



**Sahel Regional Fund (SRF)**  
***Guide de Suivi-Evaluation- Redevabilité et  
Apprentissage (MEAL)***

Jun 2023

## Table des matières

Acronymes.....	3
1. Objectifs du Guide MEAL.....	4
2. Approche MEAL de la FMU.....	4
2.1. Procédures MEAL .....	4
2.1.1. Suivi .....	4
2.1.2. Evaluation.....	6
2.1.3. Redevabilité.....	7
2.1.4. Apprentissage.....	10
2.1.5. Optimisation des ressources/Value for Money (VfM).....	11
2.1.6. Reporting.....	12
2.1.7. Renforcement des capacités .....	12
2.2. Rôle et composition de l'équipe MEAL de la FMU.....	13
2.3. Plan de travail MEAL du SRF et Budget .....	14
3. Guide de MEAL pour les Partenaires.....	14
3.1. Introduction.....	14
3.2. Cadre MEAL .....	14
3.2.1. Approches de Suivi .....	14
3.2.2. Evaluation.....	15
3.2.3. Redevabilité aux populations affectées .....	16
3.2.4. Apprentissage.....	16
3.2.5. Staff MEAL et Budget.....	17
3.3. Indicateurs et Matrice de suivi des Performances.....	17
3.3.1. Indicateurs.....	17
3.3.2. Matrice de Suivi de Performance .....	17
3.4. Reporting.....	18
4. Annexes .....	18
4.1. Annexes MEAL pour la FMU .....	18
4.2. Annexes MEAL pour les Partenaires.....	18

## Acronymes

DRC : Danish Refugee Council

FCDO : Foreign, Commonwealth & Development Office

FMU : Fund Management Unit

MEAL : Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning

SRF : Sahel Regional Fund

TdC: Théorie du Changement

VfM: Value for Money

PTM : Performance Tracking Matrix

## 1. Objectifs du Guide MEAL

Le SRF a pour ambition de mettre en œuvre une approche de gestion axée sur les résultats, s'appuyant sur une théorie du changement (TdC) comprenant des dimensions clés du changement (changement des capacités, changement dans le modèle de partenariat, changement des politiques). Ceci permettant d'identifier les résultats des différentes régions, secteurs ainsi que les dimensions de ses résultats. Cette théorie du changement, associée au plan MEAL (**Annexe 1**), constituera la feuille de route sur laquelle s'appuiera le SRF pour démontrer où et comment les résultats ont été obtenus. C'est la base pour tester l'efficacité de la stratégie du SRF. L'objectif de cette approche de gestion axée sur les résultats est de suivre la gestion de l'intervention tout en essayant d'en assurer la pertinence, l'efficacité et l'impact.

L'objectif du SRF est d'assurer le suivi de l'atteinte des résultats escomptés ainsi que l'évolution et les changements systémiques conformément à son cahier des charges. Le cadre MEAL comprendra des questions d'apprentissage clés pour soutenir une stratégie de gestion adaptative pour la gestion collective du SRF. Il permettra également aux partenaires du cadre stratégique de démontrer leurs efforts cumulés, ainsi que des illustrations de certains résultats plus larges, d'une manière cohérente et inclusive.

L'objectif principal de ce cadre de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage (MEAL) est le suivant :

- Décrire comment l'équipe de gestion du fonds (FMU):
  - Suit et évalue les activités du fonds
  - Assure l'effort de redevabilité à toutes les parties prenantes concernées et
  - Documente et capitalise les enseignements tirés des interventions conduites par le fonds.
- Fournir aux partenaires potentiels du Fonds régional pour le Sahel (SRF) des orientations et normes minimales à suivre pour leur propre plan MEAL.

Ce cadre détaillera les activités MEAL, les processus, les outils ainsi que les rôles et responsabilités des membres de l'équipe MEAL du SRF.

En outre, il orientera les partenaires sur la manière de garantir une programmation de haute qualité grâce à un système MEAL solide qui encouragera l'innovation, la redevabilité ainsi que l'apprentissage.

Ce document est réparti en deux parties, à savoir :

- Approche MEAL de la FMU
- Guide MEAL pour partenaires

## 2. Approche MEAL de la FMU

### 2.1. Procédures MEAL

#### 2.1.1. Suivi

Le suivi est la collecte continue et systématique des données ou des informations relatives aux projets. Ce suivi sera réalisé par la FMU (personnel MEAL et directeur du Fonds). L'analyse des données de suivi permettra d'évaluer les progrès accomplis dans l'atteinte des résultats escomptés, de gérer l'adaptation stratégique et de promouvoir la redevabilité entre les partenaires du Fonds.

Le suivi effectué par la FMU aura pour but de :

- (1) Evaluer les progrès réalisés par les partenaires dans la mise en œuvre des activités du projet, l'atteinte des résultats escomptés (conformément au cadre de résultats et au plan de travail convenus), le processus de ciblage des bénéficiaires et l'utilisation des ressources (conformément au budget),
- (2) Trianguler les informations recueillies par d'autres moyens (analyse du contexte, revue documentaire, etc.), Examiner les tendances de la réponse humanitaire, réfléchir aux meilleures pratiques et aux enseignements tirés par le biais d'idées et de recommandations pour la gestion axée sur les résultats, l'atténuation des risques et l'information du public.
- (3) Suivi interne du fonds et le suivi de l'intervention des partenaires en vue de s'assurer que la mise en œuvre reste alignée à la stratégie et contribue à l'atteinte des résultats du fond ; s'assurer ensuite que tous les progrès sont consignés grâce à un système de reporting adéquat.
- (4) Identifier les lacunes et/ou les besoins de formation lors des visites de suivi et assurer le renforcement de capacité via des formations directes ou l'identification des ressources externes ou internes pour assurer la formation.

L'équipe MEAL de la FMU aura la charge de la mise en œuvre des activités de monitoring.

