



## Rapport de résultats 2019

Intervention Renforcement des Capacités

NER1607011

Niger



## Table des matières

<b>1</b>	<b>ACRONYMES</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>APERÇU DE L'INTERVENTION</b> .....	<b>5</b>
2.1	FICHE D'INTERVENTION .....	5
2.2	AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	6
1.1.1	<i>Pertinence</i> .....	6
1.1.2	<i>Efficacité</i> .....	6
1.1.3	<i>Efficiéce</i> .....	6
1.1.4	<i>Durabilité potentielle</i> .....	7
1.1.5	<i>Conclusions</i> .....	8
<b>3</b>	<b>SUIVI DES RESULTATS</b> .....	<b>9</b>
3.1	EVOLUTION DU CONTEXTE .....	9
3.1.1	<i>Contexte général et institutionnel</i> .....	9
3.1.2	<i>Contexte de gestion</i> .....	10
3.2	PERFORMANCE DE L'OUTCOME .....	12
3.2.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	12
3.2.2	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	12
3.3	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	14
3.3.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	14
3.3.2	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	15
3.3.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	15
3.4	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2 .....	17
3.4.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	17
3.4.2	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	17
3.4.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	18
3.5	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3 .....	18
3.5.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	18
3.5.2	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	19
3.5.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	19
3.6	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4 .....	20

3.6.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	20
3.6.2	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	21
3.6.3	ANALYSE DES PROGRES REALISES .....	21
<b>4</b>	<b>SUIVI BUDGETAIRE</b> .....	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>RISQUES ET PROBLEMES</b> .....	<b>25</b>
<b>6</b>	<b>GESTION DES RISQUES</b> .....	<b>27</b>
<b>7</b>	<b>GESTION DES PROBLEMES</b> .....	<b>36</b>
<b>8</b>	<b>SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES</b> .....	<b>40</b>
8.1	AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE .....	40
<b>9</b>	<b>THEMES TRANSVERSAUX</b> .....	<b>41</b>
9.1	ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE .....	41
9.2	GENRE ET DROITS HUMAINS .....	41
9.3	DIGITALISATION .....	41
<b>10</b>	<b>LEÇONS APPRISES</b> .....	<b>42</b>
10.1	LES SUCCES .....	42
10.2	LES DEFIS .....	42
10.3	QUESTIONS D'APPRENTISSAGE STRATEGIQUE .....	43
10.4	SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS TIRES .....	43
<b>11</b>	<b>PILOTAGE</b> .....	<b>44</b>
11.1	MODIFICATIONS APORTEES A L'INTERVENTION .....	44
11.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	45
11.3	REORIENTATIONS STRATEGIQUES ENVISAGEES.....	47
11.4	RECOMMANDATIONS .....	47
<b>12</b>	<b>ANNEXES</b> .....	<b>48</b>
12.1	CRITERES DE QUALITE .....	48
12.2	CADRE LOGIQUE ET/OU THEORIE DE CHANGEMENT MIS A JOUR.....	53
12.3	FICHES DE SUIVI DE PROCESSUS DE CHANGEMENT (OPTIONNEL) .....	54
12.4	APERÇU DES MORE RESULTS.....	55

## 1 Acronymes

ATN	Assistant Technique National
CAPAN	Collectif des Associations Pastorales du Niger
COGES	Comité de Gestion
COSAN	Comité de Santé
CSI	Centre de Santé Intégré
DS	District Sanitaire
DTF	Document Technique et Financier
ECD	Equipe Cadre de District
HD	Hôpital de District
HCME	Haut-Commissariat à la Modernisation de l'Etat
IP/BVCP	Interprofession Bétail Viande Cuirs et Peaux
IP/VOLAILLE	Interprofession Volaille
M&E	Monitoring et évaluation
MAGEL	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage
MSP	Ministère de la Santé Publique
OB	Organisation Bénéficiaire
OSC	Organisation de la Société Civile
RC	Renforcement des Capacités
STD/EL	Service Technique Déconcentré de l'Elevage
TDR	Termes de Références

## 2 Aperçu de l'intervention

### 2.1 Fiche d'intervention

<b>Intitulé de l'intervention</b>	Intervention Renforcement des Capacités »
<b>Code de l'intervention</b>	16 070 11
<b>Localisation</b>	Elevage : Régions de Tahoua et de Dosso, niveau central. Santé : Départements de Gaya et Gothèye, niveau central
<b>Budget total</b>	3 Millions euro
<b>Institution partenaire</b>	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage, Ministère de la Santé Publique et Enabel
<b>Date de début de la Convention spécifique</b>	20 juin 2017
<b>Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture</b>	01/11/2017
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	<b>31/10/2021</b>
<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	20 juin 2022
<b>Groupes cibles</b>	Les acteurs étatiques, les acteurs OSC, les acteurs du secteur privé qui sont en lien avec le programme santé ou le programme élevage
<b>Impact<sup>1</sup></b>	La performance des acteurs en lien avec les secteurs de l'élevage et de la santé est renforcée.
<b>Outcome</b>	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
<b>Outputs</b>	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
<b>Année couverte par le rapport</b>	<b>2019</b>

<sup>1</sup> L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté  
Rapport des résultats

## 2.2 Auto-évaluation de la performance

### 1.1.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

L'intervention RC est inscrite dans le programme 3 « Développement de la Production Animale » du Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage et donc en parfaite cohérence avec les orientations du secteur élevage notamment la Stratégie de Développement Durable de l'Élevage (SDDEL 2012-2035). Cette cohérence est réaffirmée dans les recommandations sorties de la revue annuelle 2019 du sous-secteur « Agriculture et Élevage », où il est clairement fait mention d'un besoin d'appui dans le renforcement des capacités des ressources humaines.

En matière de santé, elle est en cohérence avec les orientations relatives à la réalisation progressive du droit à la santé à travers des initiatives qui doivent mener à un système de santé plus équitable et plus participatif. L'une des orientations est le Plan de Développement Sanitaire 2017-2021 qui, à son axe 3, met l'accent sur le développement des ressources humaines de la santé.

L'intervention RC, en procédant par une auto-analyse organisationnelle au préalable, adresse les besoins cruciaux des organisations bénéficiaires. Elle répond au déficit de compétences des ressources humaines et accompagne l'utilisation des compétences acquises au sein de l'organisation pour une plus grande performance de ces dernières.

La logique d'intervention est cohérente et d'actualité. L'impact, outcome et output ainsi que les indicateurs de mesure sont les mêmes définis dans le rapport Baseline. Les risques sont suivis régulièrement et mis à jour.

### 1.1.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	A

La vitesse avec laquelle les activités ont été mises en oeuvre au cours du trimestre<sup>4</sup>, laisse présager, sans nul doute, la progression vers l'atteinte de l'outcome. Le projet a prévu des auto-évaluations avec les acteurs bénéficiaires pour mesurer le niveau d'atteinte des marqueurs de progrès. Cependant, compte tenu de la petitesse de l'équipe et les nombreuses sollicitations des partenaires pour la mise en oeuvre des activités RC, les auto-évaluations n'ont pas pu avoir lieu. Elles interviendront finalement au premier trimestre 2020.

Des difficultés liées à la lenteur de la réactivité des partenaires quant à la proposition des TDR pour la mise en oeuvre des activités ont été constatées. Ces dernières ont été corrigées grâce à une formation sur l'élaboration des TDR à l'endroit des points focaux du projet, qui a permis de mettre en oeuvre plusieurs activités au trimestre 4.

### 1.1.3 Efficience

	Performance
Efficience	B

Les ressources matérielles et financières nécessaires pour la mise en œuvre du projet ont été disponibles à temps. Les ressources humaines prévues dans le DTF sont également disponibles. Cependant, il est constaté une sous –estimation des ressources humaines au regard du volume de travail. En l’absence d’une ligne budgétaire permettant de recruter du personnel, le projet a demandé une mise à disposition d’une secrétaire pour aider la RAF dans la gestion du courrier et sur certaines tâches liées à la comptabilité. Le projet envisage aussi d’ étoffer l’équipe avec le recrutement d’un ATN en formation. Ce dernier sera pris en charge sur la ligne appui perlée. Une partie du fonds sera utilisée dans cet accompagnement perlé à travers un contrat cadre que le siège contractera en 2020.

La mise en œuvre des activités a souffert quelque peu du retard accusé dans l’élaboration des plan RC du fait des procédures de marchés lourdes et aussi du fait des processus de validation de cartes de performance/plans RC et de contractualisation, qui ont pris plus de temps que prévu. Néanmoins, un bon nombre d’activités ont été mises en œuvre et des progrès sont enregistrés en termes de renseignement des indicateurs d’output. Ces activités ont été mises en œuvre conformément aux procédures d’Enabel qui encouragent l’efficacité dans toutes les prestations ou/et activités RC.

#### 1.1.4 Durabilité potentielle

	<b>Performance</b>
<b>Durabilité potentielle</b>	B

Les ressources financières sont globalement suffisantes. Quelques écarts ont été constatés entre les prévisions et les réalisations sur la ligne communication du fait de recours à une connexion internet de haut débit pour faire face au besoin des logiciels pilot et UBW. Pour cet effet, Le projet a proposé un réaménagement budgétaire qui a été approuvé par le comité de pilotage.

Le projet a travaillé à mettre en place des mécanismes de durabilité qui se traduisent par :


- Le fait que les activités RC soient une émanation des besoins réels des organisations bénéficiaires parce qu’ils sont les fruits des auto-analyses organisationnelles ;
- La signature des accords de partenariat qui tiennent lieu d’engagement moral et concrétise la responsabilisation des acteurs ;
- La mise en réseau des apprenants à travers le WhatsApp pour favoriser la continuité de l’apprentissage au-delà du cadre de formation ;
- L’opérationnalisation du principe « adéquation entre le profil /poste/ formation », ce qui a favorisé l’application des formations dans le travail quotidien ;
- Le partenariat conclu avec le Haut-Commissariat pour la Modernisation de l’Etat (HCME) avec comme toile de fonds l’accompagnement des acteurs dans le coaching, la gestion des déchets et la participation à des formations organisées par IRC. Ce dernier élément permettra au HCME d’acquérir davantage de compétences en vue de mieux accompagner les acteurs au-delà de la durée de vie du projet.

