



# ReNSE

---

## Réseau Nigérien de Suivi et Evaluation

BP 11207 – Niamey – Niger

Tel +227 734700 ; Fax +227 723630

Email: jean-charles.rouge@undp.org

Web: www.pnud.ne/rense

**« Evaluation d’impact des activités du Réseau nigérien de suivi et évaluation (ReNSE) sur le renforcement des capacités nationales en évaluation »**

***RAPPORT FINAL***

Financement : PNUD Niger

***Consultants :***

MALAM KANDINE Adam, *Juriste* ;

TATA Maman Laminou, *Socio - Economiste* ;

MAMAN Maman Laouali, *Statisticien – Economiste*.

Janvier 2004

## Table des matières

<b>Résumé</b>	1
<b>Introduction</b>	5
<b>I. Analyse organisationnelle du ReNSE</b>	7
1.1. Présentation générale du réseau	7
1.1.1 Historique	7
1.1.2 Bref aperçu des activités et services offerts par le réseau	8
1.2. L'organisation et le fonctionnement du réseau	10
1.2.1 La forme organisationnelle du réseau	10
1.2.2 Les principes organisationnels	10
1.3. Adhésion et qualité de membre	12
1.3.1 L'adhésion au réseau	12
1.3.2 La qualité de membre	12
1.4. Le fonctionnement du réseau	13
1.4.1 Le fonctionnement du Comité de Coordination	13
1.4.2 Le fonctionnement des groupes thématiques et des points focaux régionaux	14
1.4.3 La Communication interne du réseau	15
<b>II. Evaluation de la contribution du ReNSE au renforcement des capacités nationales en suivi et évaluation</b>	16
2.1. Analyse de la pertinence du réseau	16
2.1.1 Par rapport à ses finalités	16
2.1.2 Par rapport aux besoins et attentes de ses parties prenantes	17
2.2. Analyse de l'efficacité du réseau	19
2.2.1 Analyse des coûts	19
2.2.2 Analyse de la gestion administrative et financière	21
2.3. Analyse de l'efficacité du réseau	22
2.3.1 Analyse des cadres de planification des activités et résultats attendus	22
2.3.2 Les plans d'action de 1999 à 2003	26
2.4. Analyse des effets et impacts du ReNSE sur le renforcement des capacités en suivi et évaluation au Niger	31
2.4.1 Les effets et impacts sur la demande	32
2.4.2 Les effets et impacts sur l'offre	32
2.4.3 Les effets et impacts sur le système de suivi et évaluation dans son ensemble	33
2.5. Viabilité	33
2.5.1 Viabilité économique et financière	33
2.5.2 Viabilité institutionnelle	34
2.5.3 Politique de soutien	38
<b>III. Recommandations et Plan opérationnel de mise en œuvre</b>	41
3.1. Les principales recommandations de la mission	41
3.2. Plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations	42
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	45
<b>ANNEXES</b>	46

## Remerciements

Au terme de la présente mission, nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de cette étude en particulier :

- § Le coordonnateur et les membres du comité de coordination pour leur entière disponibilité, leur collaboration et leur appui sans faille ;
- § Les membres du réseau pour avoir accepté de consacrer du temps aux entretiens malgré leurs multiples occupations ;
- § Les partenaires du réseau pour leur disponibilité et toute l'attention qu'ils nous ont accordée au cours de nos entretiens.

## ABREVIATIONS ET ACRONYMES

AfreA	Association Africaine d'évaluation
AIF	Agence Inter Gouvernementale de la Francophonie
BAD	Banque Africaine de Développement
BUCO	Bureau de la Coopération Suisse
CC	Comité de Coordination
DSEP	Direction de Suivi et évaluation des Programmes et Projets
ENA	Ecole Nationale d'Administration
GT	Groupes thématiques
IDEAS	Association internationale pour l'Evaluation du Développement
IPGRI	International Plant Genetic Resources Institute
IRD	Institut pour la Recherche et le Développement
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement
OICE	Organisation Internationale pour la Coopération en Evaluation
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PDDE	Programme Décennal de Développement de l'Education
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RC	Renforcement des capacités
ReNSE	Réseau Nigérien de Suivi et Evaluation
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle
SDR	Stratégie de Développement Rural
S&E	Suivi et évaluation
SP/SRP	Secrétariat Permanent de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté
SRP	Stratégie de Réduction de la Pauvreté
TDR	Termes de références
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USAID	United States Agency for International Development

# RESUME

Le Réseau nigérien de Suivi et Evaluation (ReNSE) est un groupe informel de professionnels en suivi et évaluation créé en août 1999. L'objectif global du Réseau est la création d'un processus durable de renforcement des capacités nigériennes en suivi évaluation, en tant que contribution à la constitution d'une communauté africaine d'évaluateurs forte.

Après plus de quatre années d'activités le ReNSE a estimé qu'une évaluation critique mettant en relief ses forces, faiblesses et potentialités permettrait, d'une part, de déterminer si ses produits, services et activités réalisés et en cours permettent d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés ; et, d'autre part, de clarifier au mieux les attentes de la communauté nigérienne d'évaluateurs (Voir Termes de référence de la mission en annexe). Cette mission fut ainsi confiée à une équipe pluridisciplinaire composée de trois experts. Pour conduire cette mission, une approche qualitative fut adoptée. Elle est basée sur des entretiens semi-directifs, complétée par une analyse documentaire. Pour l'analyse des données rassemblées, deux angles de lecture ont été adoptés : l'analyse organisationnelle du réseau et l'évaluation de sa contribution au renforcement des capacités en suivi et évaluation. Notre analyse a ainsi abouti à un certain nombre de constats et recommandations.

## *Constat général*

Le ReNSE a fourni à la communauté nigérienne et internationale d'évaluateurs une large gamme d'activités et de services qui lui ont permis d'acquérir une notoriété certaine. Ainsi, au plan national, le ReNSE émerge comme le principal acteur de la société civile en matière de suivi et évaluation et est explicitement pris en compte dans les stratégies de renforcement des capacités en suivi et évaluation de plusieurs intervenants. Sur le plan régional, il est l'un des principaux animateurs du processus de constitution d'une communauté africaine d'évaluateurs forte. Le ReNSE participe également au mouvement mondial de renforcement des capacités.

## *Constats à partir de l'analyse organisationnelle :*

Le ReNSE se définit comme un "groupe informel des professionnels de suivi et évaluation". Il a retenu un certain nombre de principes qui traduisent ses options en tant qu'organisation. Ces règles et principes sont diffusés lors des réunions, sur le site web, par message électronique, et sur papier à travers le dépliant du réseau. Cependant, nous avons pu noter que malgré ces efforts de diffusion, la plupart des membres rencontrés semblent ne pas avoir suffisamment intériorisé les principes fondamentaux et ceux qui sous-tendent la gestion, l'organisation et le fonctionnement du ReNSE.

Par ailleurs, malgré le fait qu'il se proclame groupe de professionnels en suivi et évaluation, plusieurs autres catégories d'acteurs prennent une part active, voire déterminante, dans la mise en œuvre des activités du réseau (administrateurs et utilisateurs des produits des évaluations, gestionnaires de programmes, agents de l'administration publique, chercheurs, partenaires de coopération multilatéraux et bilatéraux, société civile, etc.).

La qualité de membre du réseau est très peu précise. En effet, une simple inscription sur une liste de présence d'une réunion suffit pour être qualifié de membre du réseau. Par ailleurs, il est apparu très difficile de distinguer la participation à titre individuel ou en tant que

représentant d'une institution ou organisation. Toutefois, les personnes élues au Comité de Coordination du réseau engageant, en principe, leur institution d'appartenance.

La nature informelle du réseau n'a pas entravé son fonctionnement interne. Cette forme organisationnelle ne représente pas non plus un facteur de gêne pour ses partenaires.

Depuis la création du ReNSE, les Institutions des Nations Unies (UNICEF de 1999 à 2000, le PNUD à partir de 2001) ont assuré le son secrétariat permanent. Ainsi, leurs représentants au sein du Comité de Coordination ont, jusqu'à cette date, été unanimement mandatés par leurs pairs pour assurer le rôle de Coordonnateur des activités du réseau. Cette désignation se justifie par la motivation personnelle de ces représentants et des moyens que ces institutions acceptent de mettre à la disposition du réseau. Cette situation n'a aucunement constitué un obstacle aux yeux des partenaires stratégiques. Cependant, l'ancrage national du réseau reste un défi majeur.

Enfin, si le Comité de Coordination et les Groupes thématiques sont opérationnels, l'implantation du réseau à l'intérieur du pays (développement régional) est encore très timide.

***Les constats par rapport à l'évaluation d'impact du réseau sur le renforcement des capacités en suivi et évaluation :***

L'avènement du ReNSE se révèle pertinent du double point de vue des besoins nationaux en matière de renforcement des capacités nigériennes en suivi et évaluation et des processus africain et international de constitution de réseaux nationaux et de communautés africaine et mondiale d'évaluateurs. Les objectifs suffisamment larges du réseau couvrent la plupart des attentes et des besoins des différentes catégories d'acteurs participants au réseau. Cependant, cette diversité de participants conduit à des visions et des attentes spécifiques pour chaque catégorie d'acteurs.

Pour la mise en œuvre de ses activités, le ReNSE a adopté une approche de « budget zéro ». Ainsi, le réseau ne gère pas directement les ressources et, c'est dans le cadre des alliances stratégiques ou de coopération que les partenaires assurent eux-mêmes la gestion administrative et opérationnelle des activités qu'ils ont acceptées de soutenir. Aussi, l'efficacité des activités du réseau est garantie par la recherche de minimisation des coûts d'opportunité chez les partenaires. Cette stratégie assure l'efficacité du réseau.

Les initiateurs du ReNSE ont adopté le cadre conjoint PNUD/UNICEF comme moyen de conceptualisation et de planification des objectifs et des activités du réseau. Les finalités, les objectifs et les stratégies du réseau ont été adoptés **au cours d'une seule réunion** (la réunion constitutive du 24 Août 1999). Ceci ne nous apparaît pas suffisamment participatif. Par contre, l'élaboration des plans d'action opérationnels fut conduite de façon suffisamment participative à travers les discussions et échanges au sein du Comité de Coordination, des Groupes thématiques et au cours des réunions formelles.

L'évaluation de l'impact du ReNSE, outre qu'elle soit précoce, a souffert de l'absence d'indicateurs établis au départ et d'un dispositif de suivi et évaluation du réseau. Un certain nombre d'éléments permettent d'apprécier les résultats atteints à ce stade.

Par rapport à la demande, la mise en place du réseau est en elle-même un élément qui indique une certaine prise de conscience de la place du suivi et évaluation dans la gestion du développement et la promotion de la bonne gouvernance. Ainsi, le ReNSE a contribué à faire

partager le suivi et évaluation comme une valeur capitale au niveau des différents acteurs. Le ReNSE est de plus en plus associé aux activités de renforcement des capacités nationales en suivi et évaluation. Le ReNSE est également explicitement pris en compte dans les stratégies et les programmes de renforcement des capacités en suivi et évaluation du gouvernement et des bailleurs de fonds. Ces différents acteurs considèrent aujourd'hui le ReNSE comme le principal représentant de la société civile en matière de suivi et évaluation.

Par rapport à l'offre, les activités du ReNSE ont contribué à une meilleure compréhension des besoins en offrant un cadre unique de rencontre et de dialogue entre les utilisateurs et les prestataires des services d'évaluation. Le ReNSE a contribué, de façon modeste, au renforcement des capacités techniques des prestataires des services d'évaluation. Le ReNSE a également contribué à une meilleure connaissance et un meilleur accès aux compétences nationales disponibles à travers notamment la mise en place d'une banque de données sur les évaluateurs.

Les activités du ReNSE participent aussi à la recherche d'une harmonisation et d'une meilleure coordination des indicateurs, des méthodologies et des outils de suivi et évaluation. Enfin, le ReNSE a contribué de façon significative à l'ouverture du système nigérien de suivi et évaluation sur le monde extérieur. Son expérience est ainsi en train de faire école au niveau des pays africains, notamment dans l'espace francophone où il est pionnier.

La viabilité du ReNSE est analysée suivant trois angles : viabilité financière et économique, viabilité institutionnelle et les politiques de soutien.

L'absence d'une autonomie financière et la dépendance vis-à-vis des partenaires stratégiques sont les menaces relevées sur la viabilité économique et financière du réseau.

La viabilité institutionnelle repose sur la pertinence du cadre et des principes organisationnels du réseau relativement au stade du développement des activités et services offerts. Au stade actuel, la forme informelle nous apparaît pertinente. Cependant elle mériterait d'être complétée par une Charte qui peut améliorer la qualité de la vie associative au sein du réseau. Le principe de volontariat risque d'atteindre très rapidement sa limite si des moyens de valorisation de la participation des membres ne sont pas mis en place.

Enfin, l'absence d'une personnalité juridique peut représenter un obstacle pour l'établissement de relations de partenariat avec certains acteurs.

Par rapport aux politiques de soutien, le ReNSE a bénéficié d'un environnement favorable au développement de ses activités et à la poursuite de ses missions. Les différents partenaires ont réaffirmé leur volonté de continuer de participer et d'apporter leurs appuis aux activités du réseau.

### ***Principales Recommandations de la mission :***

A l'issue de notre analyse, nous avons formulé un certain nombre de recommandations dont nous rappelons ci-dessous les principales.

1. Maintenir le caractère informel du réseau en y apportant deux améliorations majeures :
  - L'élaboration d'une Charte du réseau.
  - L'établissement d'une convention cadre de parrainage institutionnel avec un organisme partenaire stratégique

2. Diversifier les formes/moyens de communication afin de permettre un meilleur accès aux informations et ressources du réseau à tous les membres.
3. Redynamiser les activités du réseau au niveau des régions.
4. Elaborer un plan stratégique du réseau.
5. Faire coïncider la période couverte par le plan d'action et la durée du mandat du CC.
6. Définir un canevas d'élaboration des TDRs des groupes de travail.
7. Mettre en place un système de suivi et évaluation et de capitalisation des activités.

Un plan opérationnel de mise en œuvre de ces recommandations a également été proposé par notre mission conformément à notre mandat.

# Introduction

## *Contexte et objectifs de la mission*

Le Réseau nigérien de Suivi et Evaluation (ReNSE) est un groupe informel de professionnels en suivi et évaluation créé en août 1999 à l'initiative du Bureau Local de l'UNICEF au Niger. L'objectif global du Réseau est la création d'un processus durable de renforcement des capacités nigériennes en suivi évaluation, en tant que contribution à la constitution d'une communauté africaine d'évaluateurs forte.

Les activités du réseau sont conduites par un Comité de Coordination (CC) élu tous les deux ans. Après plus de quatre années d'activités et à la veille de l'élection de son troisième Comité de Coordination, le ReNSE a estimé qu'une évaluation critique mettant en relief ses forces, faiblesses et potentialités permettrait, d'une part, de déterminer si ses produits, services et activités réalisés et en cours permettent d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés ; et, d'autre part, de clarifier au mieux les attentes de la communauté nigérienne d'évaluateurs.

Aussi cette évaluation a-t-elle pour but de contribuer à l'amélioration de la qualité des activités et services rendus par le ReNSE à la communauté nationale et internationale d'évaluateurs. De façon spécifique, elle vise à :

- § Capitaliser l'ensemble des activités réalisées par le ReNSE depuis sa création ;
- § Identifier des besoins spécifiques et clarifier des attentes de l'ensemble de la communauté nigérienne d'évaluateurs et des partenaires du ReNSE notamment en matière de formation ;
- § Proposer un plan d'action opérationnel pour la mise en œuvre des recommandations de cette étude.

L'étude a été réalisée du 05 décembre 2003 au 05 janvier 2004 par une équipe pluridisciplinaire composée d'un Juriste, d'un Socio-Economiste et d'un Statisticien-Economiste.

## *Méthodologie*

L'approche utilisée est qualitative et basée sur :

- Des entretiens semi-directifs individuels et collectifs, à partir des guides d'entretien ;
- Des questionnaires individuels adressés par voie électronique à un échantillon des membres et partenaires du réseau installés hors du Niger ;
- Une revue documentaire à partir des documents de base mis à la disposition de l'équipe par le Comité de Coordination, ainsi que les informations recueillies sur le site web du réseau.

Les catégories de personnes rencontrées, dont la liste nominative se trouve en annexe, sont :

- § Les membres des Comités de Coordination (1999-2001 et 2002-2003) ;

- § Les Coordinateurs et membres de Groupes Thématiques ;
- § Les personnalités ayant présenté des travaux lors des rencontres formelles du réseau ;
- § Les représentants de l'administration nigérienne (Secrétariat Permanent de la SRP, Direction de Suivi évaluation des projets et programmes, Programme d'Appui à la Bonne Gouvernance et à la Promotion du Secteur Privé) ;
- § Les représentants des Agences des Nations Unies ;
- § Les représentants des Institutions de Coopération bilatérales et multilatérales ;
- § Les représentants des Institutions de formation ;
- § Les représentants des ONGs.

Afin de compléter les informations collectées auprès de ces différentes catégories d'acteurs, la mission a estimé nécessaire d'avoir les appréciations individuelles des membres. C'est ainsi qu'un questionnaire a été adressé par courrier électronique à un échantillon d'une quarantaine de membres choisi de façon raisonnée (sur la base du critère de possession d'adresse électronique potentiellement consultée). Malheureusement, aucune des personnes enquêtées n'a répondu à notre questionnaire.

Cette enquête a été complétée par une analyse des documents de base mis à notre disposition par le Comité de Coordination ainsi que des informations accessibles sur le site Internet du réseau.

Les informations collectées ont fait l'objet d'une analyse qualitative sous deux angles de lecture : l'analyse organisationnelle du réseau d'une part; et, de l'autre, l'évaluation de sa contribution au renforcement des capacités nationales en suivi évaluation.

Le rapport d'analyse est organisé en quatre (4) parties. Cette première partie introductive est composée de l'introduction générale et d'un résumé des principales conclusions de la mission. La deuxième partie présente l'analyse organisationnelle du réseau. La troisième partie dresse l'évaluation d'impact des activités du réseau sur le renforcement des capacités nationales en suivi et évaluation. Enfin, la quatrième partie présente la conclusion de la mission et le plan d'action de ses principales recommandations.

## I. Analyse organisationnelle du ReNSE :

### 1.1 Présentation générale du réseau :

#### 1.1.1 : Historique :

Le Réseau Nigérien de Suivi et Evaluation (ReNSE) est l'un des trois premiers groupes d'évaluateurs issus des pays en voie de développement, après celui du Kenya (1997) et du Rwanda (1998). A l'instar des deux premiers et de la plupart de ceux qui viendront après en Afrique, le soutien et la facilitation de l'UNICEF ont été les facteurs déterminants dans l'avènement du ReNSE. Cette section a pour objet de rappeler les «*grandes dates*» qui ont marqué la vie du réseau depuis son installation.

Le réseau fut mis en place en août 1999 à l'initiative du Bureau Local de l'UNICEF au Niger. La **réunion constitutive a eu lieu à Niamey le 24 août 1999** au siège du Bureau Local de l'UNICEF. Cette réunion fut préparée et facilitée par le Responsable Suivi&Evaluation (S&E) de l'UNICEF au Niger, SEGONE Marco. Au cours de cette première réunion les discussions et réflexions ont porté sur la nécessité d'un réseau nigérien de suivi et évaluation (S&E), et le processus de sa mise en place.

La réunion va adopter :

- les **objectifs** du réseau ;
- sa **forme organisationnelle**<sup>1</sup> ;
- la **périodicité bimensuelle** pour la tenue des réunions;

La réunion constitutive a également élu le premier Comité de Coordination (CC) pour un mandat de deux (2) ans. Le Comité de Coordination a pour attribution d'assurer la coordination des activités du réseau et d'organiser les réunions formelles (forum). Le premier CC a eu pour mandat direct d'élaborer une proposition de plan d'action pour la période 1999/2000.

Ainsi, au cours de la deuxième réunion du réseau tenue en octobre 1999, toujours dans les locaux de l'UNICEF, le CC présenta son projet de plan d'action que la réunion adopta. Ce premier plan d'action propose un certain nombre d'activités par rapport aux objectifs spécifiques du réseau. Les principales activités contenues dans ce premier plan d'action sont : l'organisation régulière des réunions (sur la base d'un calendrier établi) autour des questions de S&E ; des réunions sur les normes et la distribution des normes disponibles ; la mise en place d'une banque de données sur les évaluateurs ; la création d'un site Web ; l'organisation d'une formation spécialisée en S&E. Un groupe de travail sera mis en place pour préparer les premières présentations sur les définitions, les méthodes et les outils en S&E. Ainsi, jusqu'en avril 2000 les présentations étaient centrées autour de ces thèmes. En avril 2000, le site Web du réseau fut officiellement lancé à partir du serveur de l'IRD.