Pendant la mise en œuvre des projets par les consortiums, les principaux outils utilisés par la FMU pour le suivi des projets seront la Matrice du Suivi des Performance (PTM), qui est un outil harmonisé (annexe 1) conçu pour la collecte et le suivi du niveau de progression des indicateurs du projet. Cette matrice de suivi des progrès sera utilisée pour suivre la progression dans l'atteinte des résultats attendus et expliquer leur logique d'intégration.

Le PTM sera mis à jour et partagé par les consortiums à la FMU tous les trois mois. L'équipe MEAL de la FMU sera chargée de l'analyse globale des tendances et de la compilation des données des PTM des consortiums pour les rapports au(x) donateur(s).

Au cours de la première année de mise en œuvre, la FMU organisera des réunions de revue trimestrielles avec les consortiums afin d'examiner les informations fournies par le PTM, les rapports narratifs et financiers.

Ces réunions serviront de cadre de discussion sur des points tels que les difficultés d'accès, les risques, les changements/adaptations programmatiques nécessaires, la progression par rapport aux objectifs fixés (jalons), les taux d'exécution budgétaire, la coordination au sein des consortiums et autres acteurs, les besoins en matière de plaidoyer et tous autres défis.

Durant la seconde année de mise en œuvre, la fréquence des réunions avec les consortiums MEAL réduite à une fois par semestre.

L'unité de gestion du fonds (FMU) effectuera des missions de suivi trimestrielles auprès des consortiums, combinant des revues programmatiques et financières, afin de proposer les actions correctives, des adaptations du programme et de réduire le nombre de signaux d'alerte ou des conflits d'intérêts potentiels.

Les visites de suivi comprendront des visites sur le terrain de l'équipe MEAL de la FMU, des experts techniques du DRC (sur une base ad hoc) incluant le spécialiste en redevabilité du DRC ainsi que des experts techniques de FCDO et des consultants externes pour contrôler et évaluer la qualité et l'avancement de la mise en œuvre des projets et des processus standard en place. Pour chaque visite sur le terrain, la composition de l'équipe dépendra de l'objectif de la visite, du projet/des activités à contrôler.

Les visites sur le terrain de l'équipe technique et de l'équipe MEAL viseront à évaluer les progrès réalisés par les partenaires dans la mise en œuvre des activités du projet et des résultats attendus (conformément au cadre de résultats et au plan de travail), le processus de ciblage des bénéficiaires, l'utilisation des ressources (conformément au budget) et les systèmes internes de suivi, évaluation et de reporting dédiés au projet.

Les visites sur le terrain du spécialiste redevabilité du DRC se concentreront sur le suivi de l'adhésion et de la mise en œuvre des normes relatives à la redevabilité envers les populations affectées, conformément aux normes du CHS. Cette visite se concentrera sur le suivi de l'implication de la communauté dans la conception, la mise en œuvre et la revue du projet, le partage d'informations avec la communauté, la mise en place et le fonctionnement de mécanismes de retour d'information ainsi que les mesures de PSEAH en place au niveau des consortiums et du SRF.

Au moins une visite sera prévue pour chaque consortium et une visite supplémentaire pourra être effectuée en fonction des besoins identifiés. L'équipe MEAL apportera son soutien au spécialiste redevabilité du DRC pour le suivi et la mise en œuvre des recommandations.

L'équipe MEAL de la FMU a élaboré un modèle d'outil de suivi de visite de terrain et des termes de référence (**Annexe 2**) afin de garantir des approches, des normes, des outils et des listes de contrôle standard pour évaluer les performances des partenaires du SRF.

L'équipe MEAL triangulera les informations recueillies dans les rapports, identifiera les lacunes, évaluera les performances des consortiums par rapport aux indicateurs de performance clés fournis dans le plan de MEAL et dégagera les tendances dans les opérations humanitaires.

Globalement, l'équipe MEAL suivra la gestion des interventions tout en essayant d'en assurer la pertinence, l'efficacité et l'impact.

Au début du projet, une réunion de lancement sera organisée afin d'examiner la stratégie proposée par les partenaires et de clarifier les approches et les attentes de la SRF. Les domaines dans lesquels la SRF peut apporter son soutien aux organisations partenaires seront également identifiés, ainsi que les plans de soutien correspondants.

### 2.1.2. Evaluation

Les évaluations seront effectuées à plusieurs niveaux et par différents acteurs.

**Évaluations des consortiums** : Chaque consortium est invité à budgétiser et à organiser une **évaluation à mi-parcours** par une tierce partie indépendante (sélectionnée par le biais d'un processus d'appel d'offres) conformément au cadre logique du SRF et au manuel MEAL. Cette évaluation sera organisée au cours de la deuxième année (au plus tard le 18ème mois) de la mise en œuvre du projet et portera sur l'ensemble des consortiums (activités et gouvernance).

Cette évaluation aura pour objectif de répondre aux principales questions suivantes :

- Dans quelle mesure le programme est-t-il en train d'atteindre ses objectifs, y compris l'atteinte des personnes les plus démunies dans un délai raisonnable ?
- Le mécanisme financier et le soutien technique du SRF permet-il aux partenaires d'apporter une meilleure réponse ?
- Quelle est l'efficacité de l'utilisation des ressources ?
- Dans quelle mesure la coordination entre les membres du consortium permet-elle d'obtenir de meilleures performances.

Il s'agira d'une exigence à présenter dans la proposition de projet.

Afin d'assurer l'alignement avec la Théorie du Changement du SRF et le manuel MEAL, la méthodologie de l'évaluation sera partagée avec la FMU avant sa mise en œuvre sur le terrain. La FMU reverra les termes de références proposées par chaque consortium afin de garantir une méthodologie et un cadre analytique communs. Ceci est nécessaire pour que le SRF dispose d'un rapport d'évaluation qui pourrait être sommatif et permettre une synthèse des résultats.

Des détails supplémentaires sur cette évaluation sont fournis dans la section 3 du document.

