



**Développement de systèmes de suivi et
évaluation axés sur les résultats,
dans les pays dotés de DSRP en Afrique**

**Résumé des résultats du Séminaire organisé à
Tunis
du 4 au 8 décembre 2006**

**Département de l'évaluation des opérations (OPEV)
(Banque Africaine de Développement)
avec le concours de
la Banque Mondiale
et de
L'Institut Multilatéral d'Afrique (IMA)**

Table des matières

	Page
1. Introduction	3
2. Résultats du séminaire.....	5
3. Recommandations du séminaire.....	9
4. Prochaines étapes.....	11
5. Evaluation du séminaire.....	13
Annexe 1. Résumé des plans d'action nationaux	14
Annexe 2. Liste des participants.....	21

1. Introduction

1.1 Le présent document est un résumé des principaux résultats du séminaire organisé à Tunis du 4 au 8 décembre 2006, dont le double objectif était une meilleure compréhension des méthodes de S&E des DSRP et des questions y relatives, ainsi que l'appui aux délégués des différents pays dans le cadre de la planification du renforcement des systèmes de suivi et évaluation de leurs DSRP.

1.2 La méthode utilisée consistait à associer aux brefs exposés des experts, des séances de travail en groupes de facilitation, afin de maximiser la compréhension et l'application collectives des documents communs. La structure du séminaire favorisait des échanges intenses en vue d'un apprentissage multinational maximal.

1.3 Le séminaire s'inscrivait dans le cadre des activités de l'OPEV et de la BAD, visant le renforcement des capacités nationales d'évaluation des pays membres régionaux (PMR). Le séminaire a bénéficié de deux importantes contributions dont une étude d'évaluation des besoins de formation réalisée par le DEO en juin 2006 et les autoévaluations préalables des participants.

1.4 Le séminaire était une initiative conjointe de la BAD (DEO; IAD), la Banque mondiale [Cellule de gestion des résultats et des connaissances de la région Afrique, Groupe d'évaluation indépendant (GEI) et Institut de la Banque mondiale (IBM)] et l'Institut multilatéral africain (IMA). Cette rencontre a regroupé 29 délégués de 18 PMR, et environ 14 représentants de la BAD et de la Banque mondiale.

Séminaristes – Photo de famille prise à la clôture du séminaire.



Structure du séminaire

Le séminaire était articulé comme suit:

1er jour	<ul style="list-style-type: none"> • Intro. • Tour d'horizon des principales notions de gestion axée sur les résultats (GAR) • Réalisation en groupe de chaînes de résultats. • Sélection et développement des indicateurs. • Exercice en groupe: développement des Indicateurs..
2ème jour	<ul style="list-style-type: none"> • Les chaînes de résultats et leur utilité dans le cadre des DSRP. • Exercice en groupe: développement des Indicateurs. • Introduction aux schémas d'évaluation et questions connexes. • Exposé : Questions liées à la collecte des données de S&E. • Exposé : Questions liées à l'analyse et à la gestion de données. • Exercice en groupe: élaboration d'une stratégie de collecte de données pour les indicateurs de DSRP.
3ème jour	<ul style="list-style-type: none"> • Exposé sur les dispositions institutionnelles en faveur des systèmes de suivi de la SRP (axées sur le principe "d'au-delà des chiffres.") • Débats en groupe sur des questions institutionnelles spécifiques. • Débats en groupe par pays sur les questions institutionnelles nationales spécifiques.
4ème jour	<ul style="list-style-type: none"> • Développement des plans d'action nationaux de renforcement du système de S&E du DSRP. • Conclusions du Séminaire et débats sur les prochaines étapes. • Evaluation du Séminaire.

2. Résultats du Séminaire

2.1 Analyse des contraintes

2.1.1 Avant la tenue du séminaire, les participants avaient fourni des informations sur les difficultés qu'ils rencontraient dans le cadre du développement des systèmes de S&E des DSRP robustes et viables. Les principales difficultés se présentent comme suit:

- Insuffisance des capacités de collecte et d'analyse des données de S&E;
- Absence d'harmonisation des informations générées, pour une utilisation effective dans le cadre de la planification ;
- Insuffisance de l'appui financier au processus de S&E;
- Inefficacité et bien souvent chevauchement des structures d'établissement de rapports;
- Absence des données de référence ayant servi aux analyses et développement des stratégies;
- Incohérence ou mauvaise coordination des intervenants aux activités (de S&E) ;
- Faible échange d'informations entre les organismes à tous les niveaux;
- Absence de coordination effective des donateurs
- Insuffisance des mesures d'incitation susceptibles de favoriser des pratiques de S&E effectives et efficientes.

2.1.2 Pendant le séminaire, les participants ont classé les difficultés ci-dessus, par ordre d'importance décroissant, comme suit :

Tableau 1 Classement des entraves au développement d'un système de S&E efficace

Ordre d'importance (1=le plus important)	Entraves aux activités de S&E du DSRP
1	Absence de volonté /leadership politiques appropriés pour soutenir les activités de S&E
2	Absence de compétences en S&E aux niveaux central et local.
3	Faible coordination horizontale (au niveau central).
4	Faible coordination verticale (entre les niveaux central et local).
5	Insuffisance des ressources financières allouées aux activités de S&E.
6	Relation inadéquate entre les systèmes de S&E et budgétaire.
7	Absence de législation/réglementation pour soutenir le système de S&E.

2.1.3 L'analyse des données de diagnostic avait révélé que les questions relatives à la volonté et la direction politiques, ainsi qu'au renforcement des capacités centrales et locales, étaient de loin les plus importantes. Selon les participants, la direction politique et les mesures incitatives à l'appui de la production et l'utilisation des données de S&E dans le cadre des

processus décisionnels des politiques et programmes, dont l'absence se faisait ressentir dans le pays, étaient essentielles à la réussite des activités de S&E. Un séminariste a déclaré que "...soit les dirigeants politiques ne tiennent pas compte des informations de S&E dans la prise de décisions ...soit ils les exploitent lorsqu'elles favorisent leur politique." On s'est alors demandé si le S&E n'était pas une activité "politique." Ainsi, les résultats des activités de S&E peuvent déterminer la répartition des ressources dans le pays.

