tous les participants contactés ont accepté.

Résultats

Voici les résultats des interviews menées. A noter que l'interview menée avec les deux répondants français a été réalisée simultanément.

Iles Cayman

1) Introduction

Dr Larry Caven CVO senior des îles Cayman,

2) Que pensez-vous de la démarche de création de chemin d'impact ?

« Cette démarche est bénéfique, elle peut être utile pour les membres

C'était une bonne présentation.

C'est justement mon travail et je suis personnellement impliqué dans ce mode de réflexion »

3) Selon vous, quel impact CaribVET devrait avoir d'ici 5 à 10 ans ?

« Je pense que c'est la dimension « Une Seule Santé » qui doit englober la santé publique et les maladies animales. Tout doit être dans la même vision. C'est en effet le mot clé de nos jours.

Il est en effet souhaitable de regrouper santé humaine, santé animale et environnement. D'autant plus dans les petits territoires et les îles de la Caraïbe, cela nous affecte tous les jours et de toutes les manières.

CaribVET devrait pouvoir être appliquer une approche « Une Seule Santé » aboutie, c'est le temps de sauter sur l'occasion et d'avancer ! »

Barbade

1) Introduction

Vicky Aimee cheffe des services vétérinaires au ministère de l'agriculture de Barbade, représentant le Dr Mark Trotman, CVO senior.

2) Que pensez-vous de la démarche de création de chemin d'impact ?

« Je pense que c'est un bon concept, cela peut être très utile spécialement quand on doit planifier des projets.

Identifier les problèmes que l'on peut rencontrer et la méthode de comment aborder ces problèmes.

Cette démarche est utile de mon côté, surtout quand on cherche des financements de nos actions sur les maladies animales, avec l'arbre à problèmes on voit dans quelles aires on doit se concentrer, quelles parties prenantes doivent être impliquées.

Réfléchir sur les idées et se concentrer sur les points fondamentaux. »

3) Selon vous, quel impact CaribVET devrait avoir d'ici 5 à 10 ans ?

« J'ai été impliquée dans le programme « Une Seule Santé » c'est un sujet d'importance.

Nous avons besoin de collaborer avec le ministère de la santé, besoin de considérer l'environnement, le changement climatique, ... mettre tout ensemble, tout ce qui peut affecter nos services vétérinaires. »

Saint Martin et Martinique

1) Introduction

Michel Vély et Vincent Pfister

Michel Vély : chef d'unité territoriale de St Barthélémy et St Martin de la DAAF de Guadeloupe qui a intégré depuis juin 2018 les deux territoires de St Martin et St Barthélémy

Vincent Pfister : Directeur adjoint de la DAAF de Martinique depuis 2019

2) Que pensez-vous de la démarche de création de chemin d'impact ?

Vély : « On a surtout du démonstratif, il faudrait être dans des actions et des cas concrets pour se rendre compte de l'intérêt de cette méthode. Cela reste un concept flou.

L'atelier a été retransmis à un public transit. Il faudrait développer sur un cas concret.

Il faut que cela soit adapté aux services vétérinaires dans le cas d'impact d'un désastre sur une population animale ou une production et dire ce qui nous manque, comment on réagit, quel est l'arbre à problèmes. Développer cette démarche avec une personne qui a l'habitude de cette démarche sur un cas concret et précis.

Malgré la restitution et la présentation à la réunion du comité de pilotage ce concept reste encore flou selon moi. Je n'ai pas l'impression que les participants maîtrisent ceci, qu'est-ce que cela nous rapporte je n'en retire pas les enseignements pratiques d'entrée. »

Pfister : « Cela me rappelle d'anciens souvenirs avec le cycle de projets européens. J'avais pour habitude de créer des arbres à problèmes, à solutions et à objectifs. L'atelier que vous avez fait au Guyana était une formation sur la démarche et il est difficile de restituer une formation cela a pu perturber les autres participants aujourd'hui. Surtout quand au départ les gens n'ont pas été parties prenantes de la définition du problème que l'on voulait résoudre. Sinon je suis convaincu de la démarche ! »

3) Selon vous, quel impact CaribVET devrait avoir d'ici 5 à 10 ans ?

Pfister : « Quel impact, de la part des DAAF. Selon la séance de travail qui a eu lieu, on reste dans la thématique vétérinaire mais pas appliquée à la gestion de la santé animale. Il reste à aborder la thématique de la gestion de la santé animale que l'on applique véritablement en DAAF.

L'imbrication avec recherche est intéressante mais pas suffisante. D'après ma fonction je n'ai pas un intérêt direct à un certain nombre d'informations que je reçois ici.

En termes de vision, je remettrais en priorité la situation sanitaire de l'ensemble de la Caraïbe et le partage des informations et des apports entre les uns et les autres. »

Vély : « L'harmonisation des législations car les textes en fonction des maladies sont différents entre les pays et aussi les moyens d'intervention. Comme pour Cuba je pense que ce sera une gestion plus collective avec peu de moyens alors que nous avec l'Europe ce sera tout de suite avec de gros moyens.

Il faut faire des échanges d'expérience.

On a des présentations qui nous disent qu'on travaille ensemble, qu'on fait comme ceci mais on ne sait pas comment. Sur les épidémies de Newcastle ou IA on ne sait pas s'ils ont fait du « stamping out » ou de la vaccination. »

Pfister : « C'est cette dimension opérationnelle qui peut nous manquer en tant que DAAF. Par contre je suis convaincu que se mettre autour d'une table avec des gens du monde de la recherche, de la gestion du risque, cela crée du réseau et c'est toujours une bonne chose. »

Vély : « Je pense que ce qu'il nous manque c'est l'échange d'expérience, ce qui est utile dans un atelier c'est justement d'y participer et être dans l'opérationnel en cas de crise telle une épizootie et venir en aide et travailler ensemble. Surtout avec des pays voisins car ils sont très proches de nous géographiquement.

Les activités de CaribVET

Légende :

Atelier

Exercice de simulation

Comité de pilotage

Formations

Projets européens de recherche

Projets régionaux de recherche

Sigles :

FA : Fièvre Aphteuse

SPS : Sanitaire et PhytoSanitaire

IA : Influenza Aviaire

SIG : Système d'Information Géographique

