PROJET D'AMELIORATION DE LA GOUVERNANCE DE LA RESILIENCE ET DE LA SECURITE ALIMENTAIRE ET NUTRITIONNELLE ET DE L'AGRICULTURE DURABLE EN AFRIQUE DE l'OUEST (PAGR-SANAD)

Assistance Technique au PAGR-SANAD

EuropeAid/139135/DH/SER/BF

RAPPORT DE MISSION

MISSION AT COURT TERME

AUDIT INTERNE ET SUIVI EVALUATION DES ACTIVITES DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE AU PAGR-SANAD

Ce projet est financé

par l'Union européenne

Un projet mis en œuvre par

AGRER-QUAREIN

RAPPORT DE MISSION D'EXPERT A COURT TERME

Expert Court Terme	Expert en suivi-évaluation et audit interne des projets
Durée de la mission	14 jours ouvrés
Date de démarrage de mission	3 décembre 2020
Date de la fin de mission	24 décembre 2020
Nombre d'interventions	1

Titre du projet	**Assistance technique au Projet d'amélioration de la gouvernance de la résilience et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de l'agriculture durable en Afrique de l'Ouest (AT PAGR-SANAD)**
Référence du projet	**FED/2018/399-941**
DUE en charge	**Burkina Faso**

Informations sur le projet/programme		
Zone bénéficiaire de l'action	Afrique de l'Ouest	
Mise en œuvre géographique	Afrique l'Ouest et Sahel (17 pays)	
Contractant	AGRER S.A/N.V.	
Contribution de l''UE	4.499.000 €	
Date de début des prestations de l'AT : 08/10/2018		
Date de fin des prestations de l'AT : 07/10/2022		
Motif de l'Audit Interne	Problématique	
Nom de l'Auditeur	PÊTRE Olivier	
Phase de terrain	**Date de début :** 03/12/2020	**Date de fin :** 11/12/2020

Résumé des scores	
Pertinence	3.1 🟢 3.2 🟢 3.3 🟢 3.4 🟢 3.5 🟡 3.6 🟢 3.7 a) 🔴 3.7 b) 🔴 3.7 c) 🟡 3.7 d) 🔴 3.7 e) 🔴
Efficience	4.1 🟢 4.2 🟡 4.3a) 🟢 4.3 b) 🟢 4.4 a) 🟡 4.4 b) 🟡 4.4 c) 🟢 4.5 🟡 4.6 🟡
Efficacité	5.1 🟡 5.2 🟢 5.3 🟡 5.4 🟢
Durabilité	6.1 🟢 6.2 🟢 6.3 🟢 6.4 🔴 6.5 🟡 6.6 🟡

Acronymes :

CEDEAO :	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CHNSAN :	Comité de Haut Niveau sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle
CILSS:	Comité Inter États de Lutte contre la Sécheresse au Sahel
COPIL :	Comité de Pilotage
CORESA :	Conseil régional de sécurité alimentaire et nutritionnelle
CSSA :	Cadre stratégique de sécurité alimentaire
ECOWAP :	Politique Agricole Commune
OPR :	Organisation des producteurs ruraux
PAU :	Politique agricole de l'Union
PREGEC :	Prévention et gestion des crises alimentaires
PRIASAN :	Programme régional d'investissement agricole et SAN
PNIASAN :	Programme national d'investissement agricole et SAN
PCD-TASAN :	Programme communautaire décennal de transformation de l'agriculture et nutritionnelle dans l'espace UEMOA
RPCA :	Réseau de prévention des crises alimentaires
ROPPA :	Réseau des Organisations paysannes et producteurs de l'Afrique de l'Ouest
SAN :	Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
SANAD :	Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle et Agriculture Durable
UEMOA :	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
URCP :	Unité régionale de Coordination du projet

1. Contexte 6
2. Synopsis 7
3. Pertinence 9
3.1 L'action répond-elle actuellement aux besoins des groupes cibles / bénéficiaires finaux ? 9
3.2 L'action est-elle adaptée aux capacités institutionnelles, humaines, et financières du pays partenaire et/ou autres parties prenantes clés ? 10
3.3 Pour les 3 Organisations Inter-Gouvernementales bénéficiaires, l'ensemble des parties prenantes font-elles toujours preuve d'un engagement effectif (appropriation) ? 10
3.4 Existe-t-il un système de coordination sectorielle (incluant le développement des capacités) efficace dirigé par les institutions et impliquant les acteurs locaux et bailleurs pertinents ? 12
3.5 Y a-t-il des questions de complémentarité à examiner entre cette action et d'autres initiatives, actuellement en cours ou programmés par les bailleurs ? 12
3.6 L'ensemble des risques et des situations nouvelles ont-ils été pris en compte en mettant à jour la logique d'intervention ? 13
3.7 a)Les indicateurs sont-ils correctement définis et pertinents pour mesurer l'atteinte des objectifs ? 14
3.7 b) Toutes les informations nécessaires sont-elles disponibles ? 14
3.7. c) Les indicateurs sont-ils tous ventilés par sexe, si pertinent ? 15
3.7. d) Les valeurs de référence sont-elles définies et mises à jour pour chaque indicateur ? 15
3.7. e) Les valeurs cibles sont-elles définies et réalistes ou doivent-elles être actualisées ? 16
3.8 Conclusion sur la Pertinence 16
4. Efficience 17
4.1 Les mécanismes de mise en œuvre (dont les modalités de mise en œuvre, les entités et les dispositions contractuelles choisies) sont-ils propices à la réalisation des résultats attendus ? 17
4.2 Le pays partenaire et tout autre partenaire dans le pays dirigent-ils l'action avec efficacité ? 18
4.3 a) Les ressources financées par l'action et actuellement disponibles correspondent-elles aux besoins de l'action ? 18
4.3. b) Dans quelle mesure les ressources sont-elles disponibles à temps auprès des autres parties prenantes ? 19
4.4 a) Si des retards sont constatés, quelle est leur importance et quels sont leurs conséquences ? 19
4.4 b) Les mesures correctives appropriés ont-elles été mises en œuvre ? 20
4.4 c) Dans quelle mesure la planification a-t-elle été révisée ? 20
4.5 Les produits ont-ils été réalisés/fournis de façon rentable ? 20
4.6 Le monitoring de l'action est-il assuré de manière adéquate par les partenaires de mise en œuvre, le/les pays et autres parties prenantes ? 21
4.7 Conclusion sur l'efficience 21
5. Efficacité 22
5.1 L'avancement de chacun des produits se fait-il comme prévu ? 22
5.2 La qualité des produits (y compris celle de l'appui au développement de capacités) est-elle satisfaisante ? 22
5.3 Les produits (développement des capacités compris) sont-ils toujours susceptibles d'apporter les résultats attendus ? 23
5.4 L'action soutient-elle avec efficacité la politique et les actions du partenaire ? 23
5.5 Conclusion sur l'efficacité 23
6. Durabilité 24

6.1 Est-ce que les parties prenantes clés sont en mesure d'acquérir les capacités institutionnelles et humaines qui permettront aux bénéfices de l'action de s'inscrire dans la durée ? 24

6.2 Le rôle de la DUE dans le monitoring de l'action est-il suffisamment respectueux du rôle prépondérant des partenaires afin de renforcer leurs capacités ?....24

6.3 L'accès aux bénéfices est-il abordable pour les groupes cibles sur le long terme ?....25

6.4 Le secteur privé a-t-il été impliqué afin de garantir la durabilité de l'action ?....25

6.5 Les mesures nécessaires ont-elles été prises pour garantir une durabilité environnementale ?....25

6.6 Les mesures nécessaires ont-elles été prises pour renforcer le rôle des femmes ?....25

6.7 Conclusion sur la durabilité....26

7. Aspect horizontal 26

7.1 Les actions de communication et de visibilité ont-elles été mises en œuvre de manière appropriée ?....26

8. Recommandations 27

1. Contexte

L'Afrique de l'Ouest est l'une des régions du monde les plus exposées à l'insécurité alimentaire. Il est estimé qu'environ 34 millions de personnes sont en état de sous-alimentation 2014-16 (FAO, 2015). La situation est alarmante dans certains pays membres. En plus de la pénurie de nourriture, une autre préoccupation majeure se porte sur la qualité nutritionnelle des aliments.