A partir de septembre 2000 la formule des Groupes Thématiques (GT) est adoptée. Les premiers groupes seront immédiatement mis en place. Les Groupes Thématiques sont des groupes de travail et constituent le cadre où les spécialistes des différents secteurs sont appelés à mener des réflexions approfondies sur la problématique du suivi et évaluation dans leur secteur d'intérêt. Ces réflexions doivent déboucher sur une présentation portant sur les

---

<sup>1</sup> Il convient de souligner que l'une des propositions de la réunion constitutive est de conduire le processus ainsi engagé, avec un réseau informel, vers une association formelle d'évaluateurs.

méthodologies, les normes, les standards et les pratiques en suivi et évaluation dans le secteur considéré. Ces présentations ont lieu au cours des réunions formelles et constituent la pierre angulaire pour l'échange, le partage des expériences et la promotion des normes et standards.

En septembre 2000, un Comité scientifique mis en place va présenter une proposition de cours de spécialisation en S&E.

En février de l'année 2001, le deuxième plan d'action du réseau est adopté. Les activités du premier plan d'action sont reconduites pour capitalisation ou achèvement.

En novembre 2001, le deuxième CC est élu, suivant le principe de composition retenue lors de la mise en place du premier comité. Le 2<sup>ème</sup> CC procédera à une évaluation interne du réseau en février 2002 à l'aide d'un questionnaire FFOM adressé aux membres du réseau. Sur la base des résultats de cette évaluation interne et du bilan de la mise en œuvre des deux premiers plans d'action, le 2<sup>ème</sup> CC va proposer un plan d'action 02/03 qui sera adopté en mai 2002. Ce troisième plan d'action va être complété, en juin 2002, par les TDRs et les plans d'action des Groupes Thématiques.

#### 1.1.2 Bref aperçu des activités et services offerts par le réseau :

Les principales activités et services offerts par le ReNSE depuis sa création sont répertoriés dans le tableau suivant en fonction de l'objectif spécifique auquel se rapporte l'activité. La dernière colonne indique le niveau des extrants réalisés. Ce tableau illustre la très large gamme des activités et des services que le réseau a pu offrir à ses membres au cours des ses quatre premières années d'existence. Cette performance est exceptionnelle pour une structure informelle, sans ressources propres et qui s'appuie sur le volontariat de ses membres.

Tableau : Principales activités et les Services offerts par le ReNSE.

<b>Objectifs Spécifiques</b>	<b>Activités &amp; Services</b>	<b>Extrants (Outputs)</b>
Faciliter l'apprentissage informel par l'échange d'expériences, et des compétences nationales en suivi & évaluation au Niger.	Réunions formelles (forum)	21 Réunions formelles tenues.
	Réunions des Groupes Thématiques	8 Groupes Thématiques qui se réunissent régulièrement.
	Réunions des structures régionales	3 réunions tenues à Dosso, Maradi et Konni
	Réunions spéciales	A l'occasion du passage d'Experts Internationaux au Niger
	Fora de discussions électroniques	Utilisation de 3 list-servers internationaux en S&E (XCeval, Evalpres, Expert francophonie)
Organiser des sessions de formations formelles.	Participation à une Formation du SCAC/MDA	5 personnes formées en 2002
Faciliter l'échange d'informations (réunions, formations, bourses et financements, livres et manuels, journaux, revues scientifiques, réseaux internationaux électroniques, etc.).	Réunions formelles (forums)	21 Réunions formelles tenues.
	Mailing list des membres et partenaires du réseau	Dissémination rapide et régulière d'informations sur le S&E
	Fora internationaux de discussions électroniques	Transmission d'informations pertinentes aux membres de la mailing list du ReNSE
	Site Web	Fonctionnel depuis avril 2000
	Participation à des rencontres internationales sur le S&E.	Financement de la participation à des Conférences Internationales en Suivi&Evaluation (AfrEA, OICE, Société française d'Evaluation, etc.)
	Mise en place d'une Bibliothèque Virtuelle	Plus de 200 documents téléchargeables à partir du site du réseau ou sur demande par email/CDRom
Amener à la fois les utilisateurs et les prestataires des services de S&E à promouvoir la compréhension mutuelle des besoins en matière de S&E et faciliter la rencontre entre demande et offre des compétences.	Réunions formelles (forum)	21 Réunions formelles tenues.
	Banque de données d'Évaluateurs	Banque de données comprenant 50 CV d'Évaluateurs et 268 membres (dont 43 femmes).
	Mise en place d'une Bibliothèque Virtuelle	Plus de 200 documents téléchargeables à partir du site du réseau ou sur demande par email/CDRom
		Liens des sites spécialisés en S&E.
	Diffusion d'Appels d'Offre	Les appels d'offre transmis au réseau sont diffusés auprès de l'ensemble des membres qui disposent d'une adresse électronique
Créer et maintenir une banque de données sur les évaluateurs comportant des informations sur leurs domaines de compétences, leur expérience et leurs plus récentes publications.	Banque de données Évaluateurs	Banque de données comprenant 50 CV d'Évaluateurs et 268 membres (dont 43 femmes).
	Communication des CV des Évaluateurs sur demande	Base de données interrogées par le PNUD, FENU, UE, Suisse, France, Afrique Verte Niger, etc.
Promouvoir des normes et pratiques professionnelles.	Réunions formelles (forums)	21 Réunions formelles tenues.
	Réunions des Groupes Thématiques	
	Appui/Conseil aux Structures membres	- SP/SRP ; DSEP ; SDR ; etc.
	Mise en place d'une Bibliothèque Virtuelle	Plus de 200 documents téléchargeables à partir du site du réseau ou sur demande par email/CDRom
		Liens pour les sites spécialisés en S&E.

## 1.2. L'organisation et le fonctionnement du réseau :

Il s'agit d'examiner la forme organisationnelle, la structuration et le mode de fonctionnement du ReNSE afin de voir dans quelle mesure ils permettent à la structure de parvenir à remplir ses missions.

### 1.2.1. La forme organisationnelle du réseau :

Le ReNSE est défini comme un **groupe informel de professionnels en suivi et évaluation**. En faisant une telle proclamation, les initiateurs du réseau ont cru qu'il n'y avait lieu ni de se doter d'un texte régissant les relations entre les membres du groupe ni de fixer de dispositions déterminant les conditions de participation aux activités du réseau.

Selon les pratiques relevées dans la documentation générale, il s'avère effectivement qu'un réseau est par définition «un groupe d'individus ou d'organisations qui échangent volontairement des informations et qui entreprennent des activités conjointement sans que leur autonomie personnelle n'en soit réduite»<sup>2</sup>. Le réseau apparaît ainsi comme un cadre d'échange d'expériences et de recherche de synergies entre acteurs dans un domaine d'intervention déterminé et non comme une véritable association. Dans ces conditions, les différents acteurs qui agissent déjà du fait de leur raison sociale n'ont pas besoin de satisfaire, nécessairement, à des conditions juridiques de fond pour participer à un cadre d'échange ou de partage d'expériences. Cependant, ils ont besoin de se fixer des règles du jeu partagées par tous pour parvenir à mener les activités.

Dans le cas du ReNSE, nous avons pu relever que les principes de base pour la vie d'un réseau sont consacrés, mais sans que cela ne soit formellement inscrit et suffisamment porté à la connaissance des membres et partenaires du réseau. Du point de vue organisationnel, le réseau est composé :

- a) **De la réunion formelle**, qui est en même temps l'instance de décision regroupant tous les membres et le cadre élargi d'échange d'expériences et d'apprentissage ;
- b) **Des groupes thématiques**, qui constituent le second cadre d'échange d'expérience et d'apprentissage;
- c) **De points focaux régionaux**, comme structures décentralisées du réseau ;
- d) **D'un comité de coordination**, qui joue la fonction d'organe exécutif.

### 1.2.2. Les principes organisationnels du ReNSE :

Le ReNSE a retenu un certain nombre de principes qui traduisent ses options en tant qu'organisation. En l'absence de statut et de règlement intérieur, ces règles et principes sont diffusés à travers un dépliant distribué notamment à l'occasion des réunions formelles du réseau. On peut distinguer deux catégories de principes, la première constitue la philosophie même du réseau tandis que la deuxième touche à l'organisation pratique de la vie du réseau.

Ainsi trois principes fondamentaux sont à retenir comme faisant partie de la première catégorie :

1. **Le volontariat** qui est le principal principe de participation aux activités et à la vie du réseau.
2. L'approche « **budget zéro** » comme principe de gestion des activités.

---

<sup>2</sup> Paul Starkey, réseau pour le développement, publication du Forum International pour le Transport Rural et le Développement, 1998, P 14.

### 3. Le développement d'alliances **stratégiques et de rapports de coopération**.

Comme principes sous-tendant la marche du réseau on peut retenir :

1. Le fait que la réunion formelle, c'est-à-dire la réunion de tous les membres, prenne ses décisions par consensus ;
2. Le réseau est structuré en groupes thématiques, il dispose de points focaux régionaux, et il a un organe unique, le comité de coordination ;
3. Les membres du comité de coordination sont élus tous les deux ans, en réunion formelle, mais parmi les membres qui viennent au titre de l'administration, du système des Nations Unies, des ONG et bilatéraux, des Institutions d'Education Supérieure et du secteur privé ;
4. La qualité de membres de Comité de Coordination ne donne lieu à aucun avantage financier ou matériel.

Nous avons pu noter que malgré le dépliant diffusé par le Comité de Coordination, la plupart des membres rencontrés ne semblent pas être bien imprégnés de principes fondamentaux et de ceux qui sous-tendent la gestion, l'organisation et fonctionnement du ReNSE.

Il y a lieu de relever, tout de même, que le terme **groupe (informel) de professionnel** ajoute davantage à la confusion, dans la mesure où lorsqu'on remarque que font partie du réseau des personnes physiques et morales provenant **des secteurs liés au suivi et évaluation**, on n'est pas obligé d'être un professionnel pour faire partie du réseau. C'est plutôt l'intérêt et l'importance que chaque individu ou organisation accorde au suivi et évaluation en tant qu'outil de gestion qui devrait être la principale motivation pour contribuer aux actions du réseau. En outre, le S&E étant une composante interne de tout bon système de gestion, sa portée est nécessairement transversale et implique une gamme d'acteurs aussi divers que variés, d'où la difficulté d'apprécier la notion de «**communauté nigérienne des évaluateurs**» .

Cette situation s'est traduite par des divergences entre les attentes des différentes catégories de membres vis-à-vis du réseau. De manière spécifique on peut noter que si du point de vue des partenaires, notamment les institutions de coopération bilatérales ou multilatérales, le réseau est clairement perçu comme un cadre de renforcement des capacités nationales à travers les échanges, qui ne peut revêtir que la forme qu'il a actuellement, tel n'est pas le cas de la plupart des membres relevant des secteurs public et privé nationaux. Parmi ces derniers, certains voient dans le réseau une structure reposant sur une organisation de forme associative régie par la réglementation sur les organisations de la société civile ou même une organisation des «évaluateurs» au service et pour la défense des intérêts de la profession. Dans ce cas, être membre du réseau suppose des droits et obligations équitablement répartis entre tous.

Cependant, en analysant la composition du CC on se rend compte que l'égalité entre les membres est rompue lorsqu'il s'agit d'accéder au seul organe dont s'est doté le réseau. En effet, pour y être éligible, il faudrait décliner la qualité de représentant de l'une des cinq catégories retenues : Administration, Système des Nations Unies, ONG et bilatéraux, Institutions d'Education Supérieure et secteur privé. Cette composition du Comité de Coordination présente l'avantage de permettre la participation à la direction du réseau des différentes catégories d'acteurs liés par les questions de suivi et évaluation. Toutefois, deux critiques peuvent être faites par rapport à la composition actuelle du Comité de Coordination. D'une part, il n'apparaît pas pertinent de regrouper ensemble les ONGs et les Bilatéraux; d'autre part, au titre des multilatéraux, seules les institutions des NU sont représentées alors que les partenaires multilatéraux ne relèvent pas tous du SNU. Ainsi, concernant le groupe

"ONGs et bilatéraux", il conviendrait de le scinder en deux (Société Civile d'une part; et partenaires bilatéraux d'autre part)<sup>3</sup>. S'agissant du groupe "Système des Nations Unies", il conviendrait de le renommer "Institutions multilatérales" afin de permettre l'inclusion des structures qui ne relèvent pas du SNU.

### **1.3. Adhésion au réseau et qualité de membre :**

#### **1.3.1. L'adhésion au réseau :**

Le ReNSE n'a pas adopté des conditions d'adhésion strictes. Il s'agit d'une simple participation à une réunion du réseau ou du remplissage d'un formulaire d'inscription électronique disponible sur le site web du réseau. La première remarque à faire à ce niveau est que les deux modes d'adhésion n'utilisent pas les mêmes critères, même s'il est vrai qu'il n'y a pas de base de rejet d'une candidature. En effet, en s'inscrivant à l'occasion de la participation à une réunion, les seules informations fournies sont : les nom et prénom, l'employeur, la fonction, les adresses postales, téléphoniques et électroniques.

En revanche, sur le formulaire d'inscription électronique, les informations sont plus nombreuses et tendent à cerner les centres d'intérêt de l'adhérent. Ainsi, outre les noms, prénoms et adresses il est demandé au candidat : Sa langue de travail ; son diplôme le plus élevé ; son sujet d'étude pour l'obtention de son grade le plus élevé ; le type d'organisation pour laquelle il travaille actuellement ; le nombre d'année d'expérience qu'il totalise dans le secteur où il travaille ; l'objet principal de son travail ; sa responsabilité dans la position qu'il occupe ; ses principales publications dans le domaine de suivi et évaluation et ses préférences quant aux groupes avec lesquels il voudrait partager ses expériences au sein du réseau. Au regard de la pertinence des données que ce formulaire permet de recueillir, il y a lieu de systématiser son remplissage. Il conviendrait de le faire remplir par toutes les personnes considérées actuellement comme membres du réseau à travers leur simple émargement sur une liste de présence. De même, tout nouveau adhérent doit nécessairement remplir le formulaire. Désormais, ne seront effectivement considérés comme membres que ceux qui auront rempli le formulaire.

#### **1.3.2. La qualité de membre :**

Une fois que nous avons pu préciser les conditions d'adhésion, la grande difficulté que nous avons identifiée est la distinction des membres personnes physiques et membres personnes morales. Il s'avère difficile de faire la part des choses lorsqu'on observe que d'une part on peut participer aux activités du ReNSE à titre purement personnel, tout comme on peut le faire en qualité de représentant d'une administration, d'une Institution du système des Nations Unies, d'une ONG d'une Institution de coopération multilatérale ou bilatérale, d'une Institution d'Education Supérieure ou d'un organisme du secteur privé. Nous nous sommes rendus compte de cette difficulté au cours de nos entretiens avec la plupart des personnes rencontrées.

Mais cela dit, en se reportant aux objectifs du ReNSE, cela pourrait n'avoir aucune incidence, dans la mesure où ce qu'on recherche c'est la mise en commun de toutes les énergies, sans distinction, en vue du renforcement des capacités nationales en suivi et évaluation.

---

<sup>3</sup> Si cette recommandation est adoptée, le nombre des membres passera de cinq à six.

#### **1.4. Le Fonctionnement du réseau :**

C'est le lieu de rappeler que même étant un réseau informel, du point de vue mode de fonctionnement, le réseau n'étant pas une structure administrative et qu'il ne dépend pas d'une autorité quelconque, il ne peut qu'être associé à une association. Du reste, les principes organisationnels auxquels il se réfère l'invite à agir de la sorte et cela n'entrave en rien la souplesse dans la conduite de ses activités. L'observation du fonctionnement du réseau conduit à faire un certain nombre de constats.

Ces constats sont, d'une part, en relation avec les principes généraux habituellement mise en œuvre pour la conduite des activités au sein des structures associative. D'autre part, il s'agit de relever l'important investissement fait par le réseau en matière de communications interne et externe.

##### **1.4.1 Le fonctionnement du comité de coordination :**

Nous nous sommes rendu compte qu'il n'y a pas d'organigramme au sein du Comité de Coordination. Il n'y a aucune définition écrite de rôles et responsabilités des membres du comité. Dans le fait, après l'élection du Comité de Coordination, les membres définissent leur mode de travail et désignent qui parmi eux la personne la plus motivée, qui a à sa disposition le plus de moyens et qui a le plus de temps à consacrer aux tâches administratives (convocation des réunions, donner l'impulsion aux Groupes Thématiques, diffuser les informations, etc.). Il se trouve que dans les deux premiers Comités de Coordination ce sont les représentants des Agences du SNU qui sont apparus comme pouvant remplir ces conditions et qui se sont proposés pour remplir ces fonctions.

Le Coordonnateur assure le secrétariat, l'administration, et assure le développement des relations stratégiques avec les partenaires au Niger et à l'extérieur. Cette fonction s'est révélée être très absorbante en temps de travail et exige une grande qualité d'animateur de groupe.

Dans la composition du CC, les membres ne sont liés par aucun cahier de charges. En effet, au regard de la constitution paritaire du comité, on devait s'attendre à ce que chaque représentant d'un collège joue le rôle d'interface avec les institutions qu'il représente. Il n'y a pas ce rôle de relais ou d'interface entre les représentants de ces structures et leur collège. Bien que la désignation des membres se fasse sur la base des cinq catégories, les personnes ainsi choisies n'ont aucun mandat ni moyen d'organiser des concertations avec les membres relevant du groupe représenté. Ce qui donne le sentiment que seuls les structures ou services dont relèvent les membres sont responsables des performances du comité au cours de son mandat. Dans les faits, les membres sont saisis **directement**<sup>4</sup> par le Coordonnateur, notamment par courrier, sur papier ou électronique lorsqu'il y a des informations à porter à leur connaissance ou de les convier à des activités.

La composition du comité permet d'associer toutes les parties liées par les questions de S&E à son fonctionnement, mais il y a lieu de rendre plus efficace la présence des différents membres, notamment en instituant un mécanisme qui leur permettra d'être en mesure de jouer le rôle d'interface ou de relais entre le réseau et les organisations et institutions qu'ils représentent. Cela pourrait créer une dynamique qui pourrait améliorer le suivi de l'exécution

---

<sup>4</sup> Autrement dit sans passer par le représentant élu au CC au titre du groupe auquel appartient l'institution ou l'organisation du membre du réseau.

des activités du réseau, dans la mesure où les institutions et organisations seraient en droit de s'enquérir de la marche du réseau auprès de leurs représentants.

#### **1.4.2 Le fonctionnement des groupes thématiques et des points focaux régionaux.**

##### **a) Le fonctionnement des groupes thématiques.**

Le comité de coordination initie la constitution de groupes thématiques ponctuels. Le fonctionnement des groupes thématiques ne relève d'aucune prescription particulière, sauf que lors de leur formation il est désigné un responsable qui assure la coordination des activités.

En principe les groupes thématiques sont mis en place dans le cadre de l'exécution d'un plan d'action, qui couvre un horizon temporel de un à deux ans. Par conséquent, les activités de ces groupes devront être réalisées pendant la durée du plan d'action. Mais en réalité nous nous sommes rendus compte que les TDRs de ces groupes sont très ambitieux pour que les activités prévues puissent être exécutées au cours d'un plan d'action.

Le comité de coordination facilite le travail des groupes (salles de réunions, photocopies), et suit les activités des groupes thématiques en leur laissant une liberté d'action. Cependant, cette liberté d'action n'est pas souvent génératrice d'initiative de la part des membres du groupe. Bien souvent, les responsables de groupes n'ont pu mobiliser qu'une minorité des membres pour l'exécution du cahier de charges du groupe. Les raisons invoquées sont le manque de motivation des membres du groupe. Lorsqu'il y a eu des activités qui ont pu aboutir, c'est grâce à la détermination de ceux qui tiennent à partager leurs propres expériences à partir de ressources déjà disponibles. Très rarement un membre d'un groupe thématique a pu réaliser une production dans l'intention exclusive de répondre aux TDR de son groupe. Il y a cependant de nombreux groupes qui, au cours des 4 dernières années, ont pu réaliser un travail de fond et de réflexion sur les méthodologies de suivi évaluation dans des secteurs particuliers, et animer remarquablement le forum de discussion avec l'ensemble des membres du réseau.

##### **b) Le fonctionnement des points focaux régionaux.**

Des points focaux régionaux existent à Agadez, Diffa, Dosso, Maradi, Tahoua et Zinder mais aucune modalité de leur fonctionnement n'est prévue.

L'idée des points focaux régionaux est de faire participer les professionnels en suivi et évaluation qui sont à l'intérieur du pays aux activités du réseau. Cela permettrait de créer un circuit pour que les informations et données du terrain remontent au niveau central. Dans le sens inverse, il faudrait faire bénéficier ceux qui sont à l'intérieur du pays des diverses activités du réseau sur le plan du renforcement des capacités et d'information sur l'évolution de la matière au plan national et international.

Pour l'instant les activités des points focaux régionaux sont très timides. Les différents agents de Care International qui ont été chargés de convoquer les premières réunions en vue de lancer les activités ont pu, à certains endroits, convoquer ces rencontres. C'est ainsi qu'à Dosso, Konni, et Maradi, il y a eu des réunions avec les professionnels en suivi et évaluation travaillant dans ces localités afin de les informer de l'existence du ReNSE et de ses objectifs.