2.1.4 L'absence de volonté politique traduit également la réticence de certains dirigeants politiques à répondre de leurs programmes et politiques. Les données de S&E fiables dévoilent des politiques et programmes effectifs *et* vains. Il s'agit d'une mise en garde contre les hommes politiques dont l'objectif premier est de se cramponner au pouvoir et qui se soucient peu de l'inefficience de leurs programmes.

2.1.5 La question relative aux *mesures incitatives* est également pertinente. L'absence de volonté et de direction politiques donne également à penser que les mesures incitatives sont, soit inexistantes, soit inefficaces. Par conséquent, on ne tient plus compte des résultats de S&E pour prendre ou justifier des décisions dans le cadre des politiques et programmes ; ou on en fait un usage sélectif pour justifier des décisions prises pour d'autres raisons. Cette négligence ou utilisation abusive des données de S&E a été citée comme facteur de découragement par certains séminaristes qui estimaient que leurs travaux étaient souvent négligés ou sous-évalués.

2.1.6 Ces réactions renforcent la marginalité apparente des activités de S&E au sein des pays représentés au séminaire. L'enquête de diagnostic par courrier renfermait de nombreuses remarques selon lesquelles les activités de S&E n'étaient pas directement prises en compte dans le cadre de la préparation du budget national et la plupart des bureaux de S&E disposaient de ressources financières et humaines insuffisantes.

2.1.7 La question relative aux capacités avait été citée comme pertinente, aussi bien au niveau central, que sur les plans régionaux ou locaux. Il s'agit de la pénurie de ressources humaines qualifiées dans la collecte, la gestion, l'analyse et la communication des données de S&E. Il a été relevé qu'on "...utilise une piètre méthodologie pour collecter des données dont on ne sait que faire par la suite." Cette pénurie est particulièrement sévère aux niveaux régionaux ou locaux, avec comme corollaire la diffusion inopportune et défectueuse des données de S&E entre les différents niveaux. Certains délégués se sont plaints de la qualité inacceptable des données émanant des bureaux locaux et, plus important encore, de leur transmission trop tardive.

2.1.8 Comme troisième obstacle, les participants ont cité la mauvaise collaboration entre le niveau central et les niveaux inférieurs, dans le cadre de la production et de la diffusion des données de S&E. Cet obstacle traduirait un problème de compétences ; en effet, la répartition des capacités techniques, entre les différents niveaux, est très déséquilibrée. Ces compétences techniques sont très faibles sur les plans locaux. Toutefois, il ressortait clairement des remarques des participants que la mauvaise collaboration (et la mauvaise communication) entre les différents niveaux du système constituait un sérieux obstacle à une bonne circulation des données et des informations. D'où parfois, la transmission tardive de données (souvent de qualité douteuse) qui en réduisait la pertinence et contribuait à la sous-évaluation des données de S&E dans le cadre de la prise de décisions relatives aux politiques et programmes. Les participants ont mis l'accent sur le fait que l'amélioration des communications nécessitait le renforcement de l'utilisation des TIC dans le cadre de la diffusion des informations de S&E.

2.2 Plan d'action

2.2.1 Après l'identification et l'analyse des obstacles au développement et à la mise en œuvre des systèmes de S&E, les participants devaient identifier les mesures concrètes à prendre en

vue de la consolidation de leurs systèmes de S&E. Ils devaient mettre l'accent sur les actions faisables par leurs organisations, plutôt que de proposer des mesures idéales dont ils n'auraient pas le contrôle direct.

2.2.2 Le tableau ci-dessous présente un résumé des plans d'action dans 4 principaux domaines d'activités: 1) Améliorer la coordination; 2) Renforcer les capacités d'exécution; 3) Améliorer la conception des systèmes; et 4) Renforcer la volonté/direction politiques.

Tableau 2: Résumé des plans d'action pays

Objectifs	Actions identifiées	Défis
1) Améliorer la coordination	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un meilleur cadre national de coordination. • Adopter une politique nationale de S&E.. • Mettre en place des mécanismes de coordination intersectorielle. • Sensibilisation aux niveaux ministériel/des collectivités locales et conscientisation des ministres. Favoriser une large appropriation. • Développer les capacités sectorielles de S&E. • Mettre en place des groupes de travail spécialisés (recherche; communications/intervention; collecte de données). 	<ul style="list-style-type: none"> • Roulement du personnel. • Surmonter la territorialité bureaucratique. • Stabiliser le système malgré les changements de régimes.
2) Renforcer les capacités d'exécution.	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des systèmes informatiques pour relier les secteurs et les collectivités locales à la cellule centrale de coordination des activités de S&E. • Développer un système national de formation en S&E. • Former tout le personnel concerné de l'institution (aux niveaux central et local) en M&E. • Etablir des liens avec des pays plus expérimentés (y détacher le personnel). • Elaborer le matériel didactique/logiciels. • Mettre en place des groupes de travail spécialisés dans le renforcement des capacités. • Fournir le matériel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perdre le personnel qualifié. • Redéployer le personnel qualifié au niveau local. • Obtenir une assistance technique appropriée. • Obtenir des fonds. • Viabiliser le système (formation institutionnalisée; remplacement du système informatique; développement de logiciel, etc.) • Devenir moins dépendant des donateurs.
3) Améliorer le système de conception	<ul style="list-style-type: none"> • Développer/consolider le cadre de S&E (indicateurs ; méthodes de collecte de données, etc.) • Organiser des consultations participatives. • Former des comités sectoriels et des groupes consultatifs chargés de la planification et la préparation du budget. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incompatibilité entre les systèmes de S&E sectoriels et des collectivités locales. • Réticence des secteurs à changer les systèmes en vigueur. • Assurer la prise en compte effective des résultats de S&E dans la préparation du budget.
4) Renforcer la volonté /direction politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser les dirigeants politiques à l'importance des activités de S&E dans la prise de décisions. • Assure une large diffusion du plan de S&E. • Former les principaux décideurs en système S&E. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insérer le S&E dans des programmes surchargés. • Aider les collectivités locales et les ministères à voir l'avantage que le système représente pour eux.