**Évaluation du SRF** : La FMU organisera et mènera une évaluation au cours de la deuxième année (au plus tard le 22ème mois) de la mise œuvre afin d'évaluer :

- La conception du projet
- L'état de progression des potentiels résultats à court, moyen et long terme
- La mise en œuvre des activités
- La pertinence du projet présenté (alignement avec la TdC du SRF), les relations et la coordination interne et externe
- La pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience dans la gestion des fonds (par exemple, l'optimisation des ressources et son mécanisme de gouvernance).

L'évaluation contribuera à déterminer si le SRF progresse vers l'atteinte de son objectif en identifiant les changements qui peuvent lui être attribués, en identifiant les domaines d'amélioration, en suggérant des recommandations et en capitalisant l'apprentissage. Les questions suivantes seront utilisées pour guider l'évaluation :

- Le SRF contribue-t-il à l'amélioration de la qualité et de l'efficacité de l'action humanitaire dans les zones les plus affectées du Sahel ?
- Les partenaires soutenus ont-ils gagné en stabilité/flexibilité financière et en gestion adaptative afin de répondre aux besoins humanitaires, de protection les plus aigus ainsi qu'aux crises émergentes de manière durable dans les zones les plus affectées du Sahel ?
- Le SRF participe-t-il à l'influence collectivement des politiques et la réforme du système humanitaire au Sahel ?

L'évaluation MEAL menée par un consultant externe qui utilisera des méthodes de recherche approuvées telles que le suivi des processus, l'analyse de la contribution et/ou l'examen de la documentation.

L'équipe MEAL de la FMU soutiendra l'élaboration des termes de référence pour le recrutement du consultant et la validation de son plan de recherche. Elle apportera également son soutien à la révision et validation du rapport final d'évaluation.

Cette évaluation contribuera à alimenter la révision de la stratégie et du manuel des opérations du SRF

### 2.1.3. Redevabilité

Le SRF s'engage à rendre des comptes aux populations affectées, aux bailleurs ainsi qu'à toutes les parties prenantes concernées par les activités du SRF.

Cet engagement signifie que le SRF placera les principes d'intégrité et de transparence au cœur de son mandat et donc dans tous les aspects de la gestion de ses finances et l'utilisation des fonds par les partenaires au cours de la mise en œuvre des projets.

Le SRF s'engage à respecter les principes, les normes et les valeurs de redevabilité et de transparence contenus dans la Charte Humanitaire et la Norme Humanitaire Standard sur la qualité et la redevabilité. Pour ce faire, le SRF veillera à ce que les partenaires respectent :

Standards Internationaux	
CHS	Respecter les valeurs fondamentales du CHS
IASC	Respecter les six principes fondamentaux du IASC relatifs à l'exploitation et aux abus sexuels
Charte du SRF	
Charte du SRF	Signer et respecter la charte du SRF en tant qu'engagement moral à inscrire la redevabilité envers les populations affectées au premier plan de toutes les actions.
Mécanismes et politiques organisationnels	
Mécanismes de notifications	Veiller à ce que toutes les organisations bénéficiaires de subventions disposent de solides mécanismes internes de signalement des plaintes, conforme aux normes du DRC.
Mécanismes de retour d'information	Veiller à ce que des mécanismes de retour d'information communautaires fonctionnels soient mis en place dans tous les zones d'intervention des projets, que des mécanismes de réponse soient établis et que le retour d'information communautaire soit utilisé à des fins d'apprentissage et d'adaptation en vue d'une meilleure programmation. En outre, le SRF veillera à ce que les partenaires intègrent l'approche "do not harm" comme approche fondamentale et tiennent compte des vulnérabilités spécifiques des populations dans les zones d'intervention du projet.
Code de Conduite	S'engager à ce que des normes minimales de comportement en matière de fraude, de corruption, d'exploitation sexuelle et d'autres abus soient respectées par tous les partenaires du SRF. Ils doivent également disposer de procédures et de ressources pour l'investigation interne des cas de violation du code de conduite. Le SRF se réserve le droit d'externaliser des enquêtes administratives complètes lorsqu'elle le juge nécessaire.
Détournement de l'aide	S'engager à adopter une approche de tolérance zéro à l'égard du détournement de l'aide, y compris tout comportement inapproprié associé. Toutes les parties prenantes coopéreront pleinement aux enquêtes sur de tels événements, qu'elles soient demandées par le conseil d'administration, la FMU, le(s) bailleur(s) ou toute autre tierce partie.

Concrètement, le SRF respectera ses engagements envers le donateur par le biais du :

**Leadership** : Le SRF utilisera son expertise pour établir la documentation, les stratégies et processus qui permettront au fonds de sélectionner et de mettre en œuvre des consortiums de projets qui contribueront à la réalisation de la mission du SRF. Le FMU veillera également à ce que tous les consortiums produisent des rapports narratifs périodique et des rapports financiers qui seront compilés par la FMU et partagés avec le (s) Bailleur(s).

Les engagements pris à l'égard des partenaires et des autres parties prenantes reposeront sur les éléments suivants :

**Transparence et équité** : Par son fonctionnement interne, le SRF promeut la transparence et l'équité par différents moyens. Le SRF est géré par un conseil d'administration composé de bailleurs, d'observateurs et d'ONG nationales et internationales. Cela permettra une gestion transparente du fonds.

Le SRF dispose d'un site web pour tenir la communauté humanitaire informée des appels à propositions, des activités mises en œuvre et du fonctionnement global du SRF. Une liste d'organisations opérant dans la région du Sahel a également été dressée afin de diffuser des informations actualisées.

Le SRF souhaite également rester à l'écoute de ses partenaires et des organisations externes et encourage donc le partage des retours d'informations, des plaintes ou de tous commentaires relatifs au SRF. Un comité de recours a été mis en place pour traiter les plaintes concernant le fonctionnement



institutionnel du fonds ou du FMU. Une adresse électronique spécifique ([grievance@sahelregional-fund.org](mailto:grievance@sahelregional-fund.org)) a été créée et est disponible sur le site web du SRF. Des détails supplémentaires sur le comité de recours sont disponibles dans le manuel des opérations.

