



Rapport Baseline

Intervention Renforcement de Capacités (IRC)

NER 1607011 (Niger)

Table de Matières

Acronymes	ii
1 Fiche d'intervention	1
2 Introduction.....	2
3 Cadre de monitoring final.....	4
3.1 Logique d'intervention.....	4
3.2 Liens avec les interventions sectorielles	9
3.3 La matrice de monitoring	14
3.4 Plan de gestion des risques	23
3.5 Planification opérationnelle	29
3.6 Mécanismes de suivi & apprentissage	32
3.7 L'Apprentissage au sein de l'IRC	34
4 Annexes	36
4.1 Plan de travail Baseline.....	36
4.2 Formulaire d'indicateurs.....	36
4.3 Liste des acteurs impliqués dans le processus Baseline	36
4.4 Bibliographie	36
4.5 Liste des études complémentaires (le cas échéant)	36

Acronymes

CAPAN	Collectif des Associations Pastorales au Niger
CHR	Centre Hospitalier Régional
COGES	Comité de Gestion
COSAN	Comité de Santé
CRA	Chambre Régionale de l'Agriculture
CSI	Centre de Santé Intégrée
DEV	Développement
DRSP	Direction Régionale de la Santé Publique
IRC	Intervention Renforcement des Capacités
FIN	Financière
M&E	Monitoring et Evaluation
MDF	MDF Training & Consultancy
MSP	Ministère de la Santé Publique
MoRe Results	Monitoring des Résultats
OB	Organisations Bénéficiaires
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OPS	Opérationnelle
OSC	Organisation de la Société Civile
PASS	Programme d'Appui au Système de Santé
PRADEL	Programme d'Appui au Développement de l'Élevage
RC	Renforcement des Capacités
RECA	Réseau des Chambres de l'Agriculture
RH	Ressources Humaines
STD/EL	Service Technique Déconcentré de l'Élevage
SVPP	Service Vétérinaire Privé de Proximité
TDR	Termes de Référence
TP	Thèmes Prioritaires
TT	Thèmes Transversaux

Liste des tableaux

Tableau 1 : Organisations bénéficiaires.....	8
Tableau 2 : Liste de premiers bénéficiaires directs de renforcement des capacités de l'IRC	10
Tableau 3 : Renforcement de Capacités à 3 niveaux avec spécification de champs de l'IRC	12
Tableau 4 : Monitoring de l'impact	14
Tableau 5: Monitoring de l'outcome	15
Tableau 6 : Monitoring de l'output 1	19
Tableau 7: Monitoring de l'output 2.....	20
Tableau 8 : Monitoring de l'output 3.....	21
Tableau 9: Monitoring de l'output 4.....	22
Tableau 10: Plan de gestion des risques	23
Tableau 11 : Planification opérationnelle	29
Tableau 12 Besoins en information des acteurs	32

Liste des graphiques

Graphique 1 : Schéma de la logique d'intervention de l'IRC	4
Graphique 2 : Echelle de capacité de gestion des performances d'une organisation bénéficiaire	17
Graphique 3 : Echelle de la capacité des organisations bénéficiaires dans la gestion de la performance des ressources humaines : Synthèse	18

1 Fiche d'intervention

Nom de l'intervention	Intervention Renforcement des capacités »
Code de l'intervention	NER16 070 11
Localisation	Elevage : régions de Tahoua et de Dosso, niveau central. Santé : régions de Dosso et de Tillabéry, niveau central.
Institution partenaire	Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage, Ministère de la Santé Publique & Enabel, Agence belge de développement
Date de démarrage de l'intervention/Ouverture du comité de pilotage	20 juin 2017
Date de fin de la convention spécifique	20 juin 2022
Groupes cibles	Les acteurs étatiques, les acteurs OSC, les acteurs du secteur privé qui sont en lien avec le programme santé ou le programme élevage.
Impact ¹	La performance des acteurs en lien avec les secteurs de l'élevage et de la santé est renforcée.
Outcome	Les organisations bénéficiaires liées aux programmes sectoriels de l'élevage et de la santé disposent des ressources humaines avec des savoirs, savoir-faire et savoirs-être nouveaux ou complémentaires, à même d'être déployés dans l'environnement du secteur.
Outputs	L'ingénierie de RC est en appui aux organisations bénéficiaires Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de l'élevage sont renforcées Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de la santé sont renforcées Des études et expertises qui contribuent à l'innovation relatives aux secteurs de l'élevage et de la santé sont financées et des bourses individuelles sont financées
Budget total de l'intervention	3 millions euros
Période couverte par le rapport	20 juin 2017 à juin 2021

¹ L'impact équivaut à l'objectif général, l'outcome à l'objectif spécifique et l'output au résultat

2 Introduction

L'Intervention Renforcement des Capacités (IRC) a un budget de 3 millions d'euros sur une période d'exécution de quatre (4) ans et vise à accroître les performances des acteurs des secteurs de la santé et de l'élevage afin de contribuer efficacement au développement des dits secteurs. Elle vient en appui aux deux nouveaux programmes sectoriels d'Enabel : i) le Programme d'Appui au Système de Santé (PASS) et ii) le Programme d'Appui au Développement de l'Élevage (PRADEL).

Le groupe cible de l'intervention Renforcement de Capacités sont les acteurs étatiques, le secteur privé et les OSC qui sont ceux qui peuvent influencer le développement dans les secteurs de la santé et de l'élevage, en œuvrant à moyen terme pour des systèmes d'élevage plus résilients, durables et performants, ainsi que pour une meilleure utilisation des soins et des services de santé, adaptés aux normes et aux besoins dans deux districts cibles, ainsi qu'au fonctionnement du Ministère de la Santé Publique comme régulateur du secteur de la santé. Une attention particulière ira aux acteurs OSC, vu leur rôle de représentants des détenteurs de droits, ainsi qu'à la participation des femmes, des jeunes en tant qu'acteur de changement.

Les activités de renforcement des capacités visent le développement organisationnel mais portent sur les capacités individuelles. Les ressources humaines sont ainsi le niveau d'intervention pour améliorer la performance organisationnelle des acteurs concernés. L'approche organisationnelle requiert que l'IRC puisse se baser, préalablement à la mise en œuvre d'activités de RC individuelles, sur une compréhension commune par les parties prenantes des rôles et mandat de chacune des organisations bénéficiaires, pour identifier à partir de là, les capacités organisationnelles et institutionnelles présentes, et celles qui sont à renforcer.

La mise en œuvre de cette intervention nécessite un système de monitoring robuste et adapté au contexte de renforcement des capacités en vue d'atteindre les résultats escomptés.

Le document de projet prévoit au cours de la période de démarrage de l'Intervention « Renforcement des Capacités », la production d'un plan de la Baseline et d'un rapport Baseline de manière participative. Ces derniers doivent être soumis à l'approbation du comité de pilotage. Le rapport « ligne de base » ou Baseline fait le lien entre la formulation et la mise en œuvre d'une intervention. Il vise à préparer sa mise en œuvre tout en garantissant son appropriation par les parties prenantes pour une compréhension commune de l'intervention dès sa phase de mise en œuvre. Il s'agit donc d'un processus participatif d'élaboration de la Baseline avec la participation des différentes parties prenantes.

Le présent Rapport Baseline constitue le produit final d'un processus s'étalant sur toute la période de démarrage effectif. Les grandes lignes du processus se résument comme suit :

- Élaboration du plan de travail de l'intervention renforcement des capacités en janvier 2018.
- Élaboration d'un draft du plan de travail de Baseline en janvier 2018.
- Proposition des TDR pour le recrutement d'un consultant qui sera chargé du contrôle qualité janvier à mai 2018.
- Finalisation du plan de la Baseline en juillet 2018.

- Organisation des séances de travail pour la relecture du cadre logique en juin à juillet 2018.
- Organisation d'un atelier de relecture de la logique d'intervention, d'analyse des indicateurs y compris les valeurs cibles, du plan de gestion des risques et du mécanisme de suivi en juin 2018.
- Élaboration de la matrice de suivi-évaluation de juillet à septembre 2018.
- Mise à jour du plan de gestion des risques et de la planification opérationnelle septembre 2018.
- Elaboration du rapport Baseline, septembre 2018.

Le rapport Baseline est donc la résultante de tout ce processus dont le contrôle qualité est assuré par MDF. Ce dernier a aidé dans la compréhension de MoRe Results et le développement des compétences et d'ingénierie de renforcement institutionnel et organisationnel. Il a aussi appuyé à mettre en place les outils d'évaluation de l'acquisition de compétences/connaissances et des indicateurs liés aux transferts de compétences de l'individu à l'organisation.

Ce rapport répond aussi à une double exigence du DTF au cours de la phase de démarrage de l'intervention « renforcement des capacités » à savoir : (i) la mise en place d'un Cadre de Suivi axé sur les résultats et (ii) l'établissement d'une situation de référence des indicateurs.