L’interaction est très développée avec le Ministère de l’Agriculture et de l’Elevage. L’intervention est bien intégrée dans ledit ministère à travers son inscription dans le Programme 3 « Développement de la Production Animale » et son intégration dans le mailing liste dudit ministère, ce qui favorise le partage des documents. Le projet est sollicité pour fournir des données servant à alimenter les rapports du Plan de Développement Economique et Social (PDES) et de la Cellule d’Analyse des Politiques publiques et Evaluation de l’action Gouvernementale (CAPEG) et prend part aux rencontres organisées par ledit ministère avec d’autres projets et programmes. Par contre, l’interaction avec le Ministère de la Santé publique est très timide. Elle se limite à leur implication dans le comité de pilotage du projet. Il faut noter néanmoins, que les autorités des deux ministères ont apporté des soutiens chaque fois que de besoin dans le cadre de la mise en œuvre des activités.

### 1.1.5 Conclusions

Le processus de mise en place des outils RC est relativement long. En effet, l'élaboration des cartes et plans RC et leur validation par le comité technique ont pris les trimestres 1 et 2. L'étape de consolidation pour avoir une économie d'échelle, la répartition des activités RC avec les programmes sectoriels (PASS et PRADEL) et la contractualisation avec les 24 organisations bénéficiaires ont pris aussi tout le trimestre 3. La mise en œuvre des activités RC n'a effectivement démarré qu'au cours du trimestre 4. Des résultats assez papables ont quand même été enregistrés au cours de l'année 2019 :

- 24 auto-analyses organisationnelles réalisées ;
- 24 cartes de performances et plans de renforcement de capacités réalisées ;
- 24 accords de collaboration signés avec les 24 organisations bénéficiaires réalisées ;
- 14 formations au profit des 12 organisations bénéficiaires du secteur élevage sur les thématiques relevant de la technique et du management/gouvernance avec au total 364 personnes touchées dont 33 femmes et 331 hommes. Le taux de satisfaction pour ces formations est en moyenne de 99%. Le sous-effectif des femmes s'explique par la faible représentation des femmes au niveau des acteurs du secteur et du fait que les activités RC dédiées aux unités économiques appuyées par le PRADEL n'ont pas encore eu lieu. En effet, 100% des femmes bénéficiaires affirment être satisfaites des formations.
- 9 formations au profit de 12 organisations bénéficiaires du secteur santé sur les thématiques techniques et de gestion avec au total 178 personnes touchées dont 50 femmes et 128 hommes. Le taux de satisfaction pour ces formations est en moyenne de 98%. Seuls 2% des bénéficiaires affirment être peu satisfaits ;
- 3 études réalisées au profit du secteur Elevage. Il s'agit de i) l'étude sur l'importance socio-économique de l'élevage au Niger, ii) l'étude sur le répertoire des races bovines, caprines et ovines du Niger et iii) l'élaboration d'une stratégie de la gestion des ressources génétiques animales et d'amélioration génétique ;
- 9 bourses de stage dont 7 pour le secteur santé et 2 pour l'élevage. Ces bourses ont concerné des thématiques techniques. Sur le neuf (9) boursiers, on dénombre trois (3) femmes et 6 hommes ;
- Signature d'un accord de partenariat non contraignant avec le Haut-Commissariat pour la Modernisation de l'Etat dans le cadre du coaching des organisations bénéficiaires et surtout dans le cadre de la mise en œuvre d'un micro-projet de changement de comportement par rapport à la gestion de la viande et des déchets y afférant au niveau de l'abattoir frigorifique de Niamey.

Fonctionnaire exécution nationale	Intervention Manager Enabel
	Maimouna OUSMANE  <u>OUSMANE Maimouna (Mar 25, 2020)</u>



## 3 Suivi des résultats

### 3.1 Evolution du contexte

#### 3.1.1 Contexte général et institutionnel

Le contexte socio-économique, politique et sécuritaire n'a pas connu de changement majeur comparativement à l'année 2018. En effet, le contexte sécuritaire est caractérisé par une recrudescence de l'insécurité dans la région de Tillabéri surtout le long de la frontière avec le Mali et quelques poches dans la région de Dosso où des attaques à main armée ont été enregistrées. Suite à l'exacerbation des violences, un état d'urgence a été décrété par le gouvernement. L'attaque en décembre 2019 d'un camp militaire de Inates faisant 71 morts parmi les forces de défense, a poussé les autorités de la région de Tillabéri et de Dosso à interdire la circulation des motos dans la zone. Cette interdiction, qui a rencontré le mécontentement des populations qui y voient une mesure tendant à plonger les jeunes dans la précarité financière, vu que les motos (comme moyens de transport inter-village), constituent la principale source de revenus pour ces derniers. Cette situation limitera l'accès à certaines zones d'interventions du projet et les déplacements pour certains acteurs partenaires du projet qui sont dans ladite zone.

Cette situation d'insécurité a aussi davantage entraîné des interrogations de la société civile et des citoyens, via les réseaux, par rapport à la présence des forces armées étrangères surtout française sur le territoire nigérien et leur rôle quant à la lutte contre le terrorisme au sahel.

Sur le plan politique et économique, le Niger a accueilli les chefs d'Etat de l'Union Africaine (UA) pour le 12<sup>ème</sup> sommet extraordinaire de l'UA avec en toile de fonds, la mise en place d'une Zone de Libre Echange Continentale Africaine (ZLECAF), en vue de booster l'intégration économique et le développement des pays membres. Cet engagement politique, est une grande avancée en terme d'intégration Africaine, qui, une fois mis en œuvre pourra développer les échanges transfrontaliers et pour le secteur de l'élevage améliorer la conduite et favoriser les débouchés transfrontaliers pour les animaux et les produits d'origine animale.

Sur le plan sectoriel, il y a eu la tenue de la revue sous sectorielle de l'élevage en marge de laquelle, s'est tenue une rencontre de dialogue politique au cours de laquelle le Ministre de l'Agriculture et de l'Elevage a réitéré le besoin d'appui au secteur des partenaires au développement et leur a demandé un engagement ferme pour le soutien au dit secteur.

Sur le plan 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 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 faciliter la mobilisation des acteurs relativement à 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.

### 3.1.2 Contexte de gestion

#### 3.1.2.1 Modalités de partenariat

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. Aussi, dans le cadre de la mise en œuvre du projet, huit (8) marchés publics ont été lancés en 2019. Il s'agit de :

- NER 284 relatif à la sélection d'un cabinet relatif à l'appui perlé pour l'élaboration d'une boîte à outil ;
- NER 285 relatif à la sélection d'un consultant pour l'élaboration d'une stratégie de gestion des ressources génétiques et d'amélioration génétique ;
- NER 296 relatif à la sélection d'un consultant pour la formation sur le contrôle citoyen de l'action publique au profit des organisations bénéficiaires du projet ;
- NER 297 relatif à la sélection d'un consultant relatif à la formation sur l'approche genre, l'inclusion social et l'approche basée sur les droits humains ;
- NER298 relatif à la sélection d'un cabinet pour la formation sur le management, leadership et coaching au profit des organisations bénéficiaires de IRC ;
- NER307 relatif à la formation sur la formation sur le plaidoyer lobbying au profit des OB ;
- NER308 relatif à la sélection d'un cabinet pour une formation sur le team building au profit des Organisations Bénéficiaires.

Le processus de passation des marchés a été long impactant du coup sur les délais d'exécution des activités et limitant la progression vers les résultats. Parmi ces marchés, un seul (NER 285) a pu être partiellement mis en œuvre. Le marché NER296 a été attribué ; 2 marchés (NER284 et 297) ont été rendus infructueux. Les 3 autres sont au stade de lancement. Conscient de la lourdeur des procédures, nous avons procédé par anticipation pour pouvoir rester dans les délais. Mais malgré cela, nous avons enregistré des retards.

Le projet a fait usage d'autres modalités dont le processus est moins long et plus efficace avec comme limite qu'elles ne sont applicables qu'à des formations à montant réduit (demandes de prix) et très couteuses (inscriptions libres) ne permettant pas de toucher un nombre important de personnes. Il s'agit des :

- Demandes de prix qui ont concernés 3 marchés relatifs à l'élaboration des TDR pour les formations, l'élaboration d'un répertoire des races animales (les ruminants) du Niger et une étude sur l'importance socio-économique de l'élevage au Niger ;
- Inscriptions libres/directes pour des formations ouvertes au grand public qui ont concerné les formations sur les thématiques suivantes : Management d'équipes, leadership et coaching des collaborateurs, gestion Axée sur le Résultats (GAR), gestion informatisée des archives et de la documentation, management de la formation et élaboration d'un plan de formation, création d'une base des données avec Access et Excel avancé, la gestion d'un secrétariat et archivage électronique ;
- Bourses qui ont concernés des formations sur les thématiques suivantes : maintenance des équipements biomédicaux, anesthésie pédiatrique, échographie obstétricaux-pelvienne, management des équipements biomédicaux, géomatique en analyse sanitaire (Elevage et Santé), digitalisation des données, télédétection et modèle statistique d'élevage, digitalisation de l'information et de la communication (infographie, webmaster, webdesign et multimédia/montage vidéo).

Ces modalités ont permis de rehausser le taux d'exécution des activités et l'épuisement budgétaire.

Une lettre d'entente a été conclue avec le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage pour la mise à disposition d'une secrétaire afin d'amoinrir la surcharge de travail sur la responsable administrative et financière.

### **3.1.2.2 Modalités opérationnelles**

Quelques avancées significatives ont été enregistrées cette année en terme d'amélioration des modalités de mise en oeuvre du projet qui se traduisent comme suit:

- Des accords de collaboration ont été conclus et signés avec les organisations bénéficiaires dans le cadre de la mise en oeuvre des activités RC.
- Un manuel opérationnel et un addendum bourses ont été élaborés et approuvés par le comité de pilotage
- Des appuis continus ont été apportés à IRC par l'Unité d'Appui au Projet(UAP) sur la passation des marchés et les procédures financières. Ces appuis ont été d'une grande utilité dans le cadre du respect des procédures Enabel. Compte tenu du retard accusé dans la mise en oeuvre des activités, l'UAP a pris des mesures pour un accompagnement de proximité à IRC. Des mesures d'anticipation sur les marchés ont aussi été exécutées mais sans que cela réduise la lourdeur des procédures des marchés. Cette situation impacte sérieusement sur l'atteinte des résultats dans les délais.
- L'année 2019 a consacré la mise en place des modalités pour la collaboration entre IRC et les programmes sectoriels à travers la tenue des échanges réguliers (réunion bimestrielles et mails), la repartition des activités RC et l'appui du personnel local dans le cadre de la mise en oeuvre du projet.
- L'équipe de IRC a bénéficié de deux (2) missions de backstopping du siège Enabel (Opération et Est éducation) qui ont permis de clarifier les modalités de mise en oeuvre des activités RC et le parcours de renforcement des capacités organisationnelles et individuelles.
- Enabel au Niger a procédé à la révision de protocole de prise en charge lors des missions et ateliers pour les rendre en phase avec les besoins du moment. L'adoption de ce protocole permettra d'améliorer la participation des acteurs aux activités du projet.

