

## PARTENARIAT ENTRE LE FIDA ET LA FRAO :

### *Le Programme d'Appui aux Systèmes de Suivi-Evaluation (PASSE)*

#### 1. INTRODUCTION

Le Programme d'appui aux systèmes de suivi-évaluation (PASSE) des projets financés par le FIDA a fait l'objet d'un don d'un montant de 1,4 million de dollars confié à la Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest. Il est entré en vigueur le 16 juin 2007 pour une durée de quatre (4) années.

#### 2. JUSTIFICATION

L'insuffisance des performances des systèmes de suivi-évaluation des projets financés par le FIDA est une des préoccupations les plus partagées au sein de l'institution et de ses partenaires. A l'occasion de plusieurs rencontres du FIDA, tels que les ateliers de Cotonou 2002 et Bamako 2005, le constat relatif aux difficultés de mettre en place des systèmes efficaces de suivi-évaluation des projets a été établi. Un programme d'appui aux systèmes de suivi-évaluation a été reconnu comme une priorité, reposant, non seulement sur une bonne compréhension des mécanismes de fonctionnement de ces projets, mais, aussi, sur la diffusion dans le plus grand nombre de projets des bonnes pratiques qui auront été identifiées.

#### 3. OBJECTIFS

##### 3.1 Objectif général :

Il s'agit d'améliorer la performance et l'impact des projets et programmes financés par le FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre.

##### 3.2 Objectifs spécifiques :

Le programme vise les objectifs spécifiques suivants :

- ✓ renforcer les capacités des équipes des projets et du personnel clé des ministères d'exécution ;
- ✓ améliorer les capacités d'institutions régionales ainsi que d'institutions et organismes locaux ;
- ✓ développer l'apprentissage et le partage d'information, de connaissances et de bonnes pratiques,
- ✓ mieux faire connaître les indicateurs développés dans le cadre du système de gestion des résultats et de l'impact les indicateurs (SYGRI).

#### 4. RESULTATS ATTENDUS

A terme, il est attendu de ce programme les résultats suivants :

- ✓ un réseau d'institutions régionales qualifiées aura été établi, fournissant des services à temps et en qualité aux projets dans le domaine du suivi-évaluation.
- ✓ des programmes de formation auront été mis en œuvre pour les agents de projet, ceux des ministères-clés et autres acteurs pertinents dans le domaine du suivi-évaluation.
- ✓ les expériences et les bonnes pratiques des projets FIDA et autres acteurs dans le domaine du suivi-évaluation auront été diffusées et partagées à travers le réseau Fidafrrique.
- ✓ un service d'appui en ligne aura été développé via le site Fidafrrique.

#### 5. STRATEGIE DE DEMARRAGE DU PROGRAMME

Dés l'entame du programme PASSE, la FRAO a mis au point une stratégie de démarrage centrée sur une approche participative de diagnostic des faiblesses des projets, de définition des besoins d'appui et de planification de programme. Cela s'est matérialisé par les activités suivantes :

##### 5.1 Le diagnostic préalable des faiblesses et des besoins d'appui :

Cette activité répondait au besoin de comprendre de manière plus approfondie les systèmes de suivi-évaluation (SSE) des projets dans leurs réalités actuelles, leurs limites et leurs besoins d'appui. Sa mise en œuvre comprenait, d'une part, l'envoi d'un questionnaire à l'ensemble des projets, et, d'autre part, un diagnostic de terrain au niveau de quelques projets. 37 projets (sur 46) ont répondu au questionnaire qui leur a été envoyé. Le choix des projets a répondu à trois principaux critères :

- la langue : pays anglophones et francophones,
- l'âge : projet nouveau ou projet en plein cours,
- le domaine d'intervention : entrepreneuriat rural, développement communautaire, filières de racines et tubercules.

Les diagnostics de terrain se sont, quant à eux, déroulés dans huit (8) pays (cf. ci-dessous).

##### *Les diagnostics de terrain*

<b>Pays</b>	<b>Projets visités</b>
Guinée	PRAADEL, PACV
Burkina Faso	PAMER
Nigeria	CBARDP
Congo	PRODER N et PRODER S
Tchad	PRODER K et PSANG 2
Ghana	REP 2
Cameroun	PADC et PNDRT
Sénégal	PSAOP, PASYME

## 5.2 L'identification de l'offre de formation dans la sous-région de l'Afrique de l'Ouest et du Centre :

Le but est d'aboutir à un répertoire des institutions et personnes-ressources parmi lesquelles seront choisies celles qui sont capables de répondre adéquatement aux besoins spécifiques émanant des projets. Une vingtaine d'institutions ont été, pour le moment, contactées. Sept (7) d'entre elles ont été invitées à venir participer à l'atelier. D'autres, qui n'ont pas pu aller à l'atelier, ont envoyé des manifestations d'intérêt.