3 Cadre de monitoring final

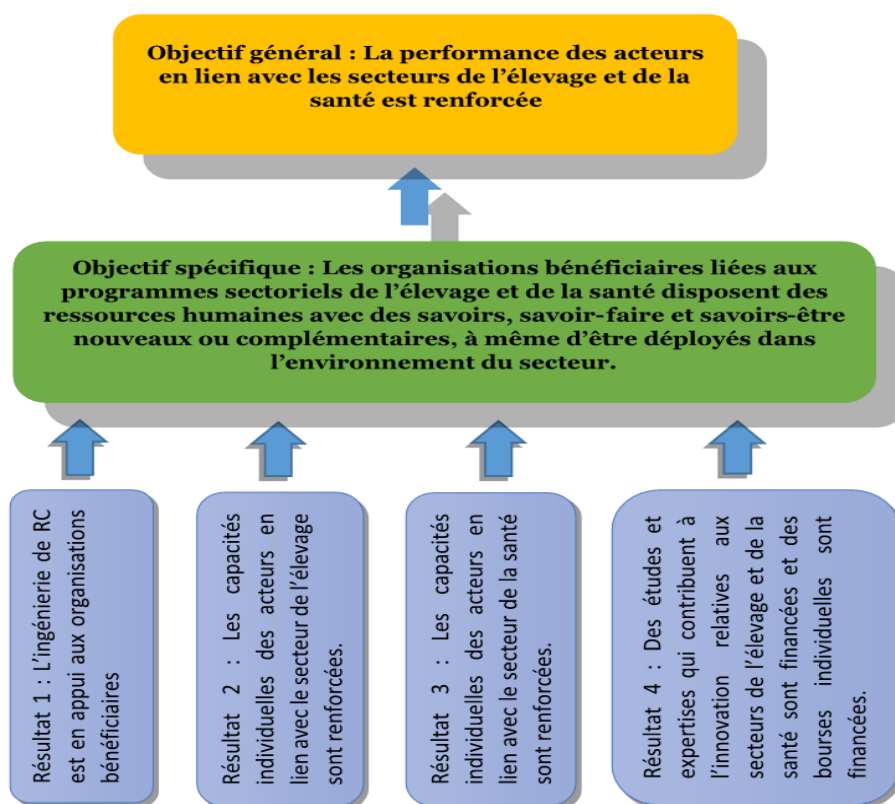
3.1 Logique d'intervention

La logique d'intervention demeure celle qui est décrite dans le document de projet.

Elle se fonde sur la théorie du changement. Elle met en exergue le fait que l'aboutissement à des changements pour les populations est tributaire de la performance des organisations par rapport à leur rôle. Or pour performer, les organisations doivent disposer des capacités organisationnelles et institutionnelles nécessaires leur permettant de réaliser leur mandat. En ce sens, il est indispensable aux organisations d'avoir un vivier de ressources humaines compétentes à même d'impulser une dynamique de changement organisationnel et institutionnel. La stimulation de cette dynamique de changement nécessite une compréhension commune de l'ensemble des acteurs concernés, des changements visés dans les secteurs de la santé et de l'élevage, ainsi que de leurs rôles respectifs dans ces changements.

Pour arriver aux changements au niveau de la population, une déclinaison de l'opérationnalisation de l'intervention est faite à travers 2 objectifs et 4 résultats comme indiqué dans le graphique ci-dessous :

Graphique 1 : Schéma de la logique d'intervention de l'IRC



Description de l'objectif global : La performance des acteurs en lien avec les secteurs de l'élevage et de la santé est renforcée.

L'intervention RC apportera une contribution à travers le renforcement des capacités des acteurs santé et élevage pour qu'ils puissent réaliser les résultats de développement liés à leurs secteurs respectifs. L'intervention IRC part de l'hypothèse de base qu'encourager les différents groupes d'acteurs dans leur performance organisationnelle -en se basant sur leurs rôles et fonctions respectifs, ce qui inclut une meilleure considération des rôles des détenteurs de droits d'une part et des porteurs de devoir d'autre part –conduit à long-terme au développement socio-économique.

Les différents groupes d'acteurs concernés ne peuvent répondre aux défis multiformes qui leurs sont posés, que s'ils sont performants en tant qu'organisation. Pour améliorer leur performance organisationnelle, dynamiser leurs capacités **institutionnelles et organisationnelles** est nécessaire. Il s'en suit dès lors qu'il est essentiel que ces acteurs disposent de ressources humaines compétentes et motivées.

Il s'agira pour le secteur santé de rendre les acteurs du secteur capable de rendre des services adéquats sur la qualité et l'accessibilité des soins dans 2 districts. Pour ce qui est de l'élevage, il s'agira de doter les acteurs des performance leur permettant d'asseoir des systèmes d'élevage plus résilients, performants et durables, dans lesquels des emplois, surtout des jeunes et des femmes sont créés ou renforcés ; qui contribuent à la sécurité alimentaire et la résilience des populations vulnérables ; et qui peuvent faire face aux défis croissants du secteur (changement climatique, pression foncière, croissance démographique, dégradation des ressources naturelles, problèmes sécuritaires, ...).

Description de l'objectif spécifique : « Les organisations bénéficiaires liées aux programmes sectoriels de l'élevage et de la santé disposent des ressources humaines avec des savoirs, savoir-faire et savoir-être nouveaux ou complémentaires, à même d'être déployés dans l'environnement du secteur ».

L'intervention RC visera à développer les compétences de chacune des organisations partenaires du secteur d'élevage et de la santé qui sont partenaires d'au moins un des deux programmes sectorielles (PASS et PRADEL). Les compétences à développer sont relatives au savoir-faire, savoir et savoir être. En d'autres termes, il s'agira d'améliorer les capacités :

- Managériales : c'est-à-dire assurer le développement des connaissances et des compétences de leadership aux niveaux individuels nécessaires pour le fonctionnement organisationnel et le développement institutionnel des acteurs porteurs de changement.
- Techniques : c'est à dire le développement et l'application des connaissances et des compétences techniques selon la spécificité de l'organisation bénéficiaire.
- Comportementales : c'est-à-dire le développement des attitudes et aptitudes des individus favorables aux changements escomptés par l'organisation, les capacités relationnelles et le réseautage.

Chaque organisation ou groupe d'organisation en fonction d'une part de son rôle et mandat, et d'autres part de ses lacunes et besoins, bénéficiera d'un accompagnement de ses ressources humaines afin qu'elles puissent acquérir les compétences leur permettant d'être

performantes dans la délivrance des services au profit des communautés des deux secteurs santé et élevage.

Ces organisations sont celles de la société civile, les structures étatiques et privées du secteur de la santé et de l'élevage.

Description des résultats attendus

Description du Résultat 1 : L'ingénierie de renforcement des capacités est en appui aux organisations bénéficiaires.

Ce résultat permet de garantir la durabilité, la pertinence, l'efficacité et l'efficience des activités de RC qui seront organisées dans les autres résultats. Il fournira une connaissance approfondie de l'organisation en termes d'objectif de changement, des capacités/compétences, des besoins en renforcement des capacités. Il fondera les bases du renforcement de capacités organisationnelles et institutionnelles à travers la mise en place du dispositif/outils RC. La mise en place de ce dernier nécessitera une approche participative qui permettra d'accompagner l'organisation à faire son analyse organisationnelle et institutionnelle, à élaborer sa carte de performance et son plan de renforcement des capacités.

Ainsi ce résultat comporte des actions telles que :

- L'information des acteurs sur l'intervention en vue d'une appropriation voire responsabilisation du processus RC ; car ce dernier doit être porté par l'organisation.
- L'élaboration de la carte de performance : qui traduit les domaines d'amélioration en capacités individuelles, organisationnelles, institutionnelles, ainsi qu'en performance des acteurs par rapport à leurs objectifs organisationnels. Les Cartes de performance mettent un focus sur les changements visés dans les logiques d'intervention PASS /PRADEL. Elles visualisent les capacités qui manquent auprès des RH et dans l'organisation, ou celles qui sont à renforcer dans un nombre de domaines limités. L'outil couvrira ainsi les différents niveaux de la chaîne de résultat jusqu'au niveau de l'impact. En précisant les différentes « phases » d'acquisition de capacités et de leur transformation en objectifs organisationnels, l'outil permet de visualiser la situation actuelle par rapport à la situation souhaitée à moyen et à long terme. La carte de performance servira ainsi de « GPS » pour la planification, le monitoring et le pilotage tant par l'intervention RC que par les organisations bénéficiaires elles-mêmes. Elle servira aussi comme outil de base pour déterminer avec les organisations bénéficiaires la situation « baseline » et la situation « endline » escomptée.
- Les plans de renforcement de capacité précisent les capacités individuelles qui sont à développer pour atteindre les capacités organisationnelles et institutionnelles telle que décrites dans la carte de performance de l'organisation. Le Plan de RC reflète la trajectoire pour acquérir ses capacités individuelles. Il comporte i) un paquet d'activités 'de base' qui adresse les besoins les plus cruciaux (basés sur l'analyse) et qui est ouvert à tous les acteurs d'un groupe particulier (p.ex. communes), ii) une trajectoire d'activités RC qui sont offert a) aux organisations de l'approche commune qui travaillent en proximité avec les programmes sectoriels et b) à ceux qui ont participé aux activités 'de

base' et qui manifestent une volonté particulière d'intensifier l'apprentissage. Le plan RC décrit pour un nombre de domaines limités (cf. la carte de la performance), les « objectifs d'apprentissage », à savoir ce que les individus qui ont suivi des activités de RC doivent être capable de savoir, savoir-faire ou savoir-être par rapport au domaine visé, et en quoi cela est différent par rapport au savoir, savoir-faire et savoir-être actuel. Le plan de RC inclut également pour chaque objectif d'apprentissage les types d'activités, les participants cibles (fonctions, pas nominatif), et éventuellement une précision de la méthode indiquée.