Compte tenu de l'importance pour le réseau de disposer de structures décentralisées à l'intérieur du pays afin de renforcer sa visibilité, il est impératif que les points focaux deviennent fonctionnels. Dans un premier temps, il faudrait que le comité de coordination organise une mission dans toutes les localités retenues afin d'informer et sensibiliser les différents acteurs et procéder à l'installation officielle des structures locales. En second lieu,

le Comité de Coordination pourrait concevoir et mettre à la disposition des points focaux un «kit d'informations » qui servira de référence pour l'animation du réseau au niveau local. Après ces différentes étapes, il est souhaitable que le contact entre le Comité de Coordination et les points focaux soit le plus régulier possible, par courrier ordinaire, téléphone et courrier électronique.

### **1.4.3 La communication interne du réseau :**

La force d'un réseau réside dans sa capacité à communiquer, à organiser l'échange et la diffusion d'informations d'abord entre ses membres.

Le comité de coordination du ReNSE fait un très bon usage des moyens de communication qui sont à sa portée pour permettre à ses membres d'être suffisamment informés de la vie et des activités pour une participation plus accrue et active. C'est ainsi que la communication se fait, en priorité à travers le courrier électronique, Internet, et les lettres d'invitation aux réunions formelles. L'une des insuffisances constatées, liée à l'utilisation du courrier électronique, est que tous les membres n'ont pas une facilité d'accès à l'Internet.

Le réseau assure également l'animation d'un Site Web qui devient de plus en plus une vitrine du Niger à l'extérieur : bibliothèque virtuelle, possibilité de télécharger des modules de formation (présentations du réseau, traduction d'un cours en anglais).

En adoptant la visibilité comme stratégie de communication, le réseau s'est engagé dans la diffusion d'un maximum d'informations et d'outils, il a accès aux réseaux électroniques internationaux pertinents d'évaluation, *Evatalk* (Association Américaine d'Evaluation) et *XC-EVAL* (Evaluation internationale et transculturelle) et *experts francophonie* afin d'y diffuser des informations et de stimuler la participation des membres à des discussions.

On peut constater également que certaines questions stratégiques, en relation avec les avantages que procure Internet, ont fait l'objet de débats démocratiques pour adopter une attitude plus conforme aux intérêts de tous les membres. C'est le cas notamment de la mise en ligne de la base de données des consultants nationaux (membres du ReNSE) qui devait être accessible directement à tous les membres du réseau. La base de données des évaluateurs nigériens est sur le Site Web du réseau, mais c'est le comité de coordination qui se charge, en cas de demande de profils, de mettre à la disposition du client les CV correspondant.

Néanmoins, si cette facilité accordée est appréciée comme un service offert par le réseau à ses membres, il n'en demeure pas moins qu'un problème sous-jacent existe. C'est la question de savoir quelle est la responsabilité du comité de coordination sur la qualité et les compétences des personnes proposées et à quelle hauteur la responsabilité civile et ou pénale du réseau est engagée à l'occasion de l'exécution d'une telle activité.

En résumé, en tant que réseau informel, le ReNSE a su développer une stratégie pour se rendre visible.

## **II. Evaluation de la contribution du ReNSE au renforcement des capacités nationales en suivi évaluation :**

### **2.1. Analyse de la pertinence du réseau :**

#### **2.1.1. Par rapport à ses finalités :**

Une étude diagnostic réalisée en 2001 conclue à juste titre que : « le Niger présente de nombreuses faiblesses au niveau de ses capacités en suivi évaluation. Bien qu'il existe une volonté d'améliorer la transparence de la gestion des investissements publics, la culture et les capacités nécessaires à la mise en œuvre d'une telle approche font encore défaut »<sup>5</sup>. Le ReNSE intervient ainsi en réponse à un besoin au niveau du contexte national. En effet, le suivi évaluation constitue un domaine de préoccupation nationale. Cependant, malgré la volonté politique exprimée, le Niger présente des faiblesses en capacités de suivi évaluation, qui se caractérisent entre autres par :

- § Un cloisonnement entre différents systèmes de suivi évaluation existants, qui se traduit par une absence de synergies et d'harmonisation entre ces derniers ;
- § L'inexistence d'un système national, intégré, de suivi évaluation;
- § Une contestation de la fiabilité de données générées par les systèmes existants de suivi évaluation en raison de faiblesses inhérentes aux outils, méthodes et démarches utilisées ;
- § Une sous utilisation des dispositifs de suivi évaluation existant comme outils d'aide à la prise de décision et de pilotage dans le management des organisations traduisant ainsi une faiblesse de la culture de suivi évaluation dans le fonctionnement de ces dernières ;
- § Une faible capacité en ressources humaines dans le domaine du suivi – évaluation.

Les objectifs du réseau cadrent également avec la politique du Gouvernement nigérien telle que définie dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté<sup>6</sup>. Ce document stratégique consacre une place importante à la définition et la mise en place d'un dispositif national intégré de suivi évaluation. Ce dispositif permettra de corriger les lacunes constatées ci-dessus. Dans ce processus national de conception et de mise en œuvre de la SRP, le ReNSE se présente comme un acteur clé de la société civile.

Au plan national, le ReNSE constitue ainsi l'unique cadre de réflexion et d'échanges sur le suivi – évaluation qui regroupe des membres et partenaires d'horizons différents (administration, société civile, structures privées, bailleurs de fonds et institutions de coopération bilatérales et multilatérales).

Le ReNSE intervient également dans un contexte international propice à l'essor d'un mouvement africain et international de la communauté d'évaluateurs. En effet, la création du réseau procède aussi d'une dynamique africaine de développement de réseaux spécialisés en suivi évaluation. Ainsi, les réseaux africains pré existants, à savoir ceux du Kenya (créé en 1997) et du Rwanda (créé en 1998), tous soutenus à l'époque par l'UNICEF, ont été sources

---

<sup>5</sup> Universalia., Diagnostic des capacités de suivi évaluation des programmes et projets au Niger, 2001, pp 12

<sup>6</sup> La volonté politique du Gouvernement se manifeste également à travers la création d'une direction de suivi évaluation de projets et programmes ainsi que la création ou la dynamisation des Directions des Etudes et Programmes au niveau de différents Ministères.

d'inspiration pour le réseau. Dès la création de l'AfrEA, le ReNSE s'est affirmé comme un membre important engagé dans un processus de constitution d'une communauté africaine d'évaluateurs forte.

Le mouvement international de création et de développement de réseaux de suivi évaluation est une opportunité d'ouverture internationale pour l'élargissement du champ d'intervention du ReNSE au delà du contexte national et africain. En effet, ce dernier prend part à diverses manifestations de réseaux mondiaux à travers sa participation à des rencontres internationales notamment celles de l'Association africaine d'Evaluation (AfrEA), l'Organisation Internationale pour la Coopération en Evaluation (OICE), de la Société Française d'Evaluation (SFE), du Comité d'Aide et de Développement de l'OCDE (CAD/OCDE). Ce cadre élargi offre au ReNSE la possibilité de contribuer au processus mondial de renforcement des capacités en évaluation et de promouvoir l'expertise nationale en évaluation. Ce processus mondial est rendu plus accessible au ReNSE grâce à l'utilisation de nouvelles technologies de l'information et de communication (création et mise à jour régulière d'un site Web, abonnement à des list server spécialisés, courriers électroniques etc.).

Le développement des réseaux mondiaux de suivi évaluation est également indissociable du regain d'intérêt pour cette discipline par la plupart des organisations nationales et internationales avec le développement de concepts généraux tels que : « la bonne gouvernance », « le renforcement des capacités », « la gestion axée sur les résultats », « accountability », « lisibilité des interventions » etc.

Ainsi la création du ReNSE apparaît-t-elle comme la résultante de deux processus. Au niveau national, "la demande croissante pour le S&E ainsi que le manque d'organisation du potentiel existant ont stimulé l'initiative de la mise en place d'une structure locale durable afin d'assurer la coordination, la facilitation et le plaidoyer de la culture et de la fonction de Suivi-évaluation". Au niveau global, il était nécessaire et recommandable pour le Niger de s'inscrire dans "le processus africain de constitution de réseaux nationaux et d'une communauté africaine et mondiale d'évaluateurs afin de pouvoir en profiter et d'y contribuer à l'échange d'expériences et de compétences au niveau international (Segone et al., 2002)".

### **2.1.2. Par rapport aux besoins et attentes de ses parties prenantes :**

L'émergence et le développement du ReNSE est en adéquation avec les besoins et attentes en suivi – évaluation de l'ensemble des parties prenantes à la vie du réseau. En effet, bien que le ReNSE se voulait être un groupe informel de professionnels en suivi – évaluation, il s'avère être un réseau ouvert à toutes les parties prenantes intéressées par ses activités et disposées à s'y engager volontairement. De ce fait, le réseau regroupe aussi bien des évaluateurs que des utilisateurs de services en évaluation.

C'est ainsi que les besoins et attentes des membres du réseau sont loin d'être homogènes car variables en fonction de la vision que chacun a du réseau :

- § Une partie des membres considèrent le réseau comme un corps de métiers qui est réservé exclusivement à des professionnels;

- § Certains estiment que le réseau est une tribune ou plate forme ouverte à toute personne physique ou morale intéressée par le renforcement des capacités nationales en suivi – évaluation.

**a) Les membres qui considèrent le ReNSE comme un corps de professionnels en suivi – évaluation** s’attendent à ce que le réseau se formalise et que ses membres développent une expertise nationale compétitive sur le marché national et international. Parmi ces acteurs on retrouve essentiellement des personnes ayant des connaissances ou un savoir-faire acquis dans le domaine de suivi – évaluation. Ils font la distinction nette entre des évaluateurs professionnels (offreurs de services) et des utilisateurs de services en évaluation (clients). Par rapport à ces attentes leurs besoins s’articulent autour de :

- § La circulation d’informations sur les opportunités de marchés en suivi – évaluation ;
- § La définition des normes et pratiques devant régir la conduite et le mode d’action de des professionnelles en suivi – évaluation ;
- § La formation continue,
- § Des échanges d’expériences pointues sur des questions de méthodologies (évolution des méthodes, démarches ; les systèmes de suivi évaluation qualitatif et quantitatif , l’amélioration de la qualité de suivi des projets, de partages d’expériences, de gestion de bases de données de consultants) ;
- § La gestion d’une base de données nationale de consultants en suivi – évaluation connectée aux « list server » mondiaux de professionnels en suivi - évaluation;

**b) Les membres qui estiment que le ReNSE est un cadre de renforcement des capacités nationales en suivi – évaluation ouvert à tous** s’attendent à ce que le réseau puisse satisfaire aux demandes spécifiques de toutes ses parties prenantes en terme de :

- § Circulation de l’information,
- § échanges multiformes entre membres et partenaires dans un cadre de libre expression en matière de suivi évaluation
- § formation initiale et continue
- § Présentations de démarches, outils et méthodes d’évaluation,
- § Développement d’un marché en suivi – évaluation
- § Définition de normes et pratiques en suivi évaluation
- § Mise en place d’une base de donnée
- § Promotion d’une culture de suivi – évaluation
- § Synergie d’intervention entre acteurs de développement dans la mise en place de systèmes de suivi - évaluation

**c) Les besoins et attentes des partenaires du réseau** s’orientent principalement vers l’implication active du ReNSE dans l’amélioration de la qualité des évaluations et des systèmes de suivi – évaluation. De manière spécifique, ces derniers s’attendent à :

- § Une amélioration de l’offre en évaluation et de sa visibilité à travers le renforcement des capacités nationales en évaluation ainsi que la mise à jour régulière d’une base de données de curriculum vitae de professionnels en suivi – évaluation permettant d’avoir une gamme de choix élargie d’expertise nationale en ce domaine ;

- § Une synergie d'intervention entre le ReNSE, l'administration et les autres partenaires au développement. Il est attendu une implication du ReNSE en tant qu'acteur de la société civile dans la définition et la mise en place de systèmes de suivi évaluation dans le cadre des politiques nationales (SRP et politiques sectorielles), de la mise en œuvre de projets et programmes de développement ainsi que l'établissement de bases de données harmonisées. A terme, l'on doit aboutir à un système national de suivi – évaluation intégrant les différents systèmes d'informations existants.
- § La contribution du ReNSE au développement d'une culture d'évaluation au Niger ;
- § Une meilleure lisibilité des actions de développement à travers l'amélioration des outils et méthodes de suivi évaluation notamment le suivi des effets, d'impacts et de processus.
- § La promotion de bonnes pratiques en suivi – évaluation basées sur des expériences concrètes de ses membres.

Cette diversité des membres, de leur vision ainsi que de leurs besoins et attentes, milite en faveur d'une réflexion qui puisse aboutir à la définition des finalités et des objectifs consensuels partagés par les différentes parties prenantes.

## **2.2. Analyse de l'efficacité du réseau :**

L'analyse de l'efficacité cherche à déterminer la relation entre les activités menées, les ressources disponibles et les résultats prévus (outputs) par le réseau<sup>7</sup>.

### **2.2.1. Analyse des coûts :**

Pour assurer son fonctionnement et réaliser ses activités, le ReNSE ne gère aucune ressource matérielle et financière. Sa stratégie consiste à gérer des alliances stratégiques avec des partenaires disposés à financer et à gérer, à leur propre niveau, les ressources nécessaires à la réalisation des activités entreprises par le réseau et qui les intéressent particulièrement. Cette formule, de « budget zéro » adoptée par le réseau, s'avère efficace du point de vue de l'analyse financière du ReNSE.

Les partenaires du réseau supportent principalement des coûts liés aux activités et au fonctionnement du réseau ci après :

- § Administration du réseau (frais de bureau, hébergement d'un site Web, banque de données de consultants etc.).
- § Organisation des réunions formelles à travers la mise à disposition de salles et éventuellement et la prise en charge d'une pause café ;
- § Participation des membres du réseau à des rencontres internationales à travers une prise en charge des frais de transport et de séjour à l'étranger ;

Ces contributions des membres et partenaires stratégiques du réseau représentent certes des coûts d'opportunités. Mais, compte tenu de la diversité et de la qualité des activités menées, le niveau de ces coûts d'opportunité nous semble raisonnable.

---

<sup>7</sup> Cette analyse est difficile à établir en raison de certaines limites inhérentes à la planification du réseau : (i) résultats attendus non déterminés (ii) absence d'indicateurs objectivement vérifiables (iii) confusion entre activités et objectifs et entre activités et tâches. En outre d'un document du réseau à un autre les objectifs et les activités du réseau ne sont pas les mêmes (voir annexe I).

En résumé, de par son mode d'action basé sur le volontariat de ses membres et le respect du principe de « budget zéro » le ReNSE est efficient au plan financier et économique.

### ***Prise en compte des principes stratégiques du réseau dans la conduite des activités :***

Le développement des activités du réseau et des services qu'il offre à ses membres devrait se faire dans le respect des principes suivants : (i) le principe d'alliance stratégique et de rapports de coopération avec des organismes partenaires et (ii) le volontariat de ses membres.

### ***Prise en compte du principe de volontariat***

Dès le départ, le réseau a compté d'abord sur la participation active et volontaire de ses membres comme élément stratégique déterminant dans le succès des activités. L'esprit de volontariat a caractérisé la conduite de toutes les activités du réseau. Cette option stratégique s'est avérée optimale dans le développement des activités entreprises.

Si l'altruisme demeure un sentiment partagé par une majorité des membres du réseau, il n'en demeure pas moins que certains estiment que le bénévolat risque d'atteindre ses limites si le réseau ne prévoit pas à terme des moyens d'incitation tels que : l'amélioration de la qualité des services offerts aux membres, la valorisation des exposés des intervenants (publicité, publication, etc.), la participation accrue des membres à des rencontres internationales, etc. Ainsi le projet d'édition d'un bulletin semestriel peut également servir de moyen de valorisation des contributions des membres.

### ***Prise en compte de la stratégie d'alliances stratégiques et des rapports de coopération du réseau***

Le réseau a une vision très claire de sa stratégie de relations extérieures. Ces dernières doivent lui permettre d'une part de s'ancrer dans le tissu régional et mondial des organisations et sociétés de suivi et évaluation et d'autre part compter sur des partenaires stratégiques pour le développement de ses moyens d'actions afin de réaliser ses objectifs. Cela repose sur une stratégie de communication externe efficace et efficiente.

Il est très perceptible que l'un des atouts majeurs du ReNSE est la force de sa communication extérieure qui repose sur une stratégie affichée de développement des relations publiques pour rendre le réseau visible par ses différents partenaires. Cette communication qui repose sur l'utilisation optimale de son Site Web et de l'Internet ont fait du réseau une véritable vitrine du Niger. C'est notamment sa très bonne communication avec l'extérieur qui a permis au réseau de nouer certains partenariats stratégiques et de faire bénéficier à ses membres des opportunités de renforcement de capacités et de participation à des échanges au niveau international.

Le ReNSE a développé une importante campagne d'information afin de faire admettre le développement de la culture d'évaluation comme une priorité pour tout partenaire de développement du Niger. De ce fait il a créé un environnement favorable à son propre épanouissement, comme on peut s'en rendre compte, avec les liens qui existent entre le ReNSE et les principales Institutions de développement intervenant au Niger.

Ainsi, le ReNSE bénéficie d'un soutien important et permanent du SNU, notamment le PNUD qui assure le secrétariat du réseau depuis novembre 2001, (cette tâche était assurée

auparavant par le bureau de l'UNICEF), héberge les réunions, met à la disposition des membres un accès Internet et héberge son site web, finance un de ses bulletin semestriel, finance des consultations nationales d'appui technique au réseau et a eu à prendre en charge des participations des membres du réseau à des conférences et rencontres à l'extérieur du Niger.

Le ReNSE a fait beaucoup d'actions de plaidoyer pour que ses partenaires renforcent les capacités de ses membres à travers (i) des facilitations pour l'organisation des rencontres formelles du réseau (iii) de moyens de communications appropriés ; (iii) des opportunités de formation ou de participation à des échanges internationaux. A titre d'exemples :

- Cinq membres du réseau ont bénéficié d'une formation en S&E de projets agricoles grâce à un appui du Service de Coopération et d'Action Culturelle près l'Ambassade de France.
- Des membres du réseau ont pris part à des rencontres régionales et internationales avec d'autres réseaux grâce à l'appui des partenaires suivants : International Plant Genetic Resources Institut (IPGRI), Banque Africaine de Développement (BAD) et Agence Intergouvernemental de la Francophonie (AIF).

En résumé, les alliances stratégiques et partenariat du réseau ont été gérés de manière efficace et bénéfique pour le développement du réseau. En effet, les relations avec les différents partenaires ont permis de concrétiser diverses activités et services offerts par le réseau : documentation du réseau, la tenue des réunions du réseau, accès des membres du réseau à des appels d'offres de consultations etc. Aussi l'esprit de volontariat a-t-il caractérisé la mise en œuvre des activités du réseau. En somme, la mise en œuvre des stratégies de partenariat et de volontariat a permis d'atteindre des résultats appréciables et d'une manière optimale.

### **2.2.2. Analyse de la gestion administrative et financière :**

Dès le départ le réseau a opté pour le développement des activités et services au profit de ses membres et partenaires plutôt que de mettre l'accent sur des questions de structuration et de sa gestion administrative et financière. Il s'est doté d'un organe unique (le Comité de Coordination) composé de volontaires chargés d'animer la vie du réseau et de groupes de travail informels qui mettent en œuvre des activités. La règle de « budget zéro » fait que le réseau ne dispose pas de fonds à gérer.

L'administration du réseau assurée par le Comité de Coordination est réduite à sa plus simple expression :

- § L'animation de la vie du réseau est assurée par des bénévoles assurant la coordination du réseau. Ces derniers s'investissent principalement dans des réflexions stratégiques, la facilitation, l'élaboration de plans d'actions et assurent les fonctions de représentation du réseau.
- § Le secrétariat du réseau est assuré par l'UNICEF de 1999 à 2001 et depuis 2001 par le PNUD. En assurant le secrétariat du réseau, chacun de ces deux institutions a affecté au profit du réseau des ressources matérielles, financières et humaines.
- § Les procédures de prises de décisions au sein du réseau ne sont pas formellement établies. Néanmoins les décisions se prennent au niveau du Comité de Coordination et dans certains cas en relation avec les membres du réseau.

En résumé le système de gestion administratif et financier s'avère efficient mais perfectible au niveau de la formalisation des prises de décision.

### 2.3 Analyse de l'efficacité du réseau :

La démarche retenue pour l'analyse de l'efficacité du ReNSE, c'est à dire sa capacité à atteindre les objectifs fixés, procède en deux étapes : premièrement les cadres de planification des activités mises en œuvre pour permettre l'atteinte des objectifs fixés sont passés en revue. Deuxièmement, la mise en œuvre et le suivi et évaluation interne des activités programmées est évaluée.