Pour respecter l'engagement de redevabilité envers les populations affectées, le SRF s'appuiera sur :

#### **Règles et Procédures :**

Les partenaires doivent s'assurer que des politiques, des procédures et des outils sont en place pour établir et maintenir des mécanismes efficaces de retour d'information de la part des communautés. Cela inclut des mécanismes efficaces et limités dans le temps pour traiter les plaintes sensibles et graves telles que l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels (SEA), la fraude, le harcèlement sur le lieu de travail, la corruption, etc..... L'évaluation du code de conduite et des mécanismes de plainte internes des partenaires fera partie du processus de sélection, tandis que l'évaluation des mécanismes de plainte communautaires sera effectuée au cours du processus d'évaluation de la note de conceptuelle et de la proposition de projet. Plus de détails sur ce sujet sont disponibles dans le manuel des opérations.

#### **Participation Communautaire, retour d'informations et action :**

Le SRF veillera à ce que les projets des consortiums sélectionnés soient basés sur les besoins et centrés sur les personnes. Les interventions proposées doivent placer les populations et les communautés touchées au centre de l'assistance. Elles doivent participer et être consultées tout au long du cycle du projet, être informées et avoir la possibilité de partager leurs avis et de formuler des plaintes. Les consortiums seront chargés de répondre aux plaintes et de veiller à ce que ces retours d'informations soient utilisés à des fins d'apprentissage pour une adaptation des programmes. *(De plus amples détails seront fournis dans le chapitre sur les exigences en matière de redevabilité des partenaires).*

La FMU veillera à ce que les critères minimaux en matière de redevabilité soient inclus dans les notes conceptuelles (CN) et dans la proposition de projet, car ils feront partie des critères d'évaluation. Le responsable de redevabilité du DRC fera partie du comité d'évaluation.

Lors de la revue des propositions, les engagements en matière de redevabilité proposés par les partenaires seront évalués.

Au cours de la mise en œuvre du projet, le responsable redevabilité du DRC effectuera des visites sur le terrain auprès de chaque consortium afin de :

- Soutenir les organisations dans la mise en place de systèmes de retour d'information solides
- Veiller à ce que les besoins et les opinions des populations assistées soient pris en compte.
- Veiller à ce que les partenaires soient redevables auprès des communautés en termes de partage d'informations sur les activités, mais aussi vis-à-vis des manquements du personnel, les enquêtes sur les plaintes, les mesures disciplinaires....

Ce soutien s'appuiera essentiellement sur :

- Appui à l'établissement de procédures et processus pour garantir la participation communautaire et le fonctionnement des mécanismes de retour d'information au niveau communautaire
- Partage d'informations avec la communauté
- Mise en place des mécanismes à base communautaires de retour d'information (de l'enregistrement des plaintes à la réponse appropriée)
- Soutien à la documentation des plaintes sur demande

- Soutien au processus d'apprentissage découlant du retour d'information des communautés pour l'amélioration de la qualité du programme.

En cas de besoins et/ou demande des partenaires, le responsable redevabilité du DRC pourrait organiser des sessions de formation. Des indicateurs clés de performance sont élaborés dans la fiche de référence des indicateurs globaux (GIRS) afin de fournir une base claire pour le suivi et les recommandations. Ces indicateurs de performance intégreront les attentes en matière de mécanismes de retour d'information communautaire sûrs, accessibles et inclusifs.

Le Responsable redevabilité de DRC sera soutenu dans cette tâche par le responsable MEAL de la FMU.

#### 2.1.4. Apprentissage

Pour démontrer que l'approche programmatique du SRF peut être un atout dans l'amélioration de la réponse humanitaire au Sahel, un système d'apprentissage solide sera mis en place. Ce système documentera les innovations, l'apprentissage, l'adaptation, l'anticipation et les échanges stratégiques sur la base des preuves générées tout au long du projet. L'apprentissage soutiendra également la révision des cadres, des outils et de la stratégie de la SRF.

Le SRF s'appuiera sur les questions d'apprentissage clés suivantes pour soutenir une stratégie de gestion adaptative :

- Le projet a-t-il atteint ses objectifs ou a-t-il progressé dans ce sens ?
- Y a-t-il des changements dans le contexte des zones d'intervention susceptibles d'affecter le cadre stratégique du SRF ?
- Le nombre de membres des consortiums d'ONG nationales/locales ont-ils augmenté ?
- La stratégie du SRF reste elle pertinente ? Doit-elle être modifiée ?
- Le support apporté par le SRF à ses partenaires est-il utile ?
- La mise en œuvre génère-t-elle des résultats fondés sur des données probantes ?
- Quelles sont les meilleures pratiques développées par les partenaires du SRF ?
- Est-ce que les populations affectées participent à la mise en œuvre du projet ?

L'apprentissage s'appuiera sur une approche qualitative utilisant des méthodes participatives, l'exploitation de documents et de processus basés sur :

- i. La capitalisation des **rapports de suivi** : les observations faites lors des visites de terrain seront consignées dans des rapports et les recommandations ou actions correctives prises feront l'objet d'un suivi. Les écarts observés dans un consortium seront utilisés pour l'apprentissage et l'adaptation des autres consortiums afin que des mesures préventives puissent être prises ;
- ii. Les **réunions de revue des projets** : au cours de ces réunions, les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs seront examinés et des recommandations, bonnes pratiques et enseignements seront partagés pour que tous les consortiums puissent les mettre en œuvre ;
- iii. Les **évaluations du projet** : les évaluations menées par les partenaires du SRF ainsi que par la FMU seront utilisées pour l'apprentissage. Les rapports contenant les conclusions et les recommandations seront utilisés pour améliorer les performances et le processus. L'évaluation à mi-parcours permettra d'évaluer le mécanisme de financement en répondant aux questions de la section Évaluation mentionnée ci-dessus. Cela permettra de réviser le cadre stratégique du SRF ;