Les pays de l'Afrique de l'Ouest et du Sahel sont périodiquement affectés par des crises alimentaires récurrentes, la crise énergétique, l'avancée de la désertification, la pression démographique, la variabilité et le changement climatique et désormais la pandémie mondiale COVID-19. Les crises alimentaires et nutritionnelles auxquelles font faces les populations sahéliennes sont généralement chroniques et localisées suite à de mauvaises récoltes ou à une insuffisance de revenus pour accéder convenablement à l'alimentation. En 2017, selon les analyses du Réseau de prévention des crises alimentaires (RPCA), près de 13,8 millions de personnes sont en besoin d'assistance alimentaire et nutritionnelle, dont de 1,6 millions en situation d'urgence, chiffre qui augmentera encore avec la pandémie COVID-19.

Pour faire face aux défis d'insécurité alimentaire et nutritionnelle, les 17 pays de l'Afrique de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Cap Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Liberia, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone, Togo) et du Sahel (Mauritanie et Tchad) se sont organisés sous l'égide de plusieurs réseaux et institutions régionales inter-états afin de mieux combattre et prévenir les crises alimentaires dans l'avenir, notamment : le Comité Permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel (CILSS), la Communauté Economique pour le Développement des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), et la Commission de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) qui entre eux et avec leurs états-membres ont mis en place des politiques, stratégies et programmes agricoles et de SAN à exécuter dans les pays et au niveau régional, ainsi que la co-animation de réseaux et d'initiatives importantes de prévention dans la matière (RPCA, PREGEC, AGIR).

Au plan institutionnel et organisationnel, des efforts importants sont faits par ces différents acteurs régionaux pour s'inscrire dans des dynamiques de meilleure gouvernance et de coordination des politiques régionales et nationales en matière de SAN et de résilience.

Pour soutenir ces efforts au niveau régional, l'Union Européenne s'est engagée avec les Commissions de la CEDEAO et de l'UEMOA à financer dans le cadre du Programme Indicatif Régional (PIR) du 11ème Fonds Européen de Développement (FED) un Projet d'amélioration de la gouvernance de la résilience et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de l'agriculture durable en Afrique de l'Ouest (PAGR-SANAD). C'est dans le cadre de ce projet que l'assistance technique objet de ce rapport a été mise en place. Le projet PAGR-SANAD est la première intervention de l'UE et de tout autre bailleur à regrouper toutes les trois institutions représentantes des états de l'Afrique de l'Ouest et du Sahel dans un seul projet de coopération internationale et d'appui à l'amélioration de la gouvernance et de la résilience dans la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de l'agriculture durable dans la région.

2. Synopsis

PAGR SANAD :

L'objectif global est de renforcer la gouvernance de la SANAD en Afrique de l'Ouest et au Sahel afin d'assurer, face aux risques économiques et environnementaux, un meilleur accès à l'alimentation et un meilleur impact nutritionnel et de renforcer la résilience des populations vulnérables tout en favorisant une croissance économique et sociale inclusive.

L'objectif spécifique de l'action est de développer les capacités requises au sein des institutions régionales (CEDEAO, UEMOA, CILSS) et OPR pour renforcer la Gouvernance régionale de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et des politiques agricoles – y compris dans l'égalité de genre - dans le contexte de la Résilience en Afrique de l'Ouest en vue de l'atteinte de l'Objectif "Faim zéro" d'ici 2025.

Les trois principaux résultats attendus sont :

1. Les principaux acteurs institutionnels régionaux (CEDEAO, UEMOA et CILSS) et les OPR ont renforcé leurs capacités en matière de Résilience et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle, d'Agriculture durable.
2. Les réformes nécessaires des cadres, instruments et outils clés d'information et de suivi évaluation des politiques agricoles et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle sont entreprises dans une logique de résilience et la réalisation de statistiques ventilées par sexe/âge.
3. La Nutrition est intégrée et prise en compte de façon effective dans les politiques agricoles et de sécurité alimentaire.

La coordination du projet est assurée par une Unité Régionale de Coordination du Projet (URCP) placée au sein du CILSS et sous le pilotage de la CEDEAO et de l'UEMOA qui assurent respectivement la présidence et la vice-présidence du Comité régional de pilotage (COPIL) du projet PAGR-SANAD.

AT PAGR SAND : objet unique de ce rapport d'Audit Interne

Les résultats attendus de l'AT sont les suivants :

1) Les principaux acteurs régionaux (CEDEAO, UEMOA, CILSS) et les OPR ont renforcé leurs capacités institutionnelles et organisationnelles, de coordination des politiques et programmes en matière de Résilience et de sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'agriculture durable.
2) Les acteurs régionaux et nationaux disposent de cadres, d'instruments et d'outils clés permettant un suivi évaluation efficace et des informations fiables sur le résultats et performances des politiques et programmes agricoles et de sécurité alimentaire et nutritionnelle et de résilience sont régulièrement produites.
3) La nutrition est intégrée et prise en compte de façon effective dans les politiques et programmes agricoles et de sécurité alimentaire.

4) Une meilleure coordination des interventions des acteurs régionaux entre eux et avec les pays est assurée à travers des mécanismes de concertation et de dialogue traitant de façon efficace les thématiques prioritaires, dont la résilience, la nutrition et permettant le suivi et les réorientations nécessaires concernant les politiques et programmes régionaux SANAD.
5) Une coordination et une mise en œuvre efficaces du PAGR-SANAD sont assurées à travers une programmation rigoureuse, un suivi et un reporting périodique de qualité des résultats du projet.

L'appui de l'AT au projet PAGR-SANAD porte sur trois composantes et la coordination, à savoir:

1. Composante 1 : Renforcement des capacités du cadre institutionnel, de pilotage et de Suivi évaluation des politiques et programmes SANAD & résilience au plan régional.
2. Composante 2 : Renforcement des dispositifs et systèmes d'information et d'analyse et de suivi évaluation des politiques et programmes agricoles et de sécurité alimentaire et nutritionnelle et de résilience.
3. Composante 3 : Appui à l'intégration effective de la Nutrition dans les politiques agricoles et de sécurité alimentaire au plan régional et dans les pays.

Pour rappel, cet Audit Interne et Suivi Evaluation ne couvre que l'AT du PAGR SANAD. Les personnes rencontrées et l'agenda de cette mission sont présentés en annexe 1.

3. Pertinence

Score: Bien / très bien Problèmes Sérieuses lacunes

3.1 L'action répond-elle actuellement aux besoins des groupes cibles / bénéficiaires finaux ?

Globalement oui, l'action répond à un besoin exprimé par les organisations inter-gouvernementales (OIG) de recevoir l'appui d'une assistance technique (AT) pour la mise-en-œuvre (MOE) du projet PAGR-SANAD, notamment sur plusieurs aspects du travail de ses institutions en matière de SANAD-R, comme par exemple, le renforcement des capacités des institutions dans le suivi des politiques et des programmes de sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'agriculture durable et de résilience (SANAD-R) dans les pays de l'Afrique de l'Ouest et du Sahel.

Les groupes cibles en tant que bénéficiaires finaux sont les suivants :

- Le Comité Permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel (CILSS),
- La Communauté Economique pour le Développement des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO),
- La Commission de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA),
- Les organisations de producteurs et ruraux (OPR) de l'Afrique de l'Ouest.

Dans ce sens, l'action dans sa conception et dans l'orientation de ses objectifs répond parfaitement à leurs besoins.

Au niveau de la logique d'intervention, certaines activités ainsi que des résultats tels que formulés initialement dans le contrat de subvention entre l'UE et le CILSS et dans la Convention de Financement entre la CE et la CEDEAO et UEMOA ne sont pas tous présentés de façon logique, ce qui brouille la perception globale de l'intervention. A ce titre, une des recommandations est de regrouper les résultats R4 et R5 actuels pour éviter des redondances avec les R1 à R3. Le nouveau R4 reprendra uniquement les résultats de l'AT à l'URCP.

Par conséquent, les bénéficiaires sont engagés dans un exercice de mise-à-jour et de redéfinition de certaines activités et de certains résultats, de façon à répondre plus finement à leurs besoins pratiques et à prendre en compte les évolutions importantes externes qui impactent cette intervention, notamment la pandémie mondiale COVID-19. Une recommandation est faite en ce sens.