#### 2.3.1. Analyse des cadres de planification des activités et Résultats attendus :

Les initiateurs du ReNSE ont dès le départ décidé d'adopter le cadre conjoint PNUD/UNICEF pour le renforcement des capacités (Cadre conceptuel PNUD/UNICEF) comme moyen de conceptualisation et de planification des objectifs et des activités du réseau (M. Segone et al., 2002). Il nous a alors apparu logique d'analyser les cadres de planification des activités du ReNSE à travers le Cadre conceptuel PNUD/UNICEF.<sup>8</sup>

Selon le Cadre conceptuel PNUD/UNICEF, la planification du renforcement des capacités (RC) est une activité *itérative* qui commence par :

- La collecte des données ;
- Leur analyse pour l'identification et la validation du problème ;
- La fixation des finalités, des objectifs et des stratégies ;
- L'élaboration d'un Programme Stratégique; et,
- L'élaboration des plans d'action.

Le cadre conceptuel PNUD/UNICEF insiste très largement sur le *caractère participatif* du processus de planification qui requiert l'appropriation de la collecte et de l'analyse des données, des stratégies et des programmes ou plan d'action par les participants qui ont besoin que les finalités et les objectifs fixés soient atteints.

La planification du RC doit également être « *building in monitoring from the start* », autrement dit le suivi et évaluation doit être compris comme partie intégrante du processus de planification.

De façon opérationnelle, trois niveaux d'analyse du cadre de planification et de suivi et évaluation se dégagent. Notre analyse sera articulée autour de ces trois niveaux qui sont d'une part l'analyse de la situation et la définition des finalités, des objectifs, des stratégies et la programmation stratégique ; de l'autre l'analyse des plans d'action opérationnels ; et, enfin le dispositif de suivi et évaluation interne.

---

<sup>8</sup> C'est la démarche qui a été adoptée par Segone et al. Pour évaluer le Cadre conceptuel PNUD/UNICEF. Cependant, notre démarche est un peu différente de celle qu'a adopté Segone et al. En effet, l'analyse de Segone et al. s'est basée sur les éléments ou les composantes de la capacité pour analyser le ReNSE. A notre avis le cadre de renforcement des capacités correspond mieux à l'analyse du ReNSE en tant que structure qui a pour objectif le renforcement des capacités. L'analyse à partir des composantes de la capacité est plus appropriée pour évaluer ou mesurer les impacts des activités mises en œuvre sur le renforcement des capacités.

### 2.3.1.1 Analyse de la situation ; définition des Finalités, des Objectifs des stratégies ; programmation stratégique.

**a) Analyse de la situation** : L'analyse de la situation a pour objet la recherche d'un consensus, entre les différents intervenants, sur la présence ou non d'un problème de capacités, en suivi et évaluation dans le cas du ReNSE. Si le problème existe il s'agira ensuite d'analyser ses caractéristiques et ses causes. Aussi, la planification du RC doit commencer avec l'identification et l'analyse du problème ou des problèmes qu'il convient de résoudre ou de contribuer à la résolution. C'est un **processus participatif** qui dépasse largement un exercice technique conduit par des experts.

L'analyse de la situation doit couvrir au moins deux (2) aspects. Le premier aspect est **l'évaluation des capacités qui existent**. Ce premier aspect est généralement un requis nécessaire pour le suivi et l'évaluation des résultats des actions qui seront entreprises dans le futur (situation de référence). Dans le cas de la planification du RC cet exercice a deux autres mérites et non des moindres. D'une part, il peut offrir des opportunités pour une meilleure participation et une meilleure appropriation du processus. D'autre part, cet exercice peut également permettre de susciter l'attention et l'intérêt des acteurs potentiels et élargir ainsi le cercle de ceux qui peuvent être engagés dans la résolution du problème.

Le deuxième aspect que doit couvrir l'analyse de la situation est **l'identification des acteurs clés et les rôles qu'ils peuvent jouer dans la résolution du problème**. L'exercice d'identification des acteurs clés et de leurs rôles couvre également l'identification des **besoins et des intérêts spécifiques de chaque acteurs ou groupes d'acteurs**, ce qui peut aider à mieux définir leurs rôles. Dans quelle mesure le ReNSE a-t-il rempli ces considérations du premier niveau de la planification des activités de RC telles que prévues par le Cadre conceptuel PNUD/UNICEF ?

L'analyse de la situation avant la mise en place du ReNSE, telle que décrite ci-dessus, n'est rapportée dans aucun document du réseau. Ainsi, aucun document au niveau de la documentation du réseau ne rapporte un travail du ReNSE sur l'analyse de la situation avant sa mise en place. Les personnes rencontrées au cours de cette évaluation, y compris les membres des deux CC, n'ont pas rapporté avoir eu connaissance de cet état de lieu avant la mise en place du réseau.

L'UNICEF et plus précisément son responsable suivi et évaluation au moment de la mise en place du réseau ont eu à conduire des consultations informelles et un plaidoyer auprès des institutions et des personnes pressenties comme acteurs clés dans le processus initié. Toutefois, ces consultations informelles ne semblent pas avoir couvert l'évaluation des capacités des partenaires en suivi et évaluation, ou le rôle qu'ils peuvent être appelés à jouer dans la mise en œuvre des activités du réseau.

De façon formelle, c'est au cours de la première réunion tenue à l'UNICEF en août 1999 que les participants furent conviés à discuter et à réfléchir sur la nécessité d'un réseau national de suivi et évaluation au Niger et sur le processus et moyen de sa mise en place. En l'absence d'un compte rendu de cette première réunion (voir ci-dessous sur le rapportage des activités du ReNSE et le suivi et évaluation interne d'une façon générale) il serait difficile de savoir si les participants ont effectivement eu à identifier un problème de capacités en suivi et évaluation au Niger, et à identifier les rôles qu'ils peuvent jouer dans le processus initié. Ces différents points étaient toutefois inscrits à l'ordre du jour de la réunion, formulés autour d'un certain nombre de questions telles que :

"Quelle est la réelle nécessité d'un réseau de S&E pour le Niger ?

Qu'est-ce qui est faisable et réaliste dans le contexte nigérien ?

De quel genre d'organisation avons-nous besoin ? D'un forum où nous pouvons discuter des questions majeures relatives au S&E, ou s'agira-t-il d'autre chose ?

Qui seront les membres ? Seront-ils des individus ou des organisations ou les deux à la fois ? Comment assurer la pérennité ?

Fréquence et lieux des réunions ?"

Ainsi, on peut avancer que l'analyse de la situation s'est limitée, dans le cas du ReNSE au plaidoyer et à la mobilisation des différents acteurs. Cependant, l'évaluation des capacités en S&E qui existaient à la fin des années 90 au Niger ; l'identification des problèmes de capacités en S&E au cours de cette période (du côté de la demande, de l'offre et du système de S&E dans son ensemble) ; l'identification des intérêts et attentes des différents acteurs impliqués ainsi que les rôles qu'ils peuvent jouer dans le renforcement des capacités nationales en S&E furent abordé de façon très sommaire au démarrage du réseau. Cette situation présente plusieurs inconvénients. D'une part ne disposant pas d'une évaluation des capacités existantes le ReNSE ne peut pas objectivement apprécier les résultats de ses activités sur les capacités nationales en S&E. D'autre part, la faiblesse de l'analyse des problèmes de capacités au Niger en matière de S&E handicape la définition des finalités et des objectifs pertinents pour le renforcement de ces capacités. Enfin, une mauvaise connaissance des intérêts, besoins et attentes des participants handicape la définition et la répartition des rôles de façon efficiente entre les différents acteurs.

La mission recommande au réseau d'entreprendre une analyse de la situation. Le cadre et l'esprit du cadre conceptuel PNUD/UNICEF peut lui servir d'outil à cet effet.

Pour la mise en œuvre de cette recommandation, le ReNSE peut s'appuyer sur une série de plusieurs travaux entrepris au Niger dans le cadre des diagnostics des capacités nationales et/ou sectorielles en S&E. Parmi ces travaux on peut citer, sans être exhaustif, le diagnostic du système statistique national (DSCN/UE), le diagnostic des capacités en suivi et évaluation des programmes et projets au Niger (DSEP/Banque Mondiale/Universalialia), l'évaluation des capacités des Cellules statistiques des ministères de l'éducation et de la santé (EuroStat), les différentes évaluation du programme « Appui à la Bonne Gouvernance et à la promotion du Secteur privé » (PNUD), etc.

***b) Définition des finalité et des objectifs*** : La définition des finalités et des objectifs du ReNSE fut entreprise toujours au cours de la réunion de constitution. L'UNICEF, initiatrice de la réunion a ainsi eu à proposer les objectifs globaux du réseau (au nombre de deux), les objectifs spécifiques (au nombre de six). Comme analysé ci-dessus, la formulation de ces finalités et objectifs va connaître plusieurs évolutions. Ainsi, à partir du deuxième plan d'action la dimension de la « contribution à la constitution d'une communauté africaine d'évaluateur forte » va être affirmée dans l'objectif global du réseau, tandis que le leadership intellectuel dans le domaine du S&E au Niger va disparaître. De la même façon, la formulation, en aval de l'objectif global, d'un objectif spécifique relatif au « développement d'une culture en suivi et évaluation et des compétences nationales en suivi et évaluation », à partir du deuxième plan d'action, va conduire à considérer comme des activités les objectifs spécifiques initialement retenus.

Comme le préconise le cadre conceptuel PNUD/UNICEF, la fixation des finalités et des objectifs devrait être un processus participatif, à l'instar de l'analyse initiale de la situation. Cependant, il est apparu à travers les interviews que la formulation des finalités et des objectifs du ReNSE n'a pas atteint les résultats qui sont attendus en termes

d'appropriation des objectifs retenus. En effet, la grande majorité des personnes rencontrées et participants de façon régulière aux activités du réseau n'ont pas pu indiquer clairement les objectifs du réseau. Lors des interviews, les personnes rencontrées indiquent surtout leurs attentes et leurs intérêts spécifiques et croient généralement que les objectifs poursuivis par le réseau seraient de nature à répondre à ces attentes.

On peut ainsi avancer que les initiateurs du ReNSE lui ont fixé les objectifs les plus larges possibles, ce qui a permis à chaque acteur ou catégories d'acteurs d'y retrouver ses attentes et ses intérêts et par conséquent de fédérer à l'initiative. En effet, les participants à la réunion de constitution du réseau ne semblent pas avoir fixé des limites qu'imposait un traitement approfondi de la question « qu'est-ce qui est faisable et réaliste dans le contexte nigérien ? ». Il est évident que le traitement de cette question peut soulever des conflits d'intérêts très forts que les initiateurs du réseau ont voulu éviter au départ. Cependant, lors des interviews au cours de cette évaluation, les personnes rencontrées sont revenues sur cette problématique et ont explicitement souhaité un recentrage des activités du réseau autour d'objectifs clairs et partagés.

Ainsi, par rapport à la définition des finalités et des objectifs, la démarche du ReNSE n'a pas produit les résultats escomptés de l'application de l'approche du cadre conceptuel PNUD/UNICEF, qui devrait aboutir à l'identification claire des points du système sur lesquels doivent être orientées les activités de renforcement des capacités et aux mécanismes (combinaison d'acteurs et d'actions) ainsi qu'une appropriation des objectifs et des stratégies par les acteurs.

***c) Définition des stratégies et programmation stratégique*** : Cette étape de la planification du RC consiste à identifier une stratégie et à définir le plan de mise en œuvre de celle-ci (programmation stratégique ou encore cadre programmatique). Il va de soi, et à l'instar des étapes précédentes, que cet exercice doit également être participatif. En plus d'être participatif la programmation stratégique, telle que définie dans le cadre conceptuel PNUD/UNICEF, est nécessairement expérimentale, itérative et capable de répondre aux modifications du contexte. Aussi, selon le cadre conceptuel de référence, il n'est ni nécessaire, ni souhaitable d'avoir une programmation stratégique détaillée. Il est plus pertinent dans le cadre du RC que la programmation stratégique adopte le cadre de la « recherche-action » (learning process) dans lequel les différentes composantes (actions) sont définies et mises en œuvre quand le problème est mieux identifié et quand les résultats des actions entreprises en amont sont clairement établis. Cette forme de programmation tranche avec le cadre dans lequel, dès le démarrage de l'intervention les intrants, les activités et les extrants sont déterminés et spécifiés selon le détail requis.

Lors de la réunion de constitution du ReNSE plusieurs points discutés abondent dans le sens de l'identification de la stratégie du réseau et de la programmation de sa mise en œuvre. Ainsi, l'un des objectifs de la réunion constitutive fut de réfléchir sur le processus et les moyens de mise en place d'un réseau national en S&E. Un **processus** de formation d'une **association nationale de S&E** en deux étapes est proposé. La première étape du processus proposé est la formation d'un réseau informel ; et, l'étape suivante la formation d'une association formelle. D'autres questions telles que « qui seront les membres, individus ou organisations ou les deux à la fois ? », la fréquence et le lieu des réunions du réseau, les moyens d'assurer la pérennité (ou sa survie tout simplement) du réseau constituent également des éléments de la stratégie du ReNSE qui furent discutés lors de la réunion constitutive.

En l'absence d'un compte rendu de cette première réunion du réseau, il n'est pas possible de savoir les positions que les participants ont adoptées et le consensus auquel ils ont abouti à l'issue des discussions. L'observation des activités du réseau depuis son lancement permettent de dégager sa stratégie programmatique implicite, sous l'hypothèse que la mise en œuvre des activités a obéi au consensus dégagé au cours de la réunion constitutive.

Ainsi, par rapport à la qualité de membres, aucun critère exclusif n'a été opposé à l'adhésion au réseau qui est et reste ouverte à toute personne, physique ou morale, qui accepte de participer aux activités du réseau. Cette large ouverture du réseau, sans être un mal en soi, peut être source de conflits stratégiques nés des intérêts différents des membres. Il convient alors d'avoir conscience de la différence des intérêts (voir ci-dessus).

Par rapport à la forme du réseau, c'est le *réseau informel* défini comme forum de discussion qui est observé jusque là. C'est également la perception que les différents membres ont du réseau dans sa forme actuelle. La deuxième étape du processus initialement proposé de passage à une association formelle est diversement appréciée par les personnes rencontrées. Cependant tous ont reconnu que ce passage est un grand facteur de risque<sup>9</sup>.

Par rapport à la périodicité et de l'accueil des réunions, une fréquence d'une réunion formelle (ou forum) tous les deux (2) mois accueillie de façon tournante au siège des organisations membres ou partenaires furent la règle que le réseau a observé.

Parmi les autres éléments importants de la stratégie du ReNSE il y a la stratégie dite du « budget zéro » avec comme corollaire l'établissement et la gestion des « alliances stratégiques » qui requiert que chaque acteur ou partenaire gère lui-même les activités du réseau qu'il accepte de prendre en charge. L'approche du « budget zéro » s'impose de par la nature informelle du réseau qui ne lui permet pas de gérer directement des ressources. .

L'approche "alliances et partenariats stratégiques" est très positivement appréciée par les partenaires rencontrés dans la mesure où elle offre beaucoup de flexibilité. Elle peut toutefois être confrontée à des obstacles d'ordre institutionnel et administratif liés à la nature informelle du réseau, notamment pour des activités plus complexes que le simple accueil d'une réunion.

Enfin sur le plan organisationnel, les activités du réseau sont mises en œuvre à travers deux structures : le Comité de Coordination et les Groupes Thématiques (GT). Ces derniers ont joué un rôle important dans l'animation des fora de discussions organisés généralement autour de leurs travaux (voir ci-dessous).

La programmation stratégique du ReNSE répond très largement aux considérations de son cadre conceptuel d'inspiration qui ne requiert pas une programmation détaillée. Conformément à ce cadre, les plans détaillés de mise en œuvre doivent être élaborés dans le cadre des plans d'actions annuels. Le prochain paragraphe se propose d'analyser ces cadres de programmation annuels.

### **2.3.2. Les plans d'actions de 1999 à 2003.**

a) *Elaboration des plans d'action annuels* : Selon les documents du ReNSE (liste des présentations)<sup>10</sup>, trois (3) plans d'action ont été élaborés depuis la création du réseau. Le premier plan d'action, adopté en octobre 1999, a couvert la période 1999/2000. Ce premier plan d'action a été complété par le Calendrier des présentations. Le deuxième plan d'action, adopté en février 2001, a couvert l'année 2001. Ces deux premiers plans d'action ont été

<sup>9</sup> Voir ci-dessus pour l'analyse sur la forme organisationnelle du réseau.

<sup>10</sup> Toutefois, le plan d'action 2001 n'a pas été mis à la disposition de la mission.

élaborés et mis en œuvre par le premier Comité de Coordination du réseau. Le troisième plan d'action, adopté en mai 2002, couvre la période 2002/2003. Ce troisième plan d'action a été complété par les Termes de Références (TDRs) des huit (8) Groupes de Travail mis en place.

Le processus d'élaboration et d'adoption des plans d'action du ReNSE a été identique pour les trois premiers plans d'actions : Le Comité de Coordination (CC) élabore un projet de plan d'action. Le projet est soumis à une réunion formelle (forum), regroupant l'ensemble des membres du réseau, pour adoption.

Ce processus permet la participation des membres du réseau et la prise en compte de leurs attentes vis-à-vis du réseau à deux niveaux : Au niveau du CC où les différentes structures sont représentées, puis au cours de la réunion formelle où sont recueillies de façon plus large et plus spécifique les attentes de l'ensemble des membres du réseau. De ce point de vue le processus d'élaboration des plans d'action du réseau peut être qualifié de participatif. A partir du troisième plan d'action, la recherche d'une plus grande participation des membres à la définition des activités du réseau, a conduit, à mandater les membres inscrits dans les différents groupes à proposer les TDRs et un plan d'action pour leur groupe. Ainsi, les TDRs et plans d'action des Groupes de Travail viennent compléter le plan d'action du réseau.

### ***b) Analyse de la performance du réseau (niveau de réalisation des outputs)***

Nous analysons le degré de réalisation des activités en termes de calendrier d'exécution et de volume des outputs. La question est de savoir dans quelle mesure les activités entreprises par le réseau permettent d'atteindre les objectifs fixés. Dans les paragraphes suivants nous analysons les activités du réseau selon la nomenclature de son dernier plan d'action.

#### ***Le forum de discussion***

Le réseau se propose d'organiser des réunions thématiques bimestrielles (tournantes au niveau des institutions intéressées). Ces rencontres devraient permettre des échanges d'expériences, d'informations et promouvoir des normes, des méthodologies et des pratiques professionnelles dans le domaine de suivi – évaluation.

Par rapport à ces outputs attendus, le réseau a eu à organiser un peu plus d'une vingtaine de réunions thématiques à travers huit groupes thématiques<sup>11</sup>. Toutefois, au cours de ces réunions d'autres travaux entrepris hors du cadre du réseau sont également présentés.

Dans l'ensemble les fora de discussion constituent la dynamique phare du réseau. Ces rencontres ont été organisées régulièrement et dans des délais raisonnables par rapport au rythme prévu (réunions bimestrielles).

---

§ <sup>11</sup> Pauvreté / vulnérabilité

§ Santé / SIDA

§ Gestion financière des ONG

§ Education

§ Bonne gouvernance

§ Environnement / gestion des ressources naturelles

§ Nouvelles technologies de l'information et de la communication

§ Stratégie de développement rural / sécurité alimentaire.

L'organisation tournante de ces rencontres au niveau de diverses organisations partenaires du réseau ainsi que la diversité des thématiques abordées ont contribué aux échanges d'expériences d'informations et d'expériences entre les participants. Sur ces derniers aspects nous pouvons avancer que le forum a permis de réaliser ces extrants attendus car la qualité des échanges d'informations et d'expériences est globalement bien appréciée par les membres du réseau.

Une autre catégorie d'extrants attendus par la réalisation des fora de discussion a trait à la promotion de normes, de méthodologies et de pratiques professionnelles dans le domaine de suivi – évaluation. L'appréciation de la contribution de cette activité à la réalisation de ces résultats attendus est fonction de la qualité des présentations et des débats ainsi que des enseignements tirés (ou capitalisés) des démarches, outils et méthodes employés. En l'absence de canevas précis des exposés, d'évaluation systématique de la qualité des présentations séances après séances ainsi qu'une stratégie de capitalisation nous estimons que les fora de discussion ont davantage contribué à la promotion de pratiques professionnelles que de promotion de normes et méthodologies dans le domaines de suivi – évaluation. Cela ne veut pas dire que ces rencontres n'ont pas abordés des questions méthodologiques et des normes standards dans le domaine de suivi - évaluation.

### ***La formation***

Le réseau a prévu d'organiser des sessions de formations formelles afin de renforcer les capacités de ses membres. Cette formation ne s'est pas concrétisée en dépit des efforts déployés par le comité de coordination et un comité scientifique (composé de l'ENA et de l'Université de Niamey). Des problèmes ayant trait à la recherche de financements, au choix optionnels entre formation diplômante (à l'université de Niamey) et formation continue (à l'ENA) semblent justifier la non réalisation de cette activité majeure du réseau.