## 5.3 L'atelier de lancement :

Il s'est tenu les 4 et 5 décembre 2007 à Accra. 97 participants, coordonnateurs, responsables de suivi-évaluation des projets, responsables de programmes régionaux et représentants d'institutions de formation venant de 15 pays ont pris part à cet atelier. Les résultats du diagnostic y ont été présentés, discutés et validés. Leurs principaux points sont indiqués dans l'encadré ci-dessous.

### ***Principaux résultats du diagnostic des systèmes de suivi-évaluation***

- Les systèmes de suivi-évaluation sont souvent mis en place de façon plutôt tardive, au-delà de 12 mois d'activité du projet.
- La majeure partie des projets pensent que leurs ressources humaines ne sont pas suffisantes : parfois un seul responsable s'occupe de tout le système d'un projet.
- Les responsables de suivi-évaluation nouvellement recrutés n'ont pas souvent reçu les formations les plus adéquates à l'exercice de leurs tâches.
- Il apparaît que les projets ne disposent pas souvent d'un véritable plan de formation de leurs agents.
- De nombreux problèmes sont rencontrés dans la collecte et le traitement des données et c'est l'un des domaines où la demande d'appuis est élevée (12 demandes sur 37 projets).
- Les problèmes dans la collecte sont souvent imputés au manque de maîtrise des outils par les agents à la base dû à leur faible niveau ou à l'insuffisance de leur nombre. Le niveau d'insatisfaction est élevé aussi dans les processus de traitement et d'analyse des données.
- Il faut souligner aussi le faible rôle des partenaires bénéficiaires dans le traitement et l'analyse des données.
- Les diagnostics de terrain montrent que les projets utilisent plus des indicateurs de suivi de l'exécution et qu'il y a beaucoup de problèmes de maîtrise des indicateurs de transformation et d'impact spécialement au niveau des agents de collecte.
- On peut remarquer que les projets sont moins satisfaits de la pertinence et l'adaptation de leurs indicateurs de suivi-évaluation de l'efficacité, de la durabilité des résultats et des effets inattendus.
- Le guide de suivi-évaluation du FIDA est soit méconnu, soit peu utilisé.
- La gestion des indicateurs du SYGRI pose quelquefois problème dans la mesure où les projets ont parfois tendance à les considérer comme un autre système qui vient se superposer au leur.
- L'analyse avec les bénéficiaires et la capitalisation sont moins pratiquées, ce qui est symptomatique de la faiblesse de la réflexion critique au niveau des projets.

Des recommandations ont été formulées à la suite des échanges sur le diagnostic. Ensuite, une proposition de stratégie d'intervention a été présentée par la FRAO, discutée et validée aussi (voir infra). Le troisième moment a été la session d'échanges sur l'offre régionale de formation.

A la fin de l'atelier, des propositions et recommandations ont été formulées. Elles sont relatives à :

- la mise en place des équipes et systèmes de suivi-évaluation au démarrage des Projets ;
- la participation d'experts en suivi-évaluation dans les équipes de pré-évaluation des Projets ;
- l'introduction de la formation en évaluation dans les formations initiales du PRCG pour renforcer les capacités des équipes de gestion ;
- la participation financière des projets à la prise en charge des activités du PASSE qui est un programme d'accompagnement ;
- la nécessité pour le PASSE de fournir en priorité un appui aux projets en démarrage et ceux qui ont été reformulés ;
- enfin, la nécessité de trouver des mécanismes lors des formations pour lier les suivi technique et financier en vue de garantir l'efficacité des Projets.

## **6. STRATEGIE D'INTERVENTION DU PROGRAMME**

La stratégie d'intervention qui a été validée lors de l'atelier de lancement intervient autant au niveau de la demande que de l'offre de formation.

### **6.1 Renforcement de l'offre régionale de formation**

#### ***Objectif :***

Il s'agira d'améliorer les capacités d'un certain nombre d'institutions régionales ainsi que d'organismes locaux, afin de constituer dans la région un réseau de compétences en S&E capable d'appuyer les programmes et projets financés par le Fonds.

#### ***Activités prévues :***

Les trois principaux types d'activités seront :

- ✓ la prospection des institutions et personnes ressources,
- ✓ l'organisation d'ateliers régionaux de formation de formateurs,
- ✓ les signatures de conventions avec les institutions et personnes-ressources.