Enfin, la DUE à Ouagadougou, pense à juste titre que l'approche logique proposée dans la méthodologie AGRER nécessite des adaptations notamment en matière de production de

connaissance par l'équipe AT dans les thématiques couvertes par le PAGR SANAD et de communication de cette production de connaissance. Une recommandation est faite en ce sens.

Cette recommandation, une fois suivie, permettra d'atteindre les résultats prévus du projet.

3.2 L'action est-elle adaptée aux capacités institutionnelles, humaines, et financières du pays partenaire et/ou autres parties prenantes clés ?

Oui. L'action est bien organisée et ancrée auprès des 3 OIG régionales avec des ressources allouées à chaque institution pour sa mise-en-œuvre, notamment des responsables de projet, de suivi-évaluation et des équipes additionnelles en appui administratif pour le PAGR-SANAD, sans oublier les ressources allouées par les 3 bénéficiaires pour accueillir professionnellement l'équipe de l'AT dans les bureaux respectifs, deux experts et une assistante administrative au CILSS, un à l'UEMOA et un à la CEDEAO.

De plus, les capacités institutionnelles de gestion et de suivi de projets sur les thématiques couvertes par le PAGR SANAD, existent préalablement à l'action, à l'intérieur de ces institutions (ex. : suivi des politiques et programmes de SANAD-R au niveau régional et au niveau des pays). Les activités de l'AT comprennent du renforcement ciblé de capacités au besoin (e.g. renforcement de capacité technique et institutionnelle sur le suivi des questions liées à la nutrition).

Un point d'interrogation persiste sur le suivi national des thématiques régionales appuyées par le PAGR SANAD. Une recommandation sur l'étude de l'impact national des politiques régionales et inter-gouvernementales pourrait, si elle est suivie, apporter un début de réponse.

3.3 Pour les 3 Organisations Inter-Gouvernementales bénéficiaires, l'ensemble des parties prenantes font-elles toujours preuve d'un engagement effectif (appropriation) ?

Oui, grandement.

Les principaux bénéficiaires cibles du projet PAGR-SANAD sont la CEDEAO, l'UEMOA, le CILSS, les Organisations Paysannes, à travers le ROPPA.

Les interviews menées par cette mission d'Audit Interne confirment leurs engagements effectifs envers ce projet jugé pertinent tant par les Directions de ces OIGs que par leurs services opérationnels.

A titre d'exemple, dès le début de la mise en œuvre du projet, les 3 OIG ont accueilli les Assistants Techniques au PAGR-SANAD en mettant sans tarder à leur disposition des locaux et des facilités pour leur installation. La CEDEAO, le CILSS, l'UEMOA et les OPR se sont également engagés dans la mise en œuvre des activités à travers la mise en place

rapide d'un comité de pilotage (COPIL) du projet. De même, le fait de communiquer régulièrement sur les actions du projet, à travers des présentations power point aux différentes instances (Réunions ECOWAP/Grup, CHN-SAN) est un exemple de la continuité de leurs engagements et leur soutien aux activités SANAD.

Enfin, la tenue régulière des réunions du PREGEC et du RPCA montre également l'engagement des acteurs à la bonne marche du projet. Les OIG invitent toutes les parties prenantes (Etats et bailleurs, les points focaux) aux concertations sur le projet (COPIL régional ou sectoriel). Les acteurs étatiques participent également à la planification et à la réalisation des activités pour l'atteinte des résultats attendus du PAGR-SANAD ; e.g. (i) le CRPS du CILSS où les Etats analysent les projets mis en œuvre par le CILSS ou (ii) les instances de la Commission de l'Administration et des Finances (CAF) de la CEDEAO. Ceci assure également une excellence pertinence des actions planifiées et au vu de l'engagement des parties prenantes dans la formulation de ces activités un excellent ancrage auprès des bénéficiaires d'où une bonne efficience des activités menées.

Lors des deux réunions du COPIL organisées depuis le début de la mise en œuvre du PAGR SANAD, les Institutions ont confirmé avoir formuler initialement leurs besoins en appui, en AT et en renforcement de leurs capacités. Leurs engagements à s'approprier la mise en œuvre et les acquis du projet restent forts et constants dans le temps malgré les difficultés rencontrées notamment le retard dans la mise en œuvre du PAGR SANAD de plus d'un an, causée par (i) des délais de recrutement du personnel assez long à l'URCP financé par le PAGR SANAD et non finalisée totalement après plus d'un an de sa date de démarrage officielle (l'expert en Suivi-Evaluation n'est toujours pas identifié), (ii) un système de validation des produits, particulièrement lent au sein du CILSS (les notes élaborées par l'AT nutrition par exemple mettent trop de temps -parfois des semaines ou mois à être validées par le Coordonnateur du PRASAN, hiérarchie directe de l'URCP, d'où une recommandation de cet Audit Interne de mettre en œuvre les thématiques choisies par les 3 OIGs rapidement sans accord écrit des bénéficiaires si besoin, sur les TdRs déroulant ces thématiques).

Ces retards et difficultés externes à l'AT confirment d'autant plus la pertinence de leur appui notamment sur les activités spécifiques suivantes dont la pertinence initiale est confortée par ces constats :

- Appuis aux analyses de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle et l'Agriculture Durable SANAD à travers les contributions et participations de l'AT à l'animation du dispositif de Prévention et gestion des crises alimentaires (PREGEC) et des instances de coordinations des politiques SANAD, le Comité de Haut Niveau sur la sécurité alimentaire (CHN-SAN) de l'UEMOA, le Conseil régional sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle (CORESAN) du CILSS qui n'est pas opérationnel.
- Renforcement des capacités des acteurs en matière de SANAD à travers les appuis aux recrutements d'experts consultants au sein des Institutions. Plus précisément, les 3 OIGs bénéficiaires comptent intégrer des Experts thématiques au sein de leurs programmes à la fin du projet pour, entre autres, pérenniser les acquis de cette assistance technique.

- Appuis aux suivis/évaluation des politiques (diagnostic, évaluation et performance) et programmes SANAD (PAU, CSSA et ECOWAP) par des analyses perspectives (SAN, Agriculture, Élevage, Pêche) qui seront prises en compte dans les rapports biannuels de la mise en œuvre des politiques SANAD.

A ce jour, toutes les activités du projet sont réalisées grâce à la mobilisation et l'engagement politique de la CEDEAO, du CILSS et de l'UEMOA et des OPR, en impliquant les experts AT PAGR-SANAD sur la majorité des actions ou réflexions notamment leur implication aux travaux des instances de décision sur la SAN, à l'UEMOA avec le CHNSAN, à la CEDEAO avec l'ECOWAP group et au CILSS avec le RPCA.

3.4 Existe-t-il un système de coordination sectorielle (incluant le développement des capacités) efficace dirigé par les institutions et impliquant les acteurs locaux et bailleurs pertinents ?

La coordination sectorielle est un acquis au sein des institutions et des gouvernements. Dans chaque pays membre de la CEDEAO, de l'UEMOA et du CILSS et au niveau de chaque secteur et sous-secteur couvert, il existe des cadres de concertations ou de pilotage à travers les politiques, programmes et stratégies bien définis.

Par exemple au Burkina Faso, le Conseil National de sécurité alimentaire et ses déclinaisons au niveau décentralisé assure la coordination sectorielle dans sa thématique. Les mêmes déclinaisons se retrouvent aux niveaux régional et national pour les programmes SANAD. Par exemple : il existe des Programmes nationaux d'investissement agricole et sécurité alimentaire et nutritionnelle (Programmes nationaux d'investissement agricole et sécurité alimentaire et nutritionnelle - PNIASAN) et un programme régional (Programme régional d'investissement agricole et sécurité alimentaire et nutritionnelle - PRIASAN) avec leur mécanisme de suivi-évaluation au niveau national et régional y compris les cadres de renforcement des capacités des acteurs à tous les niveaux.

Pour la CEDEAO, la coordination sectorielle est assurée à travers ECOWAP dans ces déclinaisons (PNIASAN et PRIASAN) et PTF. Pour l'UEMOA, à travers la PAU et ses déclinaisons le PCD-TASAN et le Programme Agriculture et le CILSS, à travers le Cadre stratégique de Sécurité Alimentaire (CSSA).