- iv. **Redevabilité envers les populations affectées** : il s'agit d'un excellent outil d'apprentissage pour comprendre comment les communautés perçoivent et influencent l'intervention. Il sera demandé aux partenaires de partager et d'utiliser les résultats des consultations communautaires et les plaintes/retour d'information de la communauté pour réviser/adapter l'intervention ;
- v. Les **rapports de projet** : serviront à partager la mise à jour ou la réalisation du projet. Les partenaires incluront dans ce rapport une session d'apprentissage et les récits de changement significatifs ;
- vi. Les **recherches opérationnelles** : Le SRF financera deux (02) recherches opérationnelles. Les thèmes de recherche seront suggérés par l'équipe de la FMU et validés par les membres du conseil d'administration du SRF. Les sujets de recherche peuvent ne pas être directement liés à l'intervention mais se concentreront sur des sujets susceptibles de conduire à un changement significatif de la qualité de la réponse humanitaire et de l'agenda des réformes. Ces recherches seront financées afin de fournir des informations sur les investissements stratégiques prioritaires et de diffuser des preuves essentielles pour contribuer à une réponse plus efficace et fondée sur des évidences, enrichissant ainsi le programme de plaidoyer régional des Organisations Non Gouvernementales. La FMU fera appel à des universités, des organisations privées ou des sociétés de recherche pour cela, et les résultats seront publiés et partagés au sein de la communauté humanitaire. Les partenaires sont encouragés à suggérer des sujets de recherche lors de la phase de soumission des propositions.

La FMU facilitera un examen annuel formel avec le conseil d'administration du SRF et un autre avec les consortiums.

Avec le conseil d'administration du SRF, l'examen annuel sera l'occasion d'évaluer la situation du SRF dans différents domaines, notamment les échanges et relations avec les partenaires, l'acceptation de la stratégie et la prise de décision ;

Avec les consortiums, la revue portera davantage sur les aspects programmatiques liés au ciblage des zones prioritaires, au partage d'informations, le leadership du SRF et à l'attention portée au mode de fonctionnement du partenariat.

Ce sera également l'occasion de partager les leçons apprises durant l'année, de discuter et de partager les meilleures pratiques et de vérifier s'il est nécessaire de mettre à jour le cadre stratégique du SRF.

La FMU partagera des supports d'apprentissage tels que des rapports, des visuels et des bulletins d'information et des récits.

#### 2.1.5. Optimisation des ressources<sup>1</sup>/Value for Money (VfM)

Le cadre Value for Money a pour but d'aider les organisations à maximiser l'impact de chaque centime dépensé dans un programme afin d'améliorer la vie des communautés affectées pour lesquelles et avec lesquelles elles travaillent. Pour s'assurer que l'utilisation optimale des ressources permet d'atteindre les résultats escomptés d'un programme, l'analyse VfM est guidée par quatre piliers connus sous le nom de "4 E" :

- **Economie** : Achetons-nous des intrants de bonne qualité au bon prix (Inputs) ?
- **Efficacité** : Dans quelle mesure transformons-nous les intrants en produits ? (Outputs)

---

<sup>1</sup> Ce terme est la traduction française se rapprochant le plus du concept de Value for Money, mais pour les besoins de clarté et de conformité nous utiliserons le terme anglo-saxon dans le document

- **Efficacité** : Dans quelle mesure les produits atteignent-ils les résultats escomptés (Outcome) ?
- **Equité** : Dans quelle mesure les bénéfices sont-ils équitablement répartis ? Dans quelle mesure atteindrons-nous les groupes les plus vulnérables ? (Âge, sexe, handicap)

Le SRF fera une évaluation VfM à différents stades des projets sélectionnés :

Au **début du projet**, le SRF examinera le cadre de résultats des partenaires pour s'assurer qu'une approche VfM claire a été incluse dans les indicateurs. Pour s'assurer que les piliers économie, efficacité et efficacité de la gestion par les résultats peuvent être suivis de manière systématique, le SRF examinera également les budgets des partenaires pour s'assurer que les catégories de coûts sont correctement remplies.

Au cours de la **phase de mise en œuvre**, les indicateurs feront l'objet d'un suivi régulier afin de s'assurer qu'ils sont atteints, et une checklist VfM sera utilisée pour évaluer ces progrès.

Pour la **phase d'évaluation**, la FMU consolidera les résultats de l'analyse annuelle VfM dans un rapport soulignant les leçons apprises et développera un plan d'action proposé pour améliorer la qualité du projet.

Tout au long du cycle du projet, plusieurs ressources seront utilisées pour évaluer les progrès réalisés en matière de VfM :

- **Dioptra**, un logiciel d'aide à l'analyse coût-efficacité (Efficacité)
- **L'outil d'évaluation VfM du DRC**, utilisé lors de la phase d'évaluation pour synthétiser les progrès réalisés dans le suivi VfM que les partenaires ont fait en terme d'Economie, Efficacité, Efficience et Equité.
- **Checklist VFM**, élaborée par DRC pour soutenir l'assurance qualité des programmes dans le cadre de l'Economie, de l'Efficience, de l'Efficacité et de l'Equité.

#### 2.1.6. Reporting

Pour le reporting au(x) bailleur(s) des activités mises en œuvre via le SRF, le "modèle 8+3" sera utilisé. Ce modèle est conforme à l'engagement des donateurs du « Grand Bargain » d'harmoniser et de simplifier les exigences en matière de rapports. Toutefois, ce modèle a été personnalisé afin de refléter les exigences liées au SRF.

La fréquence et les délais de transmission des rapports du SRF vers le(s) bailleur(s) est détaillés ci-dessous :

Rapport	Période couverte	Délai de transmission	Contenu
<b>Rapport Intermédiaire (RI)</b>	03 mois	2 mois après la fin de la période de reporting	Voir Modèle de reporting
<b>Rapport Annuel (RA)</b>	12 mois	2 mois après la fin de la période de reporting	
<b>Rapport Final (RF)</b>	35 mois	6 mois après la fin du projet	

Le rapport MEAL partagé avec a) le registre des risques ; b) la matrice de suivi des performances ; c) le rapport financier ; d) la liste des partenaires en aval (en cas de changements) et e) la liste des équipements (exclu dans le RI).

