



Rapport de résultats 2018

Intervention Renforcement des Capacités

(NER 1607011)

Niger

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES	II
ACRONYMES	IV
1 APERÇU DE L'INTERVENTION	1
1.1 FICHE D'INTERVENTION	1
1.2 EXÉCUTION BUDGÉTAIRE.....	2
1.3 AUTOÉVALUATION DE LA PERFORMANCE	2
1.3.1 <i>Pertinence</i>	2
1.3.2 <i>Efficacité</i>	3
1.3.3 <i>Effcience</i>	3
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i>	4
1.4 CONCLUSION	4
2 MONITORING DES RÉSULTATS	6
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE	6
2.1.1 <i>Contexte général</i>	6
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i>	6
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i>	7
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i>	7
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	8
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	8
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	8
2.2.3 <i>Impact potentiel</i>	8
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	9
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	9
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	10
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	10
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	11
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	11
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	11
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	12
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	12
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	12
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	12
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	12
2.6 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4.....	13
2.6.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	13
2.6.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	13
2.6.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	13
3 THÈMES TRANSVERSAUX	14

3.1	GENRE, APPROCHE BASÉE SUR LES DROITS HUMAINS, ENVIRONNEMENT, DIGITALISATION	14
4	GESTION DES RISQUES	15
5	PILOTAGE ET APPRENTISSAGE.....	20
5.1	RÉORIENTATIONS STRATÉGIQUES	20
5.2	RECOMMANDATIONS	20
5.3	ENSEIGNEMENTS TIRÉS.....	21
6	ANNEXES	21
6.1	CRITÈRES DE QUALITÉ.....	21
6.2	DÉCISIONS PRISES PAR LE COMITÉ DE PILOTAGE ET SUIVI	25
6.3	CADRE LOGIQUE MIS À JOUR	27
6.4	APERÇU DES MORE RESULTS.....	28
6.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	29
6.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION	30

Acronymes

ATN	Assistant Technique National
CAPAN	Collectif des Associations Pastorales au Niger
COFODEP	Commission Foncière Départementale
COGES	Comité de Gestion
COSAN	Comité de Santé
CRA	Chambre Régionale de l'Agriculture
CSI	Centre de Santé Intégrée
DDEL	Direction Départementale de l'Elevage
DREL	Direction Régionale de l'Elevage
DRSP	Direction Régionale de la Santé Publique
DTF	Document Technique et Financier
IRC	Intervention Renforcement des Capacités
M&E	Monitoring et Evaluation
MAG/EL	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage
MSP	Ministère de la Santé Publique
OB	Organisation Bénéficiaires
OSC	Organisation de la Société Civile
PASS	Programme d'Appui au Système de Santé
PDF	Programme De Formation
PDS	Plan de Développement Sanitaire
PRADEL	Programme d'Appui au Développement de l'Elevage
RC	Renforcement des Capacités
SDDEL	Stratégie de Développement Durable de l'Elevage
SPR/CR	Secrétariat Permanent Régional du Code Rural
STD/EL	Service Technique Déconcentré de l'Elevage
SVPP	Service Vétérinaire Privé de Proximité
TDR	Termes de Référence
UAP	Unité d'Appui aux Projets

1 Aperçu de l'intervention

1.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Intervention Renforcement des Capacités »
Code de l'intervention	16 070 11
Localisation	Elevage : Régions de Tahoua et de Dosso, niveau central. Santé : DS de Gaya et Gothèye, niveau central
Budget total	3 Millions euro
Institution partenaire	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage, Ministère de la Santé Publique et Enabel
Date de début de la Convention spécifique	20 juin 2017
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	09/01/2018
Date prévue de fin d'exécution	09 janvier 2022
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.
Impact¹	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.
Année couverte par le rapport	2018

¹ L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

1.2 Exécution budgétaire

	Budget	Dépenses		Engagement	Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année 2018	Taux de Réalisation à la fin de l'année 2018
		Années précédentes 2017	Année couverte par le rapport (2018)	Année couverte par le rapport (2018)			
Output 1	342.800		5.854	94.382	336.946	2%	29%
Output 2	760.000				760.000	0%	0%
Output 3	760.000				760.000	0%	0%
Output 4	450.000		912		449.088	0%	0%
<i>Réserves Budgétaires</i>	70.000					0%	0%
<i>Ressources Humaines</i>	319.878	8.541	85.384		234.494	29%	27%
<i>Investissements</i>	29.000		26.143		2.857	90%	90%
<i>Coûts opérationnels</i>	81.322	1.592	22.212		59.110	29%	29%
<i>Audit et M&E</i>	187.000		8.655		178.345	5%	5%
TOTAL	3.000.000	10.133	149.160	94.382	2.780.840	5%	8%

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

L'intervention RC venant en appui aux programmes sectoriels (PASS et PRADEL) est à l'instar de ces derniers en parfaite cohérence avec les orientations nationales i) en matière de santé, axées sur la réalisation progressive du droit à la santé à travers des initiatives qui doivent mener à un système de santé plus équitable et plus participative; ii) en matière d'élevage dont le cadre de référence est la Stratégie de Développement Durable de l'Élevage (SDDEL ; 2012-2035), qui vise à rendre les systèmes d'élevage plus résilients, performants et durables, dans lesquels des emplois, surtout pour les jeunes et les 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, etc.).

L'intervention aborde les questions liées à la performance des acteurs de deux secteurs en terme de compétences dans la délivrance des services au profit des communautés qui est une thématique d'actualité aussi bien au niveau de la SDDEL qu'au niveau du Plan de Développement Sanitaire (PDS ; 2017-2021).

