



**Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le
Développement Agricoles/ West and Central African Council for
Agricultural Research and Development**

CORAF/WECARD

MANUEL DES PROCEDURES DE GESTION DES PROGRAMMES

Version provisoire

Décembre 2008

SOMMAIRE

AVANT PROPOS.....	2
I. PREMIERE PARTIE : L'ORGANISATION INSTITUTIONNELLE ET SCIENTIFIQUE DU CORAF/WECARD	5
1.1 Introduction	5
1.2 L'organisation du CORAF/WECARD dans le cadre du nouveau plan opérationnel.....	6
1.3 Le dispositif organisationnel de mise en œuvre des programmes scientifiques.....	10
1.4 Rôles et responsabilités des acteurs de gestion et de mise en œuvre des programmes.....	13
II. DEUXIEME PARTIE : PROCEDURES DE PROGRAMMATION ET D'EXECUTION DES PROJETS.....	20
2.1 CADRE DE PROGRAMMATION ET D'EXECUTION.....	20
2.2 PROCEDURE DE PLANIFICATION DES PROJETS.....	22
2.3 PROCEDURES D'EXECUTION PROJETS.....	24
2.4 PROCEDURES D'ELABORATION DES RAPPORTS	25
III. TROISIEME PARTIE : PROCEDURES DE SUIVI EVALUATION DES PROJETS.....	29
3.1 DEFINITIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	29
3.2 PROCEDURE DE SUIVI EVALUATION DES PROJETS.....	33
3.3 APPENDICE : GUIDE DE SUIVI-EVALUATION DES PROJETS	37
IV. ANNEXE : GUIDE DE REDACTION DES RAPPORTS.....	48

AVANT PROPOS

Le Manuel des Procédures du CORAF/WECARD en matière de mise en œuvre des programmes est le fruit d'un travail d'équipe. Il se veut un outil adapté à l'organisation, véritablement opérationnel, exploitable par tous les agents concernés et d'actualisation aisée. Il prend en compte les grandes orientations suivantes :

- **Gain d'efficacité dans l'exécution des tâches** : dans les organisations modernes, la formalisation des procédures s'avère être l'un des axes principaux de la démarche qualité. Il permet l'utilisation d'un seul cadre pour les relations avec toutes les parties prenantes, permet la comparaison et l'affinement continue des actions du CORAF et des parties prenantes. Ainsi, il permet l'élimination progressive des faiblesses récurrentes et constitue un facteur de permanence dans la régularité de traitement des opérations ;
- **Garantie de continuité dans la bonne marche de l'entreprise** : le Manuel des procédures représente une capitalisation des savoir-faire techniques et des expériences de mise en œuvre, dans un but à la fois organisationnel et didactique. Véritable mémoire de l'organisation, il s'impose comme le meilleur outil pour une formation rapide, et, à ce titre, apporte une garantie de continuité lors des mutations du personnel ;
- **Outil de management** : les procédures font partie du système d'information et de gestion de l'institution. A ce titre, elles permettent de communiquer, sous forme de documents accessibles, les règles et méthodes applicables dans l'institution. La répartition des rôles et les relations entre services sont clarifiées. Les actions d'arbitrage attendues du management sont de ce fait moins nombreuses ;
- **Instrument de contrôle essentiel** : l'absence de procédures écrites rend le contrôle interne difficile, non-transparent et aléatoire. Les procédures apparaissent donc comme un engagement commun, et forment une base de contrôle acceptable pour tous ;
- **Formation des collaborateurs** : les procédures servent de point de départ pour la formation du personnel en phase d'intégration. Elles simplifient la tâche de l'encadrement en établissant une aide au dialogue au sein de l'entreprise.

Il sera l'outil de référence de chaque agent du CORAF/WECARD dans l'exercice de ses fonctions, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre des programmes.

Le Manuel des procédures de mise en œuvre des programmes a pour objectif de formaliser les principaux principes et règles qui régissent le fonctionnement de mise en œuvre des programmes relevant des domaines de compétence du CORAF/WECARD. Il décrit le système d'exécution des programmes, à travers la définition des différentes procédures.

La mise en place des procédures formalisées répond aux objectifs ci-après :

- définir un cadre formel de management des programmes et de conduite des opérations conformes à sa mission fondamentale qui est d'améliorer de manière durable la productivité, la compétitivité et les marchés agricoles en Afrique de l'Ouest et du Centre par la satisfaction de la demande en technologie, en innovation, en option politique, en connaissance, par le renforcement des capacités et une coordination sélective du système de recherche sous régional, selon les groupes cibles ;4

- responsabiliser davantage le personnel concerné dans l'accomplissement des tâches par une définition précise des attributions et des résultats attendus ;
- responsabiliser davantage les institutions chargées de la mise en œuvre des projets ;
- rendre plus productif le personnel par une efficacité plus accrue à travers l'optimisation des circuits d'information (circuits des documents) ;
- mettre en œuvre un contrôle interne efficace.

**PREMIERE PARTIE :
L'ORGANISATION INSTITUTIONNELLE
ET SCIENTIFIQUE DU CORAF/WECARD**

I. PREMIERE PARTIE : L'ORGANISATION INSTITUTIONNELLE ET SCIENTIFIQUE DU CORAF/WECARD

Introduction

Le CORAF/WECARD est une Organisation sous régionale créée le 15 mars 1987. Il regroupe actuellement les Systèmes Nationaux de Recherche Agricole (SNRA) de 21 pays de l'Afrique de l'Ouest et du Centre repartis dans 3 zones agro écologiques, à savoir : la zone Sahélienne de l'Afrique de l'Ouest, avec six pays (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, et Tchad), la zone Côtière de l'Afrique de l'Ouest avec dix pays (Bénin, Cap Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée Bissau, Nigeria, Sierra Léone et Togo et la zone de l'Afrique Centrale, avec cinq pays (Cameroun, Congo, Gabon, République Centrafricaine et République Démocratique du Congo (cf. carte).

Il a été conçu comme un instrument sous régional de coopération, d'échange et de renforcement de capacités en matière de recherche et de développement agricole dont le mandat est de mettre en oeuvre la politique de recherche agricole régionale définie par les autorités politiques de l'Afrique de l'Ouest et du Centre.

Les objectifs du CORAF/WECARD sont de :

- (1) promouvoir la coopération, la concertation, l'échange d'informations entre les institutions membres d'une part et les partenaires d'autre part ;
- (2) définir les objectifs et les priorités de recherche d'intérêt commun à l'échelle Sous-régionale et régionale ;
- (3) servir d'instance de consultation de toute recherche menée par les Organisations sous régionales, régionales, ou internationales intervenant dans la sous région ;
- (4) élaborer des programmes communs de recherche pour renforcer la complémentarité de ses activités et celles de ses partenaires ;
- (5) harmoniser les activités des réseaux associatifs de recherche et faciliter la création de nouveaux réseaux ou de toute autre unité opérationnelle de recherche sous régionale.
- (6) Contribuer a la mobilisation des ressources financières et humaines pour la mise en oeuvre des programmes de recherche développement à caractère régional.

En mai 2007, a la suite d'une évaluation du potentiel économique des différentes filières et leurs effets sur la croissance économique et la réduction de la pauvreté aux niveaux national, sous-régional, et régionale et d'une concertation participative qui a impliqué tous les acteurs, le CORAF/WECARD a adopté un nouveau Plan Stratégique assorti d'un plan opérationnel 2007-2011 avec 8 nouveaux programmes dont la mise en oeuvre requiert de nouvelles approches.

Dès lors, des mécanismes doivent être mis en place pour assurer la bonne mise en oeuvre de ces programmes tout en tenant compte des activités en cours et qui étaient conçues dans le cadre de l'ancien dispositif.

L'organisation du CORAF/WECARD dans le cadre du nouveau plan opérationnel

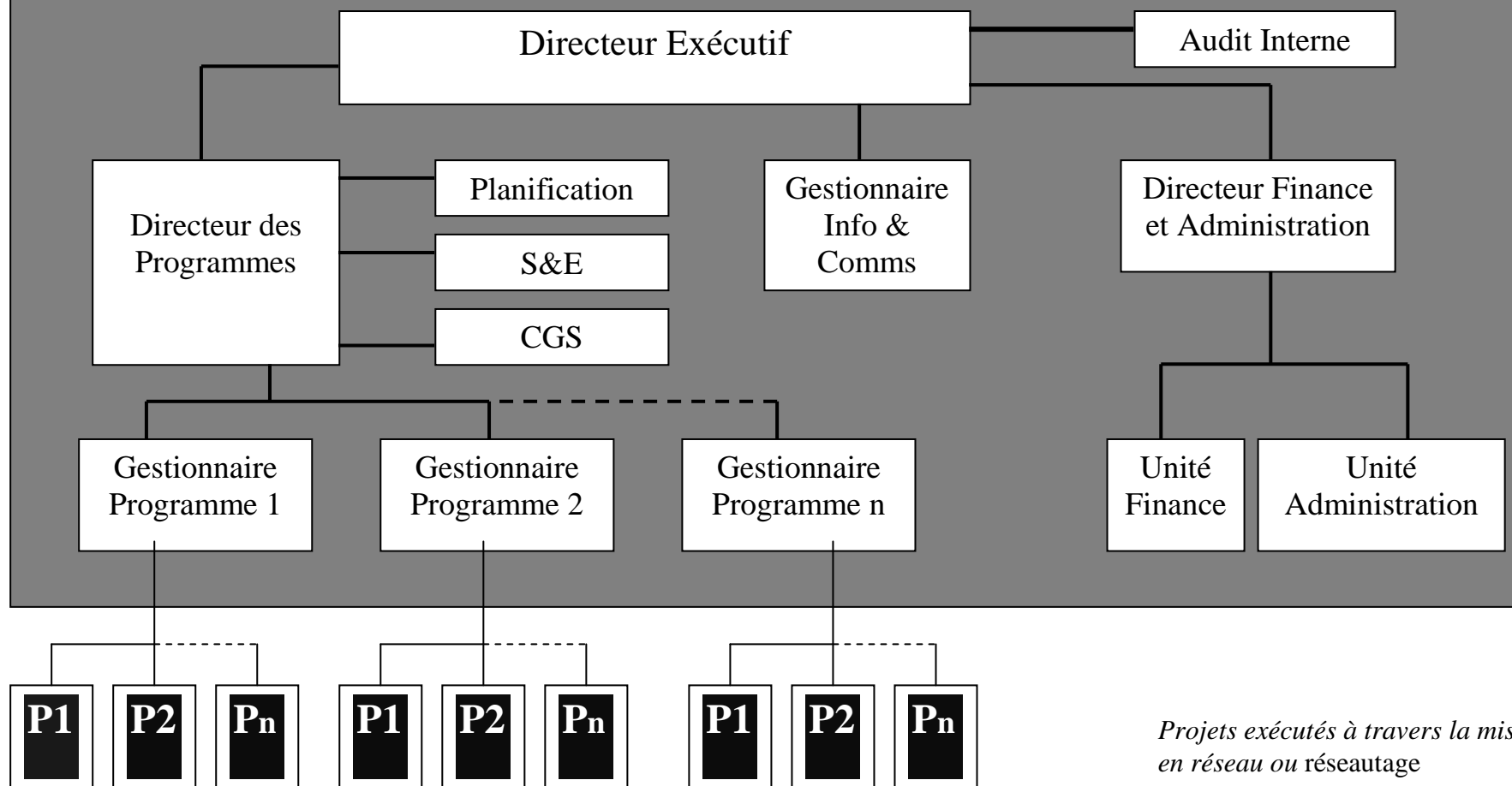
Organigramme actuel du CORAF/WECARD

Assemblée Générale

Conseil d'Administration élargi

CST

Secrétariat du CORAF/WECARD



Les changements majeurs

Le *Plan Opérationnel* a opéré des changements importants au niveau de la composition et les responsabilités des structures organisationnelles du CORAF/WECARD.