## 3.2 Performance de l'outcome



### 3.2.1 Progrès des indicateurs

<b>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</b>					
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur de la Baseline</b>	<b>Valeur année 2017</b>	<b>Valeur année 2018</b>	<b>Cible année 2019</b>	<b>Cible finale</b>
Capacité des organisations bénéficiaires dans la gestion de la performance des ressources humaines	Prévue au cours de la première session d'auto-évaluation qui interviendra au trimestre 1 2020	ND	ND	92% des apprenants estiment avoir utilisé les connaissances/compétences acquises	Les OB ont amélioré leur capacité de gestion de la performance de 70%

### 3.2.2 Analyse des progrès réalisés

L'indicateur d'outcome est composite. Il prend en compte 3 éléments qui sont :

- La capacité de gestion de la performance,
- L'application des formations
- La mise en œuvre des recommandations issues des études

Il est prévu dans la matrice de suivi-évaluation que les données pour renseigner cet indicateur, soient collectées au cours des séances d'auto-évaluation. Cette séance devrait permettre aux organisations d'évaluer elle-même leur progrès relativement aux marqueurs des progrès qu'elles se sont définies. Cette auto-évaluation n'ayant pas eu lieu du fait d'un problème de calendrier, l'appréciation de cet indicateur n'a pas été effectuée dans sa globalité. Ainsi la capacité de gestion de la performance n'a pas pu être renseignée faute des données et qu'au regard du démarrage tardif des activités de formation, il est encore très tôt pour l'apprécier. Il en est de même de la mise en œuvre des recommandations des études. Il existe par contre quelques données permettant d'apprécier l'application des formations. Ainsi, les résultats de la mission d'accompagnement des OB conduite par le cabinet golf expertise tenue en novembre 19, ont révélé que 92% des organisations visitées, estiment que les apprenants ont eu à appliquer les connaissances acquises dans leur travail quotidien. Seul 8% estiment n'avoir pas encore appliqué. Le même rapport révèle que des changements qui se traduisent comme suit ont été observés :

- Suite à la formation sur le secrétariat bureautique, il est observé, au niveau des ministères de l'Agriculture et de l'Elevage et de la Santé Publique, un changement de comportement chez les

secrétaires qui se manifestent en termes d'une meilleure gestion du temps, une amélioration de l'accueil des visiteurs et du suivi de courrier.

- Au nombre des changements, suite à la formation sur la GAR, il est constaté chez les apprenants une aptitude à formuler les projets, à définir les risques et à être précis dans l'écriture du projet (Objectif global, Objectif spécifique, activités, indicateurs, risques).
- L'application de la formation sur la gestion de déchets issus des soins de santé a permis de rendre les CSI propres et de lutter contre les maladies nosocomiales.
- Il est noté une meilleure qualité des TDR présentés par les OB suite à la formation des points focaux IRC sur l'élaboration des TDR. Certains participants sont devenus la référence en termes de rédaction des TDR et sont sollicités par d'autres acteurs.

Les témoignages suivants collectés auprès de certaines bénéficiaires de formation illustrent l'utilisation de connaissances acquises via les formations.

❖ **Ali Seidou**, Chef de division santé animale, Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage



*« La formation sur la digitalisation des données sanitaires m'a permis de bien maîtriser le SIG et d'élaborer trois cartes au profit de la direction générale des services vétérinaires. Ces cartes sont : Une carte épidémiologique ; une carte des acteurs privés et étatiques de la campagne de vaccination du cheptel et une carte de la maladie d'équidé (Gourme) que le Niger est en train de vivre. »*

❖ **Rahila Diégou**, Chargé de formation, Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage

*« Avec la formation sur le management et élaboration d'un plan de formation, j'ai appris et bien cerner le droit à la formation des agents de la fonction publique et des acteurs du privé. Elle m'a permis de produire des fiches de poste qui est une activité indispensable à l'élaboration d'un plan de formation. Notre direction des ressources humaines est en train de chercher un financement pour trouver une expertise qui veillera à la qualité de ce plan une fois élaboré »*

❖ **Issa Ousmane**, Cadre Direction de la Programmation, Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage



*« La formation sur la Gestion Axée sur les Résultats était une nécessité pour le Ministère afin d'améliorer la formulation des documents de planification et d'élaboration des programmes et projets. Elle nous a permis de bien cerner le développement d'un contexte et justification d'un projet, le lien entre le problème posé et l'objectif général mais et surtout la formulation des indicateurs d'impact, effets, d'activités et de résultats. Ce qui nous a d'ailleurs permis de revoir la formulation des indicateurs du Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et ceux du Projet Annuel de Performance (PAP) du ministère.*

*Nous sommes aussi en train de revoir les fiches techniques des projets et programmes du Ministère afin d'améliorer leur conception. »*

❖ **Fatouma N'diaye**, chef CSI Gothèye

*« Grace à la formation sur la gestion des déchets issus des soins médicaux, j'ai appris des choses très importantes relatives à la catégorisation des différents types de déchets à savoir coupant tranchant (Lames), non tranchant (cathéter, coton, sparadrap, etc.) et solides. Depuis le retour de la formation, j'ai commencé à faire le tri des déchets par catégorie. Je peux vous dire qu'avant c'était vraiment du n'importe quoi car on mettait tous les déchets dans une seule poubelle »*

- ❖ **M. Abdourahamane Issaka**, Ouvrier Polyvalent de la Maintenance, Hôpital de District de Gaya



« Permettez- moi de remercier l'IRC/Enabel d'avoir octroyée cette bourse à l'hôpital de district de Gaya qui vient d'être construit par un autre programme du même bailleur. Cette bourse m'a offert l'opportunité de comprendre la gestion de la maintenance et la réparation des appareils et équipements médicaux. Depuis mon retour dans l'hôpital, j'ai commencé à élaborer une fiche de diagnostic des réparations et initié l'élaboration des rapports trimestriels contenant la situation des réparations et le besoin en pièce de rechange. Ce rapport est envoyé à la direction régionale de la santé de publique de Dosso trimestriellement. »

- ❖ **Mme Amina Moussa**, Archiviste, Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage

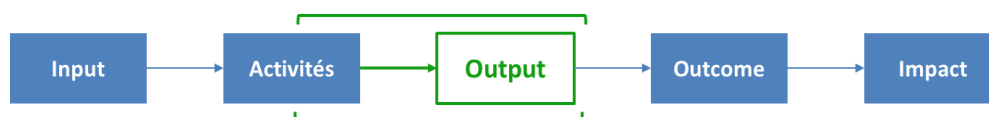


« La formation sur l'archivage électronique a été plus intéressante pour moi que celle que j'ai suivi sur la gestion d'un secrétariat et archivage électronique au cours de laquelle le formateur avait beaucoup mis l'accent sur les différents types des logiciels existant. Présentement, j'ai installé le logiciel sur trois ordinateurs de mes collègues de service et les a initiés à faire l'archivage avec le logiciel ALFRESCO qui est même gratuit. Cette formation a été complémentaire à celle donnée par le PRADEL sur l'archivage physique »

**Seini Gamatché**, Responsable maillon commercialisation du Bétail sur pied de l'Interprofession Bétail Viande et Cuir et Peaux

« La formation sur la création d'une base des données et excel avancé, nous a permis de savoir créer un formulaire, d'enregistrer et de sécuriser les données et de les exporter sur Excel. En résumé en un temps record nous avons appris beaucoup des choses. Actuellement, moi en tant que responsable du maillon commercialisation du bétail sur pied, j'ai créé une base des données des acteurs dudit maillon en attendant que les autres aussi finissent leurs bases afin que nous puissions procéder à la consolidation des données. »

### 3.3 Performance de l'output 1



Ce résultat consacre la mise en place du dispositif de renforcement des capacités (cartes de performance et plans RC), l'information des acteurs sur la philosophie du projet et l'appui perlé. Presque toutes les activités liées à ce résultat ont été réalisées à l'exception de l'appui perlé dont le processus de passation de marché a été conduit mais rendu infructueux à deux reprises faute de qualité et d'erreur de procédure.

#### 3.3.1 Progrès des indicateurs

Output : Résultat 1 : L'ingénierie de formation est en appui aux organisations bénéficiaires					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente 2018	Valeur année rapportage 2019	Cible année rapport 2019	Cible finale

NER1607011 Nombre de cartes de performance approuvé par les comités techniques	0	0	24	24	24
NER1607011 Nombre d'organisations bénéficiaires directes ayant participé à une session d'information sur la philosophie du projet IRC	0	16	8	8	24
NER1607011 Nombre de plans RC approuvé par les comités techniques	0	0	24	24	24

### 3.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	Progress :			
	Les activités sont en avance	Les activités sont dans les délais	Les activités sont retardées	Les activités ont pris un sérieux retard (+ 6 mois)
1. A0101 Sessions d'information		X		
2. A0102 Accompagnement élaboration Cartes de performance		X		
3. A0103 Accompagnement pour l'élaboration des Plans RC prenant en compte les TP et TT		X		
4. A0104 Accompagnement des organisations bénéficiaires directes pour la contribution des capacités individuelles aux objectifs organisationnels		X		
5. A0105 Appui perlé			X	

### 3.3.3 Analyse des progrès réalisés

Il ressort du tableau du progrès des indicateurs que les cibles finales pour les trois indicateurs de l'output 1 ont été atteintes.

À la fin du mois de mai, 24 cartes de performances et 24 plans de renforcement des capacités ont été réalisés au profit des organisations des secteurs de l'élevage et de la santé suivantes :

- Elevage : CAPAN, MAG/EL, STD élevage Tahoua et Dosso, structures du code rural Tahoua et Dosso, Conseil régional de Dosso, IP Volailles, IP BVCP, CRA Dosso et Communes de Dosso et de Tahoua.