L'efficacité de ces coordinations est que tous les acteurs sont impliqués et l'aide à la prise de décision est commune.

3.5 Y a-t-il des questions de complémentarité à examiner entre cette action et d'autres initiatives, actuellement en cours ou programmés par les bailleurs ?

Pour la thématique SAN, il y a lieu d'améliorer la synergie entre les projets (AT, OIGs, bénéficiaires) particulièrement dans le renforcement de capacités des acteurs, les réponses aux crises alimentaires et le suivi-évaluation des réponses pour améliorer la prise de décision commune et partagée.

Ce constat s'adresse plus aux Bailleurs (AFD, Coopération française, UE, USAID, SUISSE, GIZ, JICA, ACDI, Coopération Espagnole, etc....) qu'aux pays bénéficiaires et OIGs récipiendaires.

S'agissant de la complémentarité, des améliorations restent nécessaires notamment entre les projets SANAD. Par exemple, au niveau du CILSS, les interventions PREDIP et le PAGR-SANAD, tous deux financés par l'UE traitent l'information sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle sans beaucoup de coordination entre eux. A titre d'exemple, le PREDIP, financé par l'UE, essaie de mettre en place un système « information pastorale », alors que ces informations sont déjà connues et prises en compte par le dispositif PREGEC, financé par l'USAID et l'UE.

A noter également l'existence d'un Forum de discussion UE-CEDEAO-UEMOA-CILSS-CSAO (souvent tenu en marge du RPCA, en décembre ou avril ou lors du copil annuel en mars de chaque année) qui valide en coordination les domaines et thématiques d'études et de notes régionales de recherche, dans le but d'une convergence régionale et pour éviter les doublons comme cela arrive encore trop souvent avec des études similaires demandées sans concertation par les différents bénéficiaires.

La mission d'Audit pense qu'il faut démultiplier le nombre de cadre d'échanges à travers une plateforme e.net ou présentiel deux fois par année. La concertation pourrait être encore élargie à des acteurs majeurs dans la gouvernance SAN dans la région comme USAID, AFD, FAO, CSAO et CORAF, pour éviter davantage les doublons notamment pour les recherches, études et notes de support régionales.

3.6 L'ensemble des risques et des situations nouvelles ont-ils été pris en compte en mettant à jour la logique d'intervention ?

Les risques sont bien évalués, notamment la gouvernance qui reste une préoccupation majeure des OIGs bénéficiaires. L'implication et l'ancrage de l'AT dans ces institutions sont appréciées, répondant à un risque initial de mauvais ancrage/coordination ; comme l'ont confirmé les nombreuses interviews croisées avec les différentes unités directement bénéficiaires du PAGR SANAD et de son AT.

La logique d'intervention est en cours de mise-à-jour lors de l'écriture de ce rapport, ce qui implique une révision des risques et des situations nouvelles lors de la mise-en-œuvre du projet et de l'AT, notamment ceux liés à la pandémie du COVID-19.

Il est important de souligner que les partenaires dans leur ensemble ont vite réagi aux conséquences de cette pandémie, afin de s'adapter aux nouvelles conditions de travail nécessaires suite aux mesures anti-COVID prises (e.g. : télétravail, priorisation d'ENP locaux).

En outre, plusieurs autres risques liés à la faible efficience existent tels que les retards de la mise-en-œuvre de certaines activités, le manque de cadrage initial des bénéficiaires sur les activités de l'AT.

Un exercice de recadrage en octobre 2020 par AGRER des activités en consultation avec les bénéficiaires, l'AT, et la DUE a apporté une réponse à ces autres risques comme les recommandations de cet Audit pour augmenter l'efficience générale de l'AT.

Dans le détail, cette mission d'Audit Interne s'attache précisément à mitiger ces risques, notamment une des recommandations formulées après les interviews en profondeur avec les 3 OIGs permet de lever les risques d'incompréhension des bénéficiaires. Ainsi les thématiques prioritaires ont été identifiées, formulées et quantifiées en appui par ces bénéficiaires en moins d'une semaine. Cela prouve également de nouveau l'excellent ancrage de l'AT et l'implication forte des bénéficiaires dans la formulation des appuis qui leur sont nécessaires.

Les 3 OIGs et ROPPA bénéficiaires sont désormais parfaitement au courant des activités de l'AT qui toutes à ce jour, ont pour origine une demande de leur part.

3.7 a) Les indicateurs sont-ils correctement définis et pertinents pour mesurer l'atteinte des objectifs ?

Non. Les indicateurs de performance liés aux résultats et à l'objectif spécifique de l'AT PAGR SANAD ne sont pas tous pertinents et sont mal rédigés sans possibilité de mesure quantitative. La plupart des indicateurs ne sont, en effet, pas RACER (Relevant, Accepted, Credible, Easy, and Robust) ni mesurables et sans valeur de référence ni valeur cible. Des recommandations importantes sont faites pour améliorer substantiellement le cadre logique et ses indicateurs de performance.

Aucune mesure quantitative n'est dès lors possible pour calculer une valeur actuelle de ces indicateurs de performance. Les indicateurs actuels seront tous réécris soit en indicateurs quantitatifs mesurables avec des valeurs de référence soit qualitatifs et ce, selon l'état de l'art actuel de l'Union Européenne.

Ces caractéristiques rendent les indicateurs définis insuffisants pour permettre un suivi objectif de l'avancement des activités et une mesure de l'atteinte des résultats du projet. Par conséquent, les indicateurs font l'objet actuellement d'une analyse et d'une mise-à-jour, dans le cadre de la révision du CL des activités de l'AT.

Le stade de mise en œuvre de ce projet, à mi-parcours, permet cette révision du cadre logique qui doit devenir pour les experts AT et l'URCP un véritable tableau de bord et un outil de gestion, de décision et de suivi interne.

3.7 b) Toutes les informations nécessaires sont-elles disponibles ?

Les indicateurs ne sont pas utiles pour mesurer les progrès de la mise en œuvre de l'AT. En effet, ils sont tous hors périmètre de contrôle de l'AT et non RACER, mal formulés et peu précis. Ainsi par exemple, le premier indicateur du R1 actuel est *« Les organisations ciblées (CEDEAO, CILSS, UEMOA, OPR) ont adopté des plans et/ou stratégies pour effectuer des réformes institutionnelles et organisationnelles* ». Premièrement l'adoption de tels

plans/stratégies sont hors périmètre de contrôle de l'AT et dépendent de décisions administratives et politiques des OIGs-cibles et de leurs pays membres. Deuxièmement, l'acception des réformes institutionnelles n'est pas claire ni définie. Cet indicateur n'est enfin ni mesurable, ni crédible, ni robuste. Les indicateurs actuels seront précisés et reformulés pour être RACER et ainsi définir des résultats respectifs SMART. Ainsi par exemple, les livrables mesurables comme les productions de savoir identifiables par les AT depuis le début de mise en œuvre de l'AT à ce jour et repris dans les 4 premiers Rapports Semestriels seront identifiés et attribués à un des 5 nouveaux résultats. Ils serviront ainsi à définir des indicateurs de performance RACER pour les 5 nouveaux résultats.

Les informations relatives au calcul des indicateurs de performance existent et seront utilisées une fois les indicateurs de performance réécris. En effet, les informations disponibles sur la documentation du projet (TdR, Contrat de subvention entre l'UE et le CILSS, Contrat de financement entre l'UE et la CEDEAO et l'UEMOA) sont suffisantes pour s'assurer que les nouveaux indicateurs pourront être suivis correctement.

Des recommandations sont faites pour améliorer ces indicateurs et la cohérence du cadre logique.

3.7. c) Les indicateurs sont-ils tous ventilés par sexe, si pertinent ?

L'objectif spécifique de l'action est de développer les capacités requises au sein des institutions régionales (CEDEAO, UEMOA, CILSS) pour renforcer la Gouvernance régionale de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et des politiques agricoles – y compris dans l'égalité de genre - dans le contexte de la Résilience en Afrique de l'Ouest en vue de l'atteinte de l'Objectif "Faim zéro" d'ici 2025.

Les indicateurs actuels se réfèrent à des améliorations de politiques, l'aspect genre étant inclus. Enfin, pour le renforcement du rôle des femmes, les 3 OIG bénéficiaires prennent des mesures permettant la parité Homme/Femme.