Structures organisationnelles du CORAF/WECARD :

- **L'Assemblée Générale (AG) et le Conseil d'Administration (CA) demeurent souverains.** Cependant, la composition et les responsabilités du CA ont changé. Le nombre des membres du CA est passé à 14 avec la présence du Directeur Exécutif, des bailleurs de fonds, des OER, des OP, ONG et partenaires scientifiques. Le Comité Scientifique et Technique composé de 12 membres demeure son bras technique ;
- **Renforcement du Secrétariat Exécutif.** Celui-ci a un rôle important à jouer dans la mise en œuvre des nouveaux programmes. Il a été renforcé au niveau de son potentiel scientifique et technique. Autour d'un directeur exécutif, des nouvelles fonctions ont été définies pour soutenir le processus : directeur des programmes, directeur administratif et financier, gestionnaire de l'information et de la communication ;
- **Promotion d'une dynamique scientifique** avec la création d'une Direction des Programmes qui comprend des services pour appuyer une bonne mise en œuvre des programmes. Chaque programme est géré par un Gestionnaire de programmes et dispose d'un *Comité de Pilotage* ou d'un *Groupe Consultatif Technique* qui sert de « think tank » et participe au suivi transparent du programme. Ce Comité est composé des représentants des parties prenantes du programme (acteurs) et des membres du CST qui constituent les noyaux durs de ces comités.

Mise en œuvre d'une approche programme

Les huit programmes qui forment la base du *Plan Opérationnel* ont été identifiés comme des priorités de la sous région et sont classifiés en trois grands axes: 1) recherche technique, 2) recherche sur les Politiques ; et 3) production et dissémination effective des résultats de la recherche.

- **La Recherche technique :** cet axe utilise une approche intégrée fondée sur les systèmes et les spéculations et qui emploie de nouvelles méthodologies holistiques et participatives. Cinq thèmes principaux ont été retenus au niveau de cet axe de recherche :
 - Elevage, Pêche et Aquaculture
 - Cultures Vivrières
 - Cultures non Vivrières
 - Gestion des Ressources Naturelles
 - Biotechnologie et Biosécurité
- **La Recherche sur les Politiques :** cet axe est un nouveau domaine d'engagement du CORAF/WECARD qui émane de la volonté d'identifier et répondre aux enjeux-clés qui inhibent l'adoption, la dissémination des technologies pour une meilleure productivité et compétitivité des systèmes et filières agricoles.

Ainsi il a été retenu pour cet axe correspondant au thème d'effectuer des recherches sur les **Politique, Marchés, Commerce, Institutions et la Socio – Economie**. Par ailleurs, cet axe reconnaît l'importance du dialogue et des relations étroites et efficaces avec les décideurs politiques pour s'assurer que la recherche menée par le CORAF/WECARD est appropriée et qu'elle satisfait la demande,

➤ **La Production effective des résultats de la recherche** : Cet axe vise l'amélioration de la qualité de l'information, l'accès et la gestion des connaissances. Il inclut toute la recherche qui concerne les mécanismes et les méthodologies et comporte deux thèmes, à savoir :

- Gestion des connaissances
- Renforcement des capacités et coordination

La mise en œuvre d'une telle approche nécessite des changements significatifs au niveau des systèmes organisationnels et institutionnels et des structures opérationnelles du CORAF/WECARD. De ce fait, la mise en œuvre de ces programmes se fera à travers des projets qui vont être exécutés par les SNRA en étroite collaboration avec toutes les organisations qui disposent d'un avantage technique comparatif.

Des outils appropriés de coopération et de partenariat

Pour compléter le dispositif institutionnel mis en place, le CORAF/WECARD a opéré un choix stratégique novateur garantissant une approche plus générale et plus intégrée de ses activités pour une coordination et une collaboration efficace avec les principaux partenaires et parties prenantes du CORAF/WECARD à savoir :

- les Communautés Economiques Régionales (CER) ;
- les Système Nationaux de Recherche Agricole (SNRA) ;
- les Gouvernements ;
- le FARA ;
- les bailleurs de fonds ;
- les organisations régionales et internationales en particulier les centres du CGIAR et les ARIS
- les organisations du secteur privé à l'intérieur et à l'extérieur des sous régions Afrique de l'Ouest et du Centre ;
- Les organisations non gouvernementales opérant dans les sous régions et la région.

• Un nouveau dispositif régional de recherche

L'approche programme sur laquelle repose sa stratégie, est complétée par le dispositif de réseautage comprenant essentiellement les Réseaux de recherche, les Centres régionaux d'excellence et les Pôles de recherche.

- Le Fonds compétitif régional est utilisé pour financer les projets de recherche, sélectionnés sur une base concurrentielle. Ainsi, il les oriente vers la demande sociale, contribue à améliorer leur qualité et assure la promotion de l'excellence.

Le dispositif organisationnel de mise en œuvre des programmes scientifiques

Dans le cadre de la mise en œuvre des Programmes, le principe de subsidiarité permet au CORAF/WECARD de conférer son autorité aux structures les plus aptes dans la mise en œuvre des projets.

Cette démarche permet par ailleurs d'accroître l'appropriation et la responsabilité des acteurs sur la base d'un avantage comparatif améliorant ainsi leur efficacité dans l'exécution des projets.

Pour ce faire le CORAF/WECARD va s'appuyer sur les parties prenantes existantes de la sous région d'Afrique de l'Ouest et du Centre notamment les SNRA, les organisations de la société civile, les Centres du Groupe Consultatif, les Instituts de Recherche Avancée, et les Unités Opérationnelles du CORAF/WECARD.

Toutefois dans l'approche programme en vigueur, il convient de souligner que la gestion est centralisée au niveau du Secrétariat, avec un seul Gestionnaire responsable d'un ensemble de projets prioritaires à l'intérieur d'un programme, et qui mobilise tous les financements et ressources nécessaires à la mise en œuvre des projets.

Ces relations visent à mettre en exergue l'adéquation entre la mise en œuvre du nouveau paradigme et la gestion du passif : environnement structurel, anciennes unités opérationnelles.

Relations avec les réseaux

Le constat qui s'impose à l'heure actuelle est la non fonctionnalité de la plupart des anciens réseaux associatifs. De ce fait, leur intégration au nouveau dispositif n'est plus d'actualité. Par contre, des mécanismes sont à mettre en place entre les programmes et les divers organes, instances et partenaires du CORAF/WECARD.

Relations avec les bases centres

Par le passé, plusieurs structures ont été érigées ou labellisées comme base centres :

- du CERAAS à Thiès au Sénégal dans le domaine de la résistance à la sécheresse. Bien que les activités soient axées sur les cultures vivrières, les potentialités de ce centre peuvent lui permettre d'être un outil pour les cultures non vivrières (résistance du palmier à huile à la sécheresse) ;
- du CARBAP, implanté à Njombé au Cameroun est considéré comme base centre pour les recherches sur la banane et le plantain. Il n'existe pas de document formalisant ce statut ;
- du CIRDES à Bobo-Dioulasso, Burkina Faso qui est une structure inter étatique avec des règles de fonctionnement propres. Il est devenu base centre à la faveur du Projet Procordel de l'Union Européenne. Le CIRDES a été érigé par ailleurs comme un centre d'excellence de l'UEMOA ;
- de l'ITC, implanté à Banjul Gambie à la même genèse que le CIRDES, et spécialisé dans le domaine de l'élevage ;

- du laboratoire de Farcha de Ndjamena au Tchad, une structure nationale chargée d'appuyer les recherches dans le domaine de l'élevage en Afrique Centrale.

L'évaluation des unités opérationnelles faite en 2006 a mis en exergue certains dysfonctionnements de ces bases centre :

- ambiguïté par rapport au statut juridique de ces unités (responsabilité respective du CORAF/WECARD et des SNRA ;
- difficultés de mobilisations des compétences régionales.

En raison de ces ambiguïtés autour de cette notion de base centre, il est retenu au niveau du système actuel du CORAF/WECARD, la notion de Centre d'Excellence qui peut être des structures nationales ou régionales.

C'est par définition une structure disposant de solides potentiels scientifiques dans un domaine faisant partie des priorités du CORAF/WECARD. Le **statut de Centre d'excellence** se confère sur la base de critères définis par le CORAF/WECARD.

Les Centres d'Excellence ont pour vocation de mener des recherches commanditées sur une problématique d'intérêt régional. Ils peuvent aussi, sur la base d'une mobilisation des compétences disponibles dans la région, participer aux appels des fonds compétitifs. Ainsi :

- le CERAAS deviendrait un Centre d'Excellence du CORAF/WECARD, orientée sur les questions liées à la résistance de la sécheresse. Quatre (04) programmes sont intéressés par ce Centre : Cultures vivrières, Cultures non vivrières, Gestion des Ressources Naturelles et Biotechnologies ;
- le CARBAP reste un Centre d'Excellence du Programme Culture Vivrière ;
- le CIRDES, l'ITC, et le Laboratoire de Farcha deviennent des Centres d'Excellence du Programme Elevage.

Pour chaque Centre, il sera établi un accord cadre entre CORAF/WECARD et la Tutelle. Dans la dynamique actuelle et tenant compte des enjeux, d'autres Centres d'Excellence sont à identifier pour appuyer tous les programmes.

Les Pôles de recherche

Des trois (03) pôles mis en place, seul le PRASAC continue à mener des activités. Il a même été conféré à ce pôle un rôle de coordination des recherches agricoles en Afrique Centrale par les responsables de la CEAC/CEMAC.

Le PRASAC de fait, devient un cadre de programmation des activités du CORAF/WECARD en Afrique Centrale. Il reste à définir les mécanismes à mettre en place entre les instances de programmation du CORAF/WECARD et PRASAC.

Au niveau du Sahel, à la faveur du protocole d'accord CILSS/CORAF/WECARD, le Pôle de Gestion des Ressources Naturelles pourrait être dynamisé comme un instrument du Programme GRN/CORAF/WECARD dans cette zone.

Les Projets

En effet un certain nombre de projets de recherche antérieurs au Plan Opérationnel était en cours. Ces projets sont passés en revue, et évalués afin de considérer leur pertinence dans le cadre du nouveau Plan.

Ainsi les projets compatibles sont intégrés dans les nouveaux programmes tandis que ceux qui sont incompatibles ne sont plus considérés.

Dans cette évaluation, l'on a tenu compte du nouveau paradigme du Plan Stratégique qui accorde une importance particulière à la recherche intégrée pour le développement (IAR4D). Seuls les projets qui s'arriment à cette nouvelle donne sont intégrés aux Programmes de recherche technique concernés. Cette démarche a permis d'intégrer au total 14 Projets de recherche à différents programmes.