- Santé : MSP, DRSP Dosso, HD Gaya, CSI Gaya, ECD Gaya, COSAN/COGES, Communes Gaya et Gothèye, DRSP Tillaberi, HD Gothèye, CSI Gothèye, ECD Gothèye, COSAN/COGES Gothèye).

Le processus d'élaboration des cartes s'est déroulé sans difficulté majeure. Des problèmes de compréhension du mandat/mission ont été relevés chez certains acteurs mais sans trop impacter sur la qualité du travail parce que des dispositions ont été prises dans ce sens. En effet, il est ressorti comme difficulté au cours de l'élaboration des cartes et plans RC que certaines organisations ne maîtrisent pas leur mandat. Un briefing leur a été donné avant les analyses. Il faut noter que ce problème est déjà identifié comme risque dans le DTF du projet.

Par rapport à l'approbation des cartes de performances et plans RC, deux comités techniques (santé et élevage) ont été mis en place. Ces comités ont eu comme tâche additive la sélection des boursiers. Les 24 cartes de performances et plans RC soumis, ont été approuvés avec quelques observations qui ont porté sur la qualité des marqueurs des progrès, la pertinence de certaines capacités à renforcer, la cohérence entre les capacités et les objectifs, la cohérence entre les capacités et les activités. Suite à ces observations, des améliorations ont été apportées aux différents documents.

Des accords de collaboration qui retrace des engagements moraux sans être contraignants ont été signés avec les OB.

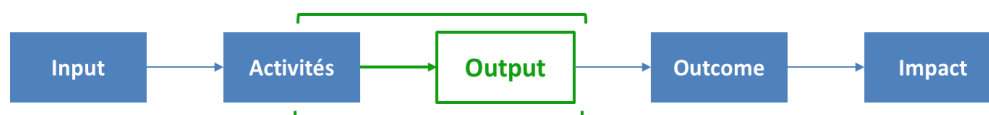
Concernant l'appui perlé pour l'équipe IRC, en prélude à la mise en œuvre des activités formatives, des avancées ont été faites en termes d'élaboration des outils tels que le canevas d'élaboration des TDR, les fiches de suivi de formation, des fiches de planification de l'application de la formation et de transfert de compétences dans l'organisation. L'appui de backstopping a aidé dans l'affinement de ces outils.

Un accompagnement des OB dans l'application des activités RC est effectué par le cabinet GOLF expertise qui a appuyé l'élaboration des cartes et plans RC. La mission de suivi a permis de mettre à la disposition des OB, des outils de planification de l'application des apprentissages et de suivi du transfert des capacités de l'individu à l'organisation.

Au vu de toutes ces activités menées, nous pouvons sans nul doute affirmer que le progrès vers l'atteinte du résultat 1 est indéniable. Pour cela, nous allons rendre effectif le suivi des OB par le cabinet sélectionné pour cet effet et par l'équipe du projet au cours de l'année 2020. Le recrutement d'un ATN formation et le repositionnement de l'ATNA/RC sur spécifiquement le suivi évaluation permettra de s'y investir pleinement.



## 3.4 Performance de l'output 2



### 3.4.1 Progrès des indicateurs

Output : Résultat 2 : Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de l'élevage sont renforcées					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente 2018	Valeur année rapportage 2019	Cible année rapport 2019	Cible finale
NER1607011 Nombre d'activités intégrant les Thèmes Transversaux et Thèmes Prioritaires organisées – élevage sur base plan RC	0	0	6	3	10
NER1607011 Nombre d'activités de Renforcements de Capacités organisées - élevage sur base plan RC	0	0	14	10	65
NER1607011 Nombre de personnes (désagrégé H/F) bénéficiaires des activités de renforcement des capacités - élevage sur base plan RC	0	0	364	246 dont 33 femmes	969 dont 40% de femmes
NER1607011 Pourcentage des apprenants qui ont acquis de connaissances et compétences à la fin de l'activité RC (niveau 2)	0	0%	100%	50%	70%
NER1607011 Taux d'appréciation des apprentissages par les apprenants du secteur élevage (niveau 1)	0	0%	98%	80%	90%

### 3.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	Progress			
	Les activités sont en avance	Les activités sont dans les délais	Les activités sont retardées	Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois)
1. A0201 Mise en œuvre des Plans RC - groupe bénéficiaires directs, approche spécifique		X		
2. A0202 Mise en œuvre des Plans RC - groupe bénéficiaires directs, approche commune		X		
3. A0203 Intégration TT et TP		X		

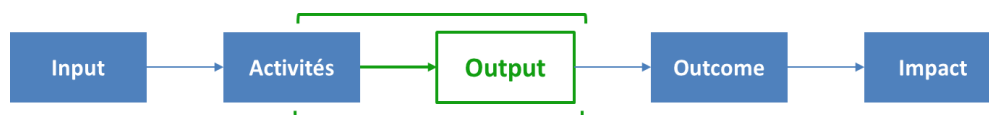
### 3.4.3 Analyse des progrès réalisés

Les activités liées à ce résultat ont connu un début de mise en œuvre le troisième trimestre. Les formations conduites sont : Gestion Axée sur le Résultats (GAR), Gestion informatisée des archives et de la documentation, Management de la formation et élaboration d'un plan de formation, Management d'équipe, leadership et coaching des collaborateurs, gestion d'un secrétariat et archivage électronique, évaluation Biomasse, vie associative, revue fonctionnelle du MAGEL, Word, Power point et Excel , atelier de clarification des rôles des agents communaux et autorités communales, création d'une base des données et Excel avancé.

Des résultats concrets en terme d'acquisition de connaissances et de capacités déployées dans le travail quotidien des apprenants ont été observés. Les indicateurs renseignés sont assez illustratifs. 98 % des participants aux formations estiment être satisfaits de la formation et 100% ont acquis des connaissances selon les résultats des évaluations après formation. Ces derniers ont commencé à les utiliser dans leur travail quotidien. Le suivi de l'apprentissage, qui devrait se faire quelques mois après formation pour permettre de renseigner l'indicateur lié au taux d'appréciation n'a pas pu être fait parce que les formations sont trop récentes donc l'équipe ne disposait pas de suffisamment de temps pour s'y investir. C'est pourquoi, nous nous sommes contentées des appréciations des participants juste après formation.

L'engouement des organisations quant à la soumission des TDR qui dénote une certaine appropriation du processus RC laisse présager que les résultats seront atteints sans nul doute. Il n'en demeure pas moins que l'équipe doit renforcer son système de suivi-évaluation relativement à la collecte des informations nécessaires pour renseigner les indicateurs surtout celui lié au taux d'appréciation de l'apprentissage.

## 3.5 Performance de l'output 3



### 3.5.1 Progrès des indicateurs

<b>Output : Résultat 3 : Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de la santé sont renforcées</b>					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente 2018	Valeur année rapportage 2019	Cible année rapport 2019	Cible finale
NER 1607011 Appréciation des apprentissages par les apprenants du secteur de la santé	NA	0%	98%	50%	70%
NER 1607011 Nombre d'activités intégrant les Thèmes Transversaux et Thèmes Prioritaires organisées – santé” sur base des plans RC	0	0	5	3	7

**Output : Résultat 3 : Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de la santé sont renforcées**

Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
NER1607011 Nombre d'activités de renforcement de capacités organisées- santé sur base des plans RC	0	0	9	15	35
NER1607011 Nombre de personnes (désagrégé H/F) bénéficiaires des activités de renforcement des capacités - Santé sur base des plans RC	0	0	178 dont 50 femmes et 128 hommes	90 dont minimum 40% de femmes	826 dont minimum 40% des femmes
NER1607011 Pourcentage des apprenants ayant acquis des connaissances et compétences à la fin de l'activité de Renforcement de Capacités - santé	NA	0%	100%	80%	90%

**3.5.2 État d'avancement des principales activités**

État d'avancement des principales activités	Progress:			
	Les activités sont en avance	Les activités sont dans les délais	Les activités sont retardées	Les activités ont pris un sérieux retard (+ 6 mois)
1. A0301 Mise en œuvre des Plans RC - groupe bénéficiaires directs, approche spécifique			X	
2. A0302 Mise en œuvre des Plans RC - groupe bénéficiaires directs, approche commune		X		
3. A0303 Intégration TT et TP		X		

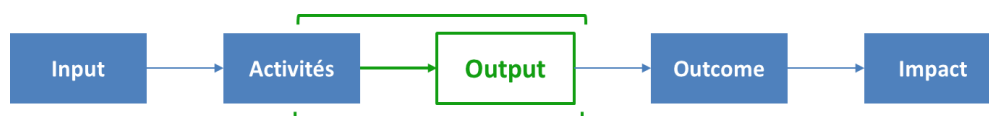
**3.5.3 Analyse des progrès réalisés**

La mise en œuvre des activités liées à cet output n'a démarré véritablement qu'au quatrième trimestre 2019. Des difficultés ont été rencontrées dans la réalisation des activités du fait de l'insuffisance de réactivité des organisations bénéficiaires quant à l'établissement des TDR qui constituent la base pour l'exécution des formations. La difficulté a pu être surmontée grâce à la tenue d'une formation sur l'élaboration des TDR au profit des organisations bénéficiaires.

Quelques progrès ont été enregistrés à travers les formations suivantes réalisées au profit des acteurs du secteur santé : la gestion informatisée des archives et de la documentation, Management de la formation et élaboration d'un plan de formation, Gestion d'un secrétariat et archivage électronique, Gestion des déchets médicaux issus des soins de santé, Gestion des vaccins du Programme Elargi de Vaccination (PEV), Formation sur la participation communautaire, Gestion des ressources humaines. Ces formations ont vu la participation de 128 hommes et 50 femmes avec un taux de satisfaction de 98%. Tous les participants aux formations prétendent avoir acquis des connaissances ce qui donne un taux d'apprentissage de 100%. Ce taux d'apprentissage est justifié par la capacité de ces apprenants à mettre en œuvre les acquis dans leur travail de tous les jours. Il faut noter que ce taux est calculé sur la base des évaluations à chaud, juste après formation. Les données devraient être complétées avec une évaluation à froid, mais cette dernière n'a pas pu être réalisée pour les raisons citées au niveau du résultat 2.