Néanmoins cinq membres du ReNSE ont suivi une formation d'une semaine en suivi évaluation des projets agricoles organisée au Ministère de Développement Agricole en octobre 2002 grâce à une alliance stratégique avec le Service de coopération et d'Action Culturelle (Coopération française). Cette formation a été assurée par un expert international en marge d'une mission d'évaluation d'un projet.

L'existence d'une documentation riche et variée sur le page Web du ReNSE est une opportunité d'apprentissage informel ou d'auto formation pour des membres ayant accès à l'internet. Cependant, le nombre assez réduit des membres capables d'accéder à cette technologie de l'information nous incite à relativiser la portée d'une telle opportunité.

En résumé, cette activité de formation a été moins performante au regard des prévisions initiales et des besoins en renforcement des capacités des membres du réseau.

### ***Le développement régional du ReNSE (déconcentration)***

Dans le cadre du plan d'action 2001/2003, le ReNSE a initié un processus de déconcentration qui devrait se traduire par la création de points focaux régionaux en vue de rompre l'isolement de professionnels en suivi évaluation travaillant à l'intérieur du pays. Grâce à l'appui de Care international pour organiser des rencontres de ces points focaux certains membres du ReNSE devaient profiter de leurs déplacements professionnels pour faire connaître le ReNSE à

l'intérieur du pays, et aider l'émergence de réseaux locaux appelés à développer des synergies avec les cadres d'information et d'échanges du réseau existants à Niamey.

Cette déconcentration est un moyen de rompre l'isolement de membres potentiels du réseau existants à l'intérieur du pays. Des points focaux sont créés grâce à l'appui de Care International mais leurs activités sont au stade embryonnaire car la stratégie d'appui à l'émergence de ces points focaux n'a pas été traduite dans les faits.

Il aurait fallu organiser des missions spécifiques du comité de coordination sur le terrain afin de promouvoir le réseau et susciter l'adhésion des acteurs de terrain et développer une stratégie de communication de ces représentations locales, régionales du réseau avec Niamey.

### ***Le renforcement des moyens et services du ReNSE***

Le réseau a prévu de renforcer ses moyens et services en vue de répondre à des besoins en communication spécifique de ses membres. Ce renforcement devrait se traduire par :

- § La création d'une banque de données sur les évaluateurs en vue de faciliter la rencontre entre l'offre et la demande en suivi – évaluation et promouvoir une compréhension mutuelle en ce domaine ; L'abonnement à 3 list-server et la diffusion d'appels d'offres pour les missions d'évaluation, devraient favoriser l'essor du marché en suivi évaluation.
- § L'accès aux informations sur Internet à travers la création et la gestion d'un site Web obtenu grâce au concours de ses partenaires stratégiques (hébergement du site par l'IRD, puis par le PNUD).
- § Un accès Internet VSAT (connexion rapide par satellite) mis à la disposition des membres du réseau au centre de documentation des Nations Unies à travers un appui du PNUD et la CEA.
- § La publication d'un bulletin semestriel d'information sur le réseau distribué par courrier ordinaire, courriel et à travers le site Web.
- § La création d'un forum de discussion national ainsi que l'insertion de la banque de CV et la publication du bulletin devaient enrichir le site Web du réseau.

Le réseau offre tous ces services de communications à ses membres à l'exception des facilités suivantes :

- § Accès garantis à tous les membres qui le souhaitent aux services Internet à travers la connexion rapide par satellite grâce à l'appui du centre de documentation des Nations Unies (en cours de finalisation) ;
- § La diffusion du bulletin semestriel dont le premier numéro est en cours de réalisation ;
- § L'institution d'un forum national de discussion sur le site Web (techniquement non réalisable et jugé non pertinent au regard de l'usage d'internet par les membres) ;
- § La disponibilité d'une banque de CV de consultants en ligne : non réalisé pour des raisons d'ordre moral car certains membres estiment que cette banque de CV peut être détournée de ses objectifs. Elle est donc centralisée au niveau du CC.

En conclusion le réseau a été dans l'ensemble performant au regard des contraintes inhérentes au renforcement des moyens et des services dans le contexte nigérien. Cependant l'usage primordial du réseau Internet comme moyen de faciliter la communication entre les membres du réseau n'est pas l'unique moyen d'arriver à ce résultat vu les possibilités d'accès limité de

ses membres. Les autres moyens de communication (lettres, courriers ordinaires, téléphone, communiqués radio, publication de documents de capitalisation, etc.) méritent d'être développés.

### ***L'ouverture sur l'extérieur***

Cette activité devrait permettre au réseau d'avoir une vision large de son secteur d'intervention en prenant connaissance de ce qui se pratique ailleurs à travers :

- § une participation à des conférences internationales afin de promouvoir des méthodologies nigériennes de suivi évaluation, ainsi que les activités et le fonctionnement du ReNSE,
- § une participation aux fora de discussions électroniques,
- § la création et mise à jour d'un site web adapté contenant diverses possibilités d'informations (bulletins d'information, manuels et revues internationaux etc).

Grâce à l'existence d'un site Web accessible par des internautes ainsi qu'une représentation de qualité à l'occasion de sa participation aux rencontres internationales, le ReNSE est bien connu à l'extérieur. Dans le cadre de l'AfrEA son expertise est sollicitée pour appuyer un processus d'émergence des réseaux nationaux dans d'autres pays africains francophones. En raison de son dynamisme le ReNSE se présente comme une vitrine pour le Niger en matière d'acquisition de capacités nationales en suivi – évaluation.

### **c) Suivi et évaluation interne :**

Le réseau ne dispose pas formellement d'un dispositif de suivi – évaluation, ce qui constitue un facteur limitant dans la qualité de l'appréciation de son impact réel sur le renforcement des capacités nationales en suivi évaluation. En effet le réseau dispose d'une base de suivi évaluation assez peu développée :

- § Absence d'une situation de référence permettant de faire une comparaison avant / après, avec ou sans le ReNSE ;
- § Absence d'un système de suivi – évaluation au sein du réseau permettant de générer de façon continue des informations sur l'état d'avancement de ses activités et l'appréciation de son impact (rapports de suivi périodiques);
- § Le réseau ne produit pas non plus de comptes rendus et feed back afin de renforcer l'information et l'implication des membres ainsi que la capitalisation des interventions du réseau;
- § Une base de planification faible : les plans d'actions ne comportent ni d'indicateurs de suivi et évaluation ni de résultats attendus, les activités et objectifs du réseau changent d'un document à l'autre rendant difficile la compréhension de la structure d'objectifs du réseau.

Néanmoins, le deuxième Comité de Coordination a conduit une analyse des FFOM du réseau à partir d'un questionnaire adressé aux membres en février 2002. Les résultats de cette évaluation ont ainsi contribué à l'élaboration du troisième plan d'action 2003/04.

En résumé, le système s'avère perfectible au niveau de la culture d'évaluation au sein même du réseau. Aussi une condition indispensable pour le suivi et la capitalisation des réalisations est de rendre systématique le rapportage écrit (comptes rendus écrits) des activités du réseau (réunions formelles, réunions des groupes thématiques, participation des membres du réseau aux travaux d'appui/conseil, aux réunions, aux conférences, gestion des appels d'offre diffusés et des candidatures soumises à travers le réseau, etc.). Ce rapportage peut constituer la partie "suivi des activités" du dispositif peut être assuré par le CC, les Coordonnateurs des Groupes thématiques, les partenaires chargés de la mise en œuvre des activités du réseau.

Relativement au dispositif global de S&E des activités du réseau, un Groupe Thématique spécifique peut être mis en place à partir du prochain plan d'action. Ce groupe peut ainsi être chargé du diagnostic des capacités nigériennes de S&E et de l'identification des besoins en renforcement des capacités des membres du réseau. Ce groupe peut également conduire des réflexions sur la définition d'un dispositif de suivi et évaluation des activités de renforcement des capacités. Ce dispositif, en même temps qu'il permettra une meilleure lisibilité des activités du ReNSE, peut également être une importante contribution à la recherche et aux réflexions en cours au niveau international sur le mécanisme de S&E des activités de RC (voir actes de l'atelier PNUD/UNICEF sur le RC).

#### **2.4 : L'analyse des Effets et Impacts du ReNSE sur le renforcement des capacités (RC) en suivi évaluation au Niger :**

Le ReNSE a aujourd'hui quatre années d'existence. Il apparaît très précoce, au bout de cette période relativement courte, de s'attendre à un impact significatif des activités mises en œuvre sur le développement d'une culture et des compétences nationales en S&E. En plus, comme le souligne l'objectif global du réseau, le processus de RC nigériennes en S&E se veut durable. Aussi une évaluation de l'impact des activités du ReNSE doit non seulement apprécier les changements de comportements et des attitudes des bénéficiaires (au sens large) des activités et services du réseau ; mais également la durabilité du processus qui conduit à ces changements à travers notamment l'acquisition de nouvelles connaissances ou un nouvel état d'esprit, une autre façon de voir, etc.

Notre analyse des impacts du ReNSE est une appréciation, certes très précoce, des changements de comportements observables ou des *nouvelles* dispositions des acteurs à adopter de nouveaux comportements ; et, du caractère durable du processus qui conduit à provoquer ces nouveaux comportements.

Le développement d'une culture et des capacités en suivi et évaluation est un champ très vaste. Afin de permettre une lisibilité des impacts potentiels et de notre analyse, nous avons estimé nécessaire d'adopter une partition de ce champ. Nous avons ainsi convenu de le fractionner en trois compartiments : la demande en S&E ; l'offre en S&E ; et, le système de S&E national dans son ensemble. Cette partition offre une grille<sup>12</sup> de lecture suffisamment fine des éventuels impacts du ReNSE sur la culture et les compétences en S&E.

---

<sup>12</sup> Cette grille (demande, offre et système de suivi et évaluation) s'est inspirée du cadre du Département d'Evaluation de la Banque Mondiale (WB/OED) in. « 2002 Annual Report on Evaluation Capacity Development », The WB/OED ; annexe B, pp.27-38.

#### **2.4.1 : Les effets et impacts sur la demande :**

Les effets et impacts attendus d'un processus de RC en S&E sur la demande est de provoquer l'adoption d'une gestion axée sur les résultats où les activités (politiques et programmes de développement) mises en œuvre sont systématiquement évaluées et les résultats de ces évaluations sont utilisés pour l'identification et la mise en œuvre des actions futures. Ces impacts couvrent également l'éveil d'une conscience au niveau de la société civile et des populations afin de développer chez elles le réflexe de demander des comptes aux décideurs et aux gestionnaires des politiques et programmes de développement.

Après quatre années d'activités, le ReNSE a apporté une contribution, nécessairement modeste sur une période aussi courte, sur la demande en suivi et évaluation au Niger. La mise en place du réseau est en elle-même un élément capital qui indique une certaine prise de conscience de la place du suivi et évaluation dans la gestion du développement et la promotion de la bonne gouvernance. Le fait que de plus en plus d'acteurs, institutionnels notamment, participent de façon active aux activités du ReNSE, est un indicateur de la diffusion de cette prise de conscience. Ainsi, le suivi et évaluation est devenu une valeur partagée par les différents acteurs (gouvernements, société civile, partenaires techniques et financiers). A titre d'illustration, la « tradition » est aujourd'hui établie au niveau du SP/SRP et de la DSEP/MF/E d'associer systématiquement le ReNSE à toutes les activités entreprises, notamment la définition d'un dispositif de S&E pour la SRP (processus dans lequel la contribution du réseau est très bien appréciée).

De même, de la part des partenaires techniques et financiers, le ReNSE est de plus en plus pris en compte lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités nationales en suivi et évaluation<sup>13</sup>. D'une façon générale, les partenaires gouvernementaux (services de l'administration nigérienne et organisations de coopération) considèrent aujourd'hui le ReNSE comme le principal représentant de la société civile en matière de suivi et évaluation.

#### **2.4.2 : Les effets et impacts sur l'offre :**

Les effets et impacts attendus sur l'offre du RC est l'amélioration de la capacité des entités prestataires des services de S&E à pouvoir répondre de façon efficace et efficiente à la demande. La première étape est de favoriser une meilleure compréhension de la demande ou encore des besoins des utilisateurs des produits du S&E. De ce point de vue, les réunions formelles du ReNSE, les travaux des groupes thématiques, les différents services d'informations assurés par le ReNSE (à travers son CC et son site Web) ont créé un cadre unique de rencontre et de dialogue entre la demande et l'offre en suivi et évaluation.

Le deuxième effet ou impact attendu sur l'offre est la création ou l'amélioration des capacités techniques des prestataires. De ce point de vue il s'agit d'atteindre une utilisation des meilleures pratiques, normes et outils méthodologiques dans la mise en œuvre des activités de S&E par les prestataires. Le ReNSE favorise la diffusion des meilleures pratiques, des outils et normes à travers plusieurs de ses activités comme le forum, le site web, les formations formelles. Il apporte également un appui aux structures de la SRP, de la DSEP dans la définition de leurs méthodologies et outils de S&E. A titre d'effet ou impact on peut rapporter les travaux du groupe thématiques sur la gestion administrative des ONGs. Les travaux de ce groupe ont conduit à la diffusion auprès des ONGs nationales d'un outil simple de gestion comptable et financière adaptée à leurs capacités. Cet outil est ainsi en train d'être

---

<sup>13</sup> Voir le cas de l'UE notamment.

validé par l'administration centrale afin qu'il puisse servir d'instrument officiel et légal pour la gestion comptable et financière des ONGs nationales.

Enfin, la mise en place de la banque des données sur les évaluateurs nigériens favorise l'accès des utilisateurs aux informations sur les compétences disponibles. Ainsi, plusieurs demandeurs de services de suivi et évaluation ont pris l'habitude de s'adresser au ReNSE pour identifier des évaluateurs. Grâce à ce système un certain nombre d'utilisateurs, nationaux et internationaux, ont pu effectivement mobiliser les compétences nationales auxquelles ils ont confié des missions.

#### **2.4.3 : Les effets et impacts sur le système de S&E dans son ensemble :**

Par rapport au système de S&E dans son ensemble l'objectif est de parvenir à une harmonisation, à une meilleure coordination et à un partage des produits de suivi et évaluation entre les différents acteurs. De ce point de vue les réunions du réseau ont été un cadre très profitable pour ces échanges. Les activités d'appui/conseil au niveau du SP/SRP et de la DSEP participent également à la recherche d'une meilleure harmonisation et une plus grande coordination des activités de S&E au Niger. Elles contribuent, au niveau de la SRP, aux réflexions sur la définition d'indicateurs harmonisés de suivi et évaluation de la pauvreté au Niger.

Un autre aspect qui décrit l'impact sur le système est la contribution du ReNSE à l'ouverture du Niger sur le monde extérieur, à travers notamment son site web et ses participations aux rencontres internationales sur le suivi et évaluation. Ainsi, la contribution du ReNSE à la promotion de la culture de suivi et évaluation dans les pays africains est très significative. Ses participations aux rencontres internationales ont permis de tenir informée la communauté nigérienne d'évaluateurs sur le processus en cours dans le reste du monde, et d'y prendre une part active. Plusieurs pays sont ainsi en train de s'inspirer de l'expérience du ReNSE pour la création de groupes similaires. Ainsi, le ReNSE est devenu un acteur important au sein de la communauté régionale et internationale d'évaluateurs. Le ReNSE est ainsi devenu un acteur important dans la promotion de la culture de suivi évaluation dans les pays francophones.

Outre qu'elle soit précoce, l'évaluation de l'impact du ReNSE souffre aussi de l'absence d'indicateurs établis au départ et d'un dispositif de suivi et évaluation du réseau. Cependant, les éléments décrits ci-dessus permettent d'apprécier les résultats atteints à ce stade. Il convient de placer ces résultats dans un processus dynamique et qui se veut durable. Les éléments de la viabilité du réseau vont être analysés dans la section suivante.

### **2.5. Viabilité :**

#### **2.5.1. Viabilité économique et financière :**

La viabilité du ReNSE dépend fortement de son dynamisme interne et de la qualité des alliances stratégiques qu'il entretient et développe avec ses partenaires. Ce dynamisme interne est aussi fonction de l'engagement des membres à la vie du réseau et de la qualité des activités et services qu'il offre. Les alliances stratégiques sont également tributaires de la qualité des relations institutionnelles que développe le réseau et de l'intérêt de ses partenaires

aux actions qu'il entreprend. La recherche perpétuelle de cet équilibre entre dynamisme interne et environnement institutionnel traduit toute la fragilité du réseau en terme de viabilité.

A l'heure actuelle, le réseau est fortement dépendant de la volonté et de l'engagement de ses partenaires pour être en mesure de réaliser certaines activités et offrir des services de qualité à ses membres. Tenant compte de cette donnée, le ReNSE a su développer des relations partenariales excellentes avec tous ses partenaires. Jusqu'ici la volonté et l'engagement de ces derniers ne font pas défaut. Cependant l'absence d'une autonomie financière par rapport à la réalisation de ses activités rend le ReNSE vulnérable à une éventuelle suspension de l'appui de certains partenaires notamment les systèmes de nations unies (principalement le PNUD). Quand bien même l'ensemble des partenaires rencontrés au cours de cette mission d'évaluation sont disposés à soutenir (moralement, financièrement ou matériellement) le réseau, il n'y a aucun engagement formel souscrit qui garanti la durabilité de cet appui institutionnel au ReNSE.

En résumé, la pérennité du ReNSE est assez fragile à cause notamment d'une absence d'autonomie financière et d'une dépendance vis à vis des partenaires stratégiques.

### **2.5.2. Viabilité institutionnelle :**

A ce niveau, il s'agit surtout de voir dans quelles conditions la forme organisationnelle et les règles de fonctionnement sont en mesure de garantir la viabilité de la structure, donc son aptitude à parvenir à ses objectifs.

Le réseau a opté pour une forme organisationnelle informelle basée sur le volontariat et sur une dynamique d'alliances stratégiques avec ses partenaires. Le caractère informel offre l'avantage de créer une plate-forme élargie représentant diverses personnalités et structures dans un espace de libre d'expressions autour d'une thématique fondamentale qu'est le suivi évaluation.

Son partenariat stratégique avec des bailleurs de fonds, institutions de coopération bilatérales et internationales, ainsi que l'administration, conforte sa position dans son environnement institutionnel actuel. Au plan des relations extérieures du réseau, sa forme d'organisation ne semble pas gêner non plus. Ni dans le cadre des activités de l'AfrEA, ni dans les contacts avec les autres réseaux nationaux de par le monde, aucune objection liée à la forme organisationnelle n'a été enregistrée. Bien au contraire, la documentation disponible (sur le Web) permet de soutenir que la tendance est au développement d'organisations à caractère informel, lorsque l'on veut privilégier les échanges entre évaluateurs.

Mais il faut, toutefois, souligner que dans le cas du ReNSE, il y a un certain nombre de contraintes imputables à sa forme organisationnelle et son ancrage institutionnel que nous avons relevé. D'abord, le fait que le réseau ne soit pas déclaré comme une organisation/association constitue un frein pour l'accomplissement des actes civils courants. Par exemple, le réseau ne peut pas ouvrir de comptes en banques ; il ne peut pas conclure des conventions ou contrats. Ensuite, le fait que le réseau soit appelé « **Réseau Nigérien de Suivi et Evaluation** » et que des responsables d'Institutions du système des nations unies (UNICEF puis PNUD) jouent un rôle clé dans la coordination semble poser des difficultés de compréhension de la nature institutionnelle du réseau, notamment auprès des cadres nationaux. En effet, le soutien accru du principal partenaire stratégique du réseau à savoir le

PNUD, est perçu à tort ou à raison comme un « parrainage » du réseau. Nombre d'entre eux estiment que le réseau doit faire l'objet d'une formalisation qui devrait le déconnecter de la tutelle du SNU, même s'ils sont parfaitement d'accord que des mécanismes doivent être trouvés pour que tous les partenaires et membres provenant des différents horizons continuent à participer aux activités du réseau. Là, on a une perception du réseau en tant qu'organisation et non un cadre et effectivement cela devrait renvoyer à une personnalité juridique distincte de toute autre personne physique ou morale. La durabilité de la forme organisationnelle informelle du réseau ne deviendra source de préoccupation majeure que si les partenaires et membres du réseau ne trouvent pas satisfaction par rapport à leurs attentes en matière de renforcement des capacités nationales en suivi – évaluation. Ce qui est loin d'être le cas actuellement.

En résumé, la forme organisationnelle actuelle du réseau, sous la forme d'une structure informelle soutenue principalement par les Institutions du Système des Nations Unies lui a permis de se développer rapidement en évitant de s'enliser comme ailleurs en Afrique (Kenya, Rwanda) dans des questions statutaires et de gestion administrative. C'est un mécanisme qui a permis de fédérer tous les acteurs intéressés par les questions de suivi et évaluation en même temps qu'il a permis à la structure de mener des activités avec des partenaires à l'intérieur comme à l'extérieur.