La logique verticale et horizontale d'intervention du projet est cohérente. Les indicateurs d'impact et d'outcome ont été définis lors de la Baseline. Les indicateurs d'impact définis ont été tirés des rapports Baselines PASS et PRADEL et cela pour marquer la contribution de IRC aux objectifs sectoriels. Mais ces derniers ont été revus en concertation avec les directions des études et programmation des deux ministères et des programmes sectoriels sur décision du comité de pilotage. Les risques ont été réactualisés ainsi que les mesures d'atténuation.

1.3.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	C

Le rapport Baseline a prévu le renseignement de l'indicateur composite au cours de l'année 2 de mise en œuvre du projet. Par conséquent, nous pouvons affirmer que l'outcome pourra être atteint parce que nous sommes encore dans le temps. Des mesures et outils de suivis permettant de réduire le temps dans le processus de passation des marchés sont en cours de mise en œuvre par la représentation. Cela permettra de maximiser les actions pour atteindre l'outcome dans les délais.

Un plan de gestion de risque est défini et le suivi d'un certain nombre de risques liés à la connaissance du mandat des organisations bénéficiaires, à leur capacité d'absorption des activités RC et de la synergie avec les programmes sectoriels et les autres intervenants est fait régulièrement (chaque trimestre). Les mesures d'atténuation sont prises en compte dans la mise en œuvre des activités, ce qui offrent une certaine proactivité dans la prévention des risques.

1.3.3 Efficience

	Performance
Efficience	C

Les fonds pour la mise en œuvre des activités ont été toujours disponibles à chaque fois qu'il y a le besoin. Le fait que le projet soit en régie a beaucoup facilité cet état de chose. Des réflexions sont entreprises pour rester dans le budget alloué lors de la mise en œuvre des plans RC. Sur base de ce plan, il est prévu une répartition entre IRC et les programmes sectoriels et même d'autres intervenants. IRC retiendra les activités dans la limite de son budget. Pour cela, des plans de formation seront élaborés et un budget par organisation sera établi en fonction des besoins en RC. Un manuel de procédure est élaboré et qui précise les modalités de financement des plans RC.

Un réaménagement budgétaire pour faire face aux besoins en mobilier de bureau a été demandé et accordé par le comité de pilotage. Ce qui a permis à l'équipe de disposer d'un petit équipement pour lui permettre d'améliorer les conditions de travail.

Les outputs pourront être atteints dans le temps mais il est nécessaire de prendre des mesures et de développer des stratégies de mises en œuvre permettant de gagner en temps tout en veillant sur la qualité des livrables. Surtout qu'un retard est accusé par rapport à l'élaboration des cartes de performance et plans RC.

1.3.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	A

La durabilité financière du projet est bonne. Quelques insuffisances sont notées par rapport aux frais liés à certains services tels que l'internet eu égard aux nouveaux systèmes de monitoring et de gestion financière mis en place par Enabel (Pilot et UBW) qui exigent un fort débit de connectivité. Les frais sur la ligne communication ne permettant pas de couvrir les dépenses, il est prévu un réaménagement budgétaire pour faire face à ce besoin.

L'intervention est intégrée dans le mailing liste du Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage. Ce qui permet à l'équipe d'assister à des rencontres avec d'autres projets et programmes mais aussi d'être informé sur les événements organisés par le Ministère. Elle a bénéficié de l'appui (la mobilisation des acteurs, la convocation de réunion et la mise en place et la tenue des réunions du comité de pilotage) des deux ministères en charge à chaque fois qu'il y a eu besoin.

IRC cherche à se positionner comme un centre d'expertise en RC. A ce titre, elle mettra à la disposition des Organisations Bénéficiaires (OB) et des programmes sectoriels les outils, approches et méthodes de RC, qu'elle aura construit avec l'appui de l'expertise perleée. Elle mettra en place une stratégie permettant l'internalisation/appropriation des outils, approches et méthodes afin de garantir la durabilité dans l'utilisation.


L'information sur les principes cardinaux de l'intervention à savoir : i) le caractère endogène du processus RC qui se base sur l'appropriation et le leadership des acteurs et ii) la responsabilisation et l'autonomisation des OB, participent à la pose des jalons de la durabilité. Ces principes sont matérialisés par les demandes de partenariat adressées au projet et la responsabilisation des acteurs dans l'organisation des ateliers. La limitation des consultants devant conduire les cartes de performance et plans RC au rôle de facilitateur de processus contribue à asseoir la dynamique de responsabilisation et d'appropriation par les acteurs.

1.4 Conclusion

L'intervention a accusé du retard dans la mise en œuvre de certaines activités qui ont eu un impact sur certains outputs/résultats du fait notamment des procédures de passation des marchés et également de la qualité des prestataires. Cependant, ce retard n'aura pas d'effets négatifs sur l'atteinte de l'outcome.

Quelques avancées significatives vers l'atteinte des outputs prévus ont été observées et se déclinent comme suit :

- Réalisation de la Baseline qui a permis la révision de la logique d'intervention et des indicateurs d'outcome et d'impact ;
- Finalisation du processus de passation de marché pour la sélection d'un cabinet pour la réalisation des cartes et plans RC ;
- Elaboration des outils pour la facilitation du processus d'élaboration des cartes de performance et plans RC ;
- Information des acteurs sur la philosophie du projet ce qui a permis d'amorcer le processus d'appropriation et responsabilisation.