Description du Résultat 2 : Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de l'élevage sont renforcées.

Ce résultat consacre la mise en œuvre des activités de renforcement de capacités issues du plan de renforcement de capacité des acteurs de l'élevage. Il vise l'acquisition des compétences par les employés des organisations concernées. Le type de compétences sera en lien avec les objectifs du programme PRADEL à savoir le développement des filières d'élevage.

Ce résultat mettra en exergue le lien fonctionnel entre IRC et le programme PRADEL en termes de complémentarité dans l'accompagnement des acteurs. Il comporte les produits suivants :

- Les plans de RC (développé) des organisations bénéficiaires, bénéficiant d'une approche individualisée sont mise en œuvre.
- Les plans de RC (développé) des organisations bénéficiaires, bénéficiant d'une approche groupée sont mise en œuvre.
- Les acteurs indirects ont bénéficié d'un RC à travers la participation à des activités RC pertinent, organisées à travers la mise en œuvre des plans de RC des organisations bénéficiaires directs.
- Une approche d'intégration des TT et TP est appliquée, de façon différenciée en fonction des spécificités des organisations bénéficiaires.

Description du Résultat 3 : Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de la santé sont renforcées.

Ce résultat consacre la mise en œuvre des activités de renforcement de capacités issues du plan de renforcement de capacité des acteurs de la santé. Il vise l'acquisition des compétences par les employés des organisations concernées. Les compétences seront en lien avec les objectifs du programme PASS à savoir un meilleur accès à des soins de santé de qualité. Ce résultat mettra en exergue le lien fonctionnel entre IRC et le programme PASS en termes de complémentarité dans l'accompagnement des acteurs. Il comporte les produits suivants :

- Les plans de RC (développés) des organisations bénéficiaires, bénéficiant d'une approche individualisée sont mise en œuvre.
- Les plans de RC (développés) des organisations bénéficiaires, bénéficiant d'une approche groupée sont mise en œuvre.
- Les acteurs indirects ont bénéficié d'un RC à travers la participation à des activités RC pertinent, organisées à travers la mise en œuvre des plans de RC des organisations bénéficiaires directs.

- Une approche d'intégration des TT et TP est appliquée, de façon différenciée en fonction des spécificités des organisations bénéficiaires.

Description du Résultat 4 : Des études et expertises qui contribuent à l'innovation relatives aux secteurs de l'élevage et de la santé sont financées ; et des bourses individuelles sont financées.

Ce résultat impulsera une dynamique de changement à travers des alliances stratégiques basées sur des échanges entre acteurs et sur la création de nouvelles informations, constats et faits autour des thèmes identifiés. Il demande une implication des acteurs concernés afin de faciliter l'acquisition de la connaissance et la prise en compte des conclusions et recommandations au niveau institutionnel et des politiques et stratégies des secteurs concernés. L'intervention RC portera une attention particulière à la diffusion des résultats des études et recherches-action. Ce résultat sera consacré aussi aux bourses d'études.

Un fonds sera accessible aux acteurs pour réaliser des études et expertises qui contribuent à l'innovation dans les secteurs de l'élevage et de la santé. Le fonds s'adresse prioritairement à des préoccupations institutionnelles, dépassant un seul acteur, mais touchant un ensemble d'acteurs d'un ou des deux secteurs.

L'intervention RC, qui prend la main pour la coordination de ce résultat, travaillera en complémentarité avec les programmes sectoriels qui seront indispensables pour accompagner le développement des Termes de Référence, aider à l'identification des thématiques relatives aux études/recherches-actions/groupes d'échange, assurer la qualité des travaux et analyser les besoins en formations à travers les bourses.

Les études et expertises concerneront aussi les thèmes transversaux à savoir le genre et l'approche basée sur les droits humains.

Organisations Bénéficiaires

Tableau 1 : Organisations bénéficiaires

Organisations bénéficiaires directes – Approche spécifique	Organisations bénéficiaires directes – Approche commune	Organisations bénéficiaires indirectes
SANTE (PASS)		
Hôpital de District n°1 Hôpital de District n°2 District Sanitaire n°1 District Sanitaire n°2 DRSP n°1 DRSP n°2 Secrétariat Général MSP	Directions Nationales MSP ONG & associations secteur santé COSAN et COGES Collectivités régionales Collectivités – communes CSI Gothèye et Gaya	Syndicats de santé Structures privées de soins Hôpital National CHR Tahoua CHR Tillabéri
ELEVAGE (PRADEL)		
MAG/EL – niveau central CAPAN	RECA, CRA (Dosso et Tahoua) Organisations faitières (interprofessions des filières) STD/EL (Dosso et Tahoua)	SVPP Tahoua et Dosso

Organisations bénéficiaires directes – Approche spécifique	Organisations bénéficiaires directes – Approche commune	Organisations bénéficiaires indirectes
	Code Rural Conseils Régionaux de Dosso et de Tahoua Communes ciblées dans les régions de Dosso et de Tahoua	

La liste des acteurs du DTF a été quelque peu revue. Les acteurs comme le RECA et les conseils régionaux ont été ajoutés au niveau des bénéficiaires directes avec approche commune. D'autres structures comme les SVPP ont été mises au niveau des bénéficiaires indirectes. En ce qui concerne les organisations faitières, le renforcement des capacités portera sur les interprofessions et collège bétail/viande, plateforme lait et interprofession aviculture.

Au niveau de la santé, les acteurs listés au niveau des bénéficiaires indirectes ont été supprimés du fait de leur manque de pertinence par rapport aux objectifs poursuivis.

3.2 Liens avec les interventions sectorielles

Pour une meilleure synergie, les interventions sectorielles et l'IRC doivent conjuguer leurs efforts pour renforcer les compétences des acteurs bénéficiaires en vue de faire progresser le savoir, le savoir-faire, le savoir être et son application en milieu professionnel. Ensemble, elles appuient les mêmes organisations bénéficiaires, à travers une combinaison de stratégies différentes, afin de maximiser l'efficacité en termes de résultats de développement. Les consultants ayant pour mandat l'élaboration des cartes de performance et plans RC travailleront de façon participative avec les acteurs et les ATN du PASS et du PRADEL. Les cartes de performances et Plans RC associés, sont soumises, validées et approuvées par les Comités Techniques Santé et Elevage. Les Plans RC incluent la répartition des activités RC et budget des trois interventions (IRC, PASS/PRADEL). Les Cartes de performance mettent un focus sur les changements visés dans les logiques d'intervention PASS /PRADEL.

Pour régir la complémentarité, les principes sont les suivants :

- **Efficacité** : l'intervention RC se focalise sur les capacités individuelles et leur transfert dans l'organisation, et les programmes sectoriels appuient les organisations à devenir plus performantes et à réaliser des résultats pour les populations. L'intervention RC et les programmes sectoriels adressent l'ensemble de la théorie de changement, ce qui devrait permettre de maximiser l'efficacité.
- **Expertise en RC** : L'intervention RC dispose de RH expérimentées en renforcement de capacités, de stratégies et d'instruments de RC qu'elle mutualisera avec les programmes sectoriels, afin de les appuyer dans le renforcement des capacités (plutôt capacités techniques, performance organisationnelle et institutionnelle).
- **Double ancrage** : L'intervention accompagnera les acteurs à internaliser et à mettre en application les stratégies ou concepts développés au niveau national. Elle aidera dans la remontée de l'information par rapport à la mise de ces stratégies en

terme de pertinence, difficulté et leçons pour une amélioration des politiques publiques. Cet appui se focalisera sur l’outillage des ressources humaines par rapport aux concepts et stratégies innovants et leur accompagnement dans la mise en œuvre. Il se fera de manière concrète à travers la réalisation des études et expertises incluant les thèmes transversaux débouchant sur des recommandations ou stratégies pour lesquels le projet facilitera le processus d’internalisation et d’application. Pour cela, il appuiera la mise en relation entre les acteurs d’un même secteur. Il assurera le coaching des leaders des organisations au besoin pour le pilotage de la mise en œuvre des stratégies sectorielles ou l’arrimage des actions avec les stratégies sectorielles.

L’IRC travaillera avec les cibles du PASS et du PRADEL qui sont respectivement indiquées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Liste des premiers bénéficiaires directs de renforcement des capacités de l’IRC

Cible PASS	Cible PRADEL
<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Santé Publique • Hôpital de District • Equipe Cadre de District • CSI Gothèye et Gaya • DRSP • ONG & associations secteur santé • COSAN et COGES • Collectivités régionales • Collectivités locales – Communes 	<ul style="list-style-type: none"> • MAG/EL, niveau central et régional • OPEL dans les différentes filières • Communes des régions de Tahoua et Dosso • RECA/ CRA • Les structures du code rural • CAPAN • Collectivités régionales

Mise en œuvre des activités

Pour éviter les chevauchements entre les activités de RC des programmes sectoriels et de l’intervention RC et le fait d’aborder les mêmes acteurs avec d’autres approches, stratégies ou outils, l’intervention RC prend l’initiative de repérer les domaines de chevauchements à partir des Plans RC et de proposer une répartition des activités RC aux programmes sectoriels. La proposition de répartition sera forcément discrétionnaire et pragmatique ; néanmoins, sans être dogmatique, les lignes de conduites sont les suivantes :

- Les programmes sectoriels se focalisent sur l’accompagnement des organisations pour impulser des dynamiques de changements (alors que l’intervention RC offre des services pour renforcer les capacités individuelles nécessaires préalablement).
- Là où la distinction est évidente, les programmes sectoriels se focalisent sur les capacités d’ordre technique et l’intervention RC sur les autres capacités de gestion et sur les attitudes/comportement au niveau des capacités individuelles. Souvent, il s’agit d’un imbroglio de capacités, où il n’est ni possible, ni utile de faire la distinction. Néanmoins, pour des raisons de gestion d’intervention (ressources humaines et financières disponibles), une répartition discrétionnaire entre les programmes sectoriels et l’intervention RC s’impose.