Cependant, l'élargissement de champs d'intérêt (national, international) du réseau, la demande croissante de ses membres et partenaires en matière de renforcement des capacités, l'image de marque forte du réseau, l'apparition de nouveaux défis, exigent des capacités de gestion accrues si l'on veut éviter le risque d'une crise de croissance. D'où la nécessité, à long terme de disposer d'une véritable administration du réseau. Les modalités pratiques de la mise en place de cette administration peuvent être trouvées en restant dans la formule réseau informel, sur la base d'une entente claire des différentes parties prenantes.

### ***Conclusions et recommandations :***

Le changement de la forme organisationnelle du réseau est une question liée au stade de développement de la structure.

#### *Stade actuel*

A l'heure actuelle le niveau de développement du réseau (niveau d'activités et offre de service) est compatible avec sa forme organisationnelle. Dans cette phase d'émergence du réseau, la forme organisationnelle informelle présente plus d'avantages que d'inconvénients. Les membres et partenaires du réseau étant dans l'ensemble satisfaits du niveau des activités et des services offerts par le réseau, le caractère informel du réseau peut être maintenu. Toutefois nous recommandons l'élaboration et l'adoption d'une charte du réseau afin d'améliorer la qualité de la vie associative au sein du réseau. Les points de cette charte sont présentés dans l'encadré suivant.

## Encadré 1: Structure de la Charte du ReNSE.

- L'objectif du réseau
- Les principes fondamentaux du réseau :
  - Le volontariat ;
  - La liberté d'inscription
  - L'autonomie des individus et organisations qui en sont membres ;
- La composition du réseau
  - Préciser les structures d'origine des membres qui composent le réseau : Peuvent être membres du réseau les individus les organismes publics, les organisations de la société civiles et organisations privées à but lucratifs
- L'organisation et le fonctionnement du réseau :
  - Le comité de coordination : préciser sa composition ; ses responsabilités ; son organisation interne ; les modes de prise de décisions au sein du comité ; la périodicité des réunions ; les modes de communications avec les groupes thématiques et l'ensembles des membres du réseau ;
  - L'administration et la permanence du réseau ;
  - Les groupes thématiques : préciser les modes leur mise en place ; les modalités d'inscription des membres ; les modalités de contribution des membres aux activités ; les mécanismes de partage des travaux des groupes avec tous les membres du réseau ;
  - La réunion de tous membres du réseau : préciser sa périodicité ; la nature des questions qui peuvent y être discutées ; les décisions qu'elle peut prendre ; les modalités d'information de tous les membres des points discutés au cours des réunions
  - La gestion des *cyber- activités* du réseau : préciser les modalités d'accès aux différentes ressources dont le réseau dispose sur son site et leurs conditions d'utilisation.
  - Les points focaux régionaux : préciser les modes leur mise en place ; les modalités d'inscription des membres ; les modalités de contribution des membres aux activités ; les mécanismes de partage des travaux des groupes avec tous les membres du réseau ;
- Les activités et services offerts par le réseau à ses membres :
  - Préciser la nature et les services offerts et leurs modalités d'accès aux membres.

### *Stade intermédiaire*

La notoriété du réseau au plan national et international, la demande croissante des membres et partenaires du réseau ainsi que les difficultés d'accès aux opportunités de financement doivent l'inciter à développer des stratégies de « contournement » pour éviter un risque de crise de croissance. En effet, en l'absence d'une telle stratégie, la forme organisationnelle actuelle du réseau risque d'atteindre ses limites notamment au niveau de la nécessité d'accroître substantiellement le niveau des activités et services offerts à ses membres en vue de satisfaire

des besoins croissants. Le facteur limitant au niveau du réseau se trouve dans son incapacité à accéder à toutes les opportunités de financement nécessaires à la réalisation de ses finalités (le cas des modules de formation est illustratif de cette limite) : sa personnalité juridique l'empêche de signer des contrats, d'ouvrir un compte bancaire, d'ester en justice etc.... Nous recommandons à moyen terme, que le réseau formalise ses relations avec un partenaire stratégique disposé à assurer son parrainage institutionnel : cette solution a l'avantage de garder la forme organisationnelle informelle du réseau avec tous ses avantages tout en contournant l'obstacle juridique grâce à une entente formelle avec une organisation reconnue officiellement. Ainsi le réseau pourra utiliser cette structure « parapluie » pour accéder à de nouvelles opportunités de financement de ses activités. Tout en restant autonome dans son organisation, son fonctionnement et dans la conduite de ses activités, le réseau négociera des facilités de transactions nécessitant une personnalité juridique : ouverture de comptes bancaires, contractualisation des rapports avec des tiers, recherche de financement, comptabilité etc. Pour ce faire nous recommandons l'établissement d'une convention cadre ou protocole d'accord entre le réseau et une organisation nationale officiellement reconnue. Une attention particulière devra être accordée au respect de l'autonomie du réseau et aux modalités pratiques de gestion des ressources allouées au profit du réseau dont la gestion est dévolue au partenaire stratégique.

Dans cette configuration intermédiaire le ReNSE garde sa forme informelle tout en préservant son autonomie et son indépendance vis à vis de tous ses partenaires stratégiques y compris la structure parraine. Il continuera à négocier des « facilités » auprès de ces derniers comme stratégie d'intervention nécessaire à l'accomplissement de la mission qu'il s'est assigné. Cela se traduira concrètement par des alliances stratégiques avec :

- § **Une organisation ou institution** qui acceptera d'engager sa responsabilité (donc de jouer ce rôle « parapluie ») en signant pour le compte du ReNSE tout acte juridique nécessaire pour la mise en œuvre des activités du réseau. Cette responsabilité implique des transactions financières entre le bailleurs de fonds et l'organisme parrain qui doit assumer toutes les fonctions de gestion administrative et financière requises. En définitive, le parrain assure un rôle d'intermédiation pour la signature des actes juridiques et administratifs au profit du ReNSE et en assume la responsabilité fiduciaire vis à vis du bailleur de fonds. En tant que bénéficiaire direct et promoteur des projets ou actions entreprises, le ReNSE jouera un rôle moteur dans l'identification de l'action, la négociation, la mise en œuvre et l'évaluation de ces dernières. Ces différents rôles et responsabilités entre les deux partenaires sont consignés dans un document établi d'accord - parties.
- § **D'autres partenaires stratégiques** avec lesquels il maintiendra et développera ses alliances et rapports de collaboration. Une des pistes potentielles de développement de ce partenariat stratégique sera d'amener des partenaires à identifier des actions, projets ou programmes au profit des membres du ReNSE. Par exemple une action prioritaire du ReNSE peut être prise en charge directement par un partenaire qui recherchera les voies et moyens pour la réaliser au bénéfice des membres du réseau.

#### *Stade de maturité du réseau*

A ce stade de développement le réseau aura plus que jamais besoin de disposer d'une autonomie administrative, technique et financière et d'une liberté d'action nécessaire pour jouer davantage son rôle de contre pouvoir dans le domaine de l'évaluation. En effet la forme organisationnelle informelle qui caractérise les stades précédents présente des risques de

domination et de dépendance du réseau vis à vis de ses partenaires stratégiques et de coopération.

La formalisation du réseau entraînera sa restructuration complète. Mais il faut être conscient des risques qu'elle comporte, notamment la bureaucratisation et la baisse du niveau d'engagement volontaire de certains de ses membres et partenaires.

### 2.5.3. Politique de soutien :

Le ReNSE a articulé l'essentiel de ses objectifs et activités autour des préoccupations et politiques nationales. Il a ainsi mis en place des groupes thématiques qui lui permettent de s'impliquer dans les questions de S&E touchant les domaines clés de la vie socio-économique nationale tout en tenant compte de l'environnement international. C'est là une stratégie qui lui a permis de disposer du soutien politique nécessaire. Il convient de rappeler que les groupes thématiques suivants sont mis en place : Bonne Gouvernance ; Gestion des ONGs ; Pauvreté/ Vulnérabilité ; Education ; NTICs ; Développement Rural/ Sécurité alimentaire ; Environnement/ GRN ; Santé/SIDA. Les activités menées autour de ces différents groupes ont permis de mobiliser tous les partenaires stratégiques du réseau. Cependant le seuil de participation des partenaires est resté tributaire des performances des groupes thématiques et de l'absence de stratégie d'action claire du réseau. Ainsi par exemple, la faiblesse des plans d'actions du réseau n'a pas permis de répondre aux partenaires de lui apporter tous les concours.

Malgré tout, on note que les différents partenaires renouvellent leurs engagements à l'endroit du réseau tout comme ils expriment des attentes précises. A l'issue des entretiens avec les principaux partenaires du ReNSE nous avons relevé qu'ils intègrent tous le cadre du ReNSE dans leurs stratégies de renforcement des capacités en suivi et évaluation. Ainsi, de nombreuses opportunités s'offrent au réseau et confirme le soutien politique dont il dispose comme l'attestent les résultats de nos entretiens avec les partenaires ci-après.:

- **La SRP** : Le ReNSE participe activement aux activités menées dans le processus de la réduction de pauvreté, il est surtout fortement sollicité pour participer à la mise en place d'un système de suivi évaluation de la SRP ;
- **La SDR** : Le Réseau participe de manière active au processus d'élaboration de la SDR.
- **La DSEP** : Elle développe des relations synergiques avec le réseau afin de contribuer au renforcement des capacités nationales dans les domaines de renforcement des capacités en suivi évaluation. En outre, cette direction entend jouer un rôle très actif dans la vie du réseau, dans la mesure où le ReNSE en est un moyen important pour permettre la participation de l'administration à certaines rencontres internationales sur le suivi – évaluation (opportunité de financement), de mise en relation entre individus), un lieu où on peut échanger sur les outils et des méthodes en vue de leur amélioration.
- **Le Programme Appui à la bonne gouvernance et à la promotion du secteur privé** : Il marque un intérêt très vif pour les activités du ReNSE car c'est un canal efficace pour le renforcement des capacités dans la gestion stratégique du

développement. Il développe une collaboration stratégique avec le ReNSE ; synergie avec le réseau ; prise en charge de la participation à 2 réunions internationales. Selon le programme le ReNSE peut contribuer efficacement à la mise en place d'un dispositif de suivi évaluation fiable pour la SRP. Le programme envisage d'apporter un appui à la DSEP par une expertise internationale en vue d'améliorer sa base de données (notamment les indicateurs de suivi évaluation). Il entend également financer la mise en place du suivi évaluation de la SDR.

- **La Délégation de l'Union Européenne** : Elle a prévu un certain nombre de dispositifs et mesures concrètes dont la finalité est d'améliorer le suivi et évaluation de ses projets et programmes au Niger, avec une forte composante de renforcement de capacités. C'est ainsi que d'une manière générale, la délégation se propose d'améliorer la conception et la mise en œuvre des projets et programmes qu'elle finance. Dans ce cadre il est prévu des formations en méthode de conception, suivi et capitalisation qui vont concerner les personnels des programmes et projets FED, les services techniques du ministère de finances. D'une manière spécifique, deux assistants techniques en suivi et évaluation qui travailleront à la cellule UE, à compter de début 2004 rechercheront une synergie d'intervention avec le ReNSE et le Réseau Vulnérabilité.

Dans le cadre de cette approche l'UE s'attend à ce que le ReNSE travaille sur les axes suivants :

- la méthodologie de suivi évaluation : évolution des méthodes, démarches ; -
  - les systèmes de suivi évaluation qualitatif et quantitatif ;
  - l'amélioration de la qualité de suivi des projets (suivi des effets et impacts).
- **L'USAID** : L'USAID assure la vulgarisation des activités du réseau au niveau du Centre pour l'échange des documentations et des informations de l'USAID (CDIE/USAID/Washington) et met à la disposition du ReNSE les documents disponibles au niveau du CDIE. Ceci participe à l'ouverture du ReNSE au niveau international. L'USAID est également disposé à appuyer les activités du réseau.
  - **Le PNUD** : Les actions du PNUD en faveur du ReNSE sont en cohérence totale avec sa politique de renforcement des capacités nationales et son rôle de coordinateur du SNU. Il convient de rappeler que PNUD participe activement à la promotion du réseau dont il est un des principaux partenaires stratégiques. Le PNUD encourage par ailleurs d'autres pays à s'inspirer de l'exemple nigérien pour la constitution de leurs réseaux nationaux. Le PNUD a réaffirmé sa disponibilité à continuer d'appuyer le ReNSE pour son développement.
  - **Le SCAC** : La structure du SCAC est peu adaptée pour soutenir directement les activités du réseau. Cependant, dans le cadre de ses programmes et projets, le SCAC peut indirectement faire bénéficier aux membres du réseau des activités de renforcement de capacité en suivi et évaluation. A titre illustratif le SCAC a permis de faire participer trois (3) du ReNSE à une formation en suivi et évaluation de projets agricoles.
  - **Care International Niger**. Elle fait partie des organisations de la société civile les plus actives au sein du réseau. CARE fait du développement de la culture de suivi et évaluation une priorité et dispose d'un Task- force interne en suivi évaluation, ce qui lui permet de développer un partenariat fort avec le ReNSE. Il est à noter que les

points focaux régionaux du réseau sont tous des agents de Care. En outre CARE s'est engagé à assurer l'édition du premier numéro du bulletin semestriel du réseau.

- **Le Bureau de la Coopération Suisse** : Il entretient des relations très denses avec le réseau (échanges, informations, sollicitation de la banque de données des consultants, diffusion des termes de références de demandes de consultants). A priori un appui du BUCO au ReNSE est possible ; tout dépend des modalités pratiques.
- **L'UNICEF** : Elle entend travailler en synergie avec le ReNSE sur l'établissement de bases de données harmonisées des agences des Nations Unies dans le cadre du plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF : matrice des résultats, tableau des indicateurs clés. En 2004 l'Unicef compte relancer sa participation active aux activités du réseau.
- **Le Bureau de l'Ambassade du Canada au Niger** : Le Bureau de l'Ambassade du Canada au Niger a très bien apprécié l'avènement du ReNSE. Il s'est ainsi montré ouvert pour l'accueil d'une réunion du ReNSE. En tant que Chef des files des Partenaires Techniques et Financiers pour l'éducation il a demandé au ReNSE de continuer sa collaboration avec le Ministère de l'Education de Base et de l'Alphabétisation dans le cadre de la définition et de la mise en œuvre du dispositif de suivi et évaluation du Plan Décennal de Développement de l'Education (PDDE). Le Bureau a également manifesté un vif intérêt pour la banque de données sur les évaluateurs. Enfin, il a été rapporté que la Coopération canadienne est engagée dans un programme régional d'appui aux systèmes de S&E de la SRP. Le ReNSE à travers son appui/conseil au SP/SRP peut ainsi prendre part à la définition en cours du programme et de sa mise en œuvre.
- **Aide&Action** : Grande animatrice du ReNSE, Aide&Action entend renforcer sa participation à la définition et à la mise en œuvre des activités du ReNSE. L'ONG n'exclut pas d'apporter un appui financier et technique au réseau. Cette ONG spécialisée pour les interventions en matière d'éducation peut être le pilier de la participation du ReNSE et de la société civile nigérienne à la définition et à la mise en œuvre du dispositif de S&E du PDDE. Enfin, à travers ses représentations dans les autres pays africains, Aide&Action favorise le transfert de l'expérience du ReNSE pour promouvoir l'émergence de réseaux similaires.
- **Oxfam Québec**: Cette ONG a joué un rôle moteur dans les travaux du groupe thématique « gestion des ONG ». Elle entend poursuivre avec la même détermination et le même engagement sa participation active aux actions du réseau.

### **III. Recommandations et plan opérationnel de mise en œuvre :**

#### **3.1 : Les Principales recommandations de la mission :**

8. Maintenir le caractère informel du réseau en y apportant deux améliorations majeures :
  - L'élaboration d'une Charte du réseau.
  - L'établissement d'une convention cadre de parrainage institutionnel avec un organisme partenaire stratégique
9. Diversifier les formes/moyens de communication afin de permettre un meilleur accès aux informations et ressources du réseau à tous les membres.
10. Redynamiser les activités du réseau au niveau des régions.
11. Elaborer un plan stratégique du réseau.
12. Faire coïncider la période couverte par le plan d'action et la durée du mandat du CC.
13. Définir un canevas d'élaboration des TDRs des groupes de travail.
14. Mettre en place un système de suivi et évaluation et de capitalisation des activités.

### 3.2. Plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations:

<b>Recommandations</b>	<b>Activités</b>	<b>Tâches ou Sous-activités</b>	<b>Ressources</b>	<b>Résultats</b>	<b>Responsables</b>
Maintenir le caractère informel du réseau en y apportant deux améliorations majeures:	L'élaboration d'une Charte du réseau.  L'établissement d'une convention cadre de parrainage institutionnel avec un organisme partenaire stratégique.	Organisation de réunions formelles du réseau  Entreprendre des négociations avec un partenaire stratégique	Salle de réunion et membres du réseau  Membres du ReNSE	Un contenu de la charte est défini et adopté  Une convention cadre est signée avec un partenaire stratégique	Comité de coordination  Comité de coordination
Diversifier les formes/moyens de communication afin de permettre un meilleur accès aux informations et ressources du réseau à tous les membres.	Identifier et mobiliser des moyens de communication accessibles aux différentes catégories des membres du réseau	Editer et distribuer des bulletins de liaison aussi bien en numérique que sur papier  Diffuser les documents importants du réseau par voie électronique et par voie postale	Ressources matérielles et financières	Tous les membres sont régulièrement informés de la vie et des activités du réseau	Comité de coordination.  Membres du réseau et partenaires stratégiques
Redynamiser les activités du réseau au niveau des régions.	Entreprendre des missions spécifiques du comité de coordination dans les régions	Organiser des réunions d'informations avec les points focaux et membres potentiels du réseau	Ressources matérielles et financières	Les réunions du réseau sont organisées régulièrement au niveau des régions. Les services et ressources du réseau sont disponibles au niveau des régions.	Comité de Coordination.  Points focaux régionaux.  Partenaires stratégiques.

<b>Recommandations</b>	<b>Activités</b>	<b>Tâches ou Sous-activités</b>	<b>Ressources</b>	<b>Résultats</b>	<b>Responsables</b>
Elaborer un plan stratégique du réseau.	<p>Analyse de la situation</p> <p>Définition de la vision, finalités et objectifs</p> <p>Définitions des priorités et stratégies</p> <p>Elaboration d'une planification stratégique.</p>	Organiser des réunions formelles.	Ressources Financières	Plan stratégique élaboré et adopté de façon participative	<p>Comité de Coordination.</p> <p>Membres et partenaires stratégiques.</p> <p>Consultants.</p>
Elaborer des plans d'actions couvrant le mandat du CC.	<p>Election du CC.</p> <p>Elaboration projet plan d'action par le CC.</p> <p>Adoption du plan d'action en réunion.</p>	<p>Réunions CC.</p> <p>Réunions Groupes thématiques</p> <p>Réunions formelles</p>	Plan stratégique.	Plan d'action (TDRs et plans d'action des Groupes thématiques) élaboré et adopté.	<p>Comité de Coordination.</p> <p>Membres et partenaires.</p>
Améliorer la qualité des présentations des groupes de travail.	<p>Identifier les groupes thématiques en fonction des priorités dégagées.</p> <p>Définir un canevas d'élaboration des TDRs des groupes thématiques.</p>	Réunions formelles	<p>Plan stratégique.</p> <p>Plan d'action.</p>	<p>Des groupes thématiques répondant aux priorités des membres et des partenaires sont identifiés.</p> <p>Le canevas des TDRs des groupes thématiques est défini.</p>	<p>Comité de Coordination</p> <p>Membres et partenaires.</p>

<b>Recommandations</b>	<b>Activités</b>	<b>Tâches ou Sous-activités</b>	<b>Ressources</b>	<b>Résultats</b>	<b>Responsables</b>
Mettre en place un système de suivi et évaluation et de capitalisation des activités.	Définir un système de suivi et évaluation.  Définir un mécanisme de Capitalisation des activités.	Commanditer une étude sur l'analyse de la situation.  Choisir des indicateurs de suivi et évaluation des activités.  Définir un dispositif de collecte, d'analyse et d'utilisation des données.  Réunions formelles.	Ressources matérielles et Financières	Un système de suivi et évaluation est élaboré et est fonctionnel.  Un mécanisme de capitalisation est défini et mis en œuvre	Comité de Coordination  Membres et partenaires.