Fonctionnaire exécution nationale	Fonctionnaire exécution ENABEL
	Maimouna Ousmane 

2 Monitoring des résultats

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

Globalement le contexte socio-économique, politique et sécuritaire n'a pas connu de changement majeur. En effet, le contexte sécuritaire est quelque peu le même, caractérisé par une recrudescence de l'insécurité dans la région de Tillabéri surtout le long de la frontière avec le Mali et le Burkina. En conséquence, le gouvernement a prorogé l'état d'urgence dans la région, a accru les moyens des forces de défense et de sécurité et mis en place une nouvelle opération militaire. Cette situation a connu une détérioration au cours des 6 derniers mois de 2018 avec comme effet la limitation des déplacements dans cette zone d'intervention du projet même si cet état de fait n'a pas eu d'incidence sur les activités du projet, la possibilité d'un impact pourrait être perceptible à la longue si l'insécurité perdurait.

Sur le plan politique, une volonté politique de rendre une certaine autonomie aux collectivités territoriales s'est manifestée avec la prise en 2017, de neuf (9) arrêtés conjoints relatifs aux cahiers des charges précisant les conditions et les modalités d'exercice des compétences et des ressources transférées par l'Etat aux communes et aux régions dans les quatre domaines (la santé, l'hydraulique, l'environnement et l'éducation) retenus. Un plan de transfert est élaboré qui ambitionne d'être un moyen de « *développement des capacités d'intervention des collectivités territoriales pour les amener à mieux assumer leurs missions de délivrance de services publics aux citoyens et de promotion de développement local* ». La mise en œuvre du plan a démarré en 2018 avec des missions d'informations des parties prenantes.

Ce transfert quoique non encore effectif parce qu'il ne s'en est pas suivi de transfert des ressources, ne demeure pas moins une avancée qui donnera aux communes les coudées franches pour s'investir dans le développement de leur localité. Ce qui constitue en soi une opportunité pour travailler avec des acteurs ayant le pouvoir de décision.

2.1.2 Contexte institutionnel

L'intervention RC est sous la tutelle de deux ministères (Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage et Ministère de la Santé Publique). Cet ancrage institutionnel a l'avantage de donner une certaine position privilégiée à l'intervention du fait de la pluralité d'interlocuteurs. La collaboration avec les deux ministères a été très fructueuse aussi bien dans l'organisation et la tenue des réunions du comité de pilotage pour prendre des décisions quant aux orientations du projet, que pour entrer en contact avec certains acteurs et appuyer leur mobilisation pour la mise en œuvre des activités.

Quelques difficultés de calendrier ont été vécues dans la tenue de la réunion du comité mais sans incidence sur les résultats.

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Le projet étant en régie, les procédures belges lui sont appliquées dans l'exécution budgétaire, ce qui a beaucoup facilité la mise en œuvre des activités. L'intervention a bénéficié de l'appui de l'unité d'appui aux projets (UAP). Cette unité a beaucoup aidé dans le cadre de la passation des marchés pour l'élaboration des cartes de performance et des plans RC et dans le contrôle de la gestion financière. Des clarifications sur les procédures sont données chaque fois que la sollicitation est faite. Cependant, quelques lenteurs dans la procédure de passation impliquant le siège ont été observées, ce qui a eu des répercussions sur les délais d'exécution de certaines activités.

2.1.4 Contexte HARMO

L'intervention venant en appui aux programmes sectoriels PASS et PRADEL, une dynamique d'échanges a été instaurée. Plusieurs rencontres ont eu lieu entre IRC, PRADEL et PASS autour des acteurs à appuyer par IRC, des activités RC, des thématiques pour les bourses et études.

IRC participe aux réunions du comité de pilotage de PRADEL et vice versa. Elle participe aussi aux réunions du programme santé qui implique aussi PARSS et PASS et qui sont des cadres de création de synergie dans les actions.

La participation aux journées PDF Days, a permis de nouer des relations avec une intervention similaire au Mali. L'équipe a pris part à la formation sur la boîte à outils pour l'élaboration des cartes de performance et plans RC organisée par l'IRC Mali. Ce qui fut d'une grande utilité pour asseoir les outils et méthodes.

Des échanges sur la philosophie du projet ont aussi eu lieu avec les acteurs bénéficiaires et cela pour susciter une appropriation du processus RC. Un partage de la documentation est effectué pour une meilleure imprégnation de part et d'autre.

Un début de collaboration est enclenché avec le groupe de travail « renforcement de capacité » piloté par la GIZ, qui vise la mise en place d'un fonds commun pour le RC des communes.

2.2 Performance de l'outcome



2.2.1 Progrès des indicateurs

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					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année 2017	Valeur année 2018	Cible année 2019	Cible finale
Capacité des organisations bénéficiaires dans la gestion de la performance des ressources humaines	Prévue au cours de la première session d'auto-analyse				Amélioration

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

L'année 2018 a été consacrée au démarrage du projet. Il était surtout prévu la mise en place des outils de renforcement tels que la carte de performance et les plans RC et l'exécution de quelques activités RC. Mais le retard accusé dans le processus de passation des marchés n'a pas encore permis de disposer de ces outils. Ce qui fait qu'au stade actuel de la mise en œuvre des activités du projet, il est difficile de parler de progrès vers la mesure de l'indicateur d'outcome. Nous pouvons néanmoins, projeter d'aboutir aux outputs prévus et qui contribueront à l'atteinte de l'outcome, eu égard à l'intérêt porté à la qualité de ces outils qui s'est traduit aussi bien dans les TDR pour les marchés, dans le choix des consultants que dans la définition des méthodes et outils pour leurs réalisations.

Par ailleurs, le suivi et la mesure de l'indicateur n'interviendra qu'en fin 2019 conformément à la prévision faite dans le rapport Baseline.