3.7. d) Les valeurs de référence sont-elles définies et mises à jour pour chaque indicateur ?

Non, il n'y ni de valeur de référence, ni de valeur cible, ni de valeur actuelle – ni dans le cadre logique de l'AT PAGR SANAD ni dans la description de l'action.

Lors de la révision des indicateurs de performance proposée par cette mission d'Audit Interne, elle a recommandé d'intituler et de phraser les indicateurs de façon telle qu'ils soient mesurables et qu'ils puissent permettre aux acteurs du projet d'en tirer des actions concrètes pour arriver à l'atteinte des résultats et des objectifs.

3.7. e) Les valeurs cibles sont-elles définies et réalistes ou doivent-elles être actualisées ?

Il n'y a pas de valeurs cibles ni dans le CL ni dans la description de l'action qui sont réalistes, bien définies et acceptées par les bénéficiaires puisque chacune fait l'objet d'une récriture engagée lors de cette mission. La révision des indicateurs de performance en parfaite collaboration de l'ensemble des acteurs du projet renforcera encore l'excellente appropriation des activités des bénéficiaires respectifs.

3.8 Conclusion sur la Pertinence

- Pour rappel, l'objet de cet Audit interne est l'évaluation des actions de l'AT PAGR SANAD et non le projet lui-même.
- Le projet répond bien aux besoins exprimés par les bénéficiaires tant au début de la mise en œuvre qu'à ce jour après deux ans de mise en œuvre et à mi-parcours.
- L'AT au PAGR-SANAD est bien positionnée pour appuyer l'UEMOA, le CILSS et la CEDEAO et les OPR/ROPPA dans l'atteinte des résultats du PAGR-SANAD (les mêmes que ceux de l'AT).
- L'action est adaptée aux capacités institutionnelles, humaines et financières car elle est entièrement financée par l'UE, d'une part et accueillie au sein des structures des trois principales institutions bénéficiaires (les OIG), d'autre part. L'AT prévue implique précisément l'appui aux bénéficiaires à travers, notamment un renforcement de capacités. Ce renforcement soutient une bonne adaptation de l'action aux capacités des bénéficiaires.
- L'appropriation du projet PAGR-SANAD est excellente comme le prouvent les réactions positives et rapides aux demandes de cette mission d'Audit (notamment l'identification des priorités thématiques, voir recommandation) car les bénéficiaires sont bien engagés dans une logique de renforcement de leurs capacités institutionnelles et organisationnelles. À titre d'exemple, les bénéficiaires sont actifs dans la conception et formulation d'activités de mise en place de systèmes d'information et de suivi qui puissent permettre une meilleure gouvernance entre les acteurs de ce suivi.
- Il existe une coordination sectorielle impliquant gouvernement, bailleurs et locaux au niveau des bénéficiaires du PAGR-SANAD mais pas assez de visibilité sur la présence de l'AT dans les actions de coordination entre les bénéficiaires directs du projet et l'ensemble des acteurs concernés par l'action.
- Les complémentarités avec d'autres interventions doivent être mieux exploitées.
- Les risques et hypothèses sont nombreux et sont en cours de révision avec les partenaires dans le cadre de cet Audit. L'importance de cette révision à mi-parcours de l'AT est renforcée par les nouveaux risques liés à la pandémie COVID-19 depuis mars 2020.
- Le cadre logique n'est pas utilisé comme outil de gestion du projet tel qu'il devrait l'être. Les résultats ne sont pas SMART ni les indicateurs RACER. Une révision complète des indicateurs de performance est proposée dans les recommandations.

4. Efficience

4.1 Les mécanismes de mise en œuvre (dont les modalités de mise en œuvre, les entités et les dispositions contractuelles choisies) sont-ils propices à la réalisation des résultats attendus ?

Oui bien qu'ils soient multiples. Il s'agit d'un projet unique, le PAGR SANAD dans lequel l'UE a pu proposer une vision commune aux trois (3) institutions régionales dont les stratégies, les visions, les modalités politiques et les modes de fonctionnement varient. Cette vision commune s'articule harmonieusement entre 3 instruments financiers de l'UE différents et complémentaires.

Ainsi, premièrement, un contrat de service pour l'assistance technique au PAGR SANAD, pour rappel objet de cet Audit, a été signé le 07/09/2018 entre la DUE et AGRER S.A. avec un début de mise en œuvre le 08/10/2018.

Deuxièmement, un contrat de subvention pour mettre en œuvre le PAGR SANAD a été signé le 17/12/2018 entre la CE et le CILSS où sont logés deux des quatre experts de l'AT, à hauteur de 15,5 M€. Ce contrat couvre 100% des coûts éligibles, sans apport financier donc du CILSS. La période de mise en œuvre du projet est de 54 mois. Le démarrage officiel du projet était prévu le 01/01/2019 mais l'équipe de l'URCP du PAGR-SANAD au CILSS n'est opérationnelle que depuis le 01 janvier 2020, un an plus tard. Comme déjà mentionné, l'expert S&E de l'URCP n'est pas encore engagé en décembre 2020, les candidats proposés ont été refusés à deux reprises. La durée contractuelle de ce contrat de subvention de 54 mois prend en compte ce démarrage tardif.
Coeteris paribus, la mise en œuvre se terminera donc fin juin 2023.

Troisièmement, une convention de financement pour mettre en œuvre le PAGR SANAD, entre la CE, la CEDEAO ordonnateur régional du FED et l'UEMOA, d'un montant de 20,5M€ sans cofinancement, a été signée le 25/06/2018 (signatures respectives Commission Européenne, le 15/12/17 ; Commission de l'UEMOA, le 28/02/18, Commission de la CEDEAO, le 25/06/18). La période de mise en œuvre opérationnelle est de 60 mois. Elle prend court le 25 juin 2018 et se termine donc le 25 juin 2023, comme celle de la subvention CE-CILSS.

Bien que ces trois (3) instruments financiers entraînent des modes de fonctionnement différents, ils ont été donc pensés pour permettre une atteinte simultanée des résultats attendus.

L'efficience générale a été lourdement affectée par l'installation tardive de l'URCP, un an exactement après la date de début de mise en œuvre du contrat de subvention CILSS, objet de 3 composantes et de 3 résultats spécifiques du cadre logique de l'AT PAGR SANAD.

4.2 Le pays partenaire et tout autre partenaire dans le pays dirigent-ils l'action avec efficacité ?

Oui. Globalement, les institutions bénéficiaires et le ROPPA mettent en œuvre les activités de l'AT PAGR SANAD avec une certaine efficience grâce à une excellente appropriation de l'action mais avec également une certaine lenteur due au mode de fonctionnement de ces institutions régionales.

Depuis le démarrage du projet, le COPIL s'est réuni deux fois, une fois en présentiel (Lomé/Togo, le 22 mars 2019), une fois en distanciel (VC Zoom, le 11 mai 2020). Il a pour principal objectif de faire le point sur l'exécution des projets notamment i) d'examiner et d'approuver les rapports (technique et financier) annuels des activités du projet et de son AT- Année N ; ii) d'approuver la programmation de l'année N+1 et le budget y afférent ; iii) de revisiter éventuellement le cadre logique d'intervention des différents programmes et les grandes de lignes de la programmation pour les années à venir. Mais ce cadre de concertation ou de coordination nécessite des améliorations dans leurs préparations (choix des thèmes, note de présentation, etc.), harmonisation et suivis des recommandations. Ces recommandations, souvent les mêmes, sont formulées pour chaque projet mais leur mise en œuvre n'est pas suivie et la synergie entre les projets n'est pas assurée. Il s'est tenu une réunion Quadripartite (CEDEAO, CILSS, UEMOA, ROPPA) le 19 février 20218 pour l'opérationnalisation efficace du PAGR-SANAD.

4.3 a) Les ressources financées par l'action et actuellement disponibles correspondent-elles aux besoins de l'action ?

Oui. Les ressources disponibles correspondent bien aux besoins de l'action et le budget est suffisant pour mettre en œuvre les activités prévues du PAGR-SANAD.