#### 2.1.7. Renforcement des capacités

Le SRF organisera des sessions de renforcement des capacités en fonction des besoins identifiés ou suivant la requête des partenaires. Les réunions de lancement de projet, les visites de terrain et les

réunions de revue de projets (trimestriels ou annuels) serviront de cadre d'identifications de potentiels besoins de renforcement de capacité.

Les besoins en formation seront discutés au sein de la FMU qui se chargera d'identifier le personnel technique interne et/ou externe ainsi que les ressources nécessaires afin d'assurer la formation requise.

## 2.2. Rôle et composition de l'équipe MEAL de la FMU.

Le tableau ci-dessous présente les rôles et responsabilités de l'équipe chargée de la mise en œuvre des activités MEAL de la FMU. Ce tableau ne doit pas être lu comme une liste exhaustive des tâches mais plutôt comme une vue d'ensemble.

Poste	Rôle	Localisation
Directrice du Fonds	La directrice du fonds veillera à superviser le cycle de gestion des subventions du projet et le processus de planification stratégique. Elle mettra en place des systèmes de gestion des subventions en coordination avec le Manager MEAL et le Responsable des services finance et support. Lors de la visite sur le terrain, elle examinera avec les partenaires la gestion de la subvention du consortium, la coordination entre les organisations du consortium, l'efficacité du projet, l'alignement du projet à la stratégie du SRF et discutera avec le consortium de l'ajustement ou de la révision de la subvention.	Dakar
Responsable MEAL	Au cours de la phase de démarrage, le Responsable MEAL dirigera le développement des documents du cadre de suivi et évaluation et de toutes les annexes correspondantes. Au cours de la mise en œuvre, il jouera un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de la stratégie et de la procédure MEAL du SRF ; il s'efforcera d'assurer un lien étroit entre la mise en œuvre et l'alignement avec la stratégie du SRF ainsi que l'adaptation et le développement des projets en vue d'en améliorer la qualité et l'efficacité; il fournira un soutien technique aux équipes MEAL et programmes des partenaires du SRF en vue d'assurer la cohérence et d'améliorer la qualité de la collecte, de l'analyse et de la des données ; il soutiendra l'apprentissage et la gestion des connaissances pendant toute la durée du projet.	Dakar
Chargé de MEAL (02)	Travaillant en soutien au Responsable MEAL les chargés de MEAL superviseront la gestion de la qualité des projets des partenaires en effectuant des visites régulières sur le terrain, en examinant le cadre des résultats, les plans de MEAL et le rapport coût-efficacité des stratégies et des activités des projets des partenaires. Ils soutiendront le responsable MEAL et le spécialiste redevabilité du DRC dans tous les efforts visant à assurer la redevabilité, en particulier aux bénéficiaires. Ils fourniront des recommandations aux gestionnaires des consortiums et au personnel chargé du MEAL, le cas échéant, et serviront de point de contact pour toutes les questions MEAL des partenaires du SRF.	Dakar et/ou Pays d'interventions SRF
Responsable Redevabilité du	Interviendra en tant que conseiller technique sur une base ad hoc avec un rôle de conseiller technique. Il s'assurera que les canaux de communication bidirectionnels et les mécanismes de retour	Dakar

DRC (Temps partiel)	d'information (y compris les approches PSEAH) sont en place au niveau des consortiums et du SRF. À la suite des visites sur le terrain, il partagera le rapport avec des propositions/commentaires/recommandations nécessitant une réponse/action du partenaire lead de consortium.	
---------------------	---	--

### 2.3. Plan de travail MEAL du SRF et Budget

L'équipe MEAL de la FMU suivra un plan de travail afin de s'assurer que les activités MEAL prévues soient mises en œuvre à temps et fassent l'objet d'un suivi approprié.

Le plan de travail est établi pour trois ans et sera détaillé au fil des années. A la fin de chaque année, le plan de travail sera évalué et, en fonction des résultats, les détails de l'année suivante seront élaborés.

## 3. Guide de MEAL pour les Partenaires

### 3.1. Introduction

**Remarque :** Ce guide est destiné à tous ceux qui sont impliqués dans le suivi, l'évaluation, l'apprentissage et la redevabilité des projets financés par le SRF. Il est conçu à l'attention particulière du personnel MEAL, chefs de projet, responsables de programme et coordinateurs techniques afin de mieux les orienter sur les attentes du SRF en termes de Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage.

Ce guide n'a pas pour vocation à remplacer les directives internes des partenaires du SRF en matière de MEAL, mais il vise à renforcer la qualité des actions MEAL des partenaires afin d'améliorer les performances des projets financés par le SRF.

Un suivi, évaluation, responsabilisation et apprentissage précis et opportuns est essentiel pour démontrer que les fonds du SRF ont été utilisés de manière efficace, efficiente et transparente. Le suivi, l'évaluation et l'apprentissage doivent être proportionnels à l'échelle et au profil de risque de l'intervention, et l'approche MEAL utilisée doit être adaptée à l'approche, l'innovation, la complexité et le niveau de redevabilité du projet. L'apprentissage doit être saisi tout au long des réponses et utilisé pour informer des adaptations en temps réel.

Ce document vise donc à décrire les principales attentes des partenaires du SRF en matière de MEAL, mais aussi à fournir des éclaircissements sur les orientations MEAL formulées dans le modèle de proposition de projet.

Les partenaires doivent développer dans leur proposition un cadre de résultats et un plan MEAL solide assurant un contrôle qualité efficace de la mise en œuvre du projet.

Le cadre MEAL doit également inclure une description du personnel et des ressources, y compris un résumé du budget et d'un plan de travail MEAL (à présenter en annexe). Le SRF encourage les partenaires à consacrer au moins 1 à 3% du budget total aux activités et au personnel MEAL. La digitalisation des processus et des outils est fortement encouragée.