***Résultats attendus :***

Il est attendu de ces activités les résultats suivants :

- Un réseau d'institutions qualifiées sera établi dans la région et devra fournir, en temps et en qualité, des services de suivi et d'évaluation pour des projets et programmes appuyés par le Fonds.
- Un répertoire des institutions et personnes ressources habilitées dans le cadre du PASSE est conçu et diffusé à l'intention des projets et de leurs partenaires, du FIDA, des Institutions coopérantes, des ministères clés. Ce répertoire sera réactualisé de manière continue.
- Des modalités d'opérationnalisation (convention, mécanismes d'évaluation des formations et appuis, des mécanismes de suivi post-formation, etc...) sont discutées et retenues.
- Des outils et méthodes de conduite des ateliers de formation en SEP et sur le SYGRI sont développés, partagés et systématisés.

6.2 Formations régionales à l'intention des agents de programme et des ministères-clés :

***Objectifs :***

Ils consistent à renforcer les capacités des équipes de projets financés par le Fonds et du personnel clé des ministères d'exécution dans le domaine du suivi et de l'évaluation, afin de pouvoir mieux mesurer et faire connaître les résultats et l'impact sur les bénéficiaires des programmes et projets de la Région, et communiquer ainsi comme il se doit les indicateurs SYGRI (système de gestion des résultats et de l'impact).

***Activités proposées :*** organisation d'ateliers régionaux de formation

***Résultats attendus :***

Les activités devront aboutir aux résultats suivants :

- Une formation basée sur des situations concrètes et sur l'expérience des personnes auxquelles elle s'adresse, sera assurée dans le cadre du programme.
- Les RSE et cadres des projets, les agents des ministères clés sont capables de mettre en place un système de SE participatif et de le rendre fonctionnel.
- Les RSE et cadres des projets, les agents des ministères clés sont dotés d'outils et de méthodes pour comprendre les indicateurs du SYGRI et sont en mesure de les renseigner.

### 6.3 Elaboration et certification de manuels

#### **Objectifs :**

Pérenniser et élargir la portée des résultats des formations par la mise en ligne et sous autres supports diffusables des modules utilisés dans les formations.

#### **Activités :**

Après leur test au niveau des ateliers de formation, les modules qui auront été utilisés pour le SEP, SYGRI et GAR seront peaufinés et diffusés sur le site de FIDAfrique et sur supports CD sous forme d'une première version susceptible d'être plus tard révisée.

#### **Résultats attendus :**

Des modules élaborés et qui seront plus tard actualisés à intervalles réguliers de façon à couvrir les nouveaux besoins exprimés par les bénéficiaires de la formation, les Institutions Coopérantes, le fonds et d'autres partenaires.

### 6.4 L' appui-accompagnement des projets

#### **Objectifs :**

- ✓ produire des informations actuelles et sûres facilitant la prise de décisions des responsables de projets et de programmes grâce à un système performant de S&E couvrant également des sujets tels que l'égalité des sexes et le ciblage; et
- ✓ développer l'apprentissage et le partage dans des domaines clés du savoir et contribuer ainsi à une plus grande efficacité de l'aide.

#### **Activités :**

##### *La formation/accompagnement (coaching) des projets :*

Un mécanisme de coaching sera expérimenté, à travers l'interaction directe entre le projet et un expert dans le domaine du SE. Plusieurs propositions de partage des coûts de ce coaching ont été formulées durant l'atelier de lancement. En attendant, le PASSE a adopté pour cette année la modalité suivante : le programme prendra en charge les honoraires et les billets d'avion de l'expert tandis que les DSA, le transport local et les frais d'organisation sont assumés par le projet bénéficiaire. Trente jours sont prévus par expert et par an pour coacher un projet à raison d'un atelier de 9 jours et de trois missions de suivi de 7 jours.

### *L'appui à distance :*

Un dispositif d'appui à distance sera assuré par :

- la mise à disposition en ligne de ressources (documents, CD) ; pour cette année, il est prévu de mettre sur le site de FIDAfrique les modules de formation sur SEP, SYGRI et GAR.
- le suivi de l'application à distance ou en proximité des résultats des ateliers de formation ; des échanges sur le suivi des formations seront organisés à travers les forums du site FIDAfrique et les chargés de portefeuille des Institutions Coopérantes seront mis à contribution pour le suivi de proximité.

### *L'appui-conseil aux interactions directes projet-experts :*

Des projets peuvent avoir sollicité directement un expert sans passer par le programme. Un appui peut, cependant, leur être fourni, s'ils le désirent, à travers l'élaboration de termes de référence, le contrôle de qualité des prestations et leur évaluation.