## BIBLIOGRAPHIE

ADRIEN., M-H., Guide to Conducting Reviews of organizations Supplying M&E Training, ECD Working Paper Series . N09, World Bank, <http://www.worldbank.org/oed>, 2003

MACKAY., K., Développement de la capacité d'évaluation : Guide analytique et cadre d'action, Banque Mondiale, 1999

SEGONE., M., et al Faciliter le renforcement durable des capacités en Suivi Evaluation, <http://www.pnud.ne/rense>, 2002

STARKEY., P., Réseaux pour le développement, IFRTD, Londres 1998

THIBAUT S., Evaluation à l'international: l'expérience d'Universalialia au Niger, cabinet Universalialia, Bulletin de la Société québécoise d'Evaluation de Programme, Mai 2002

UNDP / UNICEF, UNDP – UNICEF Workshop on Planning and Monitoring of Capacity Development, Final Report, Harare, November 1999

WORLDBANK, 2002 Annual Report on Evaluation Capacity Development, <http://www.worldbank.org/oed>, 2002

## ANNEXES

Annexe 1 : **Structure d'objectifs du réseau selon les documents soumis à la mission d'évaluation.**

Annexe 2 : **Alliances stratégiques et rapports de coopération.**

Annexe 3 : **Outils d'enquête utilisés.**

Annexe 4 : **Liste des personnes rencontrées.**

Annexe : 5 : **Termes de Références de l'Evaluation.**

## Annexe 1 : Structure d'objectifs du réseau selon les documents soumis à la mission d'évaluation

	<b>Communication Segone et al (2002, pp 8)</b>	<b>Plan d'action 1999-2000</b>	<b>Plan d'action 2002-2003</b>	<b>Dépliant Rense</b>	<b>TDR de la présente étude</b>
Objectif global	Soutenir un processus durable de renforcement des capacités en suivi évaluation par la mise en œuvre d'un forum qui contribuera à la définition des normes, des méthodologies et des pratiques professionnelles au Niger (Source communication Segone et al pp 8)			création d'un processus durable de renforcement des capacités nigériennes en suivi – évaluation, en tant que contribution d'une communauté africaine d'évaluateurs forte	La création d'un processus durable de renforcement des capacités nigériennes en suivi – évaluation, en tant que contribution d'une communauté africaine d'évaluateurs forte
Objectif spécifique	<p><b>Faciliter l'apprentissage informel par l'échange d'expériences et de compétences en matière de suivi – évaluation ;</b></p> <p><b>Organiser des séances formelles de formation ;</b></p> <p><b>Faciliter l'échange d'informations (réunions, bourses et financements, livres et manuels, journaux, revues scientifiques, réseaux internationaux électroniques, etc.) ;</b></p> <p>Permettre aux acheteurs et aux fournisseurs de services de suivi – évaluation de se rencontrer afin de promouvoir une compréhension mutuelle des besoins en matière d'évaluation ;</p> <p>Créer et maintenir une base de données d'évaluateurs comprenant des renseignements sur leurs domaines d'expertise, leur expérience et leur publication ; et</p>	<p><b>Faciliter l'apprentissage informel par l'échange d'expériences et de compétences en matière de suivi – évaluation au Niger ;</b></p> <p><b>Faciliter l'échange d'informations (réunions, bourses et financements, livres et manuels, journaux, revues scientifiques, réseaux internationaux électroniques, etc.) ;</b></p> <p><b>Créer et maintenir une banque de données sur les évaluateurs comportant des informations sur leurs domaines de compétence, leur expérience et leurs récentes publications ;</b></p> <p><b>Organiser des sessions de formation formelles ;</b></p> <p>Amener à la fois les utilisateurs et les prestataires de services de suivi – évaluation à</p>	Echanges d'expériences, d'informations, promotion de normes et pratiques professionnelles	Le développement d'une culture de suivi – évaluation et des compétences nationales en suivi évaluation	Le développement d'une culture de suivi – évaluation et des compétences nationales en suivi évaluation

	<b>Communication Segone et al (2002, pp 8)</b>	<b>Plan d'action 1999-2000</b>	<b>Plan d'action 2002-2003</b>	<b>Dépliant Rense</b>	<b>TDR de la présente étude</b>
	Faciliter la définition de normes et de pratiques professionnelles.	<p>promouvoir la compréhension mutuelle des besoins en matière de suivi et évaluation, et faciliter la rencontre entre demande et offres de compétences ;</p> <p>Créer et maintenir une banque de données sur les évaluateurs comportant des informations sur leurs domaines de compétence, leur expérience et leurs plus récentes publications ; Promouvoir des normes et des pratiques professionnelles.</p>			
<b>Résultats</b>					
<b>Activités</b>		<p>Présentations (voir calendrier)</p> <p>Réseau / liste électronique 10 minutes des annonces</p> <p>Tableau d'affichage Formulaire d'inscription</p> <p>Créer et maintenir une banque de données sur les évaluateurs (MARP)</p> <p>Réunion périodiques du ReNSE</p> <p>Créer et maintenir une page WEB avec la banque de données sur les évaluateurs (IRD)</p>	<p>Forum de discussion (à renforcer)</p> <p>Formation (à concrétiser)</p> <p>Le développement régional (à initier)</p> <p>Le renforcement des moyens et services du ReNSE (à saisir)</p> <p>L'ouverture sur l'extérieur (à approfondir)</p>	<p>Faciliter l'apprentissage informel par l'échange d'expériences et de compétences</p> <p>Organiser des sessions de formations formelles</p> <p>Faciliter les échanges d'informations ;</p> <p>Faciliter la rencontre entre la demande et l'offre dans le domaine du Suivi – évaluation</p> <p>Créer et maintenir une banque de données sur les évaluateurs ;</p> <p>Promouvoir des normes et des pratiques professionnelles.</p>	<p>Faciliter l'apprentissage informel par l'échange d'expériences et de compétences en matière de suivi – évaluation au Niger ;</p> <p>Organiser des sessions de formation formelles ;</p> <p>Faciliter l'échange d'informations (réunions, bourses et financements, livres et manuels, journaux, revues scientifiques, réseaux internationaux électroniques, etc.) ;</p> <p>Amener à la fois les utilisateurs et les prestataires de services de suivi – évaluation à promouvoir la compréhension mutuelle des besoins en matière de suivi et évaluation, et</p>

	<b>Communication Segone et al (2002, pp 8)</b>	<b>Plan d'action 1999-2000</b>	<b>Plan d'action 2002-2003</b>	<b>Dépliant Rense</b>	<b>TDR de la présente étude</b>
					<p>faciliter la rencontre entre demande et offres de compétences ;</p> <p>Créer et maintenir une banque de données sur les évaluateurs comportant des informations sur leurs domaines de compétence, leur expérience et leurs plus récentes publications ;</p> <p>Promouvoir des normes et des pratiques professionnelles.</p>

## Annexe 2 : Alliances stratégiques et rapports de coopération

### 1. Alliances stratégiques

Institution	Activité
PNUD Niger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétariat du ReNSE (11/2001-02/2004)</li> <li>• Hébergement de réunions</li> <li>• Mise à disposition des membres d'un accès internet au Centre de Documentation des Nations Unies (Niamey)</li> <li>• Financement d'un Bulletin trimestriel (à venir)</li> <li>• Financements de consultations nationales d'appui technique au Réseau (traduction anglais-français de manuels de formation en S&amp;E, conception d'une base de données d'évaluateurs, mission d'évaluation du ReNSE)</li> <li>• Financement de la participation du coordinateur du ReNSE à la conférence du CAC/OCDE - France sur les partenariats en évaluation à Paris les 25-26/3/2002 et à l'Assemblée inaugurale de l'OICE les 28-30/3/2003 à Lima, Pérou</li> <li>• Hébergement du nouveau site web du réseau</li> </ul>
Service de Coopération et d'Action Culturelle près l'Ambassade de France à Niamey - SCAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invitation de 5 membres du ReNSE à une formation en S&amp;E de projets agricoles tenue à Niamey (prévu septembre 2002)</li> </ul>
Agence Intergouvernementale de la Francophonie - AIF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postage des annonces de l'AIF sur le site web du ReNSE et diffusion via la mailing list</li> <li>• Financement de la participation d'un membre du ReNSE à la Conférence annuelle de l'AfrEA 2002 (Groupe de travail Education)</li> <li>• Financement de la participation d'un membre du Comité de Coordination du ReNSE (M. Maman Sani Sanda) à la réunion annuelle de la SFE en France en 2000</li> <li>• Financement d'un membre du ReNSE à la conférence du CAD/OCDE - France sur les partenariats en évaluation à Paris les 25-26/3/2003.</li> </ul>

International Plant Genetic Resources Institute (IPGRI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financement de la participation d'1 membre du ReNSE à la Conférence annuelle de l'AfrEA 2002 (Groupe de travail Recherche et Développement Agricole)</li> </ul>
Banque Africaine de Développement - BAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financement de la participation d'1 membre du ReNSE à la Conférence annuelle de l'AfrEA 2002 (Groupe de travail Renforcement des capacités nationales en S&amp;E)</li> </ul>
Banque Mondiale - BM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financement de la participation d'1 membre du ReNSE à la Conférence annuelle de l'AfrEA 2002</li> </ul>
Bureau de l'Evaluation du PNUD - EO New York	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avertit le Comité de Coordination du passage d'experts internationaux à Niamey ou dans la sous-région lors de missions</li> </ul>
Bureau de l'Evaluation du Ministère des Affaires Etrangères - France	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avertit le Comité de Coordination du passage d'experts internationaux à Niamey ou dans la sous-région lors de missions</li> </ul>
UNICEF Niger	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secrétariat du ReNSE (8/1999-11/2001)</li> <li>Hébergement de la 1ère et 2ème réunion du ReNSE</li> </ul>
IRD Niger - Institut de Recherche pour le Développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Premier hébergeur du site web du ReNSE (1999-2002)</li> </ul>
Société Française d'Evaluation - SFE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invitation d'un membre du Comité de Coordination du ReNSE (M. Maman Sani Sanda) à la réunion annuelle du SFE en France en 2000</li> </ul>
Association Africaine d'Evaluation - AfrEA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invitation d'un membre du Comité de Coordination du ReNSE (M. Ben Adji Mamadou) à la réunion annuelle de l'AfrEA au Kenya en 1999</li> <li>Invitation du ReNSE à siéger au sein du Bureau exécutif de l'AfrEA à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2003</li> </ul>

## 2. Rapports de coopération

Institution	Activité
Groupement des aides privées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hébergement de la 18ème réunion</li> </ul>
PNUD Niger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hébergement de réunions</li> </ul>
Programme de Gestion des Ressources Naturelles - Banque Mondiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hébergement de la 13ème réunion</li> </ul>
Ministère du Plan, Gouvernement du Niger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hébergement de réunions du ReNSE</li> </ul>
SNV Niger (Coopération Hollandaise)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hébergement de la 3ème réunion du ReNSE</li> <li>• Présentation du système de suivi de la SNV</li> </ul>
Ministère des Ressources en Eaux, Gov. de Niger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hébergement de la 5ème réunion du ReNSE</li> </ul>
SIGNER - Système d'Information Géographique du Niger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation du SIGNER</li> </ul>
GTZ Niger (Coopération Allemande)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation du logiciel pour la décentralisation du système d'information sanitaire</li> </ul>
CERMES Niger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation du HealthMapper Niger, Système d'Information Géographique pour l'Eradication du Ver de Guinée</li> </ul>
Agrhyment Niger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation du Ap3a, Projet alerte précoce et prévision des Productions Agricoles</li> </ul>
Association Américaine d'Evaluation - USA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donation des livres</li> </ul>
W.K. Kellogg Foundation - USA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donation des livres</li> </ul>
Kluwer Academic Publishers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donation des livres</li> </ul>

### Annexe 3 : Outils d'enquête utilisés

## GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES MEMBRES DU COMITE DE COORDINATION, MEMBRES DES GROUPES THEMATIQUES

### 1. Historique du réseau

- § Pouvez vous nous présenter l'historique du réseau (en insistant sur l'idée de sa création, son origine) ?
- § Quelle était le contexte de départ au moment de la création du réseau ?
- § Qu'es ce qui justifiait la création du ReNSE ?

### 2. Objectifs du réseau

- § En quoi les objectifs fixés par le réseau sont pertinents par rapport à la situation initiale, la situation actuelle et future ?
- § Y a t – il un dispositif interne de suivi – évaluation permettant de mesurer le degré d'atteinte des objectifs fixés ?
- § Comment s'assure t – on de l'état d'avancement des activités ?

### 3. Adhésion au réseau

- § Quelles sont les conditions à remplir pour être membre du réseau ?
- § Comment se fait l'adhésion au réseau (conditions, procédures, critères)?
- § Quels sont les types de membres du réseau (personnes physiques, personnes morales)
- § Quel est le lien commun entre les différents membres ?
- § Quel est le nombre d'adhérents ? (hommes, femmes, personnes physiques, personnes morales)
- § Quels sont les droits et devoirs des membres du réseau ?
- § Quels sont les valeurs communes que partagent les membres du réseau ?
- § Y a t – il un sentiment d'appartenance à l'organisation qui se dégage au niveau des membres (identité au réseau) ?
- § Quelle est la vision partagée des membres du réseau ?
- § Y a t – il des règles précises de sanction des membres ?
- § Y a t – il des règles de motivation des membres ?
- § Quelles sont les difficultés rencontrées dans la vie associative du réseau ?
- § Quelles sont vos suggestions pour améliorer la vie associative au sein du réseau ?

### 3. Organisation et fonctionnement du réseau

#### IV. Structuration du réseau

- § Quelles sont les organes qui composent le réseau ?
- § Rôle et responsabilités des différentes structures du réseau :
  - Comité de coordination
  - Groupes thématiques
  - Réunion formelle
  - Forum de discussions
  - Assemblée générale

- Autres instances formelles du réseau
  - Distinctions entre structures
- § Quels sont les rôles et responsabilités de chaque membre au sein de ces structures (y compris le temps de travail consacré) ?
- § Y a-t-il un organigramme qui définit les relations entre les différentes instances ? si non pourquoi ?
- § A quel niveau se prennent les décisions (Nature et force de décision par niveau) ? Exemple affiliation aux réseaux internationaux.
- § Est-ce que les points focaux régionaux du ReNSE sont fonctionnels ? Si oui comment fonctionnent-ils ? Quelle valeur ajoutée, apportent-ils au réseau central ?
- § Quelle appréciation faites-vous de la gouvernance au sein du réseau (fonctionnement démocratique, « accountability », transparence etc) ?
- § De manière globale quel bilan faites-vous du fonctionnement du réseau ? points forts et points faibles

## **V. Communication interne**

- § Quelle est la fréquence des rencontres formelles des différents organes ?
- § Quel est votre système de circulation de l'information ? (moyens utilisés, organisation etc.)
- § Quelles sont les difficultés rencontrées en matière de communication interne.

## **VI. Communication externe / Partenariat**

- § Quelle est votre stratégie de promotion du ReNSE et de ses activités vis à vis de l'extérieur (partenaires locaux, internationaux) ?
- § Quelle est votre méthode de recherche d'alliances avec les partenaires ?
- § Quelle est votre politique de développement de partenariat avec d'autres réseaux internationaux qui interviennent dans le domaine du renforcement des capacités en évaluation ?
- § Quels sont les réseaux externes auxquelles vous êtes affiliés ?
- § Quel est le rôle joué par le ReNSE au sein de chacun des réseaux externes où il est membre ?
- § Quelles sont vos intérêts et vos attentes par rapport à vos partenaires ?
- § Quels sont les difficultés rencontrées en matière de communication externe ?

## **VII. Gestion administrative et financière**

- § Quelle appréciation faites - vous de la forme actuelle (informel) du réseau ?
- § Pourquoi avez vous opté pour cette forme d'organisation ?
- § Faut t – il changer ou garder la forme actuelle du réseau ? Dans les deux cas qu'es ce qu'on gagne et qu'es ce qu'on perd par rapport à l'efficacité et la viabilité des activités du réseau et des services offerts aux membres et partenaires ?
- § Quel dispositif ou stratégie mise en place pour assurer l'administration courante du réseau (représentation, secrétariat etc.) ?
- § N'y a t – il pas, de facto, une permanence du réseau assurée par les agences des nations unies (UNICEF puis PNUD) ? Si oui il y a t – il d'autres membres – partenaires du ReNSE capables d'assumer une telle charge ?
- § Avez vous une stratégie de mobilisation des ressources humaines, matérielle et financière ? Si oui laquelle ?
- § Quelle est la nature et la source des appuis que vous recevez de la part de vos partenaires (description de l'appui, période, source)?
- § Quels sont les problèmes rencontrés pour mobiliser des ressources nécessaires au fonctionnement du réseau ?

## **VIII. Gestion opérationnelle**

- § Quelles sont les principales activités du réseau ?
- § Quelles sont les principales réalisations du réseau?
- § Quelles appréciations faites vous de la nature et de la qualité des activités menées par le réseau au profit de ses membres et de ses partenaires?
- § Quelles sont les services offerts par le réseau au profit de ses membres ?.
- § Quelles sont les services offerts par le réseau au profit de ses partenaires ?
- § Quelles appréciations faites - vous de la nature et de la qualité des services offerts par le réseau ?
- § Quelles sont les besoins du réseau en matière de développement de ses capacités d'intervention

## **5. Perspectives**

- § Appréciation globale du ReNSE (Selon la méthode SEPO)

<p>1. <b>SUCCES</b>        (qualitatifs et quantitatifs, objectifs atteints, points forts, joie, plaisir)</p>	<p>2. <b>POTENTIALITÉS</b>        (Idées, souhaits, capacités non exploitées, conditions favorables)</p>
<p>3. <b>ECHECS</b>        (Points faibles, difficultés, goulots d'étranglement, soucis, oppressions)</p>	<p>4. <b>OBSTACLES</b>        (oppositions, conditions – cadre défavorables, capacités limitées)</p>

§ Quelles devraient être les grandes priorités à moyen et long terme ?

## GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES MEMBRES DES GROUPES THEMATIQUES

### 1. Historique du réseau

- § Pouvez vous nous présenter l'historique du réseau (en insistant sur l'idée de sa création, son origine) ?

### 2. Objectifs du réseau

- § En quoi les objectifs fixés par le réseau sont pertinents par rapport à la situation initiale, la situation actuelle et future ?
- § Quels sont les objectifs du Réseau ?
- § Es ce que les objectifs fixés aux termes de références de votre groupe thématique sont réalistes ?

### 2. Organisation et fonctionnement du groupe thématique

#### Structuration du groupe

- § Comment votre groupe thématique est organisé ?
- § Quelles sont les relations entre votre groupe thématique et le comité de coordination du réseau ?
- § Quelles appréciations faites vous des relations entre votre groupe et le comité de coordination ?
- § De manière globale quelle appréciation faites – vous de la participation de chaque membre aux activités ?
- § Quelle appréciation faites vous de la participation de chaque membre aux activités du groupe ?

### IX. Gestion opérationnelle

- § Quelles sont les principales activités du votre groupe ?
- § Quelles sont les principales réalisations du groupe ?
- § Quelles appréciations faites - vous de la nature et de la qualité des activités menées par le réseau au profit de ses membres et de ses partenaires ?
- § Que pensez vous de la qualité des communications / présentations réalisées en réunion formelle du groupe ?
- § Quel bilan faites vous du fonctionnement de votre groupe thématique ?
- § Quel est l'impact des activités de votre groupe sur le renforcement des capacités en suivi – évaluation (du secteur concerné par votre groupe) ?

## 5. Perspectives

§ Appréciation globale du ReNSE (Selon la méthode SEPO)

<p>5. <b>SUCCES</b> (qualitatifs et quantitatifs, objectifs atteints, points forts, joie, plaisir)</p>	<p>6. <b>POTENTIALITÉS</b> (Idées, souhaits, capacités non exploitées, conditions favorables)</p>
<p>7. <b>ECHECS</b> (Points faibles, difficultés, goulots d'étranglement, soucis, oppressions)</p>	<p>8. <b>OBSTACLES</b> (oppositions, conditions – cadre défavorables, capacités limitées)</p>

§ Quelles devraient être les grandes priorités à moyen et long terme ?

## Questionnaire individuel aux membres du réseau

- § Depuis quand êtes vous membres du réseau ?
- § A quel titre participez vous à la vie du réseau?
- A titre personnel :
  - En tant que représentant d'un organisme
  - Autres : \_\_\_\_\_
- § Quelles sont les motivations qui vous ont conduit à adhérer au réseau ?
- § Quelles sont vos attentes par rapport aux services offerts par le ReNSE à ses membres ?
- § Etes - vous satisfaits des services rendus par le réseau à ses membres ? Si oui quelles sont les principaux services que vous apprécié le plus. Si non pourquoi ?
- § Quelle est la nature et la qualité de votre contribution à la vie du Réseau ?
- § Si le réseau devenait une organisation formelle, seriez vous disposé à continué à la soutenir ? Si oui comment ? Continuerez vous à être membre de ce ReNSE formel ?
- § Que pensez vous du statut actuel (informel) du Réseau ? Quels sont ses avantages et inconvénients par rapport à un statut juridique officiellement reconnu?
- § Quels sont les points forts et les points faibles du réseau ?
- § A court et moyen terme quelles devraient être, selon vous, les priorités du réseau ?
- § Quelle devrait être la stratégie à développer pour améliorer l'efficacité du réseau ?