3. Recommandations du séminaire

3.1 Les prochaines étapes ci-dessous ont été proposées comme actions susceptibles d'aider les participants à progresser dans le cadre des activités de S&E des DSRP de leurs pays respectifs..

- **Soutenir le développement et/ou l'exécution poussés des plans d'action qui serviront à renforcer les systèmes nationaux de S&E des DSRP.**

3.2 Les délégués avaient fait savoir qu'ils s'efforceraient de développer davantage les plans élaborés pendant le séminaire et les faire exécuter. Il avait été recommandé de continuer sur cette lancée en organisant une réunion de suivi de l'exécution du plan.

3.3 Il est évident que certains pays participants disposaient déjà de plans d'action pour le renforcement de leurs systèmes de S&E; par ailleurs, certains séminaristes n'occupaient pas des postes dans leurs organisations, dont le niveau leur permettrait de garantir la mise en œuvre des actions prévues dans le plan d'action. Toutefois, les participants avaient estimé que ces plans pourraient servir à améliorer les plans en vigueur ou favoriser l'élaboration de meilleurs plans d'action pour le S&E du DRSP.

- **Créer des réseaux entre les participants et les autres 'champions de résultats' en Afrique, en vue de l'échange d'expérience et de leçons entre pairs.**

3.4 Les participants avaient également discuté de la possibilité de créer un réseau d'échange de pratiques, qui favoriserait l'échange d'information et de ressources nécessaires au développement des systèmes nationaux de S&E des DRSP. Ils avaient par ailleurs recommandé que davantage d'activités d'apprentissage et de visites d'étude soient organisées en vue du renforcement des capacités de développement et de gestion des systèmes.

3.5 Remarque avait été faite que la Banque mondiale travaillait déjà à création d'un réseau d'échange de pratiques pour la gestion des résultats de développement. Les participants avaient souhaité que ce réseau d'échange de pratiques soit dirigé par une institution africaine (éventuellement la BAD). La Banque mondiale avait également émis le vœu que ce réseau d'échange de pratiques soit, en définitive, placé sous l'égide de la BAD.

- **Renforcer la coordination et l'harmonisation des activités d'appui au S&E du DRSP, entre les organismes partenaires de développement.**

3.6 Il conviendrait d'élaborer des approches de soutien collectif, le cas échéant, et d'améliorer celles qui sont en vigueur, afin de fournir l'aide nécessaire au développement et à l'exploitation effectifs des systèmes. Il s'agirait d'améliorer l'échange d'information entre les partenaires, sur leurs activités dans le domaine et les méthodes susceptibles de favoriser une meilleure harmonisation des programmes d'appui.

- **Consolider les institutions nationales et régionales concernées par le renforcement des capacités de S&E du DSRP.**

3.7 Il a été suggéré d'adopter une démarche plus stratégique de renforcement des capacités des pays ayant un DSRP, dans ce domaine et de s'assurer une meilleure coordination des donateurs. Actuellement, rares sont les institutions continentales dotées de solides références dans ce type de renforcement des capacités.

- **Réaliser une étude approfondie de la relation entre la volonté politique et le leadership, en vue de la création de systèmes efficaces de S&E de la pauvreté et des résultats (sur les plans national et local), de l'élaboration et du rendement de ces systèmes.**

3.8 Il convient de comprendre les rapports changeants qui existent entre la volonté politique et le rendement du système, pour mieux identifier les bonnes pratiques susceptibles de susciter et d'entretenir la volonté politique et le leadership, nécessaires à l'efficacité des systèmes de S&E du DSRP. Cette information permettra de mieux concevoir des programmes de soutien bien documentés dans divers domaines.

3.9 Il a été recommandé, entre autres, d'organiser un séminaire international spécial sur cette question, auquel prendraient part certains dirigeants politiques africains.

4. Prochaines étapes

4.1 Dans le souci de soutenir en permanence le développement d'institutions et de systèmes de suivi et évaluation des DSRP efficaces, dans le continent, les prochaines étapes ont été proposées comme suit :

Création d'un réseau africain d'échange de pratiques

4.2 Il conviendrait de soutenir en priorité le réseau d'échange de pratiques naissant. Ce réseau devrait servir de plate-forme d'échange d'expérience et de connaissances entre les praticiens désireux de développer et d'améliorer leur capacité de gérer les résultats de développement, avec un accent particulier sur le développement et la mise en œuvre des systèmes efficaces de suivi et évaluation des plans de développement nationaux/DSRP.

4.3 Bien que le fonctionnement du réseau d'échange de pratiques ne soit pas encore défini dans les détails, il est important de relever qu'il bénéficie du soutien collectif de certains bailleurs de fonds, particulièrement actifs dans ce domaine. Ces bailleurs de fonds, dont la BAD, devraient offrir, aussi bien des connaissances qu'une aide financière. Il conviendrait d'encourager le personnel de la BAD à rester à la disposition des membres qui solliciteraient une assistance technique ou un appui en matière d'information. En outre, il faudrait établir une petite liste d'experts externes qui seraient disposés à répondre aux besoins des membres à titre gracieux.