- TT et TP : l'intervention RC veille à l'intégration des TT et TP au niveau des capacités individuelles tandis que les programmes veillent à leur mise en œuvre au niveau des organisations.

L'IRC apportera des appuis / conseils aux interventions des programmes sectoriels en matière d'approche qualité de développement de compétences techniques. Cet appui / conseil se traduira par un backstopping sur la qualité des contenus des modules de formation, l'approche pédagogique, les outils d'évaluation des actions de formation et le suivi des participants après la formation. Les interventions sectorielles définiront les thématiques de formation, les termes de références des apprentissages et assureront la mise en œuvre des formations techniques retenues dans leurs programmations annuelles.

Suivi-évaluation

L'IRC mettra à disposition des outils et méthodes permettant aux interventions sectorielles d'évaluer les actions de formation et autres activités RC, dispensés par eux ou par IRC. Les interventions sectorielles doivent également s'assurer que les acquis des formations sont utilisés au sein des organisations bénéficiaires afin que ces dernières soient plus performantes dans l'exercice de leurs rôles en matière d'élevage et de santé.

IRC assurera le suivi des activités RC qu'elle a accompli avec l'appui des équipes des programmes sectoriels au besoin.

Tableau 3 : Renforcement des Capacités à 3 niveaux avec spécification des champs de l'IRC

	Création ou renforcement des capacités ²	Utilisation des capacités	Maintien / adaptation (pérennisation) des capacités
Niveau Institutionnel	Des politiques publiques promeuvent le développement inclusif.	Les lois, les politiques et les plans stratégiques sont appliqués.	Les lois et les plans stratégiques sont régulièrement adaptés.
	Les relations entre acteurs concourent aux objectifs de développement.	Les partenariats et le dialogue renforcent la qualité des services fournis.	Les partenariats promeuvent l'innovation et sont capables d'adaptation constante à leur environnement
Niveau Organisationnel Organisations efficaces, stables et évolutives qui assurent les services prévus dans leurs mandats.	Les organisations effectuent des changements au sein de l'organisation (procédure, structure, leadership, stratégies, RH) pour être plus performantes.	Les organisations sont plus performantes : elles délivrent (mieux) leurs services.	Les organisations promeuvent l'innovation et sont capables d'adaptation constante à leur environnement
Niveau individuel Des équipes et individus performants, acteurs de changement dans leur environnement	Les individus développent des savoirs, savoir-faire et savoir être, nouveaux ou complémentaires.	Les individus utilisent les nouveaux savoirs, savoir-faire et savoir-être dans le milieu professionnel.	Les individus s'investissent dans la mise à jour des savoirs et savoir-faire. Ils cherchent activement le feedback pour le développement personnel (savoir être).

Légende

	Renforcement des capacités, incluant aussi le renforcement des compétences. Champ d'action des interventions Sectorielles.
	Renforcement des compétences. Champ d'action de l'intervention « Renforcement des Capacités ».
	Renforcement des capacités. Champ d'action de trois interventions (IRC, PRADEL et PASS).

² On parle de **compétences** quand il s'agit d'un individu ou groupe d'individus.

3.3 La matrice de monitoring

Le présent chapitre décrit, par niveau, la manière dont l'intervention assurera le monitoring de ses résultats. Il propose un système de monitoring réaliste et opérationnel.

Niveau de l'impact

Tableau 4 : Monitoring de l'impact

Résultats / Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur cible finale	Source de vérification	Fréquence de collecte de données	Responsable de la collecte de données	Responsable de la consolidation
IMPACT : La performance des acteurs en lien avec les secteurs de l'élevage et de la santé est renforcée						
OG.1 : Taux de croissance dans la production de la viande, des œufs et du lait dans les unités économiques appuyées par le PRADEL dans les régions de Dosso et Tahoua			Rapport annuel PRADEL	Annuelle	ATN IRC	Chef de projet IRC
OG.2 : Taux d'utilisation des soins curatifs dans les districts de Gaya et Gothèye	Gaya : 37,69% Gothèye : 39,03%	Gaya : 75% Gothèye : 75%	Rapport annuel PASS	Annuelle	ATN IRC	Chef de projet IRC

Ces indicateurs d'impact sont ceux du PASS et du PRADEL auxquels l'IRC contribue. Il s'agit du :

- « **Taux de croissance dans la production de la viande, des œufs et du lait dans les unités économiques appuyées par le PRADEL dans les régions de Dosso et Tahoua** » de l'outcome 1 du PRADEL intitulé comme suit « *les chaînes de valeur inclusives liées à l'élevage sont développées et créent des emplois et des revenus surtout pour les jeunes et les femmes* ». Pour cet indicateur, les valeurs de base et de la cible seront déterminées par le PRADEL.
- « **Taux d'utilisation des soins curatifs dans les districts de Gaya et Gothèye** » de l'impact du PASS intitulé « *améliorer l'accès des populations aux soins de santé primaires de qualité par la mise en œuvre graduelle de la Couverture Universelle de Santé (CUS)* ».

Les données pour les renseigner seront collectées au niveau du PASS et PRADEL selon une fréquence annuelle à partir de la deuxième année. Les données de l'indicateur du PRADEL seront désagrégées selon les types d'unité économique.

IRC contribuera en renforçant la performance des acteurs des filières du secteur de l'élevage et ceux de la santé.

Niveau de l'outcome

Tableau 5: Monitoring de l'outcome

Résultats / Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur cible finale	Source de vérification	Fréquence de collecte de données	Responsable de la collecte de données	Responsable de la consolidation
OUTCOME : Les organisations bénéficiaires liées aux programmes de l'élevage et de la santé disposent des ressources humaines avec des savoirs, savoirs-faire et savoirs-être nouveaux ou complémentaires à utiliser dans l'environnement sectoriel.						
OS.1 Capacité des organisations bénéficiaires dans la gestion de la performance des ressources humaines	Sera établi à partir de la première session d'auto-évaluation	Amélioration	Session d'auto-évaluation	Annuelle	ATN IRC	Chef de projet IRC

IRC se propose de hisser les organisations bénéficiaires à un niveau de performance élevé en se basant sur le développement des compétences individuelles. La performance s'entend par l'aptitude de l'organisation à obtenir des résultats par rapport à ses objectifs, sa stratégie et/ou aux attentes des parties prenantes. Elle porte sur la qualité, la quantité, les coûts et le temps.

Ainsi, pour atteindre les objectifs fixés, l'organisation doit faire les bonnes choses (efficacité), bien faire les choses (efficacité), au bon moment (temps), au coût/bénéfice optimal (économie). Autrement dit, pour atteindre un haut niveau de performance dans une organisation, il est nécessaire d'utiliser les bonnes stratégies, les bons outils de gestion, compter sur des conditions favorables, utiliser les bonnes compétences de gestion, s'assurer que les parties prenantes sont satisfaites, gérer la performance des ressources humaines, gérer les risques, gérer les opportunités et finalement, gérer le stress.

L'IRC agira sur un des éléments de la performance d'une organisation, à savoir la performance des ressources humaines, à travers leur dotation en savoir, savoir-faire, savoir-être qui seront déployés dans l'environnement organisationnel. Cette performance de RH sous-entend les aptitudes individuelles et les motivations des RH, le transfert des connaissances en situation de travail, le climat et l'environnement organisationnel qui déterminent le niveau de transfert.

Pour mesurer l'efficacité et la pertinence des activités de renforcement des capacités en termes de création de performance des ressources humaines, l'indicateur ci-dessus a été développé. Ce dernier est composite et sera mesuré à travers l'évaluation de l'habileté des organisations bénéficiaires à identifier des besoins en RC, à accompagner des apprenants pour appliquer les nouvelles connaissances (en termes d'équipements et supervision) et à prendre des mesures de motivation et de rétention.

L'indicateur formulé « **la capacité des organisations bénéficiaires dans la gestion de leur performance** » a trois composants :

A. Niveau de capacité des acteurs à gérer leur performance

- Est-ce que l'organisation a mis en place des processus et ressources organisationnels (supervision, équipements) pour faciliter les participants et

boursiers dans la mise en application des nouvelles connaissances ? Est-ce que la mise en œuvre de la stratégie est suivie et ajustée, si nécessaire ?