### 3.2. Cadre MEAL

#### 3.2.1. Approches de Suivi

Pour cette approche, le partenaire doit démontrer comment le système de suivi, les indicateurs, la collecte de données, la gestion de la qualité et les ressources mises en place garantiront que le projet

reste efficace, efficient et financièrement sur la bonne voie pour fournir les résultats escomptés à la fin.

Le partenaire doit décrire comment il contrôlera la mise en œuvre des activités sur le terrain afin de s'assurer que les activités sont menées comme prévu, qu'elles sont de bonne qualité et qu'elles respectent les normes minimales. Ce suivi permettra d'identifier les écarts et d'utiliser ces informations pour améliorer la mise en œuvre des projets.

Le partenaire doit également démontrer comment les données des indicateurs de performance et d'autres informations (données quantitatives ou qualitatives) seront collectées, analysées, présentées et revues pour démontrer que la mise en œuvre est sur la bonne voie, que la qualité de la mise en œuvre est bonne et que les résultats escomptés seront atteints.

Il est attendu des partenaires qu'ils s'investissent dans le suivi du contexte opérationnel, afin d'identifier les conditions temporelles ou permanente ainsi que les facteurs externes susceptibles d'affecter la mise en œuvre et la performance du projet. Ce suivi devrait être couplé à une stratégie de suivi à distance en cas d'accès restreint. Les données du projet et les autres produits du suivi devraient également être utilisés pour l'adaptation du projet.

Les projets pourraient être mis en œuvre dans des zones difficiles d'accès et/ou à conditions de sécurité complexes et instables, ce qui peut empêcher le personnel d'effectuer des visites régulières sur le terrain pour contrôler et vérifier l'effectivité et la qualité de l'exécution de l'intervention ainsi que de l'atteinte des résultats. Dans de telles circonstances, les partenaires sont encouragés à développer une approche de suivi à distance qui impliquera des méthodes et des outils adaptés au contexte pour s'assurer que les activités, ainsi que la redevabilité envers la population affectée, sont supervisées à distance sans perte de qualité, d'efficacité et de sécurité.

Le SRF recommande que l'approche de suivi à distance soit mise à jour en même temps que le registre d'analyse des risques et le plan de contingence du projet/organisation.

L'approche de suivi doit également démontrer comment le renforcement des capacités des ONG nationales sera suivi. A cette fin, il sera attendu du chef de file du consortium qu'il partage avec la FMU, dans les 5 premiers mois du projet, un plan de renforcement des capacités de ses partenaires. Ce plan doit être basé sur les écarts observés au cours du processus d'approbation des partenaires et au cours des premiers mois de la mise en œuvre des activités.

Chaque année, les partenaires doivent soumettre un plan MEAL actualisé après la revue et le rapport annuel. La version révisée doit être basée sur l'examen et l'apprentissage de l'année clôturée.

### 3.2.2. Evaluation

Les évaluations jouent un rôle important dans le respect de l'engagement du SRF à garantir l'utilisation efficace et efficiente des ressources en tant qu'outil de redevabilité et d'apprentissage. Dans cette section, les partenaires doivent inclure des détails sur les différentes évaluations à conduire ainsi que des exemples de questions auxquelles ces évaluations répondront et les connaissances qu'elles déga-geront.

Le SRF attend des consortiums qu'ils planifient, budgétisent et réalisent au moins trois enquêtes au cours du projet. Une **enquête de base**, une **enquête à mi-parcours** et une **enquête de fin de projet**.

**Enquête de Base (Baseline)** : elle recueillera au début du projet les valeurs de référence pour tous les indicateurs inclus dans le PTM. Les enquêtes à mi-parcours et finales se concentreront sur les indicateurs de résultats et sur tout autres indicateurs nécessitant une enquête comme méthode de mesure. Il est recommandé de réaliser l'enquête de référence au plus tôt, en fonction de l'accessibilité des zones, mais pas plus tard que les trois (03) premiers mois suivant le début de l'intervention.

Les valeurs obtenues lors de l'enquête de Base seront comparées aux valeurs à **mi-parcours** recueillies au cours de la deuxième année, puis aux valeurs de fin d'enquête recueillies au cours de la dernière



année du projet. Ces enquêtes visent à fournir des informations aux partenaires et au SRF pour mesurer les changements sur les résultats du projet et sur la population cible afin de renforcer la conception et le ciblage des interventions. L'enquête à mi-parcours devrait être menée au cours de la deuxième année du projet et **l'enquête finale** au cours de la dernière année.

Les partenaires partageront avec la FMU les termes de référence de l'enquête décrivant les objectifs ainsi que la méthodologie pour information et recommandations potentielles avant sa mise en œuvre.

Chaque consortium est tenu de réaliser une **évaluation à mi-parcours**. Cette évaluation, différente de l'enquête à mi-parcours portera sur la gestion et la gouvernance des consortiums, les procédures (financières, d'approvisionnement, de subvention, etc.), la VfM du consortium, le soutien du SRF, la participation des partenaires Nationaux et Locaux et l'amélioration des capacités. Les partenaires peuvent utiliser comme référence les questions d'évaluation de OECD/DAC<sup>2</sup> pour sélectionner les questions les plus pertinentes.

Il est fortement recommandé que cette évaluation soit faite par un évaluateur externe. Les termes de référence doivent être élaborés en étroite collaboration avec la FMU.

### 3.2.3. Redevabilité aux populations affectées

La stratégie du SRF consistant à mettre en œuvre un nouveau modèle de réponse au Sahel combinant une approche basée sur les besoins et centrée sur les personnes doit s'appuyer sur une forte redevabilité envers les populations affectées par les conflits et les déplacements. Les partenaires du SRF sont tenus d'adhérer aux normes humanitaires fondamentales et aux engagements du IASC.