2.2.3 Impact potentiel

La logique d'intervention décrite dans la Baseline est toujours d'actualité. L'impact recherché par IRC est la performance des organisations bénéficiaires. L'outcome qui vise à doter les Organisations Bénéficiaires (OB) des savoirs, savoirs faire et savoir être permettant de rendre les organisations performantes contribuera sans nul doute à l'atteinte de l'impact. A travers cet outcome l'IRC se propose de hisser les OB 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, il est développé un indicateur composite intitulé : « la capacité des organisations bénéficiaires dans la gestion de leur performance » dont les composantes sont :

1. Le niveau de capacité des acteurs à gérer leur performance ;

2. La mise en application des nouvelles connaissances acquises par les participants /boursiers (internationaux et/ou nationaux) ;
3. La mise en application des recommandations issues des études et expertises.

La manière dont la logique d'intervention est déclinée contribuera à l'atteinte de l'outcome qui est la sphère d'influence du projet. Elle contribuera conséquemment, avec le concours d'autres facteurs, à l'atteinte de l'impact qui relèvent de la sphère d'intérêt.

2.3 Performance de l'output



2.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : L'ingénierie de formation est en appui aux organisations bénéficiaires					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année 2017	Valeur année 2018	Cible année 2019	Cible finale
R1.1 Nombre d'organisations bénéficiaires directes ayant participé à une session d'information sur la philosophie de projet IRC (ratio nombre/totalité)	0	0	16	8	24
R1.2 Nombre de cartes de performance approuvé par les comités techniques	0	0	0	24	24
R1.3 Nombre de plans RC approuvé par les comités techniques	0	0	0	24	24

2.3.1. État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités ²	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. Réaliser une cartographie des acteurs à renforcer et répertorier les analyses existantes concernant les organisations bénéficiaires directes		X		
2. Organiser des sessions d'informations sur la stratégie du projet destinées aux organisations bénéficiaires directes	X			
3. Organiser des rencontres mensuelles de coordination des actions IRC avec les deux projets santé et élevage	X			
4. Organiser l'appui perlé pour l'accompagnement méthodologique et monitoring				X
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, ...)			X	
6. Conduire le processus de lancement de marché public pour l'élaboration des cartes de performance, les plans RC et l'accompagnement des organisations			X	
7. Elaborer des cartes de performance basées sur les analyses prenant en compte les thèmes transversaux et prioritaires			X	
8. Elaborer les plans de renforcement des capacités intégrant les thèmes transversaux et prioritaires			X	

2.3.2 Analyse des progrès réalisés

Le premier output du projet est la mise en place des outils de renforcement des capacités que sont la carte de performance et le plan de renforcement des capacités. Quelques avancées permettant de progresser vers l'atteinte de l'output ont été réalisées. On peut citer :

- Le ciblage des organisations pertinentes pouvant apporter un changement significatif au profit des communautés relativement aux secteurs santé et élevage. Le DTF a donné une liste des organisations bénéficiaires des activités. Une cartographie des acteurs afin d'évaluer leur pertinence en termes de contribution aux objectifs des programmes sectoriels, a été faite. Cette dernière a permis d'appréhender les différents acteurs et surtout de jauger, de par leur mandat, leur contribution aux objectifs sectoriels.
- Les rencontres avec les programmes sectorielles PASS et PRADEL ont permis de mieux définir les champs d'actions et éviter les risques de chevauchement, clarifier et confirmer les organisations bénéficiaires.
- L'appui conseil de l'équipe est-éducation et OPS qui a permis en termes de stratégie et de méthodologie de mieux orienter les activités du projet vers les résultats escomptés.
- Le processus de passation de marchés pour le recrutement d'un cabinet en vue de la réalisation des cartes de performance et les plans RC qui s'est soldé par la sélection du cabinet Golf expertises. Les TDR pour cette consultance

² A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

ont pris en compte les aspects de qualité afin d'amener les acteurs à faire leur auto-analyse, à définir leur vision de changement et le chemin à parcourir en termes de renforcement des capacités pour arriver à la situation souhaitée.

- Le briefing des acteurs sur la philosophie du projet en vue d'une meilleure appropriation voire responsabilisation des acteurs gage d'engagement, a permis d'enregistrer des demandes de partenariat. Cette activité a touché les acteurs de la santé (hôpitaux de district, COSAN, COGES, MSP, DRSP, CSI) et de l'élevage (MAG/EL ; DREL, DDEL, SVPP, SPR/CR, COFODEP, CRA, CAPAN).
- L'élaboration des outils de qualité pour la réalisation des cartes et plans RC, qui a mobilisé l'expertise OPS du siège et l'intervention RC du Mali.

2.4 Performance de l'output 2

2.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 : Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de l'élevage sont renforcées					
Indicateurs	Valeur de la Baseline	Valeur année 2017	Valeur année 2018	Cible année 2019	Cible finale
R2.1 Appréciation des apprentissages par les apprenants du secteur élevage (niveau 1)	N/a			N/a	70%
R2.2 Pourcentage des apprenants ayant acquis de connaissances et compétences à la fin de l'activité RC (niveau 2)	N/a			N/a	
R2.3 Nombre de personnes (désagrégé H/F) bénéficiaires des activités RC	N/a			N/a	
R2.4 Nombre d'activités RC organisées				N/a	

2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités ³	État d'avancement :			
	A	B	C	D
A2.1. Conduire le processus de lancement de marché public pour la mise en œuvre plans RC			X	
A2.2. Mettre en œuvre les activités de renforcement de capacités			X	
A2.3. Accompagner, suivre et évaluer la mise en œuvre des plans RC			X	
A2.4. Accompagner les organisations bénéficiaires directes pour la contribution des capacités individuelles aux objectifs organisationnels		X		
A2.5. Monitoring annuelle des progrès par rapport à la carte de performance et la mise en œuvre des plans RC		X		

³ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

2.4.3. Analyse des progrès réalisés

Le projet avait prévu la mise en œuvre de quelques activités RC au dernier trimestre 2018. Cependant, lors de la planification du trimestre 3, conscient de la difficulté de boucler le processus de sélection du cabinet pour la réalisation des plans RC, l'intervention a pris le devant pour reporter la mise en œuvre des activités RC en 2019. Tenant compte de cet état de fait, le retard accusé est maîtrisable. Par contre les activités relatives au suivi de la mise en œuvre et à l'accompagnement pour le transfert des compétences au niveau organisationnel sont encore dans le délai.