Les Centres du Système du CGIAR

Ils ont joué un grand rôle dans le passé dans la vie et la gestion des réseaux de recherches. Dans le cadre des nouveaux programmes, leur implication semble incontournable pour la mise en œuvre des activités sur le terrain. Il s'agit donc de mettre en place pour une plus grande rationalisation de leur participation à l'exécution des programmes ; appui méthodologiques, accessibilité au matériel génétique, renforcement des capacités à travers les formations.

Pour permettre aux Centres internationaux d'être en phase avec les priorités du CORAF/WECARD, il est proposé une formalisation des relations à travers des protocoles d'accord et pour ce qui concerne les réseaux produits, la désignation de correspondants du réseau.

Les organisations de la société civile

Il s'agit principalement des OP, ONG et secteur privé. En règle générale, ils font partie des SNRA et en tant que tels, sont parties prenantes des mécanismes mis à ce niveau pour la gestion des programmes : implication dans les réseaux.

En outre, en tant que membres des organes de gouvernance, elles prennent part à la validation prévue dans le management des projets et programmes.

Les SNRA

Les Systèmes Nationaux de Recherche Agricole (SNRA) sont constitués principalement des instituts nationaux de recherche agricole, des universités, des services d'encadrement et de vulgarisation, des utilisateurs des produits agricoles et des organisations de la Société Civile (ONG, Organisations des Producteurs, et secteurs privés).

Ce système est important dans la promotion du paradigme de la recherche agricole intégrée pour le développement (IAR4D).

D'une manière générale la mise en œuvre des quatre programmes techniques (Elevage, Pêche et Aquaculture, Cultures Vivrières, Cultures non Vivrières et Gestion des Ressources Naturelles) devra s'effectuer à travers le réseautage entre les SNRA membres du CORAF/WECARD. Les activités de recherche menées dans ce cadre seront principalement financées sur une base compétitive. Toutefois, la recherche commissionnée de haut niveau pourra être effectuée, selon le cas, par certains centres nationaux spécialisés des SNRA.

Le programme sur la Gestion des Connaissances sera réalisé par le réseautage au niveau des SNRA, à travers les fonds compétitifs et la recherche commissionnée, selon le cas.

Rôles et responsabilités des acteurs de gestion et de mise en œuvre des programmes

Le Comité Scientifique et Technique

Le CST est un organe technique du Conseil d'Administration avec pour rôles de veiller à la qualité scientifique des programmes de recherche du CORAF/WECARD. Par rapport à la mise en œuvre des nouveaux programmes, il a pour rôles et responsabilités de :

- animer les comités consultatifs techniques des programmes ;
- contribuer à la sélection des projets des fonds compétitifs et des fonds spéciaux ou de subsidiarité ;
- apprécier les programmes et rapports d'activité du secrétariat exécutif ;
- participer à l'identification des sites devant abriter les projets
- organiser les revues à mi-parcours et les revues finales des projets ;
- organiser les évaluations des staffs scientifiques
- assister le secrétariat exécutif dans l'animation scientifique du CORAF/WECARD.

Le Comité de Pilotage des programmes

Le Comité de Pilotage des programmes a principalement pour rôles et responsabilités de :

- appuyer et assister le Gestionnaire de Programmes pour le suivi scientifique et la gestion ;
- veiller au bon fonctionnement des programmes entre deux assemblées ;
- rendre compte du fonctionnement de programmes au Comité Scientifique et Technique.

Le Directeur Exécutif du CORAF/WECARD

Le Directeur Exécutif est responsable des engagements du CORAF/WECARD vis-à-vis du tiers. A ce titre, il a pour rôles et responsabilités de :

- représenter le CORAF/WECARD dans ses rapports avec le tiers ;
- mettre en œuvre les orientations définies par le Conseil d'Administration et approuvées par l'Assemblée Générale ;
- recevoir et instruire les programmes ;
- organiser la coordination des programmes en cours d'exécution, en assurer le suivi et l'évaluation ;
- assurer la mobilisation et la gestion des ressources des programmes ;
- assurer le secrétariat du Conseil d'Administration et des Assemblées Générales ;
- rendre compte de sa gestion tous les six mois au Conseil d'Administration ;
- établir les comptes de fin d'exercice et le rapport annuel d'activités qu'il adresse au Conseil d'Administration et au Commissaire aux Comptes ;

- assurer les missions de suivi évaluation des programmes exécutés par les institutions bénéficiaires de l'appui du CORAF/WECARD.

Le Directeur Exécutif est assisté dans l'exercice de ses responsabilités par un personnel d'encadrement composé comme suit :

- un Directeur des Programmes ;
- un Directeur de l'Administration et des Finances ;
- un Gestionnaire de l'Information et de la Communication ;
- un Gestionnaire des Programmes ;
- un Coordonnateur des Projets ;
- un Responsable du Suivi Evaluation ;
- un Responsable de l'Unité de Planification.

Le Directeur des Programmes

Le Directeur de Programmes, sous l'autorité du Directeur Exécutif, a pour principaux rôles et responsabilités de :

- coordonner la mise en place des programmes spécifiques de recherche et de développement du CORAF/WECARD ;
- participer à la réflexion au sein du CORAF/WECARD en ce qui concerne les thèmes et les problématiques du programme ;
- développer et gérer de nouveaux projets et programmes ;
- promouvoir des contacts entre les chercheurs des SNRA membres, les partenaires du CORAF/WECARD et ses acteurs ;
- préparer des propositions de recherche et des requêtes de financement sur des thèmes liés à leurs domaines d'expertise à la demande du Directeur exécutif ;
- assurer la liaison avec les organismes de financement sous la direction du Directeur exécutif et en collaboration avec les autres départements ;
- appuyer la réalisation d'autres activités de l'organisation.
- construire une vision globale de l'évolution du CORAF/WECARD à court, moyen et long terme en matière de programmation et de planification des activités de recherche ;
- recevoir et instruire les dossiers présentés par les SNRA, les CIRAS et les ARI, relatifs au financement des programmes de recherche ;
- coordonner l'exécution et le suivi des programmes ;
- organiser les rencontres scientifiques et techniques ;
- promouvoir les contacts entre les chercheurs des SNRA membres, les partenaires du CORAF/WECARD et les parties prenantes ;
- organiser la restitution des programmes aux bénéficiaires ;
- proposer les normes et les critères d'évaluation des institutions exécutant les programmes de recherches financés par le CORAF/WECARD ;

- assurer la conformité des programmes en cours d'exécution et déterminer l'impact des programmes exécutés ;
- Assurer le secrétariat du CST.

Le Directeur de l'Administration et des Finances

Le Directeur de l'Administration et des Finances, sous l'autorité du Directeur Exécutif, a pour principaux rôles et responsabilités de :

- élaborer et mettre en place les systèmes de gestion comptable et financière des programmes ;
- assurer l'élaboration du budget annuel des programmes de recherche ;
- participer à la mobilisation des ressources financières pour le fonctionnement des programmes ;
- contrôler la fiabilité des informations produites ainsi que le conformité des opérations réalisées au regard des textes réglementaires qui régissent le CORAF/WECARD et la réglementation des pays membres ;
- gérer la trésorerie du CORAF/WECARD pour assurer un meilleur fonctionnement des programmes ;
- veiller au respect des règles légales de fonctionnement de tous les services relevant de la Direction des Programmes ;
- favoriser l'atteinte des objectifs au CORAF/WECARD par la mise en œuvre d'un environnement propre à développer la motivation du personnel.

Le Gestionnaire de l'Information et de la Communication

Le Gestionnaire de l'Information et de la Communication, sous l'autorité du Directeur Exécutif, a pour principaux rôles et responsabilités de :

- organiser un système fiable et informatisé de collecte et de diffusion d'informations sur les programmes basé sur les NTIC ;
- assurer la collecte et la diffusion de l'information basée sur les programmes à l'intérieur du CORAF/WECARD et à l'ensemble des partenaires ;
- gérer tous les supports informatiques nécessaires au bon fonctionnement des programmes.

Le Gestionnaire de Programme

Le Gestionnaire de Programmes sous la responsabilité du Directeur des Programmes a pour principaux rôles et responsabilités de :

- assurer la mise en œuvre de tous les projets relevant des programmes dont il a la responsabilité ;
- coordonner l'exécution, le suivi et l'évaluation des projets ;
- veiller à la mise à jour permanente des besoins des coordonnateurs des projets et de leurs stratégies e matière de développement à court et moyen terme ;

- élaborer les termes de référence devant permettre de sélectionner les institutions hôtes pour l'exécution des projets sur financement du CORAF/WECARD et de ses partenaires techniques et financiers ;
- participer, en relation avec le Responsable de suivi évaluation, à l'élaboration des normes et critères pour l'évaluation et la mesure d'impact des projets relevant des programmes dont il assure la gestion ;
- consolider les rapports techniques et financiers relevant des différents programmes sous sa gestion.

Le Coordonnateur de Projets

Le Coordonnateur de Projets sous la responsabilité du Gestionnaires de Programmes du CORAF/WECARD et du Directeur Scientifique de l'institution abritant le projet a pour rôles et responsabilités de :

- assurer la mise en œuvre effective du ou des projets au sein de son institution, conformément au cahier de charges liant son institution avec le CORAF/WECARD ;
- élaborer le plan de démarrage du projet indiquant la méthodologie d'approche, les agents impliqués, les résultats attendus et la date de démarrage des activités ;
- organiser toutes les missions de suivi du projet sur le terrain par la Direction Exécutive et les partenaires et parties prenantes ;
- produire les rapports techniques et financiers du projet aux périodes indiquées dans le cahier de charges ou le cas échéant, dans le contrat liant son institution avec la Direction Exécutive du CORAF/WECARD.

Le Suivi, l'Evaluation et l'orientation d'impact

Le Responsable Suivi Evaluation sous la responsabilité du Directeur des Programmes a pour principaux rôles et responsabilités de :

- renforcer la fonction et les capacités de suivi et d'évaluation axées sur les résultats ;
- améliorer les programmes et projets afin de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs au niveau de l'organisation et la responsabilité ;
- proposer des méthodes permettant de relier les produits des projets, programmes et politiques partenariats du CORAF / WECARD à la réalisation des effets selon le cadre de résultats stratégiques ;
- expliquer les innovations et méthodes nouvelles du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats, y compris le rôle des partenaires ;
- recueillir des informations au sujet de l'efficacité de la stratégie de partenariat du CORAF / WECARD dans la réalisation des effets recherchés.

Le Responsable de l'unité de planification

Le Responsable de l'Unité de planification sous la responsabilité du Directeur des Programmes a principalement pour rôles et responsabilités de ;

- réaliser la planification et la programmation des activités du CORAF/WECARD
- assurer la conformité des programmes en cours d'exécution et attirer l'attention de la hiérarchie sur tout dysfonctionnement
- apporter son appui aux structures abritant et/ou coordonnant les projets compétitifs et les projets spéciaux du CORAF/WECARD
- apporter l'appui nécessaire aux unités opérationnelles (Centres d'excellence et Centres nodaux à leur demande en matière de planification et de programmations de leurs activités.

Les partenaires scientifiques et les partenaires au développement

Les partenaires scientifiques

Les partenaires scientifiques du CORAF/WECARD ont pour rôles et responsabilités de :

- apporter leur expertise dans la planification et la programmation des programmes qui tiennent compte des besoins des zones agro écologiques du CORAF/WECARD ;
- faciliter et assurer la participation des chercheurs dans toutes les initiatives du CORAF/WECARD.