### *L'appui à l'échelle pays :*

Des actions de suivi vont être initiées à l'échelle pays, en collaboration avec les chargés de programme pays et les chargés d'appui pays. Il s'agira de voir comment les résultats des projets peuvent permettre de faciliter et améliorer le suivi des stratégies COSOP et du DRSP.

### ***Résultats attendus du plan d'appui/accompagnement :***

Comme résultats, il est attendu que :

- ✓ des pratiques pertinentes d'appui/accompagnement et d'apprentissage sont adoptées par les projets ;
- ✓ une expérience et de bonnes pratiques en matière d'appui-accompagnement, qui s'inspireront des projets financés par le FIDA et de l'exécution de tâches de suivi et d'évaluation menée par d'autres partenaires, seront mises en commun grâce au réseau FIDAfrique ; et
- ✓ un service d'assistance sera créé grâce au site Web de FIDAfrique. Les participants aux projets financés par le FIDA auront accès, sur le site Web de FIDAfrique, aux modules de formation élaborés dans le cadre du programme.

### **6.5 Evaluation des résultats et changements :**

#### ***Objectif :***

Il s'agit d'établir un système interne de suivi-évaluation en ligne avec le SYGRI pour suivre et évaluer les performances et l'impact sur les projets.

### ***Activités :***

Les principales activités seront :

- ✓ le suivi des indicateurs SYGRI
- ✓ les missions de supervision
- ✓ la revue à mi-parcours
- ✓ l'auto-évaluations des projets bénéficiaires des formations

### ***Résultats attendus :***

Les résultats suivants sont escomptés :

- ✓ un suivi régulier des résultats de formation est mis en oeuvre : nombre et durée des sessions, nombre de formés, matériel de formation, formateurs mobilisés.
- ✓ Le suivi des indicateurs de changement rend compte des nouvelles capacités acquises par les agents de projet;
- ✓ L'efficacité et la durabilité des mécanismes mis en oeuvre sont bien démontrés

### **6.6 Coordination du programme**

L'équipe de coordination sera légère, composée du coordonnateur, qui est le même que celui du MCSP , de l'expert en suivi-évaluation et de la secrétaire. L'expert en suivi-évaluation aura, entre autres, pour tâches de :

- ✓ préparer les PTBA,
- ✓ traiter et suivre les contrats et engagements liant le projet aux IF-PR,
- ✓ assurer le contrôle de qualité des prestations de ces IF-PR,
- ✓ suivre et évaluer les activités de programme
- ✓ faciliter et assurer le secrétariat des réunions du comité technique

Une complémentarité d'action sera assurée avec le MCSP et FIDAfrique.

## **7. PROGRAMME INDICATIF 2008**

Les activités suivantes ont été proposées, sur la base du plan d'action validé à l'atelier de lancement.

### **7.1 Ateliers de formation des agents des projets et des ministères :**

Trois ateliers seront organisés, intégrant ces trois thèmes (SYGRI, SEP et GAR). Il y aura deux ateliers francophones, un en Afrique de l'Ouest et un en Afrique du centre et un

atelier anglophone. Tous les responsables de suivi-évaluation (RSE), des chefs de composantes et des représentants des ministères clés y participeront. Ces ateliers se tiendront en mars, avril et mai 2008 dans des lieux à déterminer. Ils seront animés par les mêmes formateurs que pour l'atelier de formation des IF-PR avec deux représentants des IF-PR qui y seront invités en tant que co-animateurs.

### 7.2 Appui-accompagnement des Systèmes de Suivi-Evaluation

Pour cette année, trois projets seront choisis pour tester la démarche de suivi-accompagnement (coaching), deux francophones et un anglophone, dont deux en Afrique de l'Ouest et un en Afrique du Centre. Les critères de choix se ramènent au cycle du projet : deux projets en démarrage seront choisis et un à mi-parcours. Le choix des projets dépendra aussi de l'état des lieux du système de suivi-évaluation du projet concerné, de l'avis de l'Institution Coopérante et, bien sûr, de la demande des responsables du projet.

### 7.3 Elaboration de manuels de formation

Après leur test au niveau des ateliers de formation, les modules qui auront été utilisés pour le SEP, SYGRI et GAR seront peaufinés et diffusés sur le site de FIDAfrique et sur supports CD sous forme d'une première version susceptible d'être plus tard révisée.

### 7.4 Renforcement des capacités régionales

Un modèle de convention de collaboration sera élaboré et proposé aux IF-PR qui auront été identifiés et sélectionnés. Un atelier de formation sera organisé sur les thèmes du SEP, SYGRI et GAR. Le choix sera effectué par le PASSE parmi les institutions et personnes qui présentent le plus de potentiel humain et technique pour pouvoir répliquer et diffuser les formations.