4.4 Pour être efficace, le réseau d'échange de pratiques devrait bénéficier de la facilitation de professionnels et l'engagement sans réserve des organismes participants, assurant ainsi la bonne qualité des documents et des débats. La sélection des thèmes devrait être dictée par la demande et il conviendrait de soutenir le réseau par des rencontres personnelles épisodiques, par souci de solidarité. La viabilité du réseau dépendra du développement et du renforcement des communautés nationales de praticiens, pourvoyeuses d'expériences et d'apprentissage échangés au sein du réseau. Par ailleurs, ces communautés nationales devraient encourager la participation de divers acteurs dont la société civile, le monde universitaire et le secteur public.

Soutien accordé aux initiatives nationales et régionales de renforcement des capacités.

4.5 Il est notoire que les sciences relatives aux DSRP et au développement des systèmes nationaux de gestion axés sur les résultats sont relativement nouvelles. Par conséquent, il n'est guère surprenant que le continent ne dispose que d'une petite poignée de centres d'expertise permanents dans ce domaine, ainsi que de très peu de cours, s'il en est, appropriés et accessibles, susceptibles de servir au renforcement des capacités des acteurs nationaux afin que ceux-ci soutiennent le développement du système national.

4.6 Par conséquent, les bailleurs de fonds, dont la BAD, devraient s'efforcer de soutenir la construction de centres d'expertise sous-régionaux à travers le continent. Cette aide pourrait revêtir plusieurs formes, mais elle devrait mettre l'accent sur le développement de la capacité de certains centres sélectionnés, qui offriront des services conseils et de gestion des connaissances de haut niveau, de même qu'ils dispenseront des cours de perfectionnement par des professionnels ou des cadres sur les aspects spécifiques de gestion des résultats de développement.

Elaboration d'un programme de formation d'animateurs de réseau d'échange de pratiques

4.7 Le séminaire de Tunis a mis l'accent sur les questions liées à l'absence d'engagement politique en faveur des systèmes de suivi et évaluation du DSRP et à l'utilisation de leurs produits comme principaux facteurs déterminants de l'efficacité du réseau d'échange de pratiques, dans les pays participants. Il a été recommandé d'allouer des fonds au volet relatif à la maîtrise de ces questions et au développement de la capacité et de la volonté des dirigeants politiques, de solliciter les résultats des activités de S&E du DSRP.

4.8 Pour ajouter à la recommandation du séminaire, il a été proposé d'élaborer un programme de travail qui permettrait de mieux comprendre la réaction des dirigeants africains aux activités de suivi et évaluation du DSRP et le soutien qu'ils leur apportent, d'une part, et d'autre part, d'améliorer leur niveau de compréhension du sujet et des expériences des différents pays dans ce domaine. D'où la nécessité d'appuyer l'analyse de certaines études de cas et la recherche appliquée dans ce domaine, et par ailleurs de préparer et d'organiser des séminaires de sensibilisation et de renforcement des capacités, à l'intention des dirigeants nationaux.

4.9 La recherche se penchera sur les expériences des pays dotés de DSRP à ce jour, à la lumière de l'élaboration de leurs DSRP, y compris les systèmes de S&E, ainsi que de l'impact des activités de suivi du DSRP sur l'élaboration des politiques et l'efficacité des programmes de développement.

4.10 Il conviendrait de n'exécuter le programme du colloque d'animation qu'après l'achèvement des travaux préparatoires, dont l'analyse de certaines des études de cas susmentionnées, afin de pouvoir fournir suffisamment de documents à valeur ajoutée, qui susciteraient des discussions et une réflexion profonde parmi les participants et permettraient de consolider les niveaux d'engagement aux activités de S&E du DSRP.

Meilleure harmonisation des activités de renforcement des capacités de S&E du DSRP des différents donateurs

4.11 Suite aux résultats du séminaire, il a été recommandé de redoubler d'efforts dans le cadre de la consolidation de la cohésion stratégique des initiatives de renforcement des capacités au sein des organismes de développement et entre ces organismes. Les activités de renforcement des capacités qui bénéficient actuellement d'un appui, ne sont souvent d'aucun apport aux rendements convenus, en matière de renforcement des capacités et peuvent parfois faire appel à différentes approches (par ex ; différents systèmes de TIC ou différentes méthodes de collecte de données). L'effet final est l'augmentation des 'bruits' dans le système - avec en conséquence un faible rendement au regard des efforts fournis.

4.12 Il est recommandé que des ressources soient consacrées à l'aide aux pays partenaires intéressés, dans le cadre du diagnostic de leurs systèmes de S&E du DSRP, en vigueur et de s'en servir pour élaborer un plan de renforcement à moyen terme. Un nombre limité de pays dotés de DSRP a déjà réalisé ce type de diagnostic, mais quelques programmes de renforcement des activités de S&E du DSRP restent la propriété des pays et bénéficient d'un financement conjoint.

4.13 Ces plans nationaux de renforcement des capacités pourraient constituer un important moyen de s'assurer que les institutions telles que la BAD et la Banque mondiale fournissent davantage de programmes de soutien collectifs aux pays partenaires, veillant ainsi à une meilleure cohérence des activités des différents départements.

5. Evaluation du séminaire

Evaluation des participants

5.1 Les participants ont estimé que le séminaire a été très positif dans l'ensemble et ils étaient satisfaits de son déroulement et de sa facilitation. Un ou deux exposés ont été jugés très techniques. Par ailleurs les participants ont souhaité qu'à l'avenir, de telles rencontres offrent moins d'exposés et plus de débats structurés autour des principaux thèmes et des expériences des participants. Ils ont également souhaité que les exposés renferment davantage d'études de cas réelles afin d'axer les débats sur des questions pratiques.