Les partenaires financiers

Les partenaires financiers ont pour rôles et responsabilités de :

- mettre en place des procédures appropriées de mise à disposition des ressources ;
- respecter les engagements en matière de financement des programmes, notamment jusqu'à leur conduite à terme ;
- participer aux missions d'évaluation à mi parcours, de supervision et d'évaluation finale des projets.

L'Institution Hôte

L'institution hôte a pour rôles et responsabilités de :

- mettre en œuvre les projets sur financement du CORAF/WECARD au sein de l'institution, conformément au contrat et au cahier de charges arrêtés d'accord parties ;
- assurer le financement du métabolisme de base du ou des projets du CORAF/WECARD qu'elle abrite ;
- assurer le suivi de l'exécution des projets ;
- faciliter les activités du Coordonnateur du Projet en mettant à sa disposition les moyens techniques, logistiques et financiers requis ;

- mettre tout en œuvre pour l'organisation et la mise œuvre de toutes les opérations de suivi et évaluation ;
- organiser et faciliter les activités liées à l'évaluation d'impacts du projet ;
- assurer le déplacement des chercheurs et techniciens impliqués dans le projet ;
- faciliter les échanges et la diffusion de matériel végétal et animal en collection ou amélioré ;
- assurer la circulation de l'information scientifique ;
- assurer l'organisation des séminaires et d'ateliers ;
- assurer l'accueil de stagiaires et des chercheurs en formation.

**DEUXIEME PARTIE
PROCEDURES DE PROGRAMMATION
ET D'EXECUTION DES PROJETS**

II. DEUXIEME PARTIE : PROCEDURES DE PROGRAMMATION ET D'EXECUTION DES PROJETS

CADRE DE PROGRAMMATION ET D'EXECUTION

Cadre contractuel

Avant le démarrage des activités du projet (compétitif, spécial ou de subsidiarité, le SE Exécutif du CORAF/WECARD procède à la signature d'une convention de financement avec l'Institution Hôte devant abriter et /ou coordonner) ledit projet. La convention de financement définit notamment :

- 1) les responsabilités des parties, le CORAF/WECARD d'une part, et l'Institution Hôte d'autre part ;
- 2) les catégories de dépenses éligibles et leurs sources de financement, le niveau de couverture de ces dépenses ainsi que le détail des coûts à financer (rubriques budgétaires) ;
- 3) les modalités d'ouverture du compte de dépôt des fonds de la convention, les mécanismes d'alimentation et de retrait de fonds dudit compte, les signatures autorisées et la monnaie de décaissement et de paiement des fonds ;
- 4) la date de mise en vigueur et la durée de la Convention de financement ;
- 5) la date de clôture des décaissements et la liste des partenaires financiers.

Responsabilités du CORAF/WECARD

Le CORAF/WECARD assume les responsabilités suivantes dans le cadre de la gestion des conventions de financement :

- 1) la signature de Conventions satisfaisantes pour le bailleur de fonds ;
- 2) le maintien et à la mise à jour du système financier et de S&E des Institutions Hôtes ;
- 3) la supervision et le suivi régulier des activités afin d'identifier les goulots d'étranglement et appuyer la résolution de problèmes, notamment en matière de gestion financière et de gestion opérationnelle ;
- 4) le contrôle des performances des Institutions Hôtes afin de proposer des réajustements nécessaires pour une bonne exécution de la convention ;
- 5) la transmission en temps voulu aux Institutions Hôtes de tous les documents et toutes les informations nécessaires à la bonne exécution de la convention ;
- 6) l'organisation et la coordination des missions externes d'audit financiers et de suivi évaluation des activités de la convention de financement.

Responsabilités des Institutions Hôtes

Les Institutions Hôte assument les responsabilités suivantes dans le cadre de la gestion des conventions de financement :

- 1) la constitution d'une équipe d'exécution du projet constituée au moins d'un Coordonnateur et d'un Comptable ;
- 2) la mise en œuvre selon le calendrier prévu, du Programme Technique et Budgétaire Annuel (PTBA) approuvé par le CORAF/WECARD et le bailleur de fonds ;
- 3) la gestion financière des fonds qui leur sont confiés selon les procédures prévues par la Convention de financement et la comptabilisation des opérations financières conformément aux règles comptables admises par le bailleur de fonds, notamment les règles du plan comptable SYSCOA ;
- 4) la transmission au SE du CORAF/WECARD de tous les rapports relatifs à l'exécution financière et technique de la convention.

Cadre financier

Décaissement des fonds

Versement de la 1ère tranche

Après la signature de la Convention de financement, l'Institution Hôte transmettra au SE du CORAF/WECARD une demande de décaissement de la première tranche avec comme justificatif la Convention de financement signé et le Plan de décaissement.

Versement des tranches suivantes

Pour le paiement des tranches suivantes l'Institution Hôte soumet à l'examen et à l'approbation du SE du CORAF/WECARD une demande de renouvellement de fonds constitué par un rapport technique et financier, un état certifié des dépenses et un relevé du compte bancaire.

Justification des fonds

L'Institution Hôte se soumettra aux audits financiers exécutés par un cabinet indépendant, à la demande du SE du CORAF/WECARD. Ces rapports d'audit financier, devront être fournis dans un délai de trois mois après la fin de l'année.

Dans ce cadre, l'Institution Hôte fournira également une liste des équipements acquis avec les fonds mis à sa disposition dans le cadre de la Convention.

PROCEDURE DE PLANIFICATION DES PROJETS

Objet de la procédure

Cette procédure a pour objet de définir les modalités de programmation des activités des projets. En règle générale, la programmation pluri annuelle des activités est faite lors de l'élaboration des projets

A partir de cette programmation est établi le programme de travail et budget annuel y afférent, objet de la présente procédure.

Application de la procédure

La procédure s'applique aux Coordonnateurs de projets, au Gestionnaire des Programmes et au Comité de Pilotage des Programmes.

Règles de gestion

La procédure s'applique à tous les projets compétitifs et projets spéciaux et/ou de subsidiarité soumis au financement du CORAF/WECARD.

Etapes de la procédure

La procédure comprend les étapes suivantes :

- Préparation des PTBA des institutions hôtes
- Validation des PTBA des institutions hôtes
- Consolidation des PTBA par programmes
- Validation des PTBA consolidés par programmes
- Approbation des PTBA consolidés par programmes
- Initialisation et mise en place des PTBA consolidés par programmes

Préparation des PTBA des institutions

Les Institutions Hôtes préparent au courant du mois de septembre de chaque année, leur PTBA de l'année N+1 composé des documents suivants :

- le bilan de l'exécution technique et budgétaire des 3 premiers trimestres de l'année en cours ;
- le programme d'activités de l'année N + 1 ;
- le chronogramme de réalisation des activités de l'année N + 1 ;
- le budget de l'année N + 1.

Les PTBA des institutions hôtes sont ensuite transmis au Responsable de l'Unité de Planification du CORAF/WECARD au plus tard le 15 septembre de chaque année.

Validation technique et budgétaire des PTBA des institutions

Le Responsable de l'Unité de Planification vérifie la conformité et la cohérence de chaque PTBA avec : i) le Plan Stratégique et le Plan Opérationnel CORAF/WECARD ; ii) la Proposition afférente soumise au financement et

approuvée par le CORAF/WECARD ; iii) le contrat ou convention de financement liant l'Institution Hôte concernée et le CORAF/WECARD.

Les PTBA des institutions hôtes sont transmis au plus tard le 20 septembre de chaque année :

- au Directeur des Programmes pour validation technique en rapport avec les responsables des institutions hôtes, au plus tard le 25 septembre ;
- puis au Directeur Administratif et Financier pour validation budgétaire en rapport avec les responsables des institutions hôtes au plus tard le 30 septembre.

Après validation, les PTBA des institutions hôtes sont ensuite transmis au Gestionnaire des programmes au plus tard le 1^{er} octobre.

Consolidation des PTBA par programmes

Le Gestionnaire des programmes consolide les PTBA des institutions hôtes par type de programmes et les transmet au Directeur des Programmes au plus tard le 05 octobre.

Dès réception, le Directeur des Programmes transmet les PTBA consolidés par programmes au Directeur Exécutif.

Validation des PTBA consolidés par programmes

A la réception des PTBA consolidés par programmes, le Directeur Exécutif convoque le Conseil de Direction (CD) et organise une réunion d'arbitrage budgétaire au plus tard le 15 octobre et y apporte les correctifs nécessaires.

Le PTBA consolidés par programmes intégrant les observations et amendements du Conseil de Direction sont soumis :

- au Comité de Pilotage des Programmes pour validation au plus tard le 30 octobre ;
- au Comité Scientifique et Technique pour validation au plus tard le 15 novembre.

Approbation des PTBA consolidés par programmes

Le PTBA consolidés par programmes intégrant les observations et amendements du Comité de Pilotage des Programmes (CPP) et du Comité Scientifique et Technique (CST) sont soumis au CA du CORAF/WECARD qui se réunit en session ordinaire au plus tard le 30 novembre.

Les documents adoptés seront ensuite transmis aux bailleurs de fonds pour avis de non objection au plus tard le 05 décembre.

Les bailleurs de fonds transmettent leurs avis de non objection au plus tard le 31 Décembre.

Initialisation et mise en place des PTBA consolidés par programmes

Les PTBA consolidés par programmes validés par le CD, le CPP et le CST puis approuvés par le CA et les bailleurs de fonds sont ensuite transmis au Directeur Administratif et Financier pour saisie informatique, initialisation et mise en place au plus tard le 05 janvier.

PROCEDURES D'EXECUTION PROJETS

Objet de la procédure

Cette procédure a pour objet de définir les modalités d'exécution technique et financière des activités des projets des institutions hôtes inscrites dans les PTBA.

Application de la procédure

La procédure s'applique aux Coordonnateurs de projets, au Gestionnaire des Programmes et au Comité de Pilotage des Programmes.

Règles de gestion

La procédure s'applique à tous les projets compétitifs et projets spéciaux et/ou de subsidiarité soumis au financement du CORAF/WECARD.

Etapes de la procédure

Les procédures d'exécution technique et financière des projets compétitifs ou spéciaux sont spécifiées par le contrat ou la convention de financement liant le CORAF/WECARD et l'Institution hôte.

En règle générale, les projets financés par le CORAF/WECARD sont exécutés conformément aux dispositions du manuel spécifique du projet compétitif ou spécial considéré ou du manuel de gestion financière du CORAF/WECARD.

Les procédures d'exécution technique et financière concernent notamment :

- des procédures de décaissement des fonds au profit des institutions hôtes (avance initiale, renouvellement des fonds, justification des dépenses) ;
- des procédures d'utilisation des fonds par les institutions hôtes (passation marchés de travaux, passation marchés d'équipement et fournitures, passation marchés de services, frais de mission, frais de formation, frais de personnel, frais de carburant, etc.....) ;
- des procédures de gestion et du suivi des immobilisations acquises par les institutions hôtes dans le cadre des projets compétitifs ou spéciaux).

Pour plus de détails, il conviendra de se référer au manuel de gestion financière du CORAF/WECARD qui décrit les procédures de décaissement, d'utilisation et de justification des fonds alloués aux Institutions Hôtes abritant et/ou coordonnant les projets compétitifs et les projets spéciaux.