2.5 Performance de l'output 3

2.5.1 Progrès des indicateurs

Output 3 : Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de la santé sont renforcées					
Indicateurs	Valeur de la Baseline	Valeur année 2017	Valeur année 2018	Cible année 2019	Cible finale
R3.1 Appréciation des apprentissages par les apprenants du secteur de la santé (niveau 1)	N/a			N/a	70%
R3.2 Pourcentage des apprenants ayant acquis de connaissances et compétences à la fin de l'activité RC (niveau 2)	N/a			N/a	
R3.3 Nombre de personnes (désagrégé H/F) bénéficiaires des activités RC	N/a			N/a	
R3.4 Nombre d'activités RC organisées	N/a			N/a	

2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités ⁴	État d'avancement :			
	A	B	C	D
A3.1. Conduire le processus de lancement de marché public pour la mise en œuvre plans RC			X	
A3.2. Mettre en œuvre les activités de renforcement de capacités			X	
A3.3. Accompagner, suivre et évaluer la mise en œuvre des plans RC			X	
A3.4. Accompagner les organisations bénéficiaires directes pour la contribution des capacités individuelles aux objectifs organisationnels		X		
A3.5. Monitoring annuelle des progrès par rapport à la carte de performance et la mise en œuvre des plans RC		X		

2.5.3 Analyse des progrès réalisés

Idem que le commentaire précédent.

⁴ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

2.6 Performance de l'output 4

2.6.1 Progrès des indicateurs

Output 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					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année 2017	Valeur année 2018	Cible année 2019	Cible finale
R4.1 Nombre de bourses financées-nombre de parcours réussis		4	4		
R4.2 Nombre d'études et expertises liées à l'innovation réalisées					

2.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités ⁵	État d'avancement :			
	A	B	C	D
A4.1. Appuyer la création des groupes de travail autour des études et expertises en fonction des besoins		X		
A4.2. Lancement et conduite des travaux autour des études et expertises en fonction des besoins		X		
A4.3. Collecte et diffusion des résultats des études et expertises		X		
A4.4. Mettre en place un mécanisme de sélection des boursiers		X		
A4.5. Sélectionner les boursiers et organiser leur apprentissage		X		

2.6.3 Analyse des progrès réalisés

Des échanges avec les programmes sectoriels et les ministères de la santé et de l'élevage ont eu lieu relativement aux bourses et aux études /expertises relevant de l'innovation. Des thématiques ont été dégagées et les critères de sections des boursiers définis. L'identification des bénéficiaires interviendra en 2019. A ce niveau, un effort est à consentir par l'équipe et ses partenaires pour pouvoir mettre en place les bourses en 2019.

Par ailleurs, le projet a hérité en 2018, de quatre boursiers du projet bourse. Le paiement de ces boursiers est effectué par Enabel au Maroc mais les dépenses y afférant ne sont pas encore imputées sur IRC du Niger. Des tentatives de rapprochement entre IRC et l'équipe d'Enabel au Maroc ont été faites par OPS mais sans suite. L'intervention ne dispose, à nos jours, d'aucune information relative à ces bourses en cours. Cette situation limite le renseignement de l'outil de gestion bourse (Damino).

⁵ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

3 Thèmes transversaux

3.1 Genre, Approche basée sur les droits humains, Environnement, Digitalisation

Pour asseoir les bases d'une prise en compte de ces thèmes transversaux et prioritaires, le projet a tenu à les faire clairement ressortir dans toutes les activités menées. Cette prise en compte s'est traduite par les notifications dans les séances d'informations des acteurs, dans les termes de référence relatifs aux marchés pour l'élaboration du dispositifs RC mais aussi dans les outils devant permettre les analyses et l'élaboration des cartes de performance et plans RC.

4 Gestion des risques

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
La capacité des fournisseurs de services nationaux à fournir des services en RC répondant aux normes de qualité posées.	Juin 2017	OPS	High	High	Very High Risk	Clairement préciser les normes de qualité dans les dossiers d'appel d'offre et les dossiers d'appel à propositions (subvention).	Resp du projet	31/12/2020	Ces actions sont prises en compte dans le marché relatif aux cartes de performance et plans de renforcement des capacités. Le recours aux consultants sous régionaux illustre le souci de qualité des prestations. L'intégration de cette donnée se fera tout au long de la vie du projet dans tous les marchés. Pour garantir la qualité du service, des mesures ont été prises pour coproduire les outils pour l'élaboration de l'ingénierie de renforcement de capacités.	In Progress
						Contractualiser des experts internationaux en cas de besoin.				
						Inclure le contrôle de qualité sur la mise en œuvre dans les outils de l'intervention				
La culture du favoritisme empêche le choix des individus porteurs de changement comme bénéficiaires des activités de Renforcement des Capacités	Juillet 2018	DEV	High	High	Very High Risk	Inclure le profil des participants ciblés dans le plan de Renforcement des Capacités	ATN/ARC	31/12/2020	Des échanges sur le profil des participants aux ateliers d'élaboration des plans RC ont eu lieu avec les acteurs lors des missions d'information et de pré-analyse organisationnelle. Ces échanges continueront au-delà des ateliers.	In Progress
						Intégrer l'analyse du degré d'aptitude au changement des organisations et des participants dans les outils du dispositif organisationnel			Des outils sont conçus pour amener les organisations à définir leur vision et objectif de changement et les marqueurs de progrès. Ceux-ci permettront de jauger l'aptitude au changement des organisations.	