Compte rendu post séminaire de la BAD / IMA

5.2 Dans le cadre d'une réunion-bilan de fin de séminaire, les organisateurs ont relevé de nombreux points, dont la faible participation des départements des opérations de la BAD (OPRC, EDRE et les économistes pays). Ils ont convenu de promouvoir largement les futures rencontres auprès des vice-présidents en vue d'un appui bancaire croisé suffisant.

5.3 Ils ont également convenu de la nécessité de définir clairement les missions des différents départements des opérations de la BAD, dans le cadre de l'appui au développement des systèmes de S&E du DSRP, sur le continent – par exemple l'OPEV, l'EDRE et l'ORPC, en vue de l'élaboration d'une approche de soutien collectif cohérente.

5.4 Dans le souci de permettre à la BAD d'élaborer un programme d'appui plus cohérent, les organisateurs ont recommandé une meilleure visibilité des activités en cours des différents acteurs du développement, dans le cadre de l'appui au développement des systèmes de S&E du DSRP. Par ailleurs, la BAD devrait mettre en place un mécanisme susceptible de favoriser une meilleure maîtrise de l'élément demande des activités de suivi de la performance de la lutte contre la pauvreté.

5.5 Les organisateurs ont également relevé que la BAD pouvait mettre en place un Fonds de développement des capacités d'évaluation qui servirait à financer les initiatives nationales ou régionales visant le renforcement des capacités nationales de développement des systèmes de S&E du DSRP.

Annexe 1 - Résumé des Plans d'Action par Pays

	Objectif	Actions	Responsable	Ressources Requises	Défis (& probabilité de succès)	Comment y remédier.
Malawi	Meilleure coordination entre les secteurs en matière de S&E.	Renforcement des capacités de S&E au sein des secteurs. Equipement	Min.Planification Econ. & Dévt. Monde universitaire et autres institutions de recherche.	Quelques ressources sont disponibles (Gouvernement & Donateurs). Mais il en faut davantage.	Roulement du personnel formé Nécessité d'améliorer les mesures incitatives afin de produire les extrants du S&E. (80%)	
	Relier les bases de données de S&E des gouvernements sectoriels et locaux à la base de données centrale du MPED.	Relier les données sectorielles au centre. Relier les bases de données de district au centre.	MPED	Comme ci-dessus	Système national des communications (75%)	
Nigeria	Un meilleur cadre national de coordination pour le système de S&E du DSRP.	Etablir un meilleur cadre national pour la coordination du système.	Service chargé des ODM Commission nationale de la planification. Service national (Féd.) du Budget. Ministères/Directions/Agences	Elles ne sont pas encore évaluées, mais elles sont suffisantes pour le moment.	Possibilité de modification du programme du nouveau gouvernement l'an prochain (90%)	Nécessité de parvenir à un large consensus et d'élaborer une législation bientôt.
	Obtenir la volonté et l'appui politiques pour une mise en œuvre effective du S&E de la stratégie de réduction de la pauvreté.	Sensibiliser les dirigeants politiques quant à la nécessité d'obtenir effectivement un retour d'information sur le S&E en vue de l'élaboration des politiques.	Assistant spécial du Président. Dir-Gén du Budget. Conseiller économique du Président	Financement suffisant pour le moment; il en faudra davantage à l'avenir .	Difficile de gagner l'intérêt des parties prenantes. (90%)	Obtenir un soutien clair du Président.
Madagascar	Instaurer un système de S&E pour le DSRP II (Plan d'action de	Elaborer un projet de cadre de S&E (notamment des	Programme de la Stratégie de réduction de la pauvreté	Nécessité d'un soutien accru de la Banque mondiale et	Absence de culture de gestion axée sur les résultats. (80%)	Nécessité d'organiser régulièrement des réunions de coordination.

	Madagascar) ainsi qu'un mécanisme central de coordination	indicateurs améliorés, un plan de collecte des données, etc). Mettre en place des mécanismes de coordination intersectoriels. Mettre en œuvre une large appropriation du système.	Les parties prenantes au plan d'action de Madagascar.	de la BAD. Formation Assistance technique		
Tanzania	Améliorer la coordination en matière d'établissement des rapports.	Sensibilisation des ministères. Formation en rédaction des rapports. Matériel du système d'information de gestion.	Ministères	A évaluer.	N'est pas considéré par les ministères comme étant hautement prioritaire. (80%)	
Kenya	Améliorer le niveau de coordination en matière de S&E entre les ministères centraux et les unités de planification régionales.	Elaborer des programmes de S&E et les intégrer dans les institutions de formation. Assurer à tout le personnel concerné la formation en suivi et évaluation. Achat d'équipement.	Secrétaire de la planification économique. Dir. du S/E Dir. du Bureau central des statistiques Bureau de la planification rurale.	Assistance technique en matière d'élaboration de cours et de renforcement institutionnel. De nouvelles ressources sont nécessaires.	Régler les problèmes de territorialité bureaucratique. Nécessite des chefs de file aux niveaux central et local. Conservation du personnel. (60%)	
Cameroun	Elaborer une stratégie de gestion basée sur les résultats.	ECAM 3 (enquête sur la pauvreté). MTEF Consultations participatives. Elaborer des documents	Gouvernement PTF		Manque d'argent Manque d'expertise internationale. (Moyenne 70%)	
	Mettre en œuvre la nouvelle approche du	Diffuser la nouvelle approche.	Min du Plan, Econ. et Finances.	Financement insuffisant.	Manque de financement. (60%)	