PROCEDURES D'ELABORATION DES RAPPORTS

Objet de la procédure

La procédure a pour objet de formaliser les modèles d'élaboration des rapports techniques et financiers des projets compétitifs du CORAF/WECARD et des projets spéciaux ou de subsidiarité.

Application de la procédure

La procédure s'applique aux Gestionnaires de programmes et aux Coordonnateurs de projets.

Règles de gestion

Tout projet soumis au financement du CORAF/WECARD doit faire l'objet de deux rapports à adresser au Directeur Exécutif :

- le rapport technique ;
- le rapport financier.

Les rapports sont élaborés à la fin de chaque semestre. A la fin de l'exercice (deux semestres), un rapport de synthèse est produit. La consolidation des rapports des projets relevant d'un programme donné, est sous la responsabilité du Gestionnaire de Programmes.

Etapes la procédure

La procédure comporte les étapes suivantes :

- Préparation des rapports des institutions hôtes
- Vérification technique et financière des rapports des institutions hôtes
- Validation des rapports de suivi technique et financier
- Consolidation des rapports de suivi technique et financier par programmes
- Validation des rapports consolidés de suivi technique et financier par programmes
- Approbation des rapports consolidés de suivi technique et financier par programmes

Préparation des rapports de suivi technique et financier des projets

A la fin de chaque semestre, les institutions hôtes préparent :

- un rapport technique articulé autour des rubriques suivantes : i) l'intitulé du projet ; ii) les objectifs du projet ; iii) les résultats attendus ; iv) la méthodologie utilisée ; v) les résultats obtenus ; vi) les principales difficultés ; vii) les perspectives.
- un rapport financier articulé autour des rubriques suivantes : i) les montants alloués ; ii) les réalisations budgétaires ; iii) les soldes ; v) les taux de réalisation.

Les rapports techniques et les rapports financiers sont transmis au plus tard un (01) mois après la fin du semestre au Directeur Exécutif du CORAF/WECARD qui les remet dès réception au Directeur des Programmes.

Dès réception, le Directeur des Programmes impute les rapports techniques au Responsable Suivi Evaluation, et les rapports financiers à l'Auditeur Interne.

Vérification des rapports de suivi technique et financière des projets

Le Responsable Suivi Evaluation (en relation avec le Coordonnateur des projets) vérifie dans le cadre de ses missions de contrôles périodiques sur le terrain, l'exactitude et la réalité des données contenues dans les rapports techniques ainsi que le niveau d'avancement des projets. Il dresse un rapport de suivi technique pour chaque projet et le soumet au Directeur des Programmes.

L'Auditeur Interne vérifie dans le cadre de ses missions d'audit ou contrôles périodiques sur sites, la validité et la réalité des dépenses contenues dans les rapports financiers. Il dresse un rapport d'audit ou de suivi financier pour chaque projet et le soumet au Directeur Administratif et Financier.

Validation des rapports de suivi technique et financier des projets

Le Directeur des Programmes valide les rapports de suivi technique des projets avec les responsables des institutions hôte et demande le cas échéant, des explications sur les écarts techniques constatés. Après analyse et validation des écarts, il transmet les rapports de suivi technique des projets au Responsable Suivi Evaluation pour corrections.

Le Directeur Administratif et Financier valide les rapports de suivi financier des projets avec les responsables des Institutions hôte et demande le cas échéant, des explications sur les écarts financiers constatés. Après analyse et validation des écarts, il transmet les rapports de suivi financier des projets à l'Auditeur Interne pour corrections.

Après corrections, les rapports de suivi technique des projets et les rapports de suivi financier des projets sont transmis au Gestionnaire des Programmes.

Consolidation des rapports de suivi technique et financier des projets selon le type de programmes

Le Gestionnaire des programmes consolide selon le type de programme les rapports de suivi technique des projets puis les rapports de suivi financier des projets.

Il élabore ensuite le rapport de suivi technique des programmes et le rapport de suivi financier des programmes, puis les soumet respectivement à la validation du Directeur des Programmes et du Directeur Administratif et Financier.

Après validation, les deux (02) rapports de suivi des programmes sont transmis au Directeur Exécutif.

Validation des rapports de suivi technique et financier des programmes

Rapports du 1^{er} trimestre de l'année N

Les rapports de suivi technique et financier des programmes sont soumis à la validation :

- du Comité de Pilotage des Programmes pour validation au plus tard le 30 octobre de l'année N ;
- du Comité Scientifique et Technique pour validation au plus tard le 15 novembre de l'année N.

Rapports du 2^{ème} trimestre de l'année N

Les rapports de suivi technique et financier des programmes sont soumis à la validation :

- du Comité de Pilotage des Programmes pour validation au plus tard le 15 mars de l'année N+1 ;
- du Comité Scientifique et Technique pour validation au plus tard le 30 mars de l'année N+1.

Approbation des rapports de suivi technique et financier des programmes

Rapports du 1^{er} trimestre de l'année N

Le rapports de suivi technique et financier des programmes intégrant les observations et amendements du Comité de Pilotage des Programmes (CPP) et du Comité Scientifique et Technique (CST) sont soumis au CA du CORAF/WECARD qui se réunit sa première session ordinaire au plus tard le 30 novembre de l'année N.

Rapports du 2^{ème} trimestre de l'année N

Le rapports de suivi technique et financier des programmes intégrant les observations et amendements du Comité de Pilotage des Programmes (CPP) et du Comité Scientifique et Technique (CST) sont soumis au CA du CORAF/WECARD qui se réunit sa deuxième session ordinaire au plus tard le 30 Avril de l'année N+1.

TROISIEME PARTIE :
PROCEDURES DE SUIVI EVALUATION DES PROJETS

III. TROISIEME PARTIE : PROCEDURES DE SUIVI EVALUATION DES PROJETS

DEFINITIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

DEFINITION DU CONCEPT

Bien que les termes « suivi et évaluation » tendent à être utilisés ensemble, comme s'il ne s'agissait que d'une seule et même chose, le suivi et l'évaluation sont en fait deux séries bien distinctes d'activités organisationnelles, reliées, mais non identiques.

De façon évidente, le suivi et l'évaluation sont au cœur de la gestion des projets. Une stratégie cohérente de réalisation de ces activités permettra de mieux apprécier la pertinence l'efficacité et l'impact des projets.

La stratégie requise pour le suivi et l'évaluation tourne autour des actions suivantes :

- le suivi (contrôle périodique) ;
- l'évaluation qui se décompose en :
 - Evaluation à mi-parcours ;
 - Evaluation finale ;
 - Evaluation ou mesure d'impact.

Contrôle périodique (suivi)

Le contrôle périodique est la collecte et l'analyse systématique des informations au fur et à mesure de la progression d'un projet. Le but est d'améliorer la rentabilité et l'efficacité d'un projet ou d'une organisation.

Il est basé sur des objectifs établis et des activités planifiées durant la phase de planification du travail. Il aide à maintenir le travail sur la bonne voie.

Le suivi est une fonction permanente qui vise essentiellement à fournir des indications sur le progrès réalisé. Il permet d'identifier et d'évaluer les problèmes potentiels et le succès du projet.

C'est un outil inestimable dans une bonne gestion, et fournit une base utile pour l'évaluation. Il permet de savoir si les ressources utilisées sont suffisantes et sont utilisées comme elles le devraient. La réalisation du contrôle périodique porte sur :

- l'établissement d'indicateurs de rentabilité, d'efficacité et d'impact ;
- la mise en place de systèmes de collecte d'informations en relation avec ces indicateurs ;
- la collecte et l'enregistrement de l'information ;
- l'analyse des informations.

Le suivi est une fonction interne à tout projet ou organisation.

Evaluation

L'évaluation est un exercice de durée limitée qui vise à apprécier systématiquement la pertinence, la performance et les succès du projet.

L'évaluation est la comparaison entre l'effet réel du projet et le plan stratégique sur lequel un accord a été obtenu. Elle se rapporte à ce qui a été entrepris de faire, ce qui a été accompli et la façon les activités ont été menés.

L'évaluation est basée sur les actions et interrogations suivantes :

- regarder les objectifs du projet ou de l'organisation, la différence qu'ils voulaient apporter, l'impact qu'ils désiraient avoir ;
- évaluer les progrès par rapport à ceux qui étaient escomptés ;
- passer en revue la stratégie des projets. Avaient-ils une stratégie ? Suivaient-ils la stratégie définie ? La stratégie a-t-elle fonctionné ? Si non, pourquoi ?
- regarder comment les choses se sont passées. Les ressources ont-elles été utilisées efficacement ? Quel était le manque à gagner par rapport à la méthode de travail choisie ? A quel point la manière dont fonctionne le projet ou l'organisation est-elle durable ?

Lors d'une évaluation, il faut se pencher sur les questions de rentabilité, d'efficacité et d'impact. L'objectif important de l'évaluation consiste à faire en sorte que la logique interne d'une intervention soit cohérente de bout en bout.

Il existe trois types d'évaluation, l'évaluation à mi-parcours ou évaluation intermédiaire, l'évaluation finale et l'évaluation d'impacts.

Evaluation à mi-parcours ou évaluation intermédiaire

Le but de l'évaluation à mi-parcours est de reprendre les objectifs initiaux du programme pour analyser leur pertinence dans le contexte actuel. De plus, elle doit permettre d'étudier le processus d'implantation et l'état d'avancement du projet, en faisant ressortir ses forces et ses faiblesses. Ces analyses doivent permettre de proposer d'éventuelles réorientations ou mesures correctrices.

Enfin, l'évaluation à mi-parcours doit suggérer des axes de réflexion à moyen terme dans la perspective d'hypothétiques programmes ultérieurs.

Plus particulièrement, comme le précise le mandat, l'évaluation à mi-parcours doit permettre :

- de vérifier la pertinence des effets réalisés ;
- d'identifier les facteurs favorisant ou entravant la réalisation des effets afin d'accélérer les progrès vers la réalisation de l'effet ;
- de faciliter la réorientation des actions d'appui et d'éclairer une éventuelle révision de la stratégie ;
- de vérifier la pertinence et l'efficacité des méthodes.

L'évaluation à mi-parcours sera réalisée sur des projets dont la durée est supérieure à deux (2) années.

Evaluation finale

L'évaluation finale a pour objectifs, à la fin d'un projet, de mesurer le niveau d'atteinte des résultats et des objectifs fixés, de vérifier que les ressources mobilisées ont été utilisées pour produire les résultats et des objectifs obtenus, de capitaliser les acquis et d'envisager la suite éventuelle du projet.

Il existe dans toute planification, deux étapes intermédiaires entre les activités et l'impact. Ces deux étapes sont : l'étape des résultats et celui des effets.

Les résultats, qui sont appelés aussi « produits » ou « réalisations », sont la conséquence directe des services fournis par le projet.

Les effets décrivent les premiers changements induits par ces produits. Ils constituent le premier signe d'impact. En règle générale, les effets consistent en une modification du comportement des personnes ou des organisations. Ce sont ces deux éléments qui sont analysés au cours de l'évaluation finale.

Evaluation d'impact

On entend par l'impact, les changements positifs ou négatifs voulus ou non, induits dans l'environnement des bénéficiaires du projet selon leur propre perception et celle de leurs partenaires, et des changements auxquels le projet a contribué et qui améliorent dans le sens de la durabilité les conditions de ces acteurs.

On parle de l'impact en se référant à la finalité du projet. La notion d'impact a un sens plus large car elle fait ressortir plusieurs changements observables.