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème			
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status		
					Very High Risk	Responsabiliser les organisations par rapport à cela dans toutes les étapes concernées			L'attention des organisations est attirée sur les principes clés d'intervention du projet qui sont la responsabilisation et l'appropriation pendant les missions d'information et de pré-analyse			
L'OB n'est pas en mesure d'utiliser les compétences acquises par le personnel au profit de la performance organisationnelle	Jun 2017	DEV	High	High		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)	ATN/ARC	28/02/2019		Planned		
						Favoriser des méthodes de RC qui s'inscrivent dans les processus de travail existants.						
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.	Jun 2017	DEV	Medium	High	High Risk	Engager les consultants dans un rôle de facilitateur-accompagnateur des organisations bénéficiaires dans l'élaboration de leur cartographie de performance et de plan RC.	Resp de projet	31/12/2019	Des échanges ont eu lieu entre IRC et les consultants pour bien clarifier leur rôle de facilitateur de processus	In progress		
						Intégrer l'aptitude au changement de l'OB et de ses collaborateurs dans le processus d'approbation.						
						Etablir un protocole d'entente entre l'intervention RC et les OB.						
						Faire le monitoring des effets et de l'impact des activités RC avec l'OB dans une approche participative et de monitoring réflexif						

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Un haut degré de turnover du personnel et un faible taux de rétention.	Juillet 2018	DEV	High	Medium	High Risk	Une sélection ciblée des participants aux activités RC par les OB – ce point fait l'objet de dialogue avec les OB.	ATN/ARC	31/12/2019		Planned
						Miser sur des participants qui sont des porteurs de changement dans leur organisation.				
						Miser sur des jeunes avec potentialité.				
Le taux d'exécution financière reste bas par rapport au planning prévu à cause d'un retard dans la contractualisation.		FIN	Medium	Medium	Medium Risk	Garantir les services d'un expert en marchés publics obligatoirement pendant les 12 premiers mois de mise en œuvre.	RAF	31/12/2020	Le projet utilise l'expertise en passation des marchés de Enabel	In progress
						Se baser sur les Termes de Références similaires de la CTB [1] pour la contractualisation de l'expertise pour mener les analyses, pour accompagner les organisations dans l'élaboration de leur cartographie de la performance et de leur plan RC.			Le projet s'est inspiré de la documentation des projets similaires Enabel pour les TDR, les CSC et les outils.	
Des activités de Renforcement des Capacités isolées sont organisées sans suivi et sans ancrage dans une vision à moyen terme des objectifs organisationnels du fait d'un manque de	Juillet 2018	OPS	Low	High	Medium Risk	Le dispositif organisationnel prévoit un soutien continu aux bénéficiaires, et un coaching après l'activité RC.				In progress
						Le planning adaptatif et le monitoring réflexif permettent d'adapter les activités RC en fonction des besoins				
						Suivi des OB et de leurs résultats par les interventions sectorielles.				

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
synergies et de complémentarités entre l'ensemble des activités de Renforcement des Capacités prévues dans les interventions du PC						Mener des analyses de façon conjointe des organisations bénéficiaires (qui sont les partenaires de mise en œuvre ou les bénéficiaires des interventions sectorielles)				
						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 objectifs organisationnels des organisations bénéficiaires				
Les Organisations Bénéficiaires ne sont pas en mesure de faire ressortir les Thèmes Transversaux et Thèmes Prioritaires comme besoin du fait du respect du caractère endogène du Renforcement des Capacités		DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Prévoir dans les résultats 2-4 une ligne budgétaire à part.	Resp de projet	30/12/2019	Le budget a prévu des lignes relatives à l'intégration des termes transversaux dans le processus RC. Il prévoit aussi des études et expertises dans ce cadre.	
						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 <i>cartographie de performance</i> et le <i>plan RC</i> en fonction des spécificités de chaque OB.			La prise en compte de TT et TP est déjà soulignée dans les TDR des cartes de performance et plans RC. L'équipe veillera à ce que ces éléments ressortent dans l'analyse des organisations, les cartes de performance et les plans RC. Des	

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
									méthodes pour aborder les TP et TT sont contenues dans les outils. Un suivi sera fait pour une meilleure intégration.	

5 Pilotage et apprentissage

5.1 Réorientations stratégiques

Au stade actuel, le projet ne connaît pas encore de réelles réorientations stratégiques. Mais la stratégie de mise en œuvre du projet a dû être adaptée pour rattraper le retard pris au cours de la première année de mise en œuvre, notamment :

- L'intervention a prévu préalablement de mettre en place les outils RC en deux étapes un premier groupe de 16 organisations en fin 2018 et un second groupe au trimestre 1 2019. Compte tenu du retard accusé, la conduite du processus sera entreprise pendant la même période 2019 pour les deux groupes.
- Par rapport aux bourses, l'intervention a décidé de mettre en place les bourses de spécialisation qui ne dépasse pas une durée d'une année et privilégier les stages et cela pour permettre aux boursiers de finir leur cursus durant la vie du projet et pouvoir transférer les compétences acquises au sein de l'organisation.
- L'approbation des cartes et plans RC est prévue initialement à la fin des ateliers. Cependant pour pouvoir démarrer la mise en œuvre des activités RC rapidement, le projet compte organiser deux séances d'approbation aux mois de mars et avril 2019.
- Une fois les plans RC disponibles, un regroupement des activités similaires sera fait pour la mise en œuvre. Cela permettra l'économie en temps de passation des marchés et aussi de toucher plusieurs acteurs au même moment.