<p style="text-align: center;"><b>GUIDE D' ENTRETIEN AVEC LES PARTENAIRES DU RESEAU BASES AU NIGER</b></p>
--

- § Nom du partenaire :
- § Nom et fonction du représentant de la structure partenaire rencontrée :
- § Connaissez vous le ReNSE ?
- § Depuis quand entretenez - vous des relations avec ce réseau ?
- § Quelle est la nature de vos relations avec le ReNSE ?
- § Quelles sont vos motivations (ou intérêts) à soutenir le développement du réseau et / ou de ses activités ?
- § Quelles sont vos attentes par rapport au ReNSE et ses activités ?
- § Quel est votre appréciation de l'impact du ReNSE sur le renforcement des capacités nationales en évaluation ?
- § Quelle est votre perception actuelle du mode d'organisation et de fonctionnement du ReNSE (structuration interne, statut juridique, organisation administrative et financière etc.)?
- § A votre avis quels sont les points forts et les points faibles du ReNSE ?
- § Etes vous disposé à maintenir ou accroître votre soutien au renforcement des capacités du réseau ? comment ?
- § Etes vous disposé à prendre des engagements fermes pour un appui au ReNSE et ses activités ? Si oui sous quelle forme ? A quel niveau (quantité, montant, qualité) ? pour combien de temps ?
- § Quelles sont les difficultés rencontrées dans vos relations de partenariat avec le ReNSE
- § Selon vous quelles devraient être les priorités du ReNSE dans le domaine de renforcement des capacités en évaluation au Niger?
- § Quelles sont vos suggestions et recommandations ?.

**GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES PARTENAIRES DU RESEAU BASES A  
L'ETRANGER**

- § Nom du partenaire :
- § Nom et fonction du représentant de la structure partenaire rencontrée :
- § Connaissez vous le ReNSE ?
- § Depuis quand entretenez - vous des relations avec ce réseau ?
- § Quelle est la nature de vos relations avec le ReNSE ?
- § Quelles sont vos motivations (ou intérêts) à soutenir le développement du réseau et / ou de ses activités ?
- § Quelles sont vos attentes par rapport au ReNSE et ses activités ?
- § Etes vous disposer à maintenir ou accroître votre soutien au renforcement des capacités du réseau ? comment ?
- § Etes vous disposer à prendre des engagements fermes pour un appui au ReNSE et ses activités ? Si oui sous quelle forme ? A quel niveau (quantité, montant, qualité) ? pour combien de temps ?
- § Quelles sont les difficultés rencontrées dans vos relations de partenariat avec le ReNSE.
- § Quelles sont vos suggestions et recommandations en vue d'améliorer l'efficacité du réseau au plan national et international ?

## **Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées**

### **LISTE DES PERSONNES RENCONTREES**

<b>Noms / Prénoms</b>	<b>Fonctions</b>
1. Rouge Jean-Charles	Economiste au PNUD Niger, Coordinateur du ReNSE
2. Dr Sayo Amadou	Directeur Adjoint, Care International Niger
3. Maman Sani Sanda	Consultant indépendant, Base DC
4. Khamed Ibrahim Attaher	Directeur, ENA
5. Zakou Djibo	Cadre au SAP /GC
6. Moussa Bizo	Economiste à l'OMS
7. Théodore Mpastwenumugabo	Economiste Principal, PNUD Niger
8. Mamane Saidou	Coordonnateur national, PC Bonne Gouvernance
9. Mayaki Abderahamane	Expert national, PC Bonne Gouvernance
10. Jean-Louis Riddell	Chef du Service de coopération et d'action culturelle (France)
11. Jennifer Peterson	Conseillère de Coopération, Ambassade des Etats-Unis
12. Aboubacar Kossomi	Assistant Chargé de Coopération Ambassade des Etats-Unis
13. Yayé Seydou	Directeur de la DSEP au Ministère de l'Economie et des Finances
14. Ibrahim Bâ	Chargé de Programme Principal, Coopération Suisse
15. Souleymane Aboubacar	UNICEF
16. Malla Ari	Secrétaire Permanent de la SRP
17. Azara Mallam Sully	DEP au MHE/LCD
18. Pierre Gravel	Représentant Résident d'Oxfam Québec
19. Aboubacar Maman	Chargé de suivi évaluation, Aide et Action
20. Rasmussen Christelle	Chargée de Programme, Délégation UE
21. Hama Seyni	Secrétaire Général, Réseau MARP
22. Kader Abdelkader Galy	Enseignant chercheur Université de Niamey / ENS
23. Yenikoye Ismael	Enseignant chercheur, Université de Niamey / Faculté de Lettres
24. Zakari Maikoréma	Secrétaire Général, Université de Niamey / Rectorat
25. Jacques Lamonde	Chef de Bureau de la Coopération Canadienne



# ReNSE

---

Réseau Nigérien de Suivi et Evaluation

BP 11207 – Niamey – Niger

Tel +227 734700 ; Fax +227 723630

Email: jean-charles.rouge@undp.org

www.pnud.ne/rense

## TERMES DE REFERENCE

**« Evaluation d'impact des activités du Réseau nigérien de Suivi Evaluation (ReNSE) sur le renforcement des capacités nationales en évaluation »**

**Financement : PNUD Niger**

NOVEMBRE 2003

## I. Contexte

### *1. Un Réseau pour le renforcement durable des capacités nigériennes d'évaluation*

Le Réseau nigérien de Suivi et Evaluation (ReNSE) est un groupe informel de professionnels en suivi et évaluation créé en août 1999 à l'initiative du bureau local de l'UNICEF.

L'objectif global du Réseau est :

- § La création d'un processus durable de renforcement des capacités nigériennes en suivi évaluation, en tant que contribution à la constitution d'une communauté africaine d'évaluateurs fortes.

Les membres fondateurs du Réseau ont également adopté un objectif spécifique, à savoir :

- § Le développement d'une culture de suivi évaluation et des compétences nationales en suivi évaluation.

Cet objectif spécifique sera atteint à travers une série d'activités:

- Faciliter l'apprentissage informel par l'échange d'expériences et de compétences en matière de suivi et évaluation au Niger ;
- Organiser des sessions de formations formelles ;
- Faciliter l'échange d'informations (réunions, formations, bourses et financements, livres et manuels, journaux, revues scientifiques, réseaux internationaux électroniques, etc.) ;
- Amener à la fois les utilisateurs et les prestataires de services de suivi-évaluation à promouvoir la compréhension mutuelle des besoins en matière de suivi et évaluation, et faciliter la rencontre entre demande et offre de compétences ;
- Créer et maintenir une banque de données sur les évaluateurs comportant des informations sur leurs domaines de compétence, leur expérience et leurs plus récentes publications ;
- Promouvoir des normes et des pratiques professionnelles

Pivot central des deux plans d'action élaborés depuis sa création (2000-2001 et 2002-2003), un **forum de discussion** mis en place dès ses débuts contribue à la définition et la promotion de normes, de méthodologies et de pratiques professionnelles dans le domaine du suivi et évaluation au Niger.

Un Comité de Coordination est élu tous les deux ans. Les membres du Comité sont choisis pour représenter différentes catégories liées au suivi et évaluation : l'**Administration**, le **Système des Nations Unies**, les **ONG/Agences bilatérales de coopération**, les **Institutions d'apprentissage** et le **Secteur privé**.

### *2. Un modèle de fonctionnement et de mobilisation de ressources novateur*

Le premier Comité de Coordination a jeté les bases du fonctionnement du réseau telles qu'elles prévalent toujours aujourd'hui, à savoir un réseau **informel qui fonctionne selon une approche « budget zéro », selon le principe du volontariat de ses membres et qui repose, en grande partie, sur le dynamisme de ces alliances stratégiques avec les partenaires au développement.**

L'option choisie par le ReNSE depuis ses origines est de ne pas faire payer de frais d'inscription aux individus et institutions qui souhaitent en devenir membre. Pour autant, à chaque activité du Réseau est affectée un coût et des ressources sont à mobiliser. L'approche

« budget zéro » retenue et mise en place par souci de légèreté signifie qu'au lieu que le Réseau gère directement des fonds financiers pour la réalisation de ses activités, le Réseau gère des alliances stratégiques avec des partenaires qui s'engageront eux-mêmes directement sur les aspects financiers, matériels et humains relatifs à une ou plusieurs activités.

Par ailleurs, les coûts administratifs et de secrétariat reviennent traditionnellement à l'agence des Nations Unies représentée au sein du Comité de Coordination, en l'occurrence aujourd'hui le PNUD.

Un principe fort du Réseau étant le **volontariat**, aucune rémunération n'est attribuée aux membres du Comité de Coordination, aux présentateurs et participants aux réunions, etc.

Ainsi, de manière générale, la démarche du Comité de Coordination pour atteindre les objectifs que le Réseau s'est fixés est la **recherche permanente d'alliances stratégiques et de rapports de coopération** avec toute structure (services de coopération bilatéraux, agences onusiennes, centres de recherche, ONG, autres réseaux nationaux, etc.) intéressée par le Réseau et souhaitant le soutenir.

Des **groupes thématiques** sont créés et/ou renouvelés tous les 2 ans à la suite de l'élection d'un nouveau Comité de Coordination. Ces groupes, animés chacun par un coordinateur, se réunissent de manière informelle pour échanger et partager des informations et bonnes pratiques dans un domaine particulier. Une **réunion formelle** par groupe est organisée, en moyenne tous les 2 mois, pour partager à l'ensemble des membres du ReNSE les bonnes pratiques observées au Niger et les méthodologies utilisées. 21 réunions formelles ont été organisées depuis la création du ReNSE.

A partir du second plan d'action (2002-2003), les services offerts aux membres se sont multipliés, avec l'opérationnalisation de la base de données des évaluateurs-membres du Réseau, l'alimentation régulière du site internet, les publications, un accès internet et bibliothèque (en cours de finalisation) et la diffusion systématique d'appels d'offre pour des missions d'évaluation.

### ***3. Un développement régional à ses balbutiements***

Le second Comité de Coordination a jeté les bases d'un développement régional du ReNSE à partir des antennes de CARE International à l'intérieur du pays. Des points focaux ont été désignés dans 8 antennes pour tisser la toile régionale du ReNSE et pour briser l'isolement des évaluateurs présents et exerçant leurs fonctions sur le terrain. Cette dimension régionale du ReNSE repose essentiellement sur le dynamisme, la réactivité de ces points focaux et la qualité de la transmission des informations de Niamey vers les bureaux de CARE.

### ***4. Un champ d'action international et national en évolution***

La création du ReNSE entre dans le cadre plus large d'un [processus africain de constitution de réseaux nationaux](#) et, partant, d'une communauté mondiale de suivi et évaluation. Une des raisons justifiant la création du ReNSE a été, dès le début, de permettre au Niger de s'intégrer à ces mouvements afin de bénéficier et contribuer à son tour aux échanges d'expériences et de compétences à l'échelle internationale. **Ses contributions à ce processus mondial de renforcement** sont, depuis la fin du premier semestre 2002, particulièrement intenses.

Tout en assurant la réalisation de son plan d'action au niveau national, ses participations actives à des réseaux électroniques de discussions, ses publications, son site internet et l'approfondissement de son alliance stratégique avec l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie et le PNUD Niger lui ont permis d'être plus visible à l'échelle internationale et de promouvoir au-delà des frontières l'expertise nigérienne dans le domaine du suivi évaluation.

Ces activités lui permettent également de plaider en faveur des réseaux francophones du Sud moins dotés en ressources et qui se battent également sur leur terrain pour développer la culture de l'évaluation.

En janvier 2003, le champ d'action international du ReNSE a pris un cap décisif en étant invité à siéger au sein du bureau exécutif de l'Association africaine d'Evaluation (AfrEA) pour assurer la liaison francophone, préparer la prochaine conférence générale et mobiliser des ressources. Cette position lui confère une lourde responsabilité dans la constitution d'une communauté d'évaluateurs africains forte et unie.

D'autre part, sur le plan national cette fois, on observe depuis le Forum des partenaires au développement pour le financement de la SRP en juin 2003 à Niamey un regain d'intérêt de la part des partenaires pour le renforcement des capacités nationales en évaluation. L'appui accru des bailleurs de fonds dans ce secteur est une nouvelle porte ouverte pour le ReNSE qui pourrait jouer un plus grand rôle sur la scène nationale en catalysant les énergies et en servant d'interface entre les partenaires et l'ensemble de la communauté nigérienne d'évaluateurs.

### *5. Une pérennité fragile*

Jusqu'à présent, l'activité « forum de discussion » est la plus dynamique du Réseau. Le ReNSE a su s'organiser et les membres ont su suffisamment s'impliquer pour que le calendrier des réunions soit respecté et que celles-ci soient de qualité, bien que perfectibles.

La pérennité du réseau, en tant que moyen d'échange de bonnes pratiques en S&E, repose essentiellement sur la qualité des exposés (résultats d'évaluations) et leur aspect formateur (enseignements des techniques utilisées). Si ces deux aspects ne sont pas respectés, la fonction de Réseau et l'objectif de renforcement des capacités nationales en S&E ne le seront pas non plus et, par-là même, le désintérêt des membres et des partenaires supportant matériellement et financièrement le ReNSE sera croissant. D'où l'attention portée sur la qualité et le contenu des **termes de référence des groupes thématiques**, pierre angulaire d'un processus continu de renforcement des capacités, et sur la **recherche permanente de nouvelles alliances stratégiques**.

C'est autour des dynamiques décrites ci-dessus que les autres initiatives du réseau (formation, développement régional, renforcement des moyens, etc.) ont le plus de chance d'être soutenues et d'aboutir.

Etant donné le contexte dans lequel le ReNSE se situe, et à la veille de l'élection de son troisième Comité de Coordination, une évaluation critique mettant en relief les forces, les faiblesses et les potentialités du ReNSE permettrait, d'une part, de déterminer si les produits, services et activités réalisés et en cours permettent d'atteindre les objectifs fixés (cf. paragraphe I.1) et, d'autre part, de clarifier au mieux les attentes de la communauté nigérienne d'évaluateurs.

## **II. Objectifs**

L'évaluation de l'impact du ReNSE sur le renforcement des capacités de la communauté nigérienne d'évaluateurs et des autres communautés existantes à l'international a pour objectifs :

### **Objectif général :**

- § Amélioration de la qualité des activités et services rendus par le ReNSE à l'ensemble de la communauté d'évaluateurs au Niger et également aux autres communautés d'évaluateurs à l'étranger.

### **Objectifs spécifiques :**

- § Capitalisation de l'ensemble des activités réalisées par le ReNSE depuis août 1999 ;
- § Identification des besoins spécifiques et clarification des attentes de l'ensemble de la communauté nigérienne d'évaluateurs et des partenaires du ReNSE, notamment en matière de formation ;
- § Mise en place rapide d'un plan d'action opérationnel pour la mise en œuvre des recommandations de la mission.

## **III. Résultats attendus**

Les résultats attendus sont les suivants :

1. Une revue critique des activités et services offerts aux membres et partenaires du ReNSE depuis 1999 est réalisée ;
2. Un répertoire des principales pratiques en suivi évaluation des membres et partenaires du ReNSE est élaboré en vue de clarifier leurs attentes, notamment en matière de formation continue ;
3. Les engagements et intentions des partenaires du ReNSE en terme d'appuis financiers, logistiques, matériel, secrétariat, etc. sont estimés ;
4. Les activités et services du ReNSE sont hiérarchisés, en réponse à l'évolution récente de son champ d'action national et international et à l'approfondissement de ses liens avec certains de ses partenaires stratégiques ;
5. Le mode de fonctionnement actuel du Réseau (tel que présenté dans la partie I.) est analysé de façon critique, mis en perspective par rapport aux opportunités de développement relevées et des solutions alternatives sont proposées ;
6. Un plan d'action opérationnel pour la mise en œuvre des recommandations élaboré ;
7. Les résultats de l'étude sont présentés et débattus lors d'une réunion formelle du Réseau.

## **IV. Tâches**

1. Répertoire l'ensemble des activités réalisées et les différents services offerts par le Réseau depuis 1999 au niveau national et international ;
2. Faire une évaluation de l'impact des activités du Réseau sur le renforcement des capacités nigériennes et internationales en évaluation ;
3. Faire des recommandations pour un développement régional effectif et actif ;

4. Définir clairement les problèmes à résoudre, les contraintes et les opportunités qui existent en terme de fonctionnement interne, moyens à disposition, partenariats, mobilisation de ressources, activités et services à mettre en œuvre, etc. ;
5. Déterminer les différentes catégories d'intervenants dans le Réseau et les apports de chacun ;
6. Proposer des options/modalités pour une participation/implication effective des différentes catégories de membres dans le développement du ReNSE ;
7. Répertoire l'ensemble des partenaires stratégiques du Réseau au niveau national et international (historiques et potentiellement intéressés au Niger) ;
8. Estimer les appuis financiers, logistiques et autres potentiellement mobilisables auprès des partenaires qui souhaiteraient contribuer au renforcement des capacités nationales en suivi évaluation à travers le Réseau ;
9. Définir une stratégie de partenariat avec les différents acteurs et identifier les domaines et interventions qui pourraient en faire l'objet ;
10. Identifier les actions qui pourraient faire l'objet de mobilisation de ressources avec les partenaires sur place (Bailleurs de Fonds, Gouvernement, Privé, etc.) ;
11. Evaluer la pertinence et la fiabilité du modèle de fonctionnement tel qu'il existe depuis 1999 en rapport avec les évolutions du Réseau et les opportunités de développement qui se présentent ;
12. Présenter les résultats du rapport lors d'une réunion formelle du Réseau.

## **V. Méthodologie**

L'équipe de consultants présentera sa méthodologie aux parties prenantes (PNUD et membres du Comité de Coordination) **5 jours** après le début de la mission et la leur fera valider.

Durant cette mission, les consultants pourront s'entretenir avec :

- § Les membres des 2 comités de coordination ;
- § Les coordinateurs des différents groupes thématiques ;
- § Les personnalités ayant présentées des travaux lors de réunions formelles ;
- § Les représentants des agences du système des Nations Unies ;
- § Les représentants des partenaires bilatéraux au développement et des ONG ;
- § Le Secrétariat Permanent de la SRP ;
- § La Direction du Suivi Evaluation des Programmes et Projets (DSEP) du Ministère des Finances et de l'Economie ;
- § Toute autre structure intervenant dans le renforcement des capacités en suivi évaluation au Niger.

L'équipe aura également à sa disposition l'ensemble de la documentation disponible au niveau du Comité de Coordination et ses archives de 1999 à aujourd'hui.

Par ailleurs, procéder par structure membres du ReNSE constituerait un avantage en terme de rapidité (sondage, enquête, etc.) par rapport à une entrée par membre individuel.

## **VI. Profil des consultants**

**Un(e) consultant(e) national(e) principal(e) et chef d'équipe** sera un(e) spécialiste expérimenté(e) dans le domaine du suivi évaluation des programmes et projets, titulaire d'un

diplôme de troisième cycle ou d'un doctorat en Sciences Sociales ou Economie Appliquée. Il/Elle démontrera une connaissance approfondie des systèmes d'organisation et d'information, en plus d'avoir une expérience avérée dans le suivi évaluation des impacts de programmes et projets de développement. Il/Elle aura également dispensé des formations en méthodes de suivi et évaluation. La connaissance des problématiques liées à la constitution de la communauté africaine et internationale d'évaluateurs sera un plus. Il/Elle aura une parfaite maîtrise des outils informatiques (Word, Excel), une bonne maîtrise de l'anglais et d'excellentes capacités d'analyse et de communication.

**Deux consultant(e)s nationaux(les)** appuieront spécifiquement le/la consultant(e) principal(e) :

1. Un(e) consultant(e) administrateur civil ou socio-économiste, titulaire d'un diplôme de troisième cycle, présentant une expérience de plus de 5 ans en développement institutionnel et renforcement des capacités des organisations. Elle/Il aura également une expérience significative en suivi évaluation de programmes projets pour le compte d'ONG et/ou d'agences bilatérales de coopération, ainsi qu'une parfaite maîtrise des outils informatiques et une excellente capacité d'analyse ;
2. Un(e) consultant(e) juriste, titulaire d'un diplôme de troisième cycle, présentant une connaissance de plus de 5 ans dans le domaine de l'organisation des associations et autres organisations de la société civile. Il/Elle sera de préférence issu(e) du milieu des enseignants universitaires, démontrera des expériences de travail au contact et/ou au sein de bureaux d'études privés ou en tant que consultants free lance. Une expérience de consultant pour le compte d'agences du Système des Nations Unies sera un plus. Il/Elle aura une parfaite maîtrise des outils informatiques et une grande capacité d'analyse.

## **VII. Durée de la consultation**

La consultation durera 4 semaines sanctionnées d'un atelier d'enrichissement ouvert à l'ensemble des parties prenantes. L'équipe aura alors 1 semaine supplémentaire pour finaliser le rapport en intégrant les observations faites.

Le rapport final sera transmis en 6 exemplaires au bureau du PNUD qui prendra les dispositions nécessaires pour les faire parvenir au secrétariat du Comité de Coordination du ReNSE.

## **VIII. Financement**

La mission est émarginée des fonds DSS 2003 du bureau local du PNUD Niger. Le budget est ainsi estimé en fonction des coûts paramétriques du PNUD Niger.