S'engagement de façon active à prendre en compte, à rendre des comptes et à être tenu pour responsable par les personnes affectées ; le partenaire dans la section redevabilité doit clairement décrire :

- Comment les populations affectées, y compris les groupes marginalisés et/ou vulnérables, participeront et joueront un rôle actif dans les décisions liées à la conception et à la mise en œuvre du projet ;
- Les mécanismes spécifiques mis en place pour rendre l'information disponible et accessible aux populations affectées ;
- Quels sont les mécanismes mis en place pour recevoir les feedbacks et/ou les plaintes des bénéficiaires et y répondre pendant toute la durée du projet ?
- Dans quelle mesure, les mécanismes mis sur pied sont sûrs, accessibles et transparents pour recueillir les plaintes tout en assurant la confidentialité ;
- Comment les retours d'information sont collectés, pris en compte et traités en temps voulu et de manière structurée ;
- Comment les retours d'information seront intégrés dans la mise en œuvre des activités, le suivi et l'évaluation des performances, et serviront à la révision du projet ou de la mise en œuvre si nécessaire ;
- Comment les mécanismes seront contrôlés pour s'assurer qu'ils sont appropriés, qu'ils fonctionnent et qu'ils ont la confiance de la communauté.

Certains indicateurs de performance clés des mécanismes de retour d'information communautaire sont développés dans le GIRS afin d'aider les partenaires à mettre en place des mécanismes sûrs, accessibles, inclusifs et fonctionnels.

### 3.2.4. Apprentissage

Les résultats et informations générés par le suivi, d'évaluation et redevabilité devraient être utilisés pour produire des évidences et des enseignements. Les partenaires sont encouragés à promouvoir l'apprentissage par les moyens suivants : (1). Générer des preuves à partir de la collecte et de l'analyse

---

<sup>2</sup> <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dacriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>



de données ; (2). Documenter les meilleures pratiques et les exemples de réussite ; (3). La revue des projets ; et d'autres approches d'apprentissage garantissant que le partage de connaissance a lieu pour soutenir l'amélioration continue du système d'apprentissage et du changement organisationnels.

La revue annuelle est obligatoire pour chaque consortium et devrait être l'occasion d'évaluer la collaboration avec le SRF dans différents domaines, notamment l'échange et les relations, l'alignement avec la stratégie, le ciblage des zones prioritaires, le partage d'informations, la prise de décision, le lien de leadership et l'attention portée à la manière dont le consortium fonctionne.

L'équipe MEAL du SRF rassemblera les connaissances et les preuves recueillies par toutes les entités financées par le SRF afin de faire le bilan, de les diffuser parmi les partenaires du SRF et d'étayer le plaidoyer et le dialogue politique.

### 3.2.5. Staff MEAL et Budget

Les partenaires doivent présenter la structure MEAL du projet ainsi qu'un budget et un plan de travail pour les activités MEAL.

## 3.3. Indicateurs et Matrice de suivi des Performances

### 3.3.1. Indicateurs

La SRF fournira des indicateurs de résultats standard qui seront sélectionnés par les partenaires en fonction de leur pertinence pour l'intervention. Se référer à la fiche de référence des indicateurs globaux du SRF (GIRS) en annexe qui fournit des détails sur la définition de l'indicateur, la collecte des données, le calcul de l'indicateur et d'autres détails.

Pour les indicateurs de produits et de performance, le SRF encourage les partenaires à utiliser des indicateurs globaux standardisés<sup>3</sup> pour permettre l'agrégation et la comparaison entre les pays et les consortiums.

Tous les indicateurs doivent être inclus dans le cadre de résultats avec des objectifs annuels. Lors de la conception d'un cadre, il est important de prendre en compte la théorie du changement qui sous-tend la conception. Cela peut grandement améliorer la cohérence logique et la fiabilité de la conception du projet et aider à identifier les hypothèses qui sont essentielles à la réussite du projet.

### 3.3.2. Matrice de Suivi de Performance

Le PTM sert à présenter et à suivre l'évolution des résultats escomptés du projet et la manière dont elle sera suivie. Le PTM sera utilisé comme outil de collecte de données pour les partenaires mais aussi pour le SRF, pour suivre les performances et agréger les données des projets. Il doit être partagé dès le premier rapport trimestriel en utilisant le modèle de l'annexe 1. Le modèle donne des indications sur les informations à fournir.

Les objectifs (valeurs cibles) doivent être fournis pour tous les indicateurs pour chaque année, en fonction de l'applicabilité de l'indicateur. La valeur de référence doit être fournie pour chaque indicateur applicable avant la fin du premier trimestre de la mise en œuvre du projet. Les partenaires doivent s'appuyer sur l'enquête de base pour collecter les valeurs de référence de tous les indicateurs.

Les partenaires sont libres d'adapter le modèle de PTM (Structure et colonnes supplémentaires) en fonction de leurs besoins en matière de suivi. Mais le modèle doit être partagé trimestriellement avec la FMU. Lors du partage des informations, les données doivent respecter tous les critères de désagrégation mentionnés dans le GIRS et avec une feuille par pays couvert.

---

<sup>3</sup> [Home | Indicator Registry \(hpc.tools\)](#)

### 3.4. Reporting

Chaque partenaire devra soumettre un rapport narratif trimestriel 40 jours après la fin du trimestre. Ce modèle de rapport narratif se trouve en annexe du manuel des opérations et doit être accompagné du rapport financier.

Rapport	Période couverte	Délai de transmission	Contenu
Rapport Intermédiaire (RI)	03 mois	40 jours après la fin du trimestre	Voir Annexe
Rapport Annuel (RA)*	12 mois	2 mois après la fin de l'année	
Rapport Final (RF)	35 mois	3 mois après la fin du projet	

\*Le rapport annuel est le rapport cumulatif des rapports trimestriels, ce qui signifie qu'il n'y a pas de rapport trimestriel 4, mais un rapport annuel.

## 4. Annexes

### 4.1. Annexes MEAL pour la FMU<sup>4</sup>

- Annex 1. Performance Tracking Matrix (PTM)
- Annex 2. Field monitoring visit package
- Annex 3. FMU MEAL Workplan
- Annex 4. Partner performance index

### 4.2. Annexes MEAL pour les Partenaires

- Annex 5. Global Indicator Reference Sheet

---

<sup>4</sup>

Certains de ces annexes ne sont pas encore développées ou sont en cours de développement.