Ce budget est divisé en quatre lignes budgétaires, les trois premières lignes budgétaires reflètent les trois composantes thématiques du PAGR-SANAD :
Composante C1 : Appui au renforcement des capacités des acteurs clés (CEDEAO, CILSS, UEMOA, OPR) dans le cadre du processus des réformes institutionnelles et organisationnelles dans les domaines de la Résilience, de la Sécurité alimentaire et nutritionnelle, de l'agriculture durable ;
C2 : Appui aux acteurs régionaux et nationaux pour qu'ils disposent des cadres, instruments et outils clés permettant un suivi évaluation efficace et des informations fiables des résultats et performances des politiques et programmes agricoles et de sécurité alimentaire et nutritionnelle et de résilience ;
C3 : appui pour que la nutrition soit intégrée et prise en compte de façon effective dans les politiques et programmes agricoles et de sécurité alimentaire et de Résilience.

Et une quatrième ligne budgétaire pour l'AT objet de cet Audit, dont l'objectif est d'appuyer les institutions et organisations partenaires dans la mise en œuvre des activités

prévues sur les trois composantes thématiques. Ces ressources financées sont suffisantes pour répondre aux besoins des 3 OIGs et des OPR. Chaque OIG partenaire bénéficie d'un expert principal à temps plein dédié à les appuyer sur les activités de suivi-évaluation et d'appui institutionnel, telle que prévues dans l'une des trois composantes. De surcroît, un Chef d'équipe est chargé de diriger et de coordonner cet appui ainsi que de donner son apport technique aux activités des partenaires. Les experts principaux ont également 950 hommes-jours (h/j) d'expertise non principale à leur disposition, largement non utilisée lors de l'écriture de ce rapport.

4.3. b) Dans quelle mesure les ressources sont-elles disponibles à temps auprès des autres parties prenantes ?

L'action est entièrement financée per l'Union européenne. Il y a donc peu d'autres ressources ou de contributions en nature de la part des bénéficiaires si ce n'est évidemment une mise à disposition des locaux de bureaux où sont logés les experts de l'AT (2 experts au CILSS, un à l'UEMOA et un à la CEDEAO). Ces institutions appuient administrativement l'AT pour l'acheminement des équipements et matériels prévus avec e.g. la délivrance de toutes autorisations administratives nécessaires. Dans ce contexte, les ressources liées à l'AT ont été mises à disposition parfaitement à temps.

4.4 a) Si des retards sont constatés, quelle est leur importance et quels sont leurs conséquences ?

Les retards constatés sont peu nombreux mais affectent le suivi et l'appui des activités de l'AT et l'efficience globale. Ces retards peuvent être résumés comme suit :

1. Retard dans la signature du Contrat de subvention entre la DUE et le CILSS le 17/12/2018, deux mois après la mobilisation de l'AT (08/10/18) et le démarrage officiel du projet le 25/06/2018. Ce petit retard a impacté la phase de démarrage et la suite car la plupart des activités prévues pour l'AT dans les TdR dépendent non seulement des décisions et donc des initiatives des institutions partenaires mais aussi de leur concertation avec l'AT et les autres institutions bénéficiaires pour préparer, coordonner, et articuler la mise-en-œuvre entre institutions.
2. Retard dans la mise en place de l'URCP en janvier 2020, soit plus d'un an après le début du dépoilement de l'AT. Il a de facto empêché l'AT de mettre en œuvre les activités de support à l'URCP pour atteindre les résultats 4 et 5 de son cadre logique initial.
   Ainsi l'AT entre octobre 2018 et janvier 2020 n'a pas eu d'interlocuteur unique des institutions partenaires pour assurer une coordination efficiente entre bénéficiaires. L'absence de l'URCP explique en partie le manque de compréhension initiale, réglée depuis, par les institutions de certaines activités prévues de l'AT. Par conséquent, plusieurs activités prévues n'ont toujours pas démarré ou ne sont pas encore achevées.
3. Retard dans l'approbation des TdR et des profils d'expertise non principale (ENP) par les bénéficiaires aux procédures parfois longues. L'Audit interne a permis de demander à tous les bénéficiaires leurs listes de thématiques importantes où

l'assistance d'ENP est requise. A ce jour, cette mobilisation est peu efficiente puisque seulement 89 h/j sur les 950 h/j totaux ont été mobilisés ou en cours de mobilisation.

A noter l'absence de retard dans le déroulement des activités de l'AT dont l'efficience et l'efficacité ont été confirmées par tous les interviews triangulaires menées par cette mission d'Audit.

4.4 b) Les mesures correctives appropriés ont-elles été mises en œuvre ?

Oui, une recommandation détaille les décisions prises pour répondre à cette faible mobilisation des ENP. Une liste des thématiques complètes, quantifiés en h/j et planifiés de 2021 jusque fin juin 2023, permettront de mobiliser environ 1.091 h/j. Il est évidement que les experts de l'AT dérouleront dans le détail les priorisations, les TdRs de ces thématiques, leur chronologie précise avec les OIGs bénéficiaires et ROPPA pour mettre en œuvre les missions court terme des ENP. Cette liste est présentée en annexe 2.

Pour les autres mesures correctives, le contractant et les partenaires ont (i) revu en détail les conséquences des retards sur l'efficience globale du projet mais également (ii) proposé un cadrage des activités de l'AT auprès des institutions bénéficiaires et ainsi assuré une compréhension générale commune et partagée, des activités de l'AT.

4.4 c) Dans quelle mesure la planification a-t-elle été révisée ?

La planification du projet a été révisée lors de chaque rapport semestriel. Elle fait aussi l'objet d'une révision à l'occasion de cet Audit interne. La mission est confiante que le suivi des recommandations proposées permettra l'utilisation totale de l'expertise non principale avant la fin de mise en œuvre opérationnelle de l'AT PAGR SANAD car les bénéficiaires ont une appropriation forte des bénéficies et ont exprimé un besoin fort de cette expertise.

Enfin, une meilleure communication des livrables, demandée par la DUE permettra, entre autres, une meilleure efficacité de ces livrables de l'AT et assurera une bonne visibilité aux fonds UE. Une recommandation inclut cette demande.

4.5 Les produits ont-ils été réalisés/fournis de façon rentable ?

Non, peu rentable encore à ce jour. Le budget consommé au 30/09/2020 est de 1.604.984,12€ sur un total de 4.499.000€.

Comme expliqué ci-dessus, il reste encore 861 h/j d'ENP non utilisés sans donc aucun produit. A ce jour, seuls deux missions court terme (chacune de 15 h/j) en plus de celle de l'Audit Interne ont eu lieu, à savoir (i) l'Appui à la dissémination et mise à l'échelle des indicateurs de suivi et évaluation de la mise en œuvre des politiques et stratégies de sécurité alimentaire et nutritionnelle inscrites dans le Cadre Stratégie de Sécurité Alimentaire (CSSA) du CILSS et (ii) l'Elaboration du rapport régional sur la situation alimentaire et nutritionnelle au Sahel et en Afrique de l'Ouest – Année 2019.

En revanche, 40 livrables et produits des experts principaux de l'AT ont été publiés dans les rapports semestriels. Une liste des livrables et produits de l'AT est présentée en annexe 3 et une recommandation pour une meilleure communication et visibilité de ces produits est faite, également pour augmenter l'efficacité de l'action.

4.6 Le monitoring de l'action est-il assuré de manière adéquate par les partenaires de mise en œuvre, le/les pays et autres parties prenantes ?

Oui, mais le projet manque d'un cadre et structure de suivi formelle sur les activités de l'AT par les institutions bénéficiaires, raison pour laquelle la DUE, les institutions bénéficiaires et l'AT se sont mis d'accord pour avoir une planification des activités de l'AT dorénavant une fois par mois afin de renforcer ce suivi et mieux communiquer.

AGRER a également mis en place un suivi évaluation interne plus précis des activités de l'AT avec un détail des livrables à produire, des produits à diffuser, des bénéfices avec des indicateurs de performance RACER, un chronogramme de suivi, où chaque activité est soit achevée dans la période, soit retardée avec explications des raisons des retards, soit postposée avec les raisons soit annulée avec les raisons expliquant les annulations.
Une recommandation en ce sens est proposée par l'Audit, son suivi assurera un monitoring interne efficient et efficace.