Des avancées ont aussi été notées relativement à la prise en compte des thèmes transversaux dont 5 formations ont été dispensées pour la plupart liées à la digitalisation.

### 3.6 Performance de l'output 4



Des progrès en termes d'exécution des activités ont été constatés sur ce résultats pour les deux secteurs comme nous le montre les indicateurs ci-dessous.

#### 3.6.1 Progrès des indicateurs

<b>Output : 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.</b>					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente 2018	Valeur année rapportage 2019	Cible année rapport 2019	Cible finale
NER1607011 Nombre d'études et expertises liées à l'innovation relatives aux secteurs de l'élevage et de la santé réalisées	N/A	0	3	5	7
NER1607011 Nombre de bourses financées	4	0	9	9	20
Nombre de parcours réussis	N/A	0	7	9	20

### 3.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	Progress:			
	Les activités sont en avance	Les activités sont dans les délais	Les activités sont retardées	Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois)
1. A0401 Expertises et études santé			X	
2. A0402 Expertises et études élevage		X		
3. A0403 Expertises et études TT et TP			X	
4. A0404 Bourses internationales		X		

### 3.6.3 Analyse des progrès réalisés

Cet output a connu des avancées en 2019 comparativement à l'année 2018. La plupart des activités devant permettre d'atteindre cet output ont été réalisées, exceptées les études pour la santé. Cependant des propositions de thématique pour les études ont été faites par les acteurs santé et la mise en œuvre interviendra en 2020. Concernant le secteur élevage, 3 études ont été réalisées dont deux terminées et une en cours. Il s'agit de i) l'étude sur le répertoire des races bovines, ovines et caprines au Niger ; ii) l'étude sur l'importance socio-économique de l'élevage et iii) l'élaboration d'une stratégie de gestion des ressources génétiques et d'amélioration génétique qui est en cours d'exécution.

Par rapport à la mise en place des comités chargés de la mise en œuvre des recommandations des études, un retard est accusé. Cependant des discussions ont eu lieu sur la possibilité de retenir et d'élargir les comités techniques mis en place pour l'approbation des cartes et plans RC pour jouer ce rôle.

En ce qui concerne les bourses, 9 ont été mises en place dont 2 Elevage et 7 Santé. Il faut noter que le budget pour la santé est épuisé mais un reliquat existe pour le secteur élevage dont un appel à candidature est déjà lancé en décembre 2019. Au regard de l'importance des bourses pour le secteur santé, le comité de pilotage a entériné l'idée d'affecter une partie des fonds du résultat 3 à cette ligne tout en respectant les procédures de Enabel.

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 Niger. Des tentatives de rapprochement entre IRC et l'équipe d'Enabel au Maroc ont été faites par l'expert opération du siège chargé des bourses mais sans suite.

## 4 Suivi budgétaire

Le taux d'exécution budgétaire est de 25%. Ce faible taux s'explique par le démarrage tardif des activités de formation du fait du retard accusé dans le processus d'élaboration des cartes et plans RC. Si l'on prend en compte les engagements, le taux d'exécution est estimé à 27%.

Un certain déséquilibre entre les résultats est constaté au niveau de l'épuisement budgétaire. Les résultats 1 et 4 ont des taux d'exécution un peu plus de 50% tandis que les résultats 2 et 3 ont respectivement 21% et 5%. Le taux très bas du résultat 3 s'explique par une faible réactivité des acteurs de la santé due à une méconnaissance des procédures de IRC et des difficultés dans l'élaboration des TDR pour les formations. La formation sur l'élaboration des TDR a permis de régler en partie ce problème. Des rencontres régulières sont prévues en 2020 pour une communication fluide sur la démarche du projet et les goulots d'étranglements en vue de réduire les délais de réaction.

Le taux faible du résultat 2 s'explique par le fait que les activités RC n'ont démarré qu'au cours du trimestre 4. L'année 2020 sera une année de vitesse de croisière. D'ores et déjà 33 TDR et 6 marchés publics sont en instance de financement. Cela permettra de rehausser le taux d'épuisement pour les deux résultats. Le projet fera recours aussi aux inscriptions libres qui prennent moins de temps que les procédures de passation des marchés et qui permettront de rehausser le taux d'épuisement budgétaire du fait qu'ils sont coûteux.

Concernant le résultat 1, le solde restant est surtout relatif à l'appui perlé qui n'a pu être mis en œuvre et dont une partie de la ligne est prévue pour supporter les charges d'un ATN formation afin d'étoffer l'équipe en 2020. L'autre partie sera consacrée à des appuis perlés ponctuels via un contrat cadre du siège.

Par rapport au résultat 4, le sous épuisement est lié à la non réalisation des études pour le secteur santé et le faible taux de consommation de la ligne bourse du secteur élevage. Les thématiques pour le secteur santé étant connues, la mise en œuvre interviendra en 2020. Les bourses élevage sont déjà lancées et leur mise en place se fera également en 2020.

Une modification a été apportée à la ligne communication. En effet, avec l'avènement de PILOT et UBW qui sont des outils de rapportage et de comptabilité, le renforcement de la connexion à Internet s'est avérée nécessaire. Le montant prévu sur la ligne budgétaire Z\_03\_04 "Communication inclus Internet" s'avère très en deçà du coût de l'internet adéquat pour permettre à IRC de faire le travail dans de bonnes conditions. Cette révision a consisté à « réapprovisionner » la ligne budgétaire Z\_03\_04, qui avait une dotation initiale de 14.400 Euros et qui est passée à 32.400 Euros. Cette révision a été approuvée par le comité de pilotage.

### Réalisation budgétaire 2019

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année 2019
		Années précédentes 2017-2018	Année couverte par le rapport 2019		
<b>Total</b>	3.000.000	<b>149.160</b>	<b>594.143</b>	2.256.697	25%
<i>Résultat 1 : L'ingénierie de formation est en appui aux organisations bénéficiaires</i>	342.800	5.854	182.009	154.937	55%

<i>Résultat 2 : Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de l'élevage sont renforcées</i>	760.000	0	161.406	598.594	21%
<i>Résultat 3 : Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de la santé sont renforcées</i>	760.000	0	41.038	718.962	5%
<i>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.</i>	450.000	912	87.612	361.476	20%
RESERVE BUDGETAIRE	70.000	0	0	70.000	0%
<b>Moyens généraux</b>					
<i>Resources Humaines</i>	319.878	85.384	92.291	142.205	56%
<i>Investissements</i>	29.000	26.144	571	2.285	
<i>Coûts opérationnels</i>	81.322	22.212	22.084	37.024	54%
<i>Audit et M&amp;E</i>	187.000	8.654	7.132	171.214	8%





## 5 Risques et problèmes

Des changements ont été opérés au niveau des risques avec l'ajout d'un nouveau risque relatif à la situation sécuritaire du pays avec comme corrolaire la limitation de déplacement dans une des zones du projet à savoir Gothèye.

Globalement tous les risques ont fait l'objet de suivi le long de l'année. Certaines mesures d'atténuation ont été prises en compte dans l'exécution des activités. Il s'agit par exemple pour le risque relatif à la qualité des prestations, la prise en compte de cet aspect dans les marchés. Concernant l'adhésion des OB au processus RC, les consultants pour l'élaboration des cartes et plans RC ont joué un rôle de facilitateur du processus. Par rapport au ciblage des individus participants aux formations, les profils ont été définis dans les plans RC. Cependant, à ce niveau, un suivi rapproché est à faire pour le respect de l'adéquation profil-poste et formation.

Les risques liées à la difficulté de compréhension du mandat par les organisations bénéficiaires et la prise en compte des thèmes transversaux, ont été intégrés dès la partie analyse des besoins RC.

Par rapport au risque d'activités isolées sans ancrage avec une vision globale, fruit d'une absence de synergie entre IRC et les programmes sectoriels, des dispositions ont été prises allant dans l'implication de ces derniers à toutes les étapes du processus RC, de l'identification des bénéficiaires en passant par l'approbation des plans RC. Des réunions périodes ont été instituées.

Tous les problèmes ont été suivis et actualisés avec l'ajout d'un problème lié à la faible communication entre IRC et PASS qui pouvait entraver la mise en oeuvre des activités et donc des résultats escomptés, pour lequel de mesures ont été prises et sont en train d'être exécutées.



## 6 Gestion des risques

Identification des risques			Analyse des risques			Traitement des risques			Suivi des risques	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
La capacité des prestataires de services nationaux à fournir des services en Renforcement des capacités répondant aux normes de qualité posées.	09/07/2018	OPS	Haute	Haute	Très Élevé	Clairement préciser les normes de qualité dans les dossiers d'appel d'offre et les dossiers d'appel à propositions (subvention).		31/12/2019	<p>Cette action est prise en compte dans le marché relatif aux cartes de performance et plan de renforcement des capacités. Le recours aux consultants sous régionaux illustre le souci de qualité des prestations. L'intégration de cette donne se fera tout au long de la vie du projet dans tous les marchés.</p> <p>Tous les CSC prennent en compte le contrôle qualité. Un suivi rapproché des activités sera aussi effectué par les OB et IRC</p>	Accompli
L'Organisation Bénéficiaire n'adhère pas ou faiblement aux principes d'autonomie et de responsabilisation conforme à la compréhension du Renforcement des capacités comme un processus endogène à l'Organisation Bénéficiaires.	20/06/2017	DEV	Moyen	Haute	Haute	Engager les consultants dans un rôle de facilitateur-accompagnateur des organisations bénéficiaires dans l'élaboration de leur cartographie de performance et de plan Renforcement des Capacités.		15/05/2019	Des échanges ont eu lieu entre IRC et les consultants pour bien clarifier leur rôle de facilitateur de processus. Le suivi des activités ont permis de constater que les consultants jouent un rôle de facilitateur.	Accompli

Identification des risques			Analyse des risques			Traitement des risques			Suivi des risques	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
La culture du favoritisme empêche le choix des individus porteurs de changement comme bénéficiaires des activités de Renforcement des Capacités	09/07/2018	OPS	Haute	Haute	Très Élevé	Inclure le profil des participants ciblés dans le plan de Renforcement des Capacités		30/12/2020	Des échanges sur le profil des participants aux ateliers d'élaboration des plans RC ont eu lieu avec les acteurs lors des mission d'information et de pré analyse organisationnelle. Une colonne public-cible liée à l'activité de formation est définie dans le plan de renforcement des capacités.  Les TDR de formation font ressortir les profils des participants	En cours
						Intégrer l'analyse du degré d'aptitude au changement des organisations et des participants dans les outils du dispositif organisationnel		15/05/2019	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.	Accompli
						Responsabiliser les organisations par rapport à cela dans toutes les étapes concernées.		30/03/2021	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 et l'élaboration des CP et PRC. En plus un protocole d'accord pour le suivi du changement organisationnel est signé entre l'IRC et les OB au courant du 3ème trimestre 2019.	En cours