L'impact des projets apparaît à la fois en termes d'effets et en termes d'évolution constatée dans la situation des bénéficiaires après que les effets se soient manifestés.

CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Le suivi et l'évaluation portent sur les projets mis en œuvre par le CORAF/WECARD.

Les projets du CORAF/WECARD sont issus de différentes sources :

- Projets issus de fonds compétitifs ;
- Projets dits spéciaux.

Le suivi-évaluation de tout projet requiert au préalable l'élaboration d'un document de projet, d'une situation de référence et d'un plan de suivi évaluation avant le démarrage dudit projet.

Document de projet

Le document de projet à l'aide du cadre logique doit présenter les éléments suivants :

- contexte et justification ;
- objectif général ;
- objectifs spécifiques ;
- résultats attendus ;
- activités / sous activités ;
- indicateurs ;
- hypothèses ;
- stratégie de mise en œuvre.

Etat des lieux

L'état des lieux doit être clairement présenté dans un document.

Plan de suivi évaluation

Le plan de suivi évaluation est un document qui présente :

- l'objectif de l'évaluation à faire ;
- les activités à conduire en fonction du type de projet ;
- les indicateurs à mesurer ;
- la méthodologie et la durée de collecte de chaque donnée.

Les critères de suivi et d'évaluation sont des éléments préalablement définis et sur lesquels vont porter les différentes évaluations. Ils doivent être définis et précisés dans le contrat de prestation ou le cas échéant, faire l'objet d'un avenant au contrat. Ces critères, encore appelés indicateurs, sont de deux types :

- les indicateurs de suivi ou du contrôle d'avancement du projet/programme ;
- les indicateurs d'évaluation (mi-parcours, finale et d'impact) du projet/programme.

Avant le lancement de tout projet/programme, le Gestionnaire de Programmes concerné, en relation avec le Responsable de l'Unité de Planification et le Responsable du Suivi Evaluation, élaborent ensemble les différents indicateurs de Suivi Evaluation et définissent le calendrier indicatif de mise en œuvre.

PROCEDURE DE SUIVI EVALUATION DES PROJETS

Objet de la procédure

La procédure a pour objet de définir les modalités de suivi évaluation des projets exécutés par les institutions bénéficiaires de l'appui du CORAF/WECARD.

Application de la procédure

La procédure s'applique aux institutions abritant les projets.

Règles de gestion

Tout contrat de mise en œuvre de projet (projet compétitif et projet spécial) est soumis à la procédure de suivi évaluation comportant des contrôles périodiques, une évaluation à mi parcours, une évaluation de fin de contrat, une restitution éventuelle aux bénéficiaires, la procédure de règlement des litiges, et l'étude d'impact.

Description de la procédure

La procédure de suivi évaluation comporte les étapes suivantes :

- l'élaboration des critères de suivi évaluation ;
- la mise en place du comité de suivi évaluation ;
- les contrôles périodiques des résultats du projet ;
- la restitution annuelle des résultats du projet ;
- l'évaluation à mi parcours des résultats du projet ;
- l'évaluation finale des résultats du projet ;
- l'évaluation d'impact du projet.

La présente procédure décrit le processus global de suivi-évaluation des projets.

Le guide de suivi-évaluation des projets (voir Appendice présenté au point 3.3 ci-après) décrit en détail le processus et la méthodologie à utiliser pour réaliser les principales étapes du Suivi – Evaluation, notamment :

- les contrôles périodiques ;
- l'évaluation à mi-parcours ;
- l'évaluation finale ;
- l'étude d'impact.

Elaboration des critères de suivi évaluation

Préparation des critères d'évaluation

Le Responsable du Suivi-Evaluation élabore pour chaque domaine d'intervention du CORAF/WECARD, des normes et des critères de suivi évaluation pour les projets et les institutions abritant et/ou coordonnant les projets.

Validation des critères d'évaluation

Le Directeur des Programmes vérifie la pertinence et la cohérence des critères d'évaluation avec les objectifs et les indicateurs de performance du projet, les valide puis les soumet au Comité Scientifique et Technique.

Adoption des normes et critères

Ces normes et critères de suivi évaluation sont soumis au Comité Scientifique et Technique, pour examen et adoption. Cette adoption peut se faire par le canal du courrier électronique.

Les normes et les critères sont soumis au Conseil d'Administration pour validation. Ils vont servir de base pour la conduite des opérations de suivi évaluation.

Mise en place du Comité de suivi évaluation

Le Directeur Exécutif met en place pour chaque contrat portant exécution d'un type de projet de recherche un Comité de suivi évaluation.

Le Comité de suivi évaluation compte en son sein au moins un (1) représentant du Secrétariat Exécutif, un (1) membre du Comité Scientifique et Technique, le ou les représentants de l'institution abritant et/ou coordonnant le projet.

Un représentant du Secrétariat Exécutif, en relation avec le membre du Comité Scientifique et Technique, est chargé de l'élaboration du rapport de suivi évaluation. Ce document est signé par tous les membres du Comité de suivi évaluation.

Le Comité de suivi évaluation peut être mobilisé à tout moment par le Directeur Exécutif, si la circonstance l'exige.

Contrôles périodiques des résultats du projet

Plan de démarrage

Avant le versement de l'avance de démarrage, s'il y en a, l'institution abritant et/ou coordonnant un projet donné établit un plan de démarrage indiquant la méthodologie d'approche, les agents impliqués, les résultats attendus et la date du début des activités. Celui-ci permet de rendre compte à la Direction Exécutive du démarrage effectif de l'exécution du contrat.

Rapports d'exécution périodiques

Les contrôles périodiques servent à vérifier l'état d'avancement des projets et surtout, l'exactitude des résultats signalés dans les rapports d'exécution soumis périodiquement par les Institutions hôtes. Ces contrôles se font à l'initiative du Directeur des Programmes.

L'institution établit périodiquement un rapport d'avancement des travaux. Le premier rapport d'avancement est établi au plus tard six (6) mois après le démarrage des travaux. Ce rapport permet d'assurer le suivi constant de l'exécution du projet.

Il comporte un volet technique et un volet financier. Les rapports d'avancement sont adressés au Directeur Exécutif. Le Directeur Exécutif peut demander, à tout moment, un rapport d'avancement circonstancié des travaux.

La périodicité des rapports d'avancement des travaux est prévue dans le contrat de recherche. A défaut, il est précisé par le Directeur Exécutif par lettre adressée à l'institution abritant le projet.

Visites de terrain

Les contrôles périodiques se font lors des visites de terrain réalisées par la Direction des Programmes, selon les termes du contrat. Ces contrôles peuvent être confiés aux membres du Comité Scientifique et Technique.

Les visites de terrain ont lieu les jours ouvrés et pendant les heures de travail. L'institution est informée huit (8) jours avant, par tout moyen.

Toutes les visites de terrain font l'objet d'un rapport de suivi technique et d'un rapport de suivi financier, adressés au Directeur Exécutif et à l'institution abritant le projet. Une copie du rapport est classée dans un dossier relativement à l'exécution du contrat.

Restitutions annuelles des résultats du projet

Pour un exercice budgétaire donné, une restitution annuelle des travaux par projet ou ensemble de projets est organisée à l'initiative du Directeur des Programmes, au profit des bénéficiaires, pour tous les projets d'envergure sous régionale réalisés par les institutions abritant les projets. La participation à cette restitution annuelle, organisée sous forme d'atelier, sont :

- les bénéficiaires des projets, désignés conformément aux règles internes régissant leur entreprise (coopératives, groupements organisés, filières de production agricole, faïtières, etc.) ;
- les représentants du CORAF/WECARD (Conseil d'Administration, Directions Exécutive, Comité Scientifique et Technique) ;
- les personnes ressources désignées par le Directeur Exécutif ;
- les représentants des institutions abritant et/coordonnant les projets ;
- les représentants des partenaires et parties prenantes du CORAF/WECARD directement concernés.

Les restitutions annuelles des travaux sont réalisés au plus tard au premier trimestre de l'année en cours pour les prestations de l'année précédente. Elles font l'objet d'un rapport diffusé aux bénéficiaires concernés.

Les rapports de restitution préparés par les institutions abritant les projets peuvent être des rapports partiels d'exécution des conventions de prestations de services.

Evaluation intermédiaire ou à mi parcours des résultats du projet

Rapport d'exécution à mi parcours

L'évaluation intermédiaire est réalisée pendant l'exécution des prestations de services. Elle se fait sur la base des rapports d'avancement ou d'exécution à mi-parcours établis par l'institution abritant le projet au moment du démarrage des travaux et pendant l'exécution du contrat.

La périodicité de l'évaluation à mi parcours est précisée dans le contrat de recherche.

Rapport d'évaluation à mi parcours

Le rapport d'évaluation à mi parcours du Comité de suivi évaluation sanctionne la fin des travaux à mi parcours de l'institution abritant le projet.

Ce rapport d'évaluation est adressé au Directeur Exécutif. Il est classé dans le dossier d'exécution du contrat de recherche.

Il conditionne la poursuite et/ou le paiement des travaux.

Evaluation finale des résultats du projet

A la fin de l'exécution du contrat, l'institution concernée établit un rapport de fin de projet. Ce rapport porte sur l'ensemble de l'exécution du contrat. Il comporte un volet technique et un volet financier. Il y joint un résumé des activités et des acquis.

L'institution de services transmet l'ensemble de ces documents en autant d'exemplaires nécessaires au Directeur Exécutif.

Dès réception du rapport final, le Directeur Exécutif saisit le Comité de suivi évaluation pour l'évaluation de la fin du contrat.

Evaluation de l'impact du projet

Le Directeur des Programmes réalise pour chaque projet exécuté au profit des bénéficiaires concernés, selon les règles de l'art, une étude de l'impact des actions conduites sous l'égide du CORAF/WECARD, sur l'évolution de la profession concernée aux plans technique, économique, social et environnemental.

Un guide de suivi évaluation des projets, conformément aux indications figurant dans le Manuel des procédures de mise en œuvre des projets doit être élaboré par les Services de Planification et de Suivi Evaluation, sous la responsabilité du Directeur des Programmes.

APPENDICE : GUIDE DE SUIVI-EVALUATION DES PROJETS

Conformément au manuel des procédures en matière de mise en œuvre des programmes, tous les contrats de prestation de services sont soumis à la procédure d'évaluation comportant des contrôles périodiques, une évaluation à mi-parcours et une restitution aux bénéficiaires.

La procédure d'évaluation du manuel des procédures pour la mise en œuvre des programmes comporte les principales étapes ci-dessous :

- l'élaboration des critères d'évaluation ;
- les contrôles périodiques ;
- les restitutions annuelles ;
- l'évaluation à mi-parcours ;
- l'évaluation de fin de contrat ;
- l'étude d'impact.

CONTROLES PERIODIQUES

Les contrôles périodiques constituent le suivi ou encore le contrôle d'avancement du projet/programme.

Ils sont faits à l'initiative de la Direction des Programmes sur la base des indicateurs préalablement identifiés pour chaque contrat. Ils permettent de disposer de données en temps réel pour assurer le pilotage du projet par le CORAF/WECARD, préparer les évaluations à venir, et répondre aux contraintes inattendues durant la mise en œuvre du projet.