- Est-ce que l'organisation a mis en place une stratégie / processus pour la motivation et rétention du personnel ? Est-ce que la mise en œuvre de la stratégie est suivie et ajustée, si nécessaire ?
- Quels sont les obstacles organisationnels qui s'opposent à l'amélioration de la performance ?
- *Sur une échelle de 1 à 10, l'organisation se trouve où par rapport à la capacité organisationnelle envisagée d'ici à la fin du projet.*

B. La mise en application des nouvelles connaissances acquises par les participants /boursiers (internationaux et/ou nationaux) ;

- Quelles nouvelles connaissances et compétences sont utilisées dans le milieu professionnel ? Donnez exemples. Avec quel effet sur la performance ?
- Quels groupes ont réussi à appliquer les apprentissages au profit de la performance organisationnelle ? Pourquoi ont-ils réussi ? Quels groupes ont échoué ? Pourquoi ont-ils échoué ?
- *Sur une échelle de 1 à 10, la mise en application se trouve à quel niveau par rapport au niveau décrit dans le Plan RC.*

C. La mise en application des recommandations issue des études et expertises ;

- Quelles recommandations avez-vous mise en œuvre après l'étude/ échange d'expériences ? Avec quel effet sur la performance ?
- Est-ce que vous avez des suggestions pour l'amélioration des études/ échange d'expériences ?
- *Sur une échelle de 1 à 10, la mise en application des recommandations se trouve à quel niveau par rapport au total des recommandations.*

L'auto-évaluation permet aussi d'apprécier la gestion de la motivation et de rétention du personnel dans le cadre de la gestion des risques (*Taux de Turnover élevé*) :

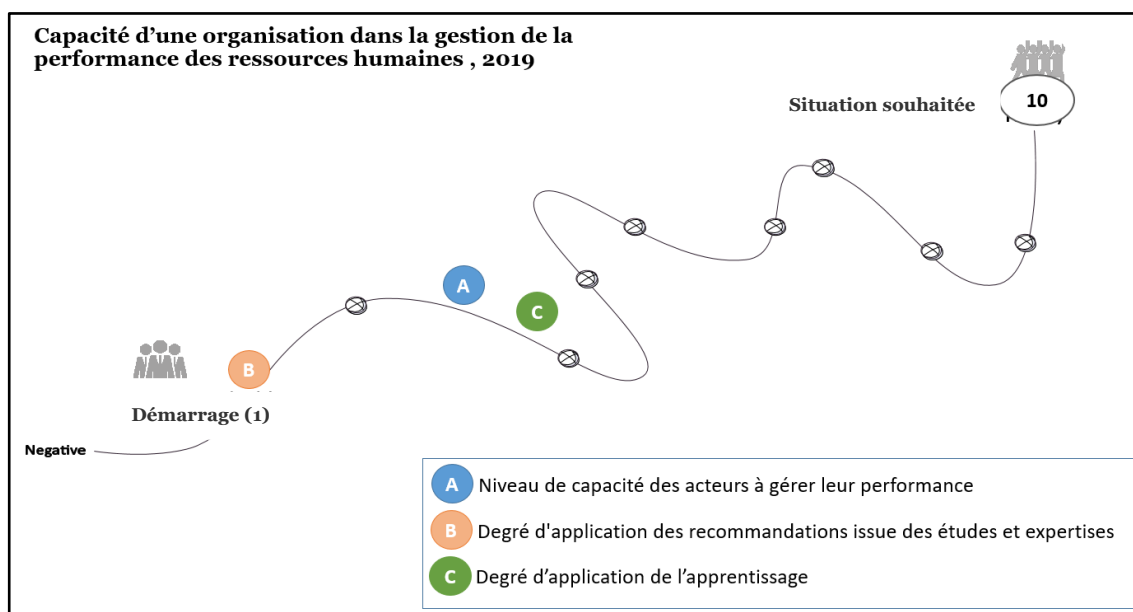
- Quels sont les obstacles organisationnels ou contextuels qui s'opposent à la motivation et rétention de personnel ?

Subséquentement, l'auto-évaluation permet de **mettre les activités RC en rapport aux compétences souhaitées par les OB**, par les questions suivantes :

- Jusqu'à quel niveau les activités en RC ont contribué à l'atteinte des objectifs de la carte de performance.
- Est-ce que vous avez des suggestions pour l'amélioration des formations des individus ?

Ils seront mesurés sur la base des analyses qualitatives/auto-évaluation annuelle des OB. Sur la base des réponses, l'OB se positionne sur une échelle de 1 à 10 pour les trois questions. Nous visualisons le résultat ainsi.

Graphique 2 : Echelle de capacité de gestion des performances d'une organisation bénéficiaire



Ce graphique sera utilisé pour schématiser l'évolution des capacités d'une organisation en terme de mise en place de processus et stratégies de suivi de transfert de compétences du niveau individuel au niveau organisationnel, en terme de rétention et motivation des ressources humaines, en terme d'application et absorption des nouvelles connaissances individuelles et celles issues des résultats des études et expertises.

L'échelle 1 à 10 traduit le parcours de l'organisation vers la situation désirée (cible). Le '1' est la situation de démarrage (situation de départ de l'organisation : Baseline) et le '10' est la situation désirée à la fin (valeur cible finale). Chaque année, une visualisation de la perception intuitive (mais raisonnée) du progrès que l'organisation fait vers la situation désirée est établie et rapportée dans le graphique.

Si le score est par exemple '2' à la fin de l'an 1, l'organisation a progressé à 20% du chemin vers la situation désirée.

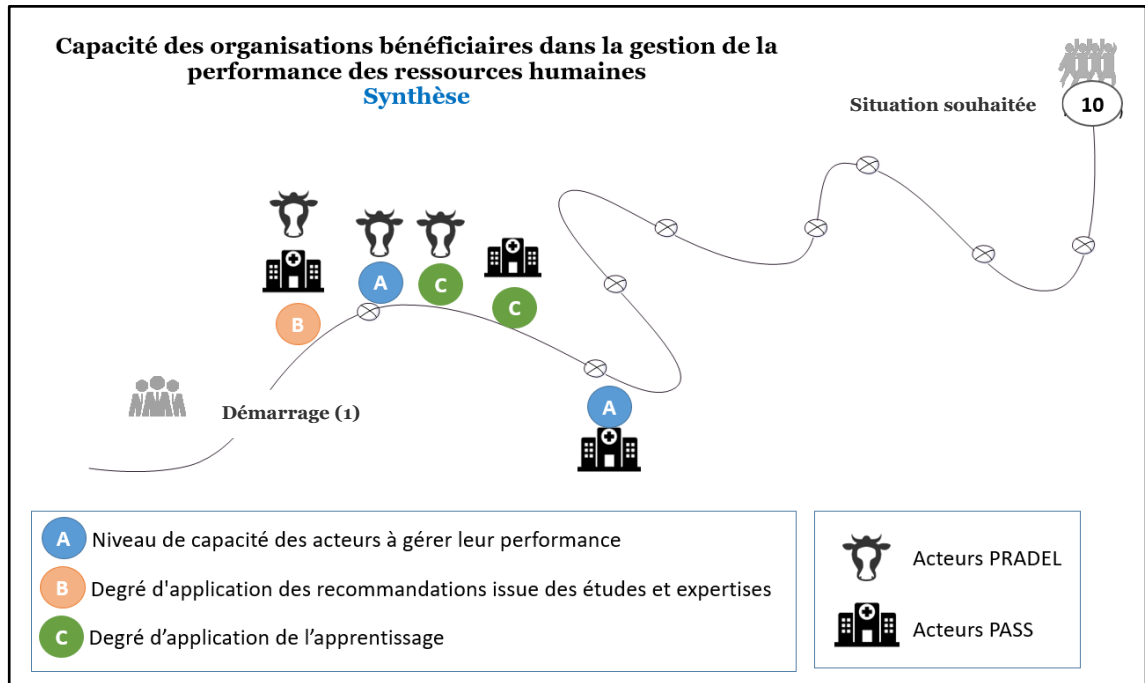
L'OB ou l'équipe IRC peuvent ajouter des observations ou flèche indiquant si l'indicateur a une tendance de progresser ou de régresser. La situation de base n'est pas applicable pour cet indicateur. Pour collecter les données liées à cet indicateur, le projet organisera des séances d'auto-évaluation à la fin de chaque année avec les différents bénéficiaires. Ces séances seront des espaces d'échanges sur les effets des activités RC en termes d'acquisition des compétences et de leur utilisation au sein de chaque organisation. C'est aussi un espace d'évaluation de la contribution des activités RC et des compétences aux objectifs organisationnels. Ces séances permettent au besoin de revoir les plans RC.

Pour garantir la fiabilité des données à collecter, les auto-évaluations seront facilitées par l'équipe du projet IRC ou de PASS et PRADEL. L'équipe IRC effectuera une méta-analyse de toutes les auto-évaluations. Elle visualisera le résultat et élaborera un narratif décrivant les principales conclusions et leçons apprises.

Afin de mettre l'outcome en perspective, l'équipe IRC suivra aussi le « turnover/ rotation moyen des OB ». Moins le turnover élevé, plus les apprentissages individuels contribuent au

développement de la capacité organisationnelle (Hypothèse). Les OB fourniront les données concernant sur le turnover (condition de contact OB- IRC).

Graphique 3 : Echelle de la capacité des organisations bénéficiaires dans la gestion de la performance des ressources humaines : Synthèse



Ce graphique donne la synthèse des échelles de capacités des organisations bénéficiaires. Il traduit la progression de la situation de démarrage vers la situation souhaitée pour l'ensemble des bénéficiaires du projet.