4.7 Conclusion sur l'efficience

- Les mécanismes de mise en œuvre sont propices à la réalisation des résultats bien qu'ils soient multiples. Il s'agit d'un projet unique, le PAGR SANAD et son AT, dans lequel l'UE a pu proposer une vision commune à 3 institutions régionales dont les stratégies, les visions, les modalités politiques et les modes de fonctionnement varient. Cette vision commune s'articule harmonieusement entre 3 instruments financiers de l'UE différents et complémentaires.
- Le budget alloué est suffisant pour une bonne efficience de l'action. La description de l'action est déclinée en composantes, et en autant de lignes budgétaires précises, et le lecteur externe se rend vite compte qu'elles ont été toutes discutées en détail entre la DUE et les bénéficiaires, y compris celle relative à l'AT.
- Les montants décaissés et engagés totalisent 1.604.984,12€ au 30/09/2020 sur un budget total de 4.499.000,00€. Le taux global de consommation du budget est d'environ 36%, en-deçà de la période écoulée après deux ans, à mi-parcours. La raison principale de cette sous-consommation actuelle est liée à la sous-utilisation de l'expertise non principale (à ce jour 89 h/j sur 950 h/j prévus) pourtant demandée avec insistance par les bénéficiaires.
- Le monitoring interne est difficile, faute d'indicateurs de performance RACER et de chronogramme précis des activités. Ce monitoring est en cours de renforcement pour l'équipe d'AT par le contractant afin que les informations, les points d'actions prévus et engagés et les difficultés rencontrées soient mieux centralisés et communiqués en temps réel à la DUE et aux institutions bénéficiaires. Un suivi plus fin permettra également à l'AT de prendre des mesures rectificatives plus rapidement lorsqu'elles s'imposent.

- Il existe des retards qui affectent négativement l'efficience globale de l'action si les mesures correctives recommandées par cet Audit ne sont pas suivies, ce qui est peu probable, le contractant ayant pleinement conscience de la nécessité d'un suivi plus fin et précis.

5. Efficacité

5.1 L'avancement de chacun des produits se fait-il comme prévu ?

Oui pour l'AT long terme et pas encore pour les experts non principaux de court terme. En effet, les produits et les livrables fournis sont nombreux mais encore trop peu liés à l'ENP peu mobilisée à ce jour.

Ceci écrit, tous les bénéficiaires interviewés ont tous confirmé que les bénéfices de l'appui de l'AT sont utiles et nombreux comme le confirment les livrables/produits de l'annexe 3. Ils doivent faire l'objet d'une diffusion plus efficace qu'une simple description dans les 4 rapports semestriels livrés à ce jour sur ces deux premières années de mise en œuvre. Il est recommandé pour chacun de ces livrables identifiables de prévoir des canaux de diffusion spécifiques qui peuvent varier d'un livrable à l'autre en gardant en mémoire les budgets communication & visibilité du PAGR SANAD à savoir 181.170,00€ dans la Convention de financement et 36 M FCFA dans le contrat de subvention CILSS.
Comme expliqué précédemment, les résultats tels qu'actuellement formulés ne sont pas SMART, trop souvent hors de périmètre de contrôle de l'AT et les indicateurs de performance pas RACER. Cette évaluation a donc permis le début d'une révision complète du CL afin de mieux définir les activités, les livrables, et les indicateurs de performance ainsi que l'efficacité des produits par rapport aux besoins des bénéficiaires. La poursuite de cette révision est une recommandation du rapport.

Enfin, les livrables en annexe 3 font l'objet d'une autre recommandation pour assurer une plus grande efficacité pour les bénéficiaires en augmentant leur partage et leur valeur ajoutée par une communication et visibilité plus ambitieuses au travers d'actions de visibilité propres, au travers des réseaux des bénéficiaires, notamment celui des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest

5.2 La qualité des produits (y compris celle de l'appui au développement de capacités) est-elle satisfaisante ?

De nouveau, les bénéficiaires ont tous mentionné à cette mission que l'AT était de qualité avec ses 4 experts pointus dans leurs domaines respectifs liés à la SANAD, tous avec une expérience de haut niveau dans leur domaine et unanimement appréciés pour leur qualité professionnelle, humaine et de coordination. D'où une qualité de produits à haute valeur ajoutée pour les institutions et appréciée par les institutions bénéficiaires, sans toutefois la visibilité nécessaire qui pourrait démultiplier l'efficacité globale de l'AT PAGR SAND.

À titre d'exemple, des livrables liés à la réalisation d'activités prioritaires pour les bénéficiaires portent des bénéfices certains aux bénéficiaires tels : (i) l'élaboration d'indicateurs du cadre stratégie du CILSS en matière de SANAD, élaborés par une ENP et retenus pour atteindre le résultat R1 ; (ii) l'élaboration d'un programme de renforcement de capacités pour l'intégration et le suivi effectif des activités pertinentes de promotion de la nutrition, pour atteindre le résultat R3.

5.3 Les produits (développement des capacités compris) sont-ils toujours susceptibles d'apporter les résultats attendus ?

Les différents produits livrés par l'AT sont conformes aux attentes des OIG. Tout au début de leur prise de fonction, les AT ont produit des notes de diagnostic sur les politiques et programmes SANAD développés par les trois (3) OIG, aussi un état des lieux a été fait sur le dispositif de prévention et gestion des crises alimentaires et les actions de Nutrition. Ces livrables sont conformes aux résultats R1, R2 et R3 attendus de l'AT.

Si les thématiques décrites en annexe 2 sont déroulées rapidement, il est très probable que l'état d'avancement des produits actuels et à venir permette de vérifier le bien-fondé de la stratégie, et que les produits disponibles permettront d'atteindre chaque résultat ou objectif spécifique.

5.4 L'action soutient-elle avec efficacité la politique et les actions du partenaire ?

Oui, car l'action soutient précisément les politiques et actions SANAD-R dans leur suivi et évaluation. L'AT PAGR SANAD promeut également le renforcement des capacités tant méthodologiques que politiques au niveau des trois institutions bénéficiaires et le ROPPA en matière de SANAD. C'est l'essence même de cet appui.

5.5 Conclusion sur l'efficacité

- Tous les acteurs interviewés (les 3 OIGs et ROPPA, plus d'autres bénéficiaires indirects) ont insisté sur la qualité des services fournis par l'AT et la valeur ajoutée importante de cette AT pour leur organisation respective. Le professionnalisme et l'excellent connaissance des OIGs et du cadre régional sont toujours soulignés par ces interlocuteurs.
- L'avancement des produits et donc des bénéfices accuse certains retards par rapport à la dernière planification, notamment les bénéfices liés à la mobilisation de l'expertise non principale.
- La qualité des produits livrés est très satisfaisante et appréciée par les bénéficiaires. Les produits doivent cependant être plus visibles et leur communication améliorée pour davantage toucher des bénéficiaires.
- L'AT PAGR-SANAD s'inscrit dans une logique de renforcement technique, institutionnel et politique des capacités des bénéficiaires en matière de SANAD-R.

- Si les thématiques décrites en annexe 2 sont déroulées rapidement avec des TdRs et mobilisation d'ENP, il est très probable que l'état d'avancement des produits actuels et à venir permette de vérifier le bien-fondé de la stratégie, et que les produits disponibles permettront d'atteindre chaque résultat ou objectif spécifique.

6. Durabilité

6.1 Est-ce que les parties prenantes clés sont en mesure d'acquérir les capacités institutionnelles et humaines qui permettront aux bénéfices de l'action de s'inscrire dans la durée ?

Oui. Il est important de souligner qu'à ce jour, certains manques en capacités institutionnelles et humaines ont été exprimés, notamment en matière de connaissances dans le suivi de l'intégration de la nutrition dans les politiques et programmes des trois institutions. C'est précisément le support que l'AT pourvoit pour combler ces lacunes identifiées.

L'approche globale de mise en œuvre de l'AT PAGR SANAD proposée vise à doter les pays de la région de systèmes d'information performants, crédibles et dont le fonctionnement à terme sera supportable par les budgets nationaux et donc pérennes. Elle s'articule autour de la création d'un fonds pour le financement des opérations de collecte (Enquête agricole permanente, enquête surveillance nutritionnelle, etc.). Cette approche permet de renforcer la compétence institutionnelle des acteurs et donc d'atteindre une partie importante des résultats attendus de l'AT PAGR SANAD et d'assurer également la durabilité financière des bénéfices de l'action.