Contenu

Les contrôles périodiques portent sur les aspects suivants :

- évaluation du plan de démarrage ;
- vérification de l'évolution des travaux réalisés par le prestataire ;
- vérification du respect du calendrier/chronogramme des activités ;
- vérification de l'exactitude des réalisations signalées dans les rapports périodiques précédents ;
- Identification des difficultés rencontrées dans l'exécution du projet/programme ;
- propositions sous forme de recommandations au maître d'ouvrage et au maître d'œuvre en vue d'apporter des améliorations ou des solutions pour garantir la bonne exécution du projet.

Périodicité

La périodicité doit être clairement indiquée dans le contrat avec les institutions abritant les projets ou, le cas échéant, faire l'objet d'un avenant.

Equipe de contrôle périodique

L'équipe de contrôle périodique comprend les agents du CORAF/WECARD, accompagnée des représentants de l'institution concernée. Les membres du CST sont impliqués dans les équipes de contrôle annuel.

Organisation de la mission de contrôle périodique

Les missions de contrôle périodique sont planifiées avec les institutions abritant les projets. Leur périodicité et leur durée sont connues de l'agence chargée de la mise en œuvre au démarrage du projet.

L'organisation incombe au secrétariat exécutif qui est chargé de :

- élaborer les termes de référence ;
- prendre contact avec l'institution pour désigner son/ses représentant(s) ;
- engager la procédure de sélection du/des consultant(s) ;
- préparer la mission de suivi ;
- superviser la rédaction du rapport de mission ;
- organiser la restitution au CORAF/WECARD.

Termes de Référence

Les TDR constituent le document de référence de la mission de contrôle périodique. Ils doivent être élaborés selon le canevas ci-dessous.

Contexte de la mission

Le contexte permet de faire un bref historique du projet en indiquant notamment les précédentes missions de suivi.

Objectif et résultats attendus de la mission

L'objectif indique pourquoi la mission est organisée. Il doit être précis et formulé de façon simple et compréhensible. Les résultats attendus indiquent quant à eux, les principaux produits que l'équipe doit fournir à l'issue de sa mission. Ces produits doivent également être formulés de façon claire et compréhensible.

Opérations ou actions à mener

Selon le niveau de réalisation du projet, les actions ci-dessous seront réalisées :

- l'évaluation du plan de démarrage : il s'agira d'établir à l'aide d'une grille, la situation entre prévisions (cahier de charges ou contrat) et réalisations et d'en tirer les conclusions et recommandations nécessaires ;
- la situation des activités réalisées (activité prévues et non prévues) ;
- la vérification du niveau de réalisation des activités prévues par rapport au chronogramme et l'identification des écarts et retards ;
- l'analyse des moyens mobilisés (humains, matériels et financiers) ;

- l'identification des contraintes ou blocages qui empêchent ou retardent la réalisation de certaines activités ;
- la conduite d'un entretien avec la/les l'institution(s) pour fournir les explications et justifications nécessaires sur les différents constats ;
- l'analyse critique des constats réalisés et des explications fournies (analyse qualitative et quantitative) ;
- la formulation de recommandations à l'endroit de toutes les parties impliquées (CORAF/WECARD, Institutions abritant le ou les projets, Bénéficiaires éventuels, etc.) ;
- la rédaction d'un rapport de mission.

Cette liste n'est pas exhaustive. En fonction des attentes du CORAF/WECARD ou des partenaires ou parties prenantes concernés, les TDR pourraient contenir des sujets ou des questions particulières que la mission devrait aborder.

Méthodologie de travail

La méthodologie de travail indique l'ensemble des stratégies, outils et méthodes qui devraient être utilisés au cours de la mission.

En ce qui concerne les visites et les entretiens avec des personnes morales ou physiques, la méthode d'échantillonnage et si possible, les sites à visiter et les personnes à rencontrer, seront identifiés dans les TDR.

La méthode de collecte et de traitement de l'information, si elle n'est pas indiquée par le CORAF/WECARD, devra être proposée par l'équipe et validée par le Directeur des Programmes avant le début de la mission.

Composition de l'équipe

La composition et le rôle de chaque membre de l'équipe devront être indiqués.

Durée de la mission

Un chronogramme précis indiquant, les actions à mener, le programme et la durée de la mission seront établis.

L'EVALUATION A MI PARCOURS

L'évaluation à mi-parcours a pour objectifs, au cours de l'exécution d'un projet, de mesurer le chemin parcouru, de capitaliser les acquis, d'évaluer ce qui reste et de proposer des mesures correctives, le cas échéant, pour garantir l'atteinte des objectifs fixés.

Elle est réalisée sous la responsabilité du Responsable du Service de Suivi Evaluation, assisté du Responsable du Service de la Planification sur la base du document du projet ou du cadre logique d'intervention, des différents rapports d'activités des institutions et de suivi du CORAF/WECARD et à partir d'indicateurs préalablement identifiés.

Contrairement au contrôle périodique, l'évaluation à mi-parcours porte sur la mesure des résultats intermédiaires et non uniquement sur l'analyse du niveau de réalisation des activités.

Elle permet de disposer de données pour assurer le pilotage du projet par le CORAF/WECARD, de préparer les évaluations à venir, préparer la restitution aux bénéficiaires et de proposer des modifications ou des réorientations au projet en vue d'en assurer le succès.

Contenu

L'évaluation à mi-parcours porte sur les aspects suivants :

- analyse des rapports de suivi et d'évaluation antérieurs ;
- vérification des indicateurs de résultats pour la période concernée ;
- analyse de la pertinence des activités prévues pour atteindre les résultats attendus ;
- compte rendu de l'utilisation des ressources et analyse de l'adéquation entre les ressources utilisées et le niveau de résultats obtenu ;
- analyse des stratégies d'intervention du prestataire ;
- analyse du niveau d'implication et du degré de satisfaction des bénéficiaires ;
- identification des difficultés rencontrées dans l'exécution du projet/programme ;
- propositions sous forme de recommandations au maître d'ouvrage, au maître d'œuvre et aux bénéficiaires en vue d'apporter des améliorations ou des modifications au projet en vue de garantir l'atteinte des résultats du projet.

Périodicité

La périodicité sera fixée en fonction de la durée du projet, comme suit :

- 1 mois à 1 an : pas d'évaluation à mi-parcours systématique mais par sondage ;
- supérieur à 1 ans : 1 évaluation à mi-parcours à la fin de chaque année à l'exception de la dernière année du projet (évaluation finale).

Equipe d'évaluation à mi-parcours

L'équipe de contrôle périodique comprend les agents du CORAF/WECARD, accompagnée d'un ou deux membres du Comité Scientifique et Technique et des représentants de l'institution concernée.

Pour un projet donné, les membres du Comité Scientifique et Technique chargés de l'évaluation doivent obligatoirement être différents de ceux qui ont réalisés les missions de suivi.

Organisation de la mission d'évaluation à mi-parcours

Les missions d'évaluation à mi-parcours sont planifiées avec les institutions. Leur périodicité et leur durée sont connues de l'agence chargée de la mise en œuvre au démarrage du projet.

L'organisation incombe au Responsable du Service de Suivi Evaluation de la Direction des Programmes. Il est chargé de :

- élaborer les termes de référence ;
- prendre contact, avec l'institution pour désigner son/ses représentant(s) ;
- engager la procédure de choix des membres concernés du Comité Scientifique et Technique ;
- préparer la mission d'évaluation ;
- superviser la rédaction du rapport de mission ;
- organiser la restitution au CORAF/WECARD.

Termes de Référence

Les TDR constituent le document de référence de la mission d'évaluation à mi-parcours. Ils seront élaborés selon le canevas ci-dessous.

Contexte de la mission

Le contexte permet de faire un bref historique du projet en indiquant notamment les précédentes missions de contrôle périodique (suivi).

Objectif et résultats attendus de la mission

L'objectif indique pourquoi la mission est organisée. Il doit être précis et formulé de façon simple et compréhensible. Les résultats attendus indiquent quant à eux, les principaux produits que l'équipe doit fournir à l'issue de sa mission. Ces produits doivent également être formulés de façon claire et compréhensible.

Opérations ou actions à mener

Selon le niveau de réalisation du projet, les actions ci-dessous seront réalisées :

- le rappel, le cas échéant, des recommandations des missions de contrôle périodique précédentes et l'analyse des réponses ou solutions apportées par le CORAF/WECARD et/ou le Prestataire (l'institution) ;

- la vérification du niveau des réalisations techniques et des réalisations financières et l'identification des écarts et retards ;
- vérification des indicateurs de résultats pour la période concernée ;
- compte rendu de l'utilisation des ressources et analyse de l'adéquation entre les ressources utilisées et le niveau de résultats obtenu ;
- analyse de la pertinence des activités prévues pour atteindre les résultats attendus ;
- analyse des stratégies d'intervention du prestataire (institution) ;
- la vérification de la situation des conditions externes ou suppositions ;
- l'identification des contraintes ou blocages qui empêchent ou retardent la réalisation de certaines activités ;
- la conduite d'un entretien avec le/les prestataires pour fournir les explications et justifications nécessaires sur les différents constats ;
- la conduite d'un entretien avec les bénéficiaires pour évaluer leur niveau d'implication et leur degré de satisfaction ;
- l'analyse critique des constats réalisés, des explications fournies (analyse qualitative et quantitative) par le CORAF/WECARD et le Prestataire et des avis émis par les bénéficiaires ;
- l'élaboration de propositions d'amélioration ou de modification des stratégies utilisées, des activités et éventuellement des résultats attendus (cadre logique) ;
- la formulation de recommandations à l'endroit de toutes les parties impliquées (CORAF/WECARD, Institutions, Bénéficiaires, etc.) ;
- la rédaction d'un rapport de mission.

Cette liste n'est pas exhaustive. En fonction des attentes du CORAF/WECARD ou des pays de la zone écologique concernée, les TDR pourraient contenir des sujets ou des questions particulières que la mission d'évaluation à mi-parcours devrait aborder.

Méthodologie de travail

La méthodologie de travail indique l'ensemble des stratégies, outils et méthodes qui devraient être utilisés au cours de la mission d'évaluation à mi-parcours.

En ce qui concerne les visites et les entretiens avec des personnes morales ou physiques, la méthode d'échantillonnage et si possible, les sites à visiter et les personnes à rencontrer, seront identifiés dans les TDR.

La méthode de collecte et de traitement de l'information, si elle n'est pas indiquée par le CORAF/WECARD, devra être proposée par l'équipe et validée avant le début de la mission.

Composition de l'équipe

Il devra être indiqué la composition et le rôle de chaque membre de l'équipe.

Durée de la mission

Un chronogramme précis sera élaboré, indiquant, les actions à mener, le programme et la durée de la mission d'évaluation à mi-parcours.

L'EVALUATION FINALE

L'évaluation finale a pour objectifs trois mois après la fin d'un projet, de mesurer le niveau d'atteinte des résultats et des objectifs fixés, de vérifier que les ressources mobilisées ont été utilisées pour produire les résultats et des objectifs obtenus, de capitaliser les acquis et d'envisager la suite éventuelle du projet.

Elle est réalisée à l'initiative du Responsable du Service de Suivi Evaluation sur la base du document du projet ou du cadre logique d'intervention, des différents rapports d'évaluation produits et à partir d'indicateurs préalablement identifiés.

Elle permet de disposer de données pour apprécier les produits obtenus, préparer la restitution finale aux bénéficiaires et proposer la poursuite, la modification ou la clôture définitive du projet.