Niveau de l'output

Tableau 6 : Monitoring de l'output 1

Résultats / Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur cible finale	Source de vérification	Fréquence de collecte de données	Responsable de la collecte de données	Responsable de la consolidation
OUTPUT 1 : L'ingénierie de formation est en appui aux organisations bénéficiaires						
R1.1 Nombre d'organisations bénéficiaires directes ayant participé à une session d'information sur la philosophie de projet IRC (ratio nombre/totalité)	0	Minimum 24	Rapport d'activités IRC	Annuelle	ATN IRC	Chef de projet IRC
R1.2 Nombre de cartes de performance approuvé par les comités techniques	0	24	PV d'approbation des cartes du comité technique	Annuelle	ATN IRC	Chef de projet IRC
R1.3 Nombre de plans RC approuvé par les comités techniques	0	24	PV d'approbation des plan RC du comité technique	Annuelle	ATN IRC	Chef de projet IRC

Ces indicateurs sont issus du DTF et permettent de renseigner le dispositif mis en place pour assurer l'efficacité des activités de renforcement. Ils sont quantitatifs et donnent le nombre de cartes et plans RC mis en place et approuvés. Ces outils étant la base de RC seront mis en place la première et début deuxième année et le renseignement des indicateurs qui y sont liés interviendra pendant cette périodicité uniquement. Les années deux, trois et quatre seront consacrées à leur mis en œuvre.

Comme ce sont des indicateurs qui sont sur la sphère de contrôle du projet, le renseignement se fera sur la base des rapports d'élaboration et d'approbation des cartes et plans de renforcement et des rapports de séance d'information sur le projet. La collecte des données nécessite peut d'investissement en temps et est gérable au sein du projet avec un fort degré de fiabilité. La valeur de base pour ces trois indicateurs est à zéro, vu qu'il s'agit ici de mesurer des outils mise en place par l'IRC au sein de leur intervention. Les cibles concerneront uniquement les deux premières années.

Les comités techniques chargés de la validation des Cartes de performance et des Plans RC sont installés et fonctionnels (Membres de l'IEC, du PASS et PRADEL, et un représentant du Ministère à désigner par les SG du MSP et MAG/EL).

Tableau 7: Monitoring de l'output 2

Résultats / Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur cible finale	Source de vérification	Fréquence de collecte de données	Responsable de la collecte de données	Responsable de la consolidation
OUTPUT 2 : Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de l'élevage sont renforcées						
R2.1 Taux d'appréciation des apprentissages par les apprenants du secteur élevage (niveau 1)	n/a	70%	Sondage après les activités de RC	Trimestrielle	ATN IRC	Chef de projet IRC
R2.2 Pourcentage des apprenants qui ont acquis de connaissances et compétences à la fin de l'activité RC (niveau 2)	n/a		Pre-et post test après l'activité et à répéter 3 mois après les activités de RC	Annuelle	ATN IRC	Chef de projet IRC
R2.3 Nombre de personnes (désagréé H/F) bénéficiaires des activités RC	n/a		Rapport d'activités IRC	Trimestrielle	ATN IRC	Chef de projet IRC
R2.4 Nombre d'activités RC organisées	n/a		Rapport d'activités IRC	Trimestrielle	ATN IRC	Chef de projet IRC
R2.5 Nombre d'activités intégrant les TT (genre, droits humains) et TP (digitalisation et environnement/climat) organisées	n/a		Rapport d'activités IRC	Trimestrielle	ATN IRC	Chef de projet IRC

Ces indicateurs sont issus du DTF et permettent de mesurer les résultats des activités de renforcement des capacités. Ils sont dans la sphère de contrôle du projet. Ils feront l'objet de suivi continu de la part du projet et des outils seront mis en place à cet effet.

Pour mesurer l'indicateur lié à l'acquisition des compétences/connaissances, le modèle de Kirkpatrick sera utilisé.

Ce modèle est une approche qui se fonde sur le postulat qu'une évaluation de formation ou du moins d'une activité RC ne devrait pas s'arrêter à la satisfaction des participants, ni même à la mesure de leurs apprentissages. Mais par contre, qu'elle devrait aller jusqu'à l'observation du transfert des acquis, voire même aux résultats opérationnels engendrés par les nouveaux comportements. Ce modèle permet en même temps de mettre en relief l'efficacité de la formation et de l'évaluation. Cette méthode à l'avantage d'être simple et d'être une approche réactive, qui transforme les résultats d'évaluation en un plan d'action.

Le modèle de Kirkpatrick comporte quatre niveaux :

- Niveau 1 : Réaction : identifie les réactions des participants à la formation et/ou activités RC et leur degré de satisfaction.
- Niveau 2 : Apprentissage : mesure l'apprentissage des utilisateurs, qui est validé par un changement dans les attitudes, l'accroissement des connaissances et les compétences accrues.
- Niveau 3 : Comportement : s'attarde aux changements dans le comportement des individus à la suite de la formation et l'après formation. En d'autres termes ; ce niveau évalue l'étendue de l'amélioration du comportement et des capacités et la mise en œuvre/application.
- Niveau 4 : Résultats : a pour but de mesurer les résultats finaux. Il s'agit en d'autres termes à ce niveau d'évaluer les effets des activités RC sur l'organisation/l'entreprise ou l'environnement résultant de la performance de l'apprenant.

Les niveaux 1 et 2 seront mesurés par le projet après les activités RC. La collecte des données se fera à travers le pré-test et post-test à la fin de chaque activité RC pour ce qui est de la réactivité. L'apprentissage sera mesuré à travers le pré- et post-test et un sondage trimestriel en plus.

Les niveaux 3 et 4 relèvent surtout du niveau d'outcome. Les données seront collectées lors des auto-évaluations et viendront compléter les questions définies au niveau de l'indicateur composite.

Le niveau 3 sera mesuré par l'organisation à travers les superviseurs des apprenants ou leurs collègues de travail. Le projet accompagnera les organisations à mettre en place les outils d'évaluation et la collecte se fera une fois par an.

Le niveau 4 n'est pas seulement l'effet de la formation mais prend en compte les contributions du cadre de travail et d'autres intervenants dans le changement parce que met en exergue l'environnement et les relations avec les autres.

Les 3 autres indicateurs seront renseignés annuellement sur la base des rapports d'activités RC. La collecte des données sera faite par les agents du projet ce qui garantit la fiabilité des données. Une désagrégation des données sera faite tenant compte des types d'organisation et selon le genre. Des outils des collectes de données prenant en compte les types de désagrégation seront conçus pour faciliter l'exploitation des informations. Des consultants seront mis à contribution lors des sondages pour plus de fiabilité des données.

Tableau 8 : Monitoring de l'output 3

Résultats / Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur cible finale	Source de vérification	Fréquence de collecte de données	Responsable de la collecte de données	Responsable de la consolidation
OUPUT 3: Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de la santé sont renforcées						
R3.1 Taux d'appréciation des apprentissages par les apprenants du secteur de la santé (niveau 1)	n/a	70%	Sondage après les activités de RC	Trimestrielle	ATN IRC	Chef de projet IRC
R3.2 Pourcentage des apprenants qui ont acquis de connaissances et compétences à la fin de l'activité RC (niveau 2)	n/a		Pre-et post test, après l'activité et à répéter 3 mois après les activités de RC	Annuelle	ATN IRC	Chef de projet IRC
R3.3 Nombre de personnes (désagrégé H/F) bénéficiaires des activités RC	n/a		Rapport d'activités IRC	Trimestrielle	ATN IRC	Chef de projet IRC
R3.4 Nombre d'activités RC organisées	n/a		Rapport d'activités IRC	Trimestrielle	ATN IRC	Chef de projet IRC
R2.5 Nombre d'activités intégrant les TT (genre, droits humains) et TP (digitalisation et environnement/climat) organisées	n/a		Rapport d'activités IRC	Trimestrielle	ATN IRC	Chef de projet IRC

Commentaire identique à celui de l'output 2

Tableau 9: Monitoring de l'output 4

Résultats / Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur cible finale	Source de vérification	Fréquence de collecte de données	Responsable de la collecte de données	Responsable de la consolidation
OUPUT 4: Des études et expertises qui contribuent à l'innovation relatives aux secteurs de l'élevage et de la santé sont financées et des bourses individuelles sont financées.						
R4.1 Nombre de bourses financés-nombre de parcours réussis	0	4	Rapport d'activités IRC	Annuelle	ATN IRC	Chef de projet IRC
R4.2 Nombre d'études et expertises liées à l'innovation réalisées	0		Rapport d'activités IRC, Rapport d'études, expertises	Annuelle	ATN IRC	Chef de projet IRC

Ces indicateurs permettent de renseigner la contribution des bourses et études à l'innovation dans le domaine de santé et de l'élevage. Ils n'ont pas besoin de référentiel de base mais des cibles par année de travail seront touchées. Ils seront mesurés à travers la collecte des données dans les rapports d'activités. Comme les données seront collectées par l'équipe du projet, ces dernières seront fiables. La périodicité de collecte sera annuelle.

3.4 Plan de gestion des risques

Le présent chapitre décrit, par niveau, la manière dont l'intervention gèrera ses risques. Il propose un plan de gestion des risques réaliste et opérationnel au tableau suivant.