6.2 Le rôle de la DUE dans le monitoring de l'action est-il suffisamment respectueux du rôle prépondérant des partenaires afin de renforcer leurs capacités ?

La DUE joue un rôle de surveillance de la qualité. Dès le début de l'AT, la DUE a instauré des réunions trimestrielles et est donc parfaitement dans son rôle de s'assurer de la bonne utilisation des ressources humaines, techniques et financières. Son monitoring régulier se fait à travers un dialogue régulier et consensuel avec AGRER et son AT. Cette dernière conseille la DUE pour orienter les bénéficiaires vers un plus strict respect de la logique d'intervention de l'AT pour éviter d'utiliser ses experts comme des fonctionnaires à leurs seuls services en oubliant les résultats attendus financés par l'UE.

Au Burkina Faso, la DUE a instauré un dialogue entre les programmes financés par l'Union européenne dans le pays. Malheureusement, une seule réunion en décembre 2018 s'est tenue entre tous les assistants techniques des projets financés par l'UE pour plus de synergie et de complémentarité entre ceux-ci.

6.3 L'accès aux bénéfices est-il abordable pour les groupes cibles sur le long terme ?

Oui car les institutions ciblées et le ROPPA font l'objet de financement externe permanent depuis des années. Il ne fait aucun doute que leur avenir financier sera pérennisé par leurs états-membres et institutions internationales tant le besoin en structures régionales est important dans la Région de l'Afrique de l'Ouest. Ces groupes cibles et bénéficiaires finaux continueront à faire usage des bénéfices apportés par le projet, après sa fermeture. Les bénéfices seront maintenus, notamment parce que les notes, études, production de savoir rédigées par les experts serviront de base de référence, une fois publiées pour les réflexions futures dans les domaines qu'elles abordent, assurant ainsi la durabilité des bénéfices.

6.4 Le secteur privé a-t-il été impliqué afin de garantir la durabilité de l'action ?

Trop peu. Dans le cadre du PAGR-SANAD, l'entité « secteur privé » est impliquée à travers les actions des OPR/ROPPA mais pas assez à ce jour. La plupart des actions du ROPPA sont des actions de plaidoyer et/ou de développement. Pour garantir la durabilité des actions, il est capital d'impliquer le secteur privé notamment sur les actions de productions, conservations et d'approvisionnement et l'amélioration des systèmes alimentaires, à travers une responsabilisation et un financement accru des organisations faîtières et une amélioration des compétences techniques et managériales des acteurs. Les OIG pourraient s'investir dans la valorisation des productions agricoles pour créer de la plus-value dans les zones de production, comme pour la transformation et la conservation des produits agricoles qui doivent être inscrites dans les agendas politiques SANAD. Le secteur privé doit être intégré dans les stratégies régionales.

6.5 Les mesures nécessaires ont-elles été prises pour garantir une durabilité environnementale ?

Concernant le PAGR-SANAD, les acteurs ont pris plusieurs mesures notamment la mise en place de comités régionaux de pilotage et de suivi des actions des projets, l'implication de tous les acteurs. Les actions ciblées dans les documents de politiques de la CEDEAO (ECOWAP) et de l'UEMOA (PAU) notamment sur le développement durable traduisent la volonté des acteurs pour garantir une durabilité du projet. Le volet environnemental pourrait être bien plus important.

6.6 Les mesures nécessaires ont-elles été prises pour renforcer le rôle des femmes ?

Pour le renforcement du rôle des femmes, les OIG prennent des mesures permettant la parité Homme/Femme. Par exemple, la responsabilisation des groupements féminins dans la mise en place des projets de développement, ou à travers les recrutements (dans les avis de vacance de postes, il est mentionné que la candidature féminine est vivement souhaitée) et les activités de renforcements des capacités et mise en place des plateformes, la clause est le respect du 30% femmes. Dans le cadre du PAGR-SANAD, il existe des actions de sensibilisation et de plaidoyer en matière de nutrition qui sont souvent destinées aux femmes. La plupart des statistiques de production ou gestion de la

sécurité alimentaire fournies par le Centre régional AGRHYMET sont ventilées par sexe Homme et femmes.

6.7 Conclusion sur la durabilité

- Les institutions ciblées et ROPPA font l'objet de financement externe depuis des années. Il ne fait aucun doute que leur avenir financier sera pérennisé par leurs états-membres et institutions internationales tant le besoin en structures régionales est important dans la Région de l'Afrique de l'Ouest. Ces groupes cibles et bénéficiaires finaux continueront à faire usage des bénéfices apportés par le projet, après sa fermeture. Les bénéfices seront maintenus, notamment parce que les notes, études, production de savoir rédigées par les experts serviront de base de référence pour les réflexions futures dans les domaines qu'elles abordent, assurant ainsi la durabilité des bénéfices.
- Les groupes cibles et bénéficiaires finaux continueront à faire usage des bénéfices du projet, après sa fermeture. Les bénéfices seront maintenus, notamment parce que les notes, études, production de savoir rédigées par les experts, une fois publiées dans des canaux de communication appropriés et diversifiés, serviront de base de référence pour les réflexions futures dans les domaines qu'elles abordent, assurant ainsi la durabilité des bénéfices.
- Le secteur privé n'est pas associé. Les OIG pourraient s'investir dans la valorisation des productions agricoles pour créer de la plus-value dans les zones de production, comme pour la transformation et la conservation des produits agricoles qui doivent être inscrites dans les agendas politique SANAD.
- Pour le renforcement du rôle des femmes, les OIG prennent des mesures permettant la parité Homme/Femme.

7. Aspect horizontal

7.1 Les actions de communication et de visibilité ont-elles été mises en œuvre de manière appropriée ?

Non. Les actions de communication et de visibilité (C&V) ont été limitées à ce jour, aux seules activités de conception, de stratégie de communication, du plan et des outils de communication élaborés par le sous-traitant chargé de livrer ces éléments. En revanche, la production du contenu de ces supports et leurs tirages en milliers d'exemplaires sont en retard, principalement dû à des insuffisances en qualité.

De plus, il est recommandé pour chacun de ces livrables identifiables de prévoir des canaux de diffusion spécifiques qui peuvent varier d'un livrable à l'autre en gardant en mémoire les budgets C&V du PAGR SANAD. Ainsi, des évènements spécifiques devraient être planifiés dans ces budgets en parfaite concertation avec les experts C&V du CILSS, de l'UEMOA, et de la CEDEAO et du ROPPA pour diffusion des notes et études, probablement à travers un film sur les acquis du PAGR SANAD dont les livrables de l'AT dans ces RS1 à 4 sont une contribution forte. D'autres pistes de diffusion sont certainement les canaux

habituels des OIGs bénéficiaires et très certainement les membres du RPCA (réseau de prévention des crises alimentaires) et les nombreuses organisations publiques ou privées intéressées concrètement par les produits du projet. Un effort d'ouverture, de planification et coordination, d'audace, d'inventivité et de créativité est demandé. Il en va également de la visibilité du soutien financier très important de l'Union Européenne.

8. Recommandations

Recommandation 1

Le cadre logique de l'AT doit être restructuré pour permettre une communication plus efficace des produits et livrables de l'AT, pourtant importants à ce jour. Il faut noter que les bénéficiaires ont également entamé une révision du cadre logique du PAGR-SANAD suite au retard enregistré dans la mise en œuvre du projet et dans le contexte de la pandémie COVID 19.

Les livrables, notes méthodologiques et études repris dans les rapports semestriels (RS) 1 à 4 de l'AT PAGR SANAD doivent faire l'objet d'une diffusion plus efficace qu'une simple description dans les 4 RS livrés à ce jour sur les deux années de mise en œuvre de l'AT installée au sein des Institutions (CEDEAO, UEMOA, CILSS) depuis le 08 octobre 2018. Il est recommandé pour chacun de ces livrables identifiables de prévoir des canaux de diffusion spécifiques qui peuvent varier d'un livrable à l'autre en gardant en mémoire les budgets communication & visibilité du PAGR SANAD à savoir 181.170,00€ dans la Convention de financement et 36 M FCFA dans le contrat de subvention CILSS. Des évènements spécifiques devraient être planifiés dans ces budgets en parfaite concertation avec les experts C&