	suivi participatif.	Créer un secrétariat technique. Trouver le financement nécessaire.				
Lesotho	Assurer une coordination sans heurt entre les ministères centraux et les ministères hiérarchiques.	Créer un groupe de travail en matière de recherche et d'analyse. Créer un groupe de travail en charge de la communication et de la défense des droits. Lancer un groupe de travail chargé de la collecte des données.	Secrétariat du Système national de S&E de la pauvreté.	Le financement est un aspect dont il ne faut pas tenir compte.	Disponibilité de consultants indépendants Disponibilité des établissements universitaires à y participer.	
	Renforcer les capacités	Mettre au point un logiciel de suivi. Former tout le personnel de S&E aux niveaux central et local Mettre au point un réseau d'ordinateurs interconnectés (du niveau central au niveau local) en vue de la gestion des données	Direction de la planification du développement.	Expertise et équipements.	Matériel désuet (ordinateurs). Manque de fonds	
Zanzibar	Améliorer les capacités des services du Statisticien principal du gouvernement en matière d'analyse des données.	Formation du personnel de l'OCS et du ministère sectoriel en analyse des données. Détachement du personnel vers des	Min. des Finances et de l'Economie.		Viabilité limitée du fait de l'absence de mesures incitatives.	Créer des mesures incitatives et fournir des équipements, etc.

		pays plus expérimentés. Equipements.				
Ouganda (Administration locale)	Veiller à ce que les collectivités locales produisent les données des DSRP.	Appuyer la mise en œuvre du système de S&E des gouvernements locaux (LOGICS).	Min. des Collectivités locales. Consultants en LOGIC	Les fonds disponibles sont suffisants	Inciter les gouvernements locaux à apprécier les avantages du système. Les districts nouvellement créés n'ont pas de personnel formé. Systèmes de gestion des données contradictoires/partiellement communes. Comment inciter les ministères en charge du DSRP à modifier les systèmes de S&E pour fournir les données nécessaires au DSRP.	
Ouganda (Services du Premier Ministre)	Générer des chefs de file politiques. (Point 4)	Amener le ministre en charge du système de S&E à Hanoi.	Secrétaire général adjoint Commissaire chargé de la coordination et du suivi.	Besoin de financement	Les autres membres du gouvernement ne sont pas impliqués.	
Ethiopie	Unifier les systèmes intégrés de gestion afin d'améliorer la circulation des données du niveau régional au niveau central.	Rendre fonctionnel le réseau régional existant.	Groupe de travail chargé du S&E à tous les niveaux. Agence centrale des statistiques (gestion de la base de données centrale).	Les ressources sont disponibles pour la formation et les équipements.	Roulement du personnel formé (notamment local). Dépendance vis-à-vis des fonds des donateurs.	Instaurer un système de primes. Trouver le financement dans le budget national.
Sierra Leone	Renforcer les capacités des spécialistes du S&E aux niveaux central et local.	1. Elaborer un manuel de formation sur la collecte, l'analyse et la diffusion des données. 2. Assurer la	DACO (Bureau de coordination de l'aide au développement). Agence des statistiques Partenaires au développement	Le financement n'est pas un problème. Nécessité d'un appui technique.	Intégrer le S&E dans les opérations des ministères hiérarchiques et des conseils municipaux. Intégrer le S&E dans le processus du MTEF. (80%)	

		formation à l'intention du personnel du ministère hiérarchique et du gouvernement local.				
	Renforcer les liens entre le S&E du DSRP et l'allocation budgétaire.	Etablir des liens entre la Tanzanie et l'Ouganda en vue d'étudier les SBAS et NIMES. Adapter le logiciel SBAS à la situation de la Sierra Leone.	DACO	Le financement est disponible pour l'adaptation du logiciel et les voyages d'étude.	Appui technique opportun des réalisateurs de logiciels. (80%)	Les partenaires au développement doivent appuyer le transfert de technologie de la Tanzanie vers la Sierra Leone.
Swaziland	Veiller à ce que le budget soit lié au DSRP et que les secteurs adoptent un système de budgétisation du programme.	Renforcer le système de S&E existant. Sensibilisation des parties prenantes. Formation de comités sectoriels et de groupes consultatifs en vue de la planification et de l'élaboration du budget.	Min. de la Planification écon. et du Dév. & Finances.	Disponibilité du financement Nécessité de l'appui d'un Expert	Résistance des institutions à la modification du système budgétaire. (90%)	Nécessité d'organiser des ateliers. Comprendre les besoins en matière de renforcement des capacités sectorielles. Organiser régulièrement des réunions avec les secteurs.
Congo	Améliorer le flux de données entre les secteurs et le Ministère de l'Economie et des Finances.	Sensibilisation au niveau du Ministre.			Volonté politique. Absence d'évaluation périodique de l'unité responsable.	
	Assurer la coordination du S&E du DSRP.	Création d'un Observatoire congolais de la pauvreté et des inégalités.	Gouvernement Partenaires au développement	Fonds (\$500.000). Expertise nationale et internationale en matière de DSRP et de S&E.	Pas de décaissements de fonds par la BAD.	
	Assurer l'appropriation	Organiser des	PPE-SRP	Fonds.	Non disponibilité des fonds	