Tableau 10: Plan de gestion des risques

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)
1. La capacité des fournisseurs de services nationaux (cabinet, ONG, OSC) à fournir des services en RC répondant aux normes de qualité posées	09-07-18	OPS	Elevé	Moyen	Elevé	<p>Clairement préciser les normes de qualité dans les dossiers d'appel d'offre et les dossiers d'appel à propositions (subvention). Procédure adaptée (prospection, séance d'information, document simplifié, etc.)</p> <p>Contractualiser des experts régionaux/ internationaux en cas de besoin.</p> <p>Inclure le contrôle de qualité sur la mise en œuvre dans les outils de l'intervention.</p>
2. Le taux d'exécution financière reste bas par rapport au planning prévu à cause de l'écart entre le prix des appels d'offre et le prix des marchés.	09-07-18	FIN	Moyen	Moyen	Moyen	Garantir les services d'un expert en marchés publics obligatoirement pendant les 12 premiers mois de mise en œuvre.

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)
						<p>Se baser sur les Termes de Références similaires de l'Enabel pour la contractualisation de l'expertise devant accompagner les organisations pour la réalisation des analyses, l'élaboration des cartographies de performance et des plan RC.</p> <p>Verser au début de la troisième année les retards non récupérables sur les résultats 1-3 dans la ligne budgétaire du résultat 4 réservée aux études et expertise.</p>
3. La culture du favoritisme empêche le choix des individus porteurs de changement aux activités RC	09-07-18	OPS	Elevé	Moyen	Elevé	<p>Inclure le profil des participants ciblés dans le plan RC.</p> <p>Intégrer l'analyse du degré d'aptitude au changement des organisations et des participants dans les outils du dispositif organisationnel.</p> <p>Responsabiliser les organisations par rapport à cela dans toutes les étapes concernées.</p>

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)
4. Chevauchement entre les activités RC des interventions des programmes sectoriels (PASS et PRADEL) PC, et d'autres interventions.	09-07-18	OPS	Faible	Moyen	Moyen	Respecter la répartition des tâches (IRC/ interventions sectorielles) du Plan RC de l'organisation (à base de carte de performance)
5. Turn-over du personnel des organisations formées peut affecter la qualité d'un développement de savoirs et leurs utilisations au profit des organisations bénéficiaires	20-06-17	DEV	Moyen	Elevé	Elevé	<p>Une sélection ciblée des participants aux activités RC par les OB – ce point fait l'objet de dialogue avec les OB.</p> <p>Miser sur des participants qui sont des porteurs de changement dans leur organisation.</p> <p>Miser sur des jeunes avec potentialité.</p> <p>Le suivi du turnover et des rotations est fait annuellement par les OB et est intégré dans le protocole d'entente.</p>
6. L'OB n'adhère pas ou faiblement aux principes d'autonomie et de responsabilisation conforme à la compréhension du RC comme un processus endogène à l'OB.	20-06-17	DEV	Moyen	Elevé	Elevé	Engager les ATN du PASS et PRADEL dans un rôle de facilitateur-accompagnateur des organisations bénéficiaires suite à l'élaboration de leur cartographie de performance et de plan RC.

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)
						<p>Intégrer l'aptitude au changement de l'OB et de ses collaborateurs dans le processus d'approbation.</p> <p>Etablir un protocole d'entente entre l'intervention RC et les OB.</p> <p>Faire le monitoring des effets et de l'impact des activités RC avec l'OB dans une approche participative et de monitoring réflexif.</p>
7. L'OB ne soit pas en mesure d'utiliser les compétences acquises par le personnel au profit de la performance organisationnelle	09-07-18	DEV	Moyen	Moyen	Moyen	<p>Inclure ceci dans l'appréciation des plans RC (réaliste par rapport aux capacités de base, et par rapport au temps que les participants seront absents de leur organisation).</p> <p>Favoriser des méthodes de RC qui s'inscrivent dans les processus de travail existants.</p>
						<p>Prévoir dans les résultats 2-4 une ligne budgétaire à part.</p>

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)
8. Les OB ne soient pas en mesure de faire ressortir les TT et TP comme besoin du fait du respect du caractère endogène du RC	20-06-17	OPS	Elevé	Moyen	Elevé	Elaborer une approche d'intégration des TT et TP sur base des analyses, qui stimule les OB à intégrer les TT et TP dans la cartographie de performance et le plan RC en fonction des spécificités de chaque OB.
9. Les activités de RC isolées sont organisées sans suivi et sans ancrage dans une vision à moyen terme des objectifs organisationnels du fait d'un manque de synergies et de complémentarités entre l'ensemble des activités RC prévues dans les interventions du Programme de Coopération	09-07-18	OPS	Moyen	Moyen	Moyen	Mener des analyses de façon conjointe des organisations bénéficiaires (qui sont les partenaires de mise en œuvre ou les bénéficiaires des interventions sectoriels)
						Utiliser la cartographie de la performance et le plan RC des organisations comme unique base de référence pour l'organisation des activités RC (par chacune des interventions sectoriels et l'intervention RC)
						Impliquer les interventions sectorielles dans les processus d'approbation de la cartographie de la performance et des plans RC ainsi que dans le suivi des

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)
						objectifs organisationnels des organisations bénéficiaires Organiser un comité de pilotage conjoint avec les interventions sectorielles Enabel 1/an.

3.5 Planification opérationnelle

Tableau 11 : Planification opérationnelle

Activités	Années															
	2018				2019				2020				2021			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Activités de Gestion																
A1. Organiser des sessions d'orientation sur le FIT, le DAF et les fonctions et mandats du personnel																
A2. Elaborer et valider le budget annuel et trimestriel																
A3. Elaborer la planification annuelle et trimestrielle des activités																
A4. Organiser les réunions du comité de pilotage (SMCL)																
A5. Elaborer le plan de la Baseline																
R1- L'ingénierie de renforcement des capacités est en appui aux organisations bénéficiaires																
A1.1. Réaliser une cartographie des acteurs à renforcer et répertorier les analyses existantes concernant les organisations bénéficiaires directes																
A1.2. Organiser des sessions d'informations sur la stratégie du projet destinées aux organisations bénéficiaires directes																
A1.3. Organiser des rencontres mensuelles de coordinations des actions IRC avec les deux projets santé et élevage																
A1.4. Organiser l'appui perlé pour l'accompagnement méthodologique et monitoring																
A1.5. Elaborer la « boîte à outils » de « l'ingénierie de renforcement des capacités » - y incl. capitalisation d'outils existants (Cartes de Performance, Plans RC, Outils de suivi et d'assurance qualité, ...)																
A1.6. Conduire le processus de lancement de marché public pour l'élaboration des cartes de performance, les plans RC et l'accompagnement des organisations																
A1.7. Elaborer des cartes de performance basées sur les analyses prenant en compte les thèmes transversaux et prioritaires																
A1.8. Elaborer les plans de renforcement des capacités intégrant les thèmes transversaux et prioritaires																

Activités	Années															
	2018				2019				2020				2021			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
A1.9. Organiser une rencontre d'approbation des cartes de performance et signature des déclarations d'intention																
A1. 10. Consolidation des plans RC – y incl. identification des synergies et économies d'échelle.																
R2- Les capacités individuelles des acteurs en lien avec les secteurs de l'élevage sont renforcées																
A2.1. Conduire le processus de lancement de marché public pour la mise en œuvre plans RC																
A2.2. Mettre en œuvre les activités de renforcement de capacités																
A2.3. Accompagner, suivre et évaluer la mise en œuvre des plans RC																
A2.4. Accompagner les organisations bénéficiaires directes pour la contribution des capacités individuelles aux objectifs organisationnels																
A2.5. Monitoring annuelle des progrès par rapport à la carte de performance et la mise en œuvre des plans RC																
R3- Les capacités individuelles des acteurs en lien avec les secteurs de la santé sont renforcées																
A3.1. Conduire le processus de lancement de marché public pour la mise en œuvre plans RC																
A3.2. Mettre en œuvre les activités de renforcement des capacités																
A3.3. Accompagner, suivre et évaluer la mise en œuvre des plans de RC																
A3.4. Accompagner les organisations bénéficiaires directes pour la contribution des capacités individuelles aux objectifs organisationnels																
A3.5. Monitoring annuelle des progrès par rapport à la carte de performance et la mise en œuvre des plans RC																
R4- Des études et expertises qui contribuent à l'innovation relatives aux secteurs de l'élevage et de la santé sont financées ; et des bourses individuelles sont financées.																
A4.1. Appuyer la création des groupes de travail autour des études et expertises en fonction des besoins																
A4.2. Lancement et conduite des travaux autour des études et expertises en fonction des besoins																
A4.3. Collecte et diffusion des résultats des études et expertise																
A4.4. Mettre en place un mécanisme de sélection des boursiers																
A4.5. Sélectionner les boursiers et organiser leur apprentissage																

Activités	Années															
	2018				2019				2020				2021			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Autres activités reportages																
Backstopping																
Elaborer le rapport Baseline, y incl. les valeurs Baseline et endline au niveau de l'outcome et des outputs, et la boîte à outils pour la collecte de données																
Elaborer le rapport annuel des bourses																
Élaborer les rapports trimestriels et annuels																
Evaluation à mi-parcours et finale																
Audit																
Capitalisation et produits																

3.6 Mécanismes de suivi & apprentissage

Le Suivi et les Revues soutiennent les besoins de redevabilité, d'apprentissage continu et de pilotage stratégique. Ainsi, la mise en œuvre du système de suivi de l'IRC doit répondre aux besoins en informations de ses principaux utilisateurs. Le tableau suivant résume les grandes lignes de ces besoins par catégorie d'acteurs.