5.2 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Appuyer l'installation du comité technique pour l'approbation des cartes et plans RC	Comité de pilotage	28 février 2019
Faire un suivi rigoureux des procédures de passation des marchés	IRC, UGP	15 mars 2019
Veiller à ce que les consultants chargés de l'élaboration des plans fassent une proposition de consolidation pour créer l'économie d'échelle	IRC	05 mars 2019

5.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
Ne pas sous-estimer le temps nécessaire pour les procédures de passation de marchés même pour les projets en régie. Le projet doit assurer un suivi régulier de chaque dossier.	IRC et Autres interventions similaires de Enabel
La collaboration / échanges entre les interventions similaires au sein de Enabel est d'une grande utilité pour des nouvelles interventions. Un cadre formel doit être créée par Enabel	Enabel siège, RepNer ; intervention/programmes

6 Annexes

6.1 Critères de qualité

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A ; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de la PERTINENCE : note totale	A	B	C	D
	X			
1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?				
X	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.		
	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.		
1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?				
X	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).		
	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.		
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.		
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.		

2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C ni de 'D' = A ; Deux fois un 'B', pas de 'C ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale	A	B	C	D
			X	
2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?				
	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.		
	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.		
X	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.		
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.		
2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?				
	A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.		
	B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.		
X	C	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.		
	D	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.		
2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?				
	A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.		
	B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.		
X	C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.		
	D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.		

3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année 2018				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C ni de 'D' = A ; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	A	B	C	D
			X	
3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?				
	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.		
	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimes restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.		

3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année 2018	
X	C L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.
	D L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.
3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?	
X	A L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
	B L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.
	C L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans le temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
	D L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale		A	B	C	D
X					
4.1 Durabilité financière/économique ?					
X	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.			
	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.			
	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.			
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.			
4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?					
X	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.			
	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.			
	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.			
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.			
4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le					

4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).		
niveau politique ?		
X	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.
4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?		
	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
X	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

6.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision à prendre					Action			Suivi	
Décision à prendre	Période d'identification	Timing	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Approbation du Règlement intérieur	09 janv-18			Comité de pilotage	Assurer une présidence rotative entre les deux SG	Présidents	20-juin-21	Effectué	
					Utiliser la co-signature sur les documents et convocations	Présidents	20-juin-21	Effectué	Closed
					Partager les PV avec tous les membres pour observation	IRC	31-déc-18	Effectué	
					IRC assure la transmission des PV signés à tous les membres présents	IRC	31-déc-18	Effectué	
Approbation de la planification annuelle	09 janv-18		PV	Comité de pilotage	Développer la synergie entre les trois interventions	IRC	20-juin-21	En cours	
					Partager les TDR de la Baseline avec les DRH et les deux projets PASS et PRADEL	IRC	31-déc-18	Effectué	Ongoing
Approbation de la planification financière annuelle	09 janv-18		PV	Comité de pilotage	Mettre le budget en franc CFA	IRC	15-janv-18	Effectué	Closed
Approbation du plan de passation des marchés	09 janv-18		PV	Comité de pilotage		IRC	15-janv-18	Effectué	Closed
Approbation du plan de Baseline	09 janv-18		PV	Comité de pilotage	Réfléchir sur la méthodologie pour l'établissement de la Baseline	IRC	30 mars-18	Effectué	Closed
L'approbation du rapport Baseline	06 nov -18		PV	Comité	Revoir les indicateurs d'impact	IRC	20 nov-	Effectué	

Décision à prendre					Action			Suivi	
Décision à prendre	Période d'identification	Timing	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
est déléguée aux ordonnateurs				de pilotage	mesure la contribution d'IRC en concertation avec les programmes sectoriels et les directions des études des ministères santé et élevage sectoriels		2018		
Approbation de l'état d'avancement des activités et l'exécution budgétaire	06 nov-18		PV	Comité de pilotage	Mettre à la disposition des participants les cartographies des acteurs de secteurs santé et élevage		15 nov-18	Effectué	
					Améliorer pour les prochains COPIL, la présentation de l'état d'avancement des activités en précisant les activités prévues, réalisées, les écarts et leurs justifications	IRC	Janvier 19	Effectué	
					Les responsables des programmes (PASS et PRADEL) et les secrétaires généraux doivent se mettre ensemble pour dégager les propositions des thématiques pour les bourses	SG MSP et MAG/EL	31 déc -18	Effectué	
Adoption de la proposition de réaménagement budgétaire	06 nov-18		PV	Comité de pilotage	Modification en conséquence du budget dans le FIT	IRC	15 jan-19	Effectué	

6.3 Cadre logique mis à jour

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
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
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)	o	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	o	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	o	24	PV d'approbation des plans RC du comité technique	Annuelle	ATN IRC	Chef de projet IRC
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 (désagrégé 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
OUTPUT 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
OUTPUT 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 financées-nombre de parcours réussis	o	4	Rapport d'activités IRC	Annuelle	ATN IRC	Chef de projet IRC
R4.2 Nombre d'études et expertises liées à l'innovation réalisées	o		Rapport d'activités IRC, Rapport d'études, expertises	Annuelle	ATN IRC	Chef de projet IRC

Des modifications ont été apportées par rapport au DTF sur les indicateurs à différents niveaux de la chaîne des résultats. Ils se déclinent comme suit :