Contenu

L'évaluation finale porte sur les aspects suivants :

- analyse des rapports de contrôle périodique et d'évaluation à mi-parcours antérieure ;
- vérification des indicateurs de résultats et d'objectifs à la fin du projet ;
- analyse du niveau d'implication et du degré de satisfaction des bénéficiaires ;
- analyse de la pertinence du projet (le projet a-t-il répondu aux attentes ?) ;
- propositions sur la conduite à tenir.

Equipe d'évaluation finale

L'équipe de l'évaluation finale comprend les agents du CORAF/WECARD accompagnés d'un ou de deux membres du Comité Scientifique et Technique et de représentant de l'institution concernée.

Pour un projet donné, les membres du Comité Scientifique et Technique chargés de l'évaluation finale doivent obligatoirement être différents de ceux qui ont réalisé les missions de contrôle périodique et d'évaluation à mi-parcours.

Organisation de la mission d'évaluation finale

Les missions d'évaluation finale sont planifiées avec l'institution concernée. **L'organisation incombe au Responsable du Service de Suivi évaluation** qui devra :

- élaborer les termes de référence ;
- prendre contact avec l'institution concernée pour désigner son/ses représentant(s) ;
- engager la procédure de sélection des membres du Comité Scientifique et Technique ;
- préparer la mission d'évaluation finale ;
- superviser la rédaction du rapport de mission ;
- organiser la restitution à la filière concernée

Termes de Référence

Les TDR constituent le document de référence de la mission d'évaluation finale et seront élaborés selon le canevas ci-dessous.

Contexte de la mission d'évaluation finale

Le contexte permet de faire un bref historique du projet en indiquant notamment les précédentes missions de contrôle périodique, d'évaluation à mi-parcours et les éléments et événements importants qui ont marqué la vie du projet.

Objectif et résultats attendus de la mission d'évaluation finale

L'objectif indique pourquoi la mission d'évaluation finale est organisée. Il doit être précis et formulé de façon simple et compréhensible. Les résultats attendus indiquent quant à eux, les principaux produits que l'équipe doit fournir à l'issue de sa mission. Ces produits doivent également être formulés de façon claire et compréhensible.

Opérations ou actions à mener

Les actions ci-dessous seront réalisées :

- la vérification du niveau des réalisations techniques et des réalisations financières et l'identification des écarts et retards ;
- la vérification des indicateurs de résultats et d'objectifs en fin de projet ;
- le bilan de l'utilisation des ressources et analyse de l'adéquation entre les ressources utilisées et le niveau de résultats obtenus ;
- l'analyse de la pertinence du projet pour répondre aux besoins exprimés
- l'analyse de l'incidence des conditions externes ou suppositions sur les résultats obtenus
- la conduite d'un entretien avec les bénéficiaires pour évaluer leur niveau d'implication et leur degré de satisfaction

- l'analyse critique des constats réalisés, des explications fournies (analyse qualitative et quantitative) par le CORAF/WECARD et l'institution et des avis émis par les bénéficiaires
- l'analyse du rôle et de la responsabilité des principaux acteurs (CORAF/WECARD, prestataire, bénéficiaires) dans la justification des résultats obtenus
- la formulation de recommandations à l'endroit de toutes les parties impliquées (CORAF/WECARD, Institutions, Bénéficiaires, etc.)
- la rédaction d'un rapport de mission d'évaluation finale.

La méthode de collecte et de traitement de l'information, si elle n'est pas indiquée par le CORAF/WECARD, devra être proposée par l'équipe et validée par le Directeur des Programmes avant le début de la mission.

Composition de l'équipe d'évaluation finale

La composition et le rôle de chaque membre de l'équipe seront précisés.

Durée de la mission d'évaluation finale

Un chronogramme précis sera élaboré indiquant, les actions à mener, le programme et la durée de la mission.

L'EVALUATION D'IMPACT

L'évaluation d'impact a pour objectifs de vérifier la présence des effets induits par le projet sur les bénéficiaires en terme de changement, de renforcement et/ou d'amélioration par rapport à une situation initiale d'avant projet. Elle permet de se rendre compte si ces effets sont encore visibles ou toujours ressentis, quelques années après la fin du projet.

Elle est réalisée à l'initiative du Responsable du Service de Suivi Evaluation assisté du Responsable du Service de la Planification, sur la base du document du projet ou du cadre logique d'intervention, du rapport d'achèvement ou rapport final du projet élaboré par le CORAF/WECARD et à partir d'hypothèses préalablement identifiés.

Contenu

L'évaluation d'impact porte sur l'analyse des éléments ci-dessous :

- analyse du rapport d'achèvement ou rapport final du projet
- vérification des indicateurs de l'objectif global projet
- vérification des hypothèses énoncées au départ

Périodicité

L'impact d'un projet ne pouvant se mesurer qu'en l'absence de toute action en cours, l'évaluation d'impact sera réalisée pour tous les projets, si nécessaire.

Cette évaluation devra intervenir dans une période comprise entre 6 mois et 2 ans après la fin du projet.

Equipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation finale comprend les agents du CORAF/WECARD accompagnée d'un ou de deux du Comité Scientifique et Technique et des représentants l'institution concernée.

Il est recommandé, pour un projet donné, que les membres du Comité Scientifique et Technique chargés de l'évaluation d'impact, soient différents de ceux qui ont réalisés les missions de contrôle périodique ou d'évaluation du projet.

Organisation de la mission d'évaluation d'impact

L'organisation incombe au Responsable du Services de Suivi Evaluation pour la réalisation de cette évaluation.

La présence des parties prenantes (CORAF/WECARD, institutions, bénéficiaires) dans l'équipe d'évaluation n'est pas recommandée, celles-ci étant considérées comme groupe cible de l'évaluation.

Le Responsable d Service Suivi 'Evaluation et du Service de la Planification sont responsabilisés pour :

- élaborer les termes de référence ;
- engager la procédure du choix des membres du Comité Scientifique et Technique ;
- préparer la mission d'évaluation d'impact ;
- élaborer la rédaction du rapport de mission ;
- organiser la restitution aux bénéficiaires en relation avec les Gestionnaires de Programmes.

Termes de référence de la mission d'évaluation d'impact

Les TDR constituent le document de référence de la mission d'évaluation d'impact. Ils doivent être élaborés selon le canevas ci-dessous.

Contexte de la mission d'évaluation d'impact

Le contexte permet de faire un bref historique du projet en indiquant notamment les points saillants du rapport d'achèvement du projet.

Objectif et résultats attendus de la mission d'évaluation d'impact

L'Objectif indique pourquoi la mission est organisée. Il doit être précis et formulé de façon simple et compréhensible. Les résultats attendus indiquent quand à eux, les principaux produits que l'équipe doit fournir à l'issue de sa mission. Ces produits doivent également être formulés de façon claire et compréhensible.

Opérations ou actions à mener

Les actions ci-dessous seront réalisées :

- déterminer des hypothèses c'est-à-dire les effets induits du projet en terme de changement, de modification et/ou d'amélioration ;
- vérifier les hypothèses ;

- procéder à une analyse critique de la situation constatée ;
- procéder à une analyse critique du projet et des stratégies utilisées ;
- formuler des recommandations à l'endroit de toutes les parties impliquées (CORAF/WECARD, Institutions, Bénéficiaires, les Pays de la zone agro écologique concernés, Bailleurs de fonds, autres projets de développement, etc.) ;
- rédiger le rapport de mission.

La méthode de collecte et de traitement de l'information, si elle n'est pas indiquée par le CORAF/WECARD, devra être proposée par l'équipe et validée par le Directeur des Programmes avant le début de la mission.

Composition de l'équipe

La composition souhaitée et le rôle de chaque membre de l'équipe seront précisés. La préférence sera laissée aux membres du Comité Scientifique et Technique autres que ceux ayant réalisé le contrôle périodique ou les évaluations intermédiaires et finales.

Durée de la mission

Un chronogramme précis indiquant, les actions à mener, le programme et la durée de la mission devra être jointe.

IV. ANNEXE : GUIDE DE REDACTION DES RAPPORTS

Section 1 : Résumé

Cette partie du rapport est essentielle et donnera un aperçu du contenu des rapports de mission.

La longueur conseillée est d'une page à trois au grand maximum.

Le résumé indique ce qui a été évalué et pourquoi, il énonce les principales conclusions et recommandations.

Section 2 : Informations de base

Cette partie renseigne sur le projet :

- comment le projet a été conçu ;
- pourquoi il était nécessaire ;
- les buts et les objectifs du projet ;
- qui a administré le projet ;
- les structures organisationnelles du projet.

Section 3 : Description de la mission

Cette partie décrit la méthode de suivi ou d'évaluation et la façon dont elle a été choisie :

- les buts et les objectifs du suivi ou de l'évaluation ;
- la façon dont l'évaluateur a été choisi et mis au courant ;
- la façon dont les outils de suivi ou d'évaluation ont été conçus et utilisés ;
- la mesure dans laquelle les outils de suivi ou d'évaluation ont donné satisfaction ;
- les éventuelles limites de la méthodologie ;
- la façon dont on a choisi les personnes à rencontrer en entrevue, ou à qui on a envoyé les questionnaires, etc. ;
- qui a mené les entrevues, combien de personnes ont été interrogées, quelle est leur situation ;
- par quels moyens les questionnaires ont-ils été distribués et renvoyés.

Section 4 : Résultats

On peut organiser cette partie du rapport autour des quatre questions :

- avons-nous accompli ce que nous avons prévu de faire ?
 - exposer les buts et les objectifs du projet ;
 - consigner ce qui s'est passé en conséquence du projet, par exemples, les ressources qui ont été élaborées, les séances de formation qui ont été organisées, etc. ;
 - décrire les changements qui se sont produits par rapport aux indicateurs de réussite.
- qu'avons nous appris sur ce qui marche et sur ce qui ne marche pas ?
 - énoncer les enseignements clés du projet sur les moyens de rendre les projets fructueux ;
 - déterminer les leçons apprises au sujet des stratégies qui n'ont pas marché et pourquoi ?
- avons-nous fait œuvre utile? (résultats)
 - mettre en avant les résultats de l'évaluation ;
 - définir les changements d'attitudes, de connaissances, de compétences et de comportements qui se sont produits grâce au travail accompli dans le cadre du projet ;
 - le cas échéant, montrer comment le projet a contribué à accroître la participation du public et à renforcer les groupes communautaires ;
 - rapporter les propos tenus par les participants au projet et des données anecdotiques qui illustrent l'impact qu'une activité a eu sur eux.
- que changerions-nous si c'était à refaire?
 - énumérer les leçons tirées des projets concernant les différents modes de mise en œuvre. Exemples : améliorer le rapport coût/efficacité des projets ;
 - adapter le modèle de projet pour qu'il réponde mieux aux besoins, modifier le rôle de l'évaluateur externe pour ce qui a trait aux comptes rendus afin d'accroître l'imputabilité, etc. ;
 - réfléchir aux précautions à prendre et aux défis à relever pour accomplir le travail prévu dans le cadre des projets.

Section 5 : Conclusion et recommandations

- conclure en faisant le bilan du travail qui a été effectué et la mesure dans laquelle les buts et les objectifs fixés ont été atteints ;
- formuler des recommandations pour les projets à venir ;
- formuler des recommandations sur la façon de tirer parti des résultats de l'évaluation.