Tableau 12: Besoins en information des acteurs

Acteurs / instances	Besoins en informations
DGD / HQ Enabel	- Progrès vers l'atteinte des résultats de développement - Bonnes pratiques, leçons apprises et expériences reproductibles - Prise en compte des priorités du Programme de coopération - Les risques et problèmes, et s'ils sont gérés
Comité de pilotage	- Etat d'avancement général de l'intervention - Progression vers la réalisation des objectifs du programme - Les risques et problèmes et s'ils sont gérés
Représentation Enabel / DGCT	- L'exécution opérationnelle du programme - Le niveau de réalisation des indicateurs de l'intervention - Risques et goulots d'étranglement, et comment ils sont gérés ?
Organisations bénéficiaires impliqués dans la mise en œuvre	L'appréciation de l'état d'avancement et d'exécution financière de l'intervention pour la prise de décision, la planification et la redevabilité
Tutelle et autorités locales / régionales	Les informations et décisions des différents niveaux d'orientation stratégique et de pilotage opérationnel de l'intervention pour amélioration de la mise en œuvre
L'intervention IRC	Les informations relatives au suivi opérationnel, y compris le suivi des risques, et au suivi de résultats

Pour satisfaire ces besoins en informations, le système de suivi-évaluation de l'intervention génère les rapports suivants qui sont élaborés par l'Equipe d'Intervention et approuvés par le Comité de Pilotage à savoir : (i) le rapport trimestriel de monitoring opérationnelle (MONOP) ; (ii) le rapport annuel de résultats et (iii) le rapport Baseline. Un rapport d'évaluation à mi-parcours et un rapport d'évaluation finale (rapports de revue) réalisés de façon indépendante complètent toute la documentation de suivi-évaluation de l'intervention.

Le système de suivi de l'IRC utilisera les nouvelles technologies de l'information et de communication au niveau des équipes d'interventions tout en valorisant les mécanismes de suivi –évaluation existant au niveau des organisations bénéficiaires. L'utilisation des tablettes et bases de données en ligne sera encouragée afin d'améliorer la fiabilité, l'accès aux informations et une meilleure communication pour le développement.

Les rôles des acteurs plus en détail :

L'intervention RC :

Monitoring trimestriel qui comprend :

- La planification des activités et sa mise à jour.
- La planification financière et sa mise à jour.
- La planification des marchés publics et des accords de subsides.
- L'état d'exécution des activités et dépenses prévues au trimestre précédent.
- Le suivi de la gestion des risques.
- Le suivi de la gestion des ressources humaines de l'intervention.
- Le suivi des décisions du comité de pilotage.

Monitoring annuel des résultats : Suivi des résultats marqueurs de progrès. L'équipe du projet se fera aider dans la collecte des données par le consultant chargé de l'accompagnement des apprenants dans le transfert de compétences au niveau de l'organisation. Les données seront relatives aux indicateurs d'output liés à l'apprentissage et d'outcome lié à la gestion des performances des ressources humaines. L'intervention fera appel au besoin au backstopping pour l'élaboration des outils de collecte des données pour les indicateurs qui sont régulièrement renseignés.

Organisation de les revues à mi-parcours et finale : cette activité qui consistera à évaluer la performance du projet et les impacts sur les bénéficiaires du projet sera conduite par des consultants ayant une expertise avérée en suivi évaluation. Néanmoins le projet se chargera d'élaborer les TDR pour le recrutement et l'organisation global de la mission d'évaluation finale.

Les interventions sectorielles (PASS et PRADEL) : à travers leurs ATN régionaux qui contribueront au suivi de la mise en œuvre des activités et au monitoring des résultats ; les ATN suivi-évaluation qui participeront à la préparation (TDR et outils) et la collecte et traitement des données pour le monitoring des résultats.

Le Ministère de la Santé publique et le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage : A travers leur Secrétaire général comme sponsors de l'intervention, ils sont responsables de la réalisation des résultats et de l'objectif spécifique de l'intervention. A ce titre ils assurent le pilotage et le suivi de la mise en œuvre des activités du projet ; ils doivent veiller à l'atteinte des résultats du projet. Pour cela ils doivent tenir des séances d'évaluation des progrès du projet en termes d'atteinte des résultats lors des réunions des comités de pilotage.

Le Comité de pilotage : prend acte et approuve la façon dont l'intervention effectuera le monitoring de ses résultats. Il approuve le rapport Baseline, valide la planification opérationnelle et financière ; valide ou rejette les recommandations (pilotage stratégique) et les monitorings annuels des résultats et approuve l'évaluation finale.

Le comité technique : approbation des cartes de performance et plans de renforcement des capacités.

Organisations bénéficiaires du projet : Le RC s'inscrivant dans une approche d'appropriation et de responsabilisation, les bénéficiaires ont la maîtrise du processus. Elles

assureront le suivi, le contrôle qualité de prestation de services fournis par le projet. Elles organiseront des séances d'auto-évaluation sur la pertinence des activités en termes d'acquisition de compétences et de la traduction de ces dernières en performance organisationnelle.

Prestataires de service : assurent l'accompagnement des acteurs dans la mise en pratique des compétences acquises et la conduite des études de collecte des données sur les résultats pour les besoins du monitoring annuel et final.

Backstopping : apporte des appuis ponctuels à l'équipe d'intervention dans l'élaboration et l'utilisation des approches/méthodes et outils de monitoring.

3.7 L'Apprentissage au sein de l'IRC

En ce qui concerne l'apprentissage, il a pour finalité de contribuer à l'amélioration continue des interventions, par la création et le transfert de connaissances, la remontée de l'information et le partage des résultats et des enseignements tirés de l'expérience des interventions des projets et programmes. IRC se veut une intervention apprenante, qui s'alimente des réalités de terrain pour faire évoluer ses modes d'intervention. Jouant un rôle central dans l'amélioration constante des actions de l'organisation, la démarche d'apprentissage doit impérativement être partie intégrante de la vie de l'IRC. Pour assurer le suivi de l'apprentissage l'IRC s'est dressée une liste de questions. Ces questions sont liées à un certain nombre de défis sur lesquels il aimerait construire son apprentissage et dont les réponses lui permettront de mesurer le progrès. Les questions sont :

- Comment l'IRC doit optimiser la collaboration avec les interventions sectorielles (PASS et PRADEL) notamment dans l'élaboration des Cartes de performance et Plan RC et le suivi des activités RC spécifiquement au niveau 3 de Kirk Patrick, c'est-à-dire « application de l'apprentissage » ?
- Comment l'IRC influencera le choix des participants/porteurs de changement (bénéficiaires individuels des activités RC) en vue d'avoir les bonnes personnes au bon endroit ?
- Comment assurer l'encadrement de l'apprenant sur son lieu du travail après l'activité RC ?
- Comment l'IRC va organiser l'apprentissage au sein de l'intervention ?
 - Comment s'assurer de la progression de la performance sectorielle à travers le RC des individus. Pourrions-nous y arriver ?
 - Avions-nous appliqué la bonne méthode RC ? Comment le savoir ?

Les ressources nécessaires pour le suivi /évaluation seront supportées par le projet. Une contribution des organisations bénéficiaires sera requise en termes de collecte et de remontée de l'information sur le transfert des compétences individuelles en compétences organisationnelles.

Les réponses à ces questions se dégageront au fur à mesure de la mise en œuvre de l'Intervention Renforcement des Capacités. La collecte des données se fera selon les périodicités ci-dessous :

- Trimestriel : Suivi des activités RC.

- Annuel (sur base d'un schéma de 'sorties') : Auto-évaluation des Plans RC par les OB accompagnées par l'équipe IRC ou membres des équipes PASS/ PRADEL.
- Annuel :
 - Rencontre avec l'IRC et les interventions sectorielles.
 - Présentation et validation du Synthèse des auto-évaluations (Indicateur Outcome).
 - Réflexion sur les questions d'apprentissage.

4 Annexes

4.1 Plan de travail Baseline

L'équipe IRC a élaboré un Plan de Travail Baseline qui est disponible au niveau du projet.

4.2 Formulaires d'indicateurs

Les formulaires d'indicateurs ont été élaborés et sont disponible au niveau de l'intervention.

4.3 Liste des acteurs impliqués dans le processus Baseline

Acteurs impliqués dans le processus d'élaboration du Baseline
Programme d'Appui au Système de Santé (PASS)
Programme d'Appui au Développement de l'Elevage (PRADEL)
Représentation Enabel Niger

4.4 Bibliographie

Dossier Technique et Financier de l'Intervention « Programme d'Appui au Système de Santé », Enabel, 2017.

Dossier Technique et Financier de l'Intervention « Programme d'Appui au Développement de l'Elevage », Enabel, 2017.

Dossier Technique et Financier de l'Intervention Renforcement des Capacités, Enabel, 2017.

Document MoRe Result de l'Agence Belge de Développement, Enabel, 2013.

4.5 Liste des études complémentaires (le cas échéant)

Il n'y a pas eu d'études complémentaires dans le processus d'élaboration du Baseline.