- 2 Indicateurs d'impact retenus :
 - ✓ 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 ;
 - ✓ Taux d'utilisation des soins curatifs dans les districts de Gaya et Gothèye.
- Indicateur d'outcome :
 - ✓ Capacité des organisations bénéficiaires dans la gestion de la performance des ressources humaines.
- Indicateurs d'outcome supprimés :
 - ✓ Niveau de satisfaction des organisations bénéficiaires sur l'acquisition des connaissances et compétences (sur base des Plans RC) ;
 - ✓ Niveau de satisfaction des organisations bénéficiaires sur la contribution des activités de RC organisées (sur base des Plans RC) aux capacités souhaitées (sur base des cartes de performance) ;
 - ✓ Degré de satisfaction des organisations bénéficiaires par rapport aux études et expertises finalisées.
- Indicateurs de resultat1 supprimé :
 - ✓ Nombre d'Intervision « Interventions RC – Organisations bénéficiaires » par an par rapport au total (=24).
- Indicateurs de resultat1 modifiés :
 - ✓ Nombre de cartes de performance approuvé par les comités techniques ;
 - ✓ Nombre de plans RC approuvé par les comités techniques.
- Indicateurs résultats2 et 3 modifiés :
 - ✓ Taux d'appréciation des apprentissages par les apprenants du secteur élevage (niveau 1) ;
 - ✓ Pourcentage des apprenants qui ont acquis de connaissances et compétences à la fin de l'activité RC (niveau 2).
 - ✓ Nombre de personne (désagrégé H/F) bénéficiaires des activités RC.
- Indicateur résultat 4 supprimé :
 - ✓ Degré d'appropriation des conclusions et recommandations concernant des initiatives au niveau des objectifs organisationnels.
- Indicateur resultat'4 modifié :
 - ✓ Nombre d'études et expertises liées à l'innovation réalisées.

6.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Oui
Rapport Baseline enregistré dans PIT ?	Oui
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	Mars/2020
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	Juin/2021
Missions de backstopping depuis le 01/11/2018	Du 07 au 08/11/2018 Du 16 au 23/12/2018

6.5 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

Budget Overview of NER1607011			
Project Title : Développement des capacités			
Budget Version : C02			
Donor : DGD			
Currency : EUR			
Duration (months) : 60			
	Status	Fin Mode	Amount
A ...			2.312.800,00
01 Résultat 1 : L'ingénierie de formation est en appui aux organisations bénéficiaires			
01 Sessions d'information		REGIE	6.000,00
02 Accompagnement élaboration Cartes de performance		REGIE	100.800,00
03 Accompagnement élaboration Plan RC		REGIE	48.000,00
04 Accompagnement acteurs sur mise en oeuvre Plans RC et Suivi de la performance		REGIE	48.000,00
05 Appui perlé		REGIE	140.000,00
02 Résultat 2 : Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de l'élevage sont renforcées			
01 Mise en oeuvre des Plans RC - groupe bénéficiaires directs, approche spécifique		REGIE	190.000,00
02 Mise en oeuvre des Plans RC - groupe bénéficiaires directs, approche commune		REGIE	540.000,00
03 Intégration TT et TP		REGIE	30.000,00
03 Résultat 3 : Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de la santé sont renforcées			
01 Mise en oeuvre des Plans RC - groupe bénéficiaires directs, approche spécifique		REGIE	400.000,00
02 Mise en oeuvre des Plans RC - groupe bénéficiaires directs, approche commune		REGIE	330.000,00
03 Intégration TT et TP		REGIE	30.000,00
04 Résultat 4 : Des études et expertises qui contribuent à l'innovation relatives aux secteurs de l'élevage et de la santé sont			
01 Expertises et études santé		REGIE	125.000,00
02 Expertise et études élevage		REGIE	125.000,00
03 Expertise et études TT et TP		REGIE	50.000,00
04 Bourses internationales		REGIE	150.000,00
X RESERVE BUDGETAIRE			
01 Réserve budgétaire			70.000,00
01 Réserve budgétaire		REGIE	70.000,00
Z RESSOURCES GÉNÉRALES			
01 Ressources Humaines			319.880,00
01 ATN développement organisationnel - RH		REGIE	134.400,00
02 ATN appui aux activités RC		REGIE	50.264,00
03 Unité de gestion/quote part de 10%		REGIE	0,00
04 Responsable d'administration et de comptabilité		REGIE	85.488,00
05 Personnel de soutien (secrétaire-coursier/chauffeur)		REGIE	36.144,00
06 Personnel d'entretien		REGIE	13.584,00
02 Investissement			29.000,00
01 Véhicules		REGIE	17.000,00
02 Mobilier de bureau		REGIE	1.900,00
03 Matériel informatique		REGIE	10.100,00
03 Coûts opérationnelles			81.320,00
01 Location de bureau		REGIE	0,00
02 Services et coûts d'entretien		REGIE	7.200,00
03 Coûts de fonctionnement du véhicule		REGIE	24.000,00
04 Communications incl. Internet		REGIE	14.400,00
05 Fournitures de bureau		REGIE	9.600,00
06 Missions		REGIE	15.600,00
07 Sécurité		REGIE	4.800,00
08 Formations		REGIE	5.000,00
09 Coûts bancaires		REGIE	720,00

04 Audit et ME		187.000,00
01 Suivi : Baseline, monitoring du progrès et capitalisation	REGIE	80.000,00
02 Evaluation : MTR et RevFin	REGIE	60.000,00
03 Audit	REGIE	32.000,00
04 Backstopping	REGIE	15.000,00
99 Conversion rate adjustment		
	REGIE	3.000.000,00
	COGEST	
	TOTAL	3.000.000,00



APPARTEMENT Royal du Palais de Justice de Bruxelles 1050 BRUXELLES

6.6 Ressources en termes de communication

- <https://open.enabel.be/en/NER/2228/789/u/le-renforcement-des-capacites-individuelles-comme-tremplin-vers-le-dveloppement-socio-conomique.html>
- [https://issuu.com/enabelauniger/docs/la coop ration belge au niger aper](https://issuu.com/enabelauniger/docs/la_coop_ration_belge_au_niger_aper)
- Dépliant projet