	du DSRP par les principales parties prenantes	événements pour des partenaires ciblés (Gouvernement; Parlement; Secteur privé; Justice; Médias).	Unité pilote chargée de l'élaboration de la stratégie de réduction de la pauvreté.	Expertise nationale et internationale en matière de DSRP et de S&E.	promis par la BAfD, la Banque Mondiale et le gouvernement.	
	Renforcer les capacités de S&E.	Elaborer un plan de renforcement des capacités.	UPPE-SRP; BAfD; Banque Mondiale	Fonds. Structures. Expertise.		
	Intégrer convenablement les DSRP provinciaux et nationaux	Finaliser l'élaboration des DSRP provinciaux.	Comités provinciaux sous la coordination du UPPE-SRP.	\$66.000 Expertise nationale.	Possible instabilité politique due aux élections.	
Niger	Institutionnaliser la mise en œuvre et la diffusion de l'œuvre d'évaluation de la qualité.	Elaborer et adopter une politique nationale d'évaluation. Mettre au point une boîte à outils pour le matériel de S&E. Créer et renforcer des structures spécialisées.	Min Econ et Finance. Modernisation de l'Etat Haut Commissaire.	Quelques ressources financières sont disponibles (mais elles sont insuffisantes). Nécessite l'appui d'un expert.	Participation des parties prenantes au programme. Roulement du personnel.	Sensibiliser les partenaires. Mesures incitatives pour le personnel. Diffuser les résultats du S&E.
Mozambique	Subdiviser les objectifs des indicateurs jusqu'au niveau local (provincial).	Séance de formation Travail d'appui au niveau local.	Ministères sectoriels et gouvernements provinciaux.	Nécessite un appui financier. Nécessite un personnel qualifié. Nécessite un appui en matière de TIC	Organisation/coordination de ce processus. Nécessité de réglementer la mise en œuvre du S&E.	
<u>Soudan</u>	Elaborer un guide pratique national de mise en œuvre du DSRP, y compris un système de S&E.	Formation d'un groupe de travail chargé d'élaborer un guide de mise en œuvre du DSRP pour les différents niveaux de gouvernement (et autres parties	Min des Finances et de l'Economie. Centre d'études stratégiques.		Volonté politique. Sécurité financière. Capacités des gouvernements locaux et du ministère. Faiblesse des médias Faibles capacités des parlementaires.	

		prenantes).				
Ghana	Renforcer la capacité de S&E pour améliorer la qualité des données.	Mettre au point des outils de suivi de la mise en œuvre de la matrice des politiques de GPRS.	Services de la Présidence/NDPC/GSS/MOFEP/DPs	Financement USD 20K		
		Coordination et harmonisation du travail de S&E au sein du NDPC, du GSS et des Secteurs. (Quatre ateliers de 4 jours chacun; Réunions mensuelles et trimestrielles).		USD 10K		
		Création d'un cadre de partage des données et des informations à tous les niveaux. (y compris les ateliers)	NDPC/GSS/MOI/DPs	USD 5K		
		Atelier de formation destiné à renforcer la gestion de S&E basée sur les résultats. 10 ateliers de 4 jours chacun	NDPC/GSS/DPs	USD 35.000		

Annexe 2 – Liste des Participants au Séminaire

N O.	NOM	PAYS	TITRE	ADRESSE
1	M. Grégoire MEBADA MEBADA	Cameroun	Secrétaire Permanent du Comité Technique de Préparation et de Suivi des Programmes Economiques	Ministère de l'Economie et des Finances E-mail: sp3cts@yahoo.fr
2	M. Barnabé OKOUDA	Cameroun	Sous Directeur	Institut National de la Statistique E-mail: barnabe_okouda@yahoo.fr bokouda@netscape.net
3	M. Moïse Bernard WALAH	Cameroun	Chef de cellule de l'évaluation et membre du secrétariat technique du comité technique de suivi de l'exécution du DSRP	Ministère de la Planification, de la Programmation du Développement et de l'Aménagement du Territoire E-mail: moise_walah@yahoo.fr
4	M. Léon Raphaël MOKOKO	Congo	Directeur de l'élaboration des documents et des stratégies de réduction de la pauvreté	Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget E-mail: irmokoko@yahoo.fr
5	M. Tamiru Terefe CHERINET	Ethiopie	Expert, Unité du Suivi de l'Assistance sociale	Ministère des Finances et du Développement économique E-mail: tamirut@yahoo.com
6	M. Bimerew Alemu DESSIE	Ethiopie	Expert principal, Préparation et Consolidation du Plan & Recherche	Ministère des Finances et du Développement économique E-mail: e_bimrew@yahoo.com
7	M. Patrick Isaac DONKOR	Ghana	Directeur par intérim, Suivi et Evaluation	Commission Nationale de la Planification du Développement E-mail: pidonkor@yahoo.com
8	M. Michael Otukunor OKINE	Ghana	Analyste politique	Services de la Présidence E-mail: michael.okine@castle.gov.gh miotok@yahoo.com
9	M. Ibrahima Sory SANGARE	Guinée	Secrétaire Exécutif de la Stratégie de la Réduction de la Pauvreté	Ministère de l'Economie et des Finances E-mail: dalabaya@yahoo.fr
10	M. Jamshed Ali ABUBAKAR	Kenya	Economiste en Chef Adjoint et Chef de Division de la Macroplanification intérieure	Ministère de la Planification et du Développement National E-mail: jamshed@treasury.go.ke
11	Mme. Palesa MOTHOKHO	Lesotho	Planiste-Economiste	Ministère des Finances et de la Planification du Développement E-mail: mothokhop@yahoo.co.uk
12	Mme. Lineo Gertrude RAMONE	Lesotho	Planiste-Economiste	Ministère des Finances et de la Planification du Développement E-mail: lineora@yahoo.com mokitl@finance.gov.ls