Identification des risques			Analyse des risques			Traitement des risques			Suivi des risques	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Turn-over du personnel des organisations formées peut affecter la qualité d'un développement de savoirs et leurs utilisations au profit des organisations bénéficiaires	20/06/2017	DEV	Moyen	Haute	Haute	Une sélection ciblée des participants aux activités de Renforcement des Capacités par les Organisations Bénéficiaires.		01/06/2021	Ce point fait l'objet de dialogue avec les Organisations Bénéficiaires. Ce dialogue sera maintenu durant toutes les activités RC.	En cours
						Miser sur des participants qui sont des porteurs de changement dans leur organisation.		30/06/2021	Le projet a mis en place un mécanisme d'identification des points focaux auprès des organisations bénéficiaires. Les 24 organisations ont toutes désigné des points focaux. Cependant, lors des formations un ciblage tenant compte de la capacité de l'apprenant à transférer ce qu'il a appris au sein de l'organisation est fait.	En cours
						Miser sur des jeunes avec potentialité.		30/06/2021	Une attention particulière sera accordée aux jeunes.	En cours
						Le suivi du turn-over et des rotations est fait annuellement par les Organisations Bénéficiaires et est		30/06/2021	le suivi de turn over est clairement ressorti dans le protocole d'accord et les contrats boursiers	Prévu

Identification des risques			Analyse des risques			Traitement des risques			Suivi des risques	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
						intégré dans le protocole d'entente.				
L'OB ne soit pas en mesure d'utiliser les compétences acquises par le personnel au profit de la performance organisationnelle	09/07/2018	OPS	Haute	Haute	Très Élevé	Inclure ceci dans l'appréciation des plans de Renforcement des Capacités (réaliste par rapport aux capacités de base, et par rapport au temps que les participants seront absents de leur organisation)		31/05/2019	Ce point a été pris en compte dans les risques de la mise en œuvre des plans RC et des mesures d'atténuations ont été proposées qui seront suivies tout au long de la mise en œuvre du projet	Accompli
						Favoriser des méthodes de Renforcement des Capacités qui s'inscrivent dans les processus de travail existants.		15/05/2019		

Identification des risques			Analyse des risques			Traitement des risques			Suivi des risques	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Les Organisations Bénéficiaires ne soient 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	20/06/2017	OPS	Haute	Moyen	Haute	Prévoir dans les résultats 2-4 une ligne budgétaire à part.		20/06/2017	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.	Accompli
						Elaborer une approche d'intégration des Thèmes Transversaux et Thèmes Prioritaires sur base des analyses, qui stimule les Organisations Bénéficiaires à intégrer les TT et TP dans la cartographie de performance et le plan de Renforcement des Capacités en fonction des spécificités de chaque OB.		15/05/2019	La prise en compte de TT et TP est déjà soulignée dans les TDR des cartes de performance et plans RC. Des méthodes pour aborder les TP et TT sont contenues dans les outils.  Les TT et TP sont ressortis dans les analyses, cartes de performance et plans de renforcement des capacités.	Accompli
Des activités de Renforcement des Capacités isolées sont organisées sans suivi et sans ancrage dans une	09/07/2018	OPS	Moyen	Haute	Haute	Le dispositif organisationnel prévoit un soutien continu aux bénéficiaires, et un		30/06/2021		Prévu

Identification des risques			Analyse des risques			Traitement des risques			Suivi des risques	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
vision à moyen terme des objectifs organisationnels du fait d'un manque de synergie et de complémentarité entre l'ensemble des activités de Renforcement des Capacités prévues dans les interventions du PC						coaching après l'activité RC.				
						Le planning adaptatif et le monitoring réflexif permettent d'adapter les activités RC en fonction des besoins changeantes.		15/01/2021		Prévu
						Suivi des OB et de leurs résultats par les interventions sectoriels.		30/06/2021		Prévu
						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)		31/03/2021		Prévu



Identification des risques			Analyse des risques			Traitement des risques			Suivi des risques	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
						Mener des analyses de façon conjointe des organisations bénéficiaires (qui sont les partenaires de mise en œuvre ou les bénéficiaires des interventions sectorielles)		31/12/2020	Les ATN de PASS et PRADEL ont pris part au processus d'élaboration des CP et PRC des OB. Une répartition des activités de formation a été faite entre IRC et les programmes sectoriels (PASS et PRADEL).	En cours
						Mener des analyses de façon conjointe des organisations bénéficiaires (qui sont les partenaires de mise en œuvre ou les bénéficiaires des interventions sectorielles)		31/12/2020	Les ATN de PASS et PRADEL ont pris part au processus d'élaboration des CP et PRC des OB. Une répartition des activités de formation a été faite entre IRC et les programmes sectoriels (PASS et PRADEL).	En cours
Chevauchement entre les activités RC des interventions sectorielles	09/07/2018	OPS	Faible	Moyen	Moyen	Respecter la répartition des tâches (IRC/ interventions sectorielles) du Plan RC de l'organisation (à base de carte de performance)		30/06/2021	Des échanges ont eu lieu avec les programmes sectoriels pour clarifier les champs d'actions. Une répartition des activités RC est faite avec les interventions sectorielles (PASS et PRADEL). Une périodicité de réunion bimestrielle est en train d'être conduite pour permettre une synergie dans les actions ; des partages des TDR des activités RC sont initiés.	Accompli

Identification des risques			Analyse des risques			Traitement des risques			Suivi des risques	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
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.	09/07/2018	FIN	Moyen	Moyen	Moyen	Garantir les services d'un expert en marchés publics obligatoirement pendant les 12 premiers mois de mise en œuvre.		31/12/2020	Le projet utilise l'expertise en passation des marchés de Enabel.	En cours
						Se baser sur les Termes de Références similaires de l'Enabel 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.		31/12/2020	Le projet s'est inspiré de la documentation des marchés similaires Enabel pour les TDR, les CSC et les outils.	Accompli
						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		31/12/2020		Prévu

Identification des risques			Analyse des risques			Traitement des risques			Suivi des risques	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
						expertise.				
Situation sécuritaire limite l'accès à une partie de la zone d'intervention du projet	16/04/2019	OPS	Haute	Haute	Très Élevé	Utiliser des prestataires locaux pour les activités de renforcement des capacités dans les zones d'insécurité.		30/06/2021		Prévu
						Délocaliser les activités de renforcement des capacités dans les zones sécurisées.		30/06/2021		En cours

## 7 Gestion des problèmes

Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel	Action(s)	Resp .	Date limite	Progression	Statut
Faible motivation des participants pour apprendre et pour appliquer les acquis, afin que les capacités individuelles se transfèrent vers le niveau organisationnel et institutionnel.	20/06/2017	OPS	Haute	Etablir un contrat d'engagement entre l'individu et l'organisation.	N/A	31/12/2020	Un contrat retraçant les engagements est établi et signé par IRC, le boursier et son organisation. Tous les boursiers financés par IRC ont signé ledit contrat avant leur mise en route. Un appel à candidature de bourse de stage est lancé pour le reliquat du budget du secteur Elevage.	En cours
				Responsabiliser l'organisation dans le choix des individus bénéficiaires tout en respectant le profil-poste.	N/A	31/12/2020	L'adéquation profil-poste et formation a été prise en compte dans l'attribution des bourses et dans le ciblage des participants aux formations contenues dans la PRC. Le projet mettra l'accent sur cette activité dans la mise en œuvre des activités formatives.	En cours
Faible capacité des organisations bénéficiaires pour absorber de nouveaux savoirs, savoirs-faire et savoirs-être.	20/06/2017	DEV	Haute	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).		28/05/2019	lors de l'élaboration des plans RC il est donné la latitude aux organisations de choisir une liste de méthode RC qui sont les plus adaptées à leur profil. IRC reste flexible pour réadapter les méthodes RC pour une meilleure absorption par l'organisation.	Accompli
				Favoriser des méthodes de RC qui s'inscrivent dans les processus de travail existants.	N/A	30/03/2021	IRC garde la flexibilité de revoir les méthodes RC chaque que le besoin se fait sentir.	En cours

Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel	Action(s)	Resp .	Date limite	Progression	Statut
Les organisations disposent d'une connaissance insuffisante de leur mandat et fonctions et des objectifs et pratiques sectoriels ce qui les empêche d'établir une cartographie de performance et un plan de Renforcement des Capacités adéquat.	20/06/2017	OPS	Haute	Inscrire des sessions de vulgarisation là-dessus dans les activités de démarrage et aborder ceci avec les interventions sectorielles afin qu'une mise à niveau de base existe, préalablement à l'élaboration de la cartographie de performance et du plan RC.		15/05/2019	Un outil est prévu lors de l'élaboration des cartes de performance et plans RC pour apprécier la connaissance des organisations de leurs mandats et missions. Un briefing a été fait pour certaines organisations n'ayant pas une bonne connaissance sur leur mandat.	Accompli
				Inclure cet aspect systématiquement dans les analyses		15/05/2019	La connaissance a été prise en compte dans les analyses.	Accompli
				Adresser cela de façon approfondie dans la cartographie de performance et du plan RC des acteurs.		15/05/2019	La connaissance du mandat est traduite dans les capacités existantes ou à renforcer.	Accompli
Le processus d'approbation (qualité de la cartographie de performance et du plan de Renforcement	20/06/2017	OPS	Moyen	Développer des outils d'appréciations simples.		31/05/2019	Des critères d'appréciations des Cartes de performance et plan RC ont été élaborés par l'IRC et validés par le comité de pilotage.	Accompli

Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel	Action(s)	Resp	Date limite	Progression	Statut
des Capacités) n'est pas de qualité.				Veiller à ce que les membres du comité d'approbation disposent des capacités de base pour apprécier, et si nécessaire prévoir des formations		13/05/2019	Un briefing a été fait pour les membres des comités techniques sur les outils d'appréciation des cartes de performances et des plans RC.	Accompli
La relation efficience-coûts n'est pas prise en considération dans l'organisation des activités de Renforcement des Capacités.	20/06/2017	FIN	Moyen	Inclure la priorisation à deux étapes clés : cartographie de performance et plan RC.		15/05/2019	Les outils d'élaboration des cartes et plans prévoient des étapes de priorisation des capacités à renforcer. IRC a tenu compte de la relation coût activité lors de la répartition (Entre IRC, Programmes sectoriels et autres partenaires) des activités RC.	Accompli
				Avoir précisé un budget indicatif par organisation/groupe d'organisations dans la formulation, avoir déterminé sur base de cela le nombre d'organisations finançables et avoir un dispositif organisationnel adapté au nombre d'organisations et au budget.		31/12/2019	Un budget indicatif par groupe d'organisation et par secteur est prévu lors de la formulation du projet. Une simulation de répartition du budget par organisation a été faite en fonction du volume et pertinence des activités et de la taille de l'organisation. Cette répartition sera soumise à l'approbation du comité de pilotage qui l'a validé.	Accompli
				Appliquer le « planning adaptatif » permet d'adapter les activités RC au budget réellement disponible de l'intervention ainsi qu'aux priorités changeantes pendant la mise en œuvre.		31/12/2020	L'attention des organisations est attirée sur la possibilité de réadaptation du budget au planning adaptatif. Mais la réadaptation ne peut se faire qu'avec la réadaptation du planning	Prévu
La responsabilité de mise en œuvre partagée par 2 institutions (MAG/EL	20/06/2017	OPS	Faible	Le montage est tel qu'il y ait une séparation des résultats de budget pour les activités concernant chacun des acteurs. Les parties de		30/06/2021	Un budget séparé pour les activités RC est prévu par secteur lors de la formulation du projet. Pour les activités conjointes IRC a procédé à une répartition équitable des fonds	Accompli

Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel	Action(s)	Resp .	Date limite	Progression	Statut
et MSP) peut handicaper la gestion stratégique de l'intervention.				l'intervention qui sont à gérer de façon conjointe sont limitées.			alloués aux deux secteurs.	
La faible communication entre IRC et PASS entrave la mise en œuvre des activités et donc les résultats escomptés	02/07/2019	OPS	Haute	Organiser des rencontres bimestrielles		30/06/2021	Deux rencontres ont déjà eu lieu. Elles ont servi à régler le problème de chevauchement dans la mise en œuvre des activités	En cours
				Favoriser les échanges email, téléphone pour se tenir informer sur la mise en œuvre des activités au-delà des réunions bimestrielles		30/06/2021	Les échanges de partage sont en cours.	En cours

## 8 Synergies et complémentarités

### 8.1 Avec les autres interventions du portefeuille

IRC, venant en appui aux programmes sectoriels PASS et PRADEL, doit être en parfaite cohérence avec ces derniers. Pour mieux actionner la synergie avec ces deux programmes, un mécanisme de communication a été mis en place. Il se décline en la tenue de réunions bimestrielles, des échanges des TDR et des outils RC et la participation à des ateliers de formation. Ce mécanisme a connu un début de mise en œuvre. Il sera concrétisé en 2020 avec la tenue des activités RC conjointes et beaucoup de complémentarité en termes de « IRC assure le soft et les programmes sectoriels mettent l'équipement nécessaire pour l'application des formations », le cofinancement de certaines formations et la participation des ressources humaines des deux programmes à certaines formations prévues par IRC. Des discussions seront aussi menées pour trouver la meilleure manière pour impliquer les ressources humaines des programmes sectoriels dans le suivi de l'application des formations. Des missions conjointes de suivi des OB sont à envisager en vue de mieux articuler la complémentarité.



## 9 Thèmes transversaux

L'intervention RC a retenu 4 thèmes pour lesquels un début de mise en œuvre est enregistré.

### 9.1 Environnement et changement climatique

Le projet n'a pas encore eu à opérationnaliser cette thématique. Cependant, elle a été abordée lors des ateliers d'auto-analyse des OB. Quelques OB du secteur élevage l'ont prévu dans leur activités RC. La mise en œuvre interviendra en 2020.

### 9.2 Genre et droits humains

Le genre et les droits humains ont été pris en compte dans les auto-analyses organisationnelles et des besoins y afférant ont été exprimés par toutes les organisations du secteur élevage et une partie pour le secteur santé. D'ores et déjà le processus de passation pour la mise en œuvre d'une formation sur l'approche genre, l'inclusion sociale et les droits humains a été conduit. Cependant le marché n'a pas pu être attribué du fait d'insuffisance de qualité des offres. Il est envisagé, grâce à l'appui de l'experte genre du siège, de faire recours en 2020 à un contrat spécifique pour la mise en œuvre de cette formation.

### 9.3 Digitalisation

La digitalisation est ressortie comme besoin en renforcement traduit en activité dans les plans RC. Le projet a eu à assurer plusieurs formations en informatique au profit des organisations bénéficiaires du secteur élevage surtout. Ces formations tournent autour de logiciels Word, Excel et Power Point, Création d'une base de données et Excel avancé, archivage électronique, en Web design pour le MSP, Digitalisation des données, télédétection et modèle statistique en élevage, Géomatique appliquée en analyse des données d'élevage (option maladies animales) et géomatique en analyse de la santé humaine. La plupart de ces formations sont déjà en train d'être appliquées par les bénéficiaires.

## 10 Leçons apprises

### 10.1 Les succès

La réalisation des analyses organisationnelles pour chacune des OB qui a débouché sur l'élaboration des cartes de performances qui donnent la vision de changement, les capacités souhaitées, existence et à renforcer ainsi que les plans des renforcements des capacités constitue à n'en point douter une réussite. Cet exercice a été très apprécié par les organisations car leur a permis pour une fois d'échanger entre eux sur les problèmes que les acteurs vivent, de dégager leurs insuffisances, de dénicher des mesures pour y remédier et de se fixer des objectifs à atteindre. Les organisations ont aussi établi pour une première fois leur propre plan de renforcement des capacités et des marqueurs qui leur permettent de voir l'avancée vers le progrès.

L'un de succès est le fait que les plans RC soient utilisés par les programmes sectoriels et d'autres partenaires comme base de mise en œuvre des activités RC.

Le nombre important de formation mise en œuvre au trimestre 4, qui est en partie dû à l'utilisation de la modalité « inscription libre » et le recours aux formations données à l'interne ou par des pairs, peut aussi être considéré comme un succès. Cette dernière modalité a eu l'avantage de permettre de toucher un nombre considérable de participants et de valoriser les compétences internes ou locales.

Le fait que les formations répondent au besoin réel des participants en lien avec leur poste, a facilité l'utilisation chez la plupart des participants.

### 10.2 Les défis

Des défis subsistent relativement à la capacité des OB à s'approprier le processus RC. Un certain attentisme au début pour la mise en œuvre des activités a été observé chez les organisations bénéficiaires, surtout celles du secteur santé. Cet attentisme dénote des faiblesses dans l'appropriation du processus RC. Des efforts de part et d'autre doivent être consentis pour asseoir un système de communication régulier qui permettra d'arriver à une pleine responsabilisation des OB.

Des formations ont été données à des individus sur la base des capacités dont les organisations ont besoin pour atteindre leur performance. Nous n'avons pas été à mesure d'observer la progression vers la performance des organisations du fait d'un manque de suivi. Or le suivi est un élément capital dans la mesure de changement au niveau individuel et organisationnel. L'intervention doit se doter à l'avenir du temps, des ressources humaines et des moyens lui permettant d'assurer véritablement le suivi des activités RC. Le recrutement d'un ATN pour étoffer l'équipe permettra de résoudre cette difficulté.

L'utilisation des connaissances acquises par les ressources humaines fait partie de la sphère d'influence de l'intervention. Les organisations bénéficiaires sont pleinement responsables pour veiller à la bonne utilisation des compétences au sein de l'organisation. Le défi demeure, à ce niveau, d'amener les organisations à gérer de manière efficace et efficiente toutes les compétences engrangées du fait des activités de l'intervention. Pour cet effet, l'intervention multipliera la communication avec les OB et impliquera les points focaux de ces derniers dans le suivi de l'utilisation des connaissances/compétences. Les programmes sectoriels seront autant que faire se peut mis à contribuer pour apporter des appuis aux OB en termes d'équipements/matériels nécessaires pour l'application des connaissances acquises.

La contribution de IRC aux objectifs des programmes n'est pas aussi perceptible pour le moment ; l'intervention doit travailler de concert avec les programmes sectoriels à la rendre plus opérationnelle et visible. L'intervention doit davantage améliorer la communication avec ces derniers.

### 10.3 Questions d'apprentissage stratégique

L'intervention a prévu de construire un apprentissage autour du processus de renforcement de capacités en termes de démarche, des résultats en lien avec l'apprentissage individuel et la performance organisationnelle. Un début de documentation de la démarche est en train d'être effectuée avec les fiches qui retracent le cycle de renforcement des capacités organisationnelles et le parcours de renforcement des capacités individuelles. Des fiches de suivi sont aussi conçues en vue de construire l'apprentissage dans une démarche itérative. Une capitalisation des résultats dans ce domaine est prévue.

L'intervention s'est engagée avec le Haut-Commissariat pour la Modernisation de l'Etat (HCME) dans un processus de changement de comportement autour de la gestion de la viande et des déchets qui y sont issus dans la ville de Niamey. Un apprentissage est prévu autour du processus et surtout des résultats qui seront à répliquer dans la zone d'intervention du PRADEL.

### 10.4 Synthèse des enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
La réussite d'un renforcement de capacités individuelles est tributaire de la capacité de l'organisation à s'appropriier le processus et à s'investir dans la gestion des compétences des ressources humaines	<i>Intervention, partenaires, autres interventions RC</i>
Pour mesurer le changement organisationnel et individuel, il y a nécessité de consolider les apprentissages. Pour cet effet, un mécanisme de suivi –évaluation doit être mis en place et l'intervention doit se donner le temps matériel pour s'y consacrer.	<i>Intervention IRC, autres interventions de Enabel</i>
La contribution d'une intervention RC aux objectifs sectoriels requiert un mécanisme de communication très fluide avec les programmes qui est lui-même dépendant de la volonté des différents responsables à s'investir pour assurer la cohérence.	<i>Intervention IRC, programmes sectoriels et autres interventions de Enabel</i>

## 11 Pilotage

### 11.1 Modifications apportées à l'intervention

Il n'y a pas eu de modifications majeures apportées à l'intervention. Cependant la mission de backstopping nous a éclairé sur la nécessité de faire la consolidation des activités RC par les institutions de formations. Les activités RC sont mises en œuvre avec focus sur le suivi de l'apprentissage mais sans être systématisé. Or, la consolidation est un élément important qui participe à asseoir le changement. Si l'on veut agir avec plus d'efficacité, il faut systématiquement inclure dans les marchés une phase de suivi qui sera exécutée par l'institution de formation. La mise en application de cette donnée, nous permettra d'assurer le suivi de l'utilisation des apprentissages de manière efficace par les spécialistes en la matière. Elle a d'ores et déjà connu un début de mise en œuvre et se poursuivra en 2020.

## 11.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décisions			Actions			Suivi	
Décisions	Période d'identification	Source*	Action(s)	Resp.	Echéance	Avancement	Statut
Approbation du rapport annuel de progrès sous réserve d'intégrer les observations ci-dessus.	20/02/2019	PV COFIL 03 2019	Intégrer les observations	Responsable IRC	Fin février 2019	Les observations ont été intégrées	Terminé
La planification opérationnelle et budgétaire est adoptée sous réserve de vérification des chiffres liés à la réserve budgétaire.	20/02/2019	PV COFIL 03 2019	Vérifier le montant exact de la réserve budgétaire	Responsable IRC	Fin février-mars 2019	Vérification effectuée	Réalisé
Approbation des critères de sélection des boursiers	20/02/2019	PV COFIL 03 2019	Prendre attache avec les DRH des deux ministères pour intégrer les spécificités de la fonction publique dans les critères d'attributions des bourses relativement à l'ancienneté et le classement après formation	Responsable IRC	Fin février	Le critère a été revu pour prendre en compte cette donnée	Réalisé
Approuver le manuel opérationnel et le mécanisme bourses	20/02/2019	PV COFIL 03 2019	Soumettre les deux documents pour approbation par voie rotative	Responsable IRC	Fin février-mars 2019	Les deux manuels sont approuvés	Réalisé
Le comité de pilotage a donné son quitus pour ponctionner sur les lignes « renforcement des capacités » et la ligne « études/expertises » pour alimenter la ligne « bourses ».	18/10/2019	PV COFIL 04 2019	Effectuer des prélèvements sur les lignes renforcement des capacités et expertise pour alimenter la ligne bourse	Responsable IRC	18/10/19	Pas encore effectué. Interviendra en 2020	Prévu

			Elaborer une feuille de route qui donne les activités, les responsabilités ainsi que les échéances et les soumettre à la validation des acteurs impliqués. La rencontre est prévue pour le 14 novembre 2019 et sera présidée par le SG du MAG/EL.	Responsable IRC	Responsable IRC	Une formation sur l'élaboration des TDR a été donnée aux points focaux des OB qui a permis de régler le problème de réactivité et de rendre disponible un nombre important de TDR.n	Retard
			Relancer les bourses élevage pour la dernière fois, si reliquat il y a, octroyer le fonds pour le secteur santé dont les besoins sont exprimés.	Responsable IRC	Responsable IRC	Un appel à proposition est lancé	En cours
			Intégrer les activités RC dans le PAA du Ministère de la Santé Publique comme cela leur mise en œuvre sera obligatoire	Responsable IRC	Responsable IRC	Non encore réalisé cependant une solution est testé celle de les appuyer à élaborer les TDR	En cours

### 11.3 Réorientations stratégiques envisagées

En 2020, l'intervention s'attellera à mettre en œuvre un nombre important d'activité mais surtout veillera à ce que ces activités s'inscrivent dans un parcours de renforcement avec des étapes claires de consolidation des acquis. Elle s'évertuera à mesurer les progrès via la tenue des auto-évaluations et le suivi périodique.

Elle prendra suffisamment du temps pour anticiper les marchés afin d'exécuter les activités prévues dans les délais.

Pour assurer la qualité et minimiser le risque des marchés infructueux, l'intervention fera recours aux contrats cadres du siège et établira le répertoire des institutions de formation. Elle cherchera auprès d'autres partenaires du domaine RC leur liste pour étoffer le répertoire.

L'intervention tissera des alliances partenariales avec les partenaires belges et autres intervenants dans le RC pour plus de synergie et partage de connaissances. Elle entra en contact avec d'autres structures en charge tels que ARESS pour explorer les niches de collaboration pour plus d'impact chez les bénéficiaires.

### 11.4 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Description des recommandations	L'acteur responsable de la (dés)approbation de la recommandation	p. ex., Q1, Q2, Q3 ou Q4 de l'année suivante du rapportage
Solliciter l'appui de backstopping pour mettre en place les outils nécessaires pour le suivi et la consolidation des acquis	REPNER	Q1-Q3
Promouvoir sous l'égide du siège un cadre permanent d'échanges et de partages avec les autres programmes sectorielles	Est Education	Q1, Q2, 3 et 4
Appuyer le processus de passation de marché pour l'expertise perlé à travers le contrat cadre	Est Education	Q1
Recruter un(e) ATN formation pour étoffer l'équipe afin de dédier l'ATN suivi évaluation et renforcement des capacités dans sa mission de suivi des progrès	IRC	Q1
Améliorer la collaboration avec les programmes sectoriels en vue d'accroître la contribution de IRC à leurs objectifs	IRC et PASS et PRADEL	Q1,2,3,4

## 12 Annexes

### 12.1 Critères de qualité

<b>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.</b>				
<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			
<b>1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?</b>				
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.		
<b>1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?</b>				
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.		



<b>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.</b>				
<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>				
<b>Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
		X		
<b>2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens &amp; équipements) sont-ils correctement gérés ?</b>				
X	<b>A</b>	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.		
	<b>B</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.		
	<b>C</b>	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.		
	<b>D</b>	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.		
<b>2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?</b>				
	<b>A</b>	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.		
X	<b>B</b>	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.		
	<b>C</b>	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.		
	<b>D</b>	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.		
<b>2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?</b>				
	<b>A</b>	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.		
X	<b>B</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.		
	<b>C</b>	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.		
	<b>D</b>	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.		

<b>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 N</b>				
<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>				
<b>Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	X			
<b>3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?</b>				
	<b>A</b>	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.		
X	<b>B</b>	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.		
	<b>C</b>	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.		
	<b>D</b>	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.		
<b>3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?</b>				
X	<b>A</b>	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>B</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.		
	<b>C</b>	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les 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.		
	<b>D</b>	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.		

<b>4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfiques d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).</b>				
<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>				
<b>Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
		X		
<b>4.1 Durabilité financière/économique ?</b>				
X	<b>A</b>	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>B</b>	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.		
	<b>C</b>	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.		
	<b>D</b>	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.		
<b>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 ?</b>				
	<b>A</b>	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.		
X	<b>B</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.		
	<b>C</b>	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.		
	<b>D</b>	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.		
<b>4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?</b>				
	<b>A</b>	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.		
X	<b>B</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.		
	<b>C</b>	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures		

		correctives sont requises.
	<b>D</b>	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.
<b>4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?</b>		
	<b>A</b>	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>B</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.
	<b>C</b>	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.
	<b>D</b>	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.

## 12.2 Cadre logique et/ou théorie de changement mis à jour

Le cadre logique n'a pas connu de changement.

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
<b>IMPACT : La performance des acteurs en lien avec les secteurs de l'élevage et de la santé est renforcée</b>						
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 Dozzo 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
<b>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.</b>						
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
<b>OUTPUT 1 : L'ingénierie de formation est en appui aux organisations bénéficiaires</b>						
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 approuvées 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 approuvés par les comités techniques		o 24	PV d'approbation des plans RC du comité technique	Annuelle	ATN IRC	Chef de projet IRC
<b>OUTPUT 2 : Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de l'élevage sont renforcées</b>						
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
<b>OUTPUT 3 : Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de la santé sont renforcées</b>						
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
R3.5 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
<b>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.</b>						
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

## 12.3 Fiches de suivi de processus de changement (optionnel)

Titre Output 1
<i>Quelle est l'hypothèse de travail (1 phrase) qui donne l'orientation pour arriver à l'outcome intermédiaire ?</i>
<i>Est-ce que la Théorie de Changement (modèle, principes, valeurs) sous-jacente à l'hypothèse de travail a été développée d'une façon explicite ?</i> <b>o Oui</b> o Changements majeurs apportés au ToC durant l'année ?  <i>Si oui : lesquels ? (Éventuellement ToC modifiée en annexe)</i>
<i>Quelles ont été les décisions majeures prises durant l'année pour réaliser le changement sur base de l'hypothèse de travail, et leur justification ?</i> o Décision 1 : appropriation et responsabilisation des OB..... o Justification Décision 1 : la lenteur dans la réactivité des OB quant à la mise en œuvre des activités RC a amené l'équipe à organiser des séances d'orientation sur la philosophie du projet pour une meilleure appropriation du processus RC o Décision 2 : briefing sur les mandats o Justification : la méconnaissance de leur mandat par certaines organisations a poussé IRC à donner d'abord une orientation sur les mandats des OB avant d'entrer dans les analyses organisationnelles et l'élaboration des cartes de performance.
<i>Y-a-t-il eu des opportunités dans le contexte (spécifiquement en lien avec le résultat) qui ont facilité le processus de changement et l'atteinte de l'outcome intermédiaire ?</i> RAS
<i>Y-a-t-il eu des contraintes majeures dans le contexte (spécifiquement en lien avec le résultat) qui ont influencé négativement faciliter le processus de changement et l'atteinte de l'outcome intermédiaire ?</i> RAS
<i>Le processus de changement (recherche-action) a-t-il été documenté ?</i> o Non pas encore mais interviendra en 2020 <i>Si oui, sous quelle forme ?</i>
<i>Y-a-t-il eu une communication par rapport au processus de changement documenté ?</i> o Non <i>Si oui, sous quelle forme ?</i>

## 12.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	NON
Rapport Baseline enregistré dans PIT ?	Oui dans Gofast
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	mars/2020 (estimation)
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	Janvier /2021(estimation)
Missions de backstopping depuis le 25/12/2019	Mars 2020 et juillet 2020