13	M. Jean Jacques RANDRIANOELISON	Madagascar	Directeur de la Planification et du Suivi & Evaluation	Programme de Réforme pour l'Efficacité de l'Administration E-mail: psepgdi@wanadoo.mg / jjac@wanadoo.mg
14	M. Ben Amigu BOTOLO	Malawi	Directeur, Division du Suivi et Evaluation	Ministère de la Planification économique et du Développement E-mail: bbotolo2000@yahoo.com
15	Mme Salka MINT CHEIKH MALAININE ROBERT	Mauritanie	Directrice Adjointe de la Programmation et du Suivi des Projets	Ministère des Affaires Economiques et du Développement E-mail: salka_robert@yahoo.fr
16	M. Lenio Joao Charles MENDONCA	Mozambique	Technicien de la planification	Ministère du Plan et du Développement E-mail: leniomendonca@dnpo.gov.mz / lenimendonca@gmail.com
17	Mme. Sonia Maria Gomes DOS SANTOS	Mozambique	Responsable de la Planification	Ministère du Plan et du Développement E-mail: soniasantos@dnpo.gov.mz
18	M. Yayé SEYDOU	Niger	Directeur Général de l'Evaluation des Programmes de Développement	Ministère de l'Economie et des Finances E-mail: syaye@caramail.com
19	M. Lawal Yusuf ABOKI	Nigeria	Coordinateur de la vérification, du suivi et de l'évaluation des biens	Services de la Présidence Bureau de l'Assistant spécial du Président chargé des ODM E-mail: lyaboki@yahoo.co.uk
20	M. Alexis Nzinga LUKAKU	République Démocratique du Congo	Expert National Statisticien	Ministère du Plan E-mail: alexis_lukaku@yahoo.fr
21	M. Sheka BANGURA	Sierra Leone	Responsable du Suivi et Evaluation	Bureau de coordination de l'aide au développement (DACO) E-mail: bangura@daco-sl.org / shekabangs@yahoo.co.uk
22	M. Kawusu KEBBAY	Sierra Leone	Directeur National, DACO	Bureau de coordination de l'aide au développement (DACO) E-mail: kebbay@daco-sl.org
23	Mme. Wail Fahmi BEDAWI	Soudan	Chef du Département de la Recherche économique et des Relations extérieures Adjoint au Chef de l'Unité PES	Ministère des Finances et de l'Economie nationale E-mail: wailfahmi@gmail.com / wail1963@operamail.com
24	Mme. Wisal Awad MOHAMED KHIAR	Soudan	Chef de la banque islamique pour le Développement & Fonds arabe	Ministère des Finances et de l'Economie nationale E-mail: wizza1@gmail.com

25	Mme. Lonkhululeko phumelele SIBANDZE	Swaziland	Economiste Principal	Ministère de la Planification économique et du développement E-mail: sibandzel@gov.sz / lonkyp@africaonline.co.sz
26	Mme. Chedaiwe Suleiman LUHINDI	Tanzanie	Responsable du Suivi de la Pauvreté	Ministère de la Planification économique et de l'Habilitation E-mail: luhindicheda@yahoo.com
27	Mme. Saada Mkuya SALUM	Tanzanie	Responsable principal des finances extérieures	Ministère des Finances et de l'Economie E-mail: saada_muna@yahoo.com
28	Mme. Rebecca Tibelowoza BATWALA	Ouganda	Responsable du Suivi et Evaluation	Ministère des Collectivités locales E-mail: rbatwala@molg.go.ug
29	M. Peter Mukisa SSENTONGO	Ouganda	Commissaire adjoint chargé de la Coordination et du Suivi	Services du Premier Ministre E-mail: peter.sentongo@nimes.go.ug / semupeter@yahoo.com
30	M. Thomas J. COOK	USA	Consultant principal en Evaluation Personne Ressource	Social Impact, Inc. E-mail: hellotjc@mindspring.com

Participants de la Banque Mondiale

31	Mme. Eyesulam FASIKA	Ethiopie	Analyste de la Recherche	Email: efasika@worldbank.org
32	M. Lucas A. OJIAMBO	Kenya	Economiste Principal	Email: Lojiambo@worldbank.org
33	Mme. Vildan VERBEEK-DEMIRAYDIN	USA	Economiste Principal	Email: vdemiraydin@worldbank.org
34	M. Onno RUHL	USA	Manager, Africa Results & Learning Group	E-mail: oruhl@worldbank.org
35	M. Richard J. TOBIN	USA	Manager, Institut de la Banque mondiale, Groupe d'Evaluation	E-mail: rtobin@worldbank.org
36	M. Markus GOLDSTEIN	USA	Economiste Principal	E-mail: mgoldstein@worldbank.org
37	M. Mohamed KHATOURI	USA	Spécialiste en chef du Suivi et Evaluation	E-mail: mkhatouri@worldbank.org

Participants de la BAD

N O.	NOM	PAYS	TITRE	ADRESSE
38	M. Mohamed H. MANAI	Tunisie	Responsable principal de l'Evaluation	E-mail: m. manai@afdb.org

39	Mme. Peninah KARIUKI	Tunisie	Economiste Pays	E-mail: j.mukete@afdb.org
40	Mme. Patricia LAVERLEY	Tunisie	Consultant principal en Evaluation	E-mail: p.laverley@afdb.org
41	M. Paul-Andre ROCHON	Tunisie	Responsable Principal de l'Evaluation	E-mail: p.rochon@afdb.org
42	M. Eric NDIAYE	Tunisie	Responsable principal de l'Evaluation	E-mail: e.ndiaye@afdb.org
43	Mme. Kanny DIALLO	Tunisie	Responsable principal de la Formation	E-mail: k.diallo@afdb.org
44	M. Mamady KONE	Tunisie	Responsable principal de la Formation	E-mail: m.kone@afdb.org
45	Mme. Islem ABSI	Tunisie	Assistant à la Recherche	E-mail: i.absi@afdb.org
46	M. Durate DA SILVA	Tunisie	Economiste	E-mail: d.dasilva@afdb.org
47	M. Antony CURRAN	Tunisie	Responsable principal de l'Evaluation	E-mail: a.curran@afdb.org
48	M. Joseph MOUANDA	Tunisie		E-mail: j.mouanda@afdb.org

Participants de l'IMA

49	Mme. Karin MILLETT	Tunisie	Directeur	E-mail: k.millett@afdb.org
50	Mme. Raja GARA	Tunisie	Formateur Associé	E-mail: r.gara@afdb.org
51	M. Wale SHOBOYEJO	Tunisie	Technicien	E-mail: a.shoboyejo@afdb.org
52	M. Nouredine JIED	Tunisie	Adjoint au Protocole	E-mail: n.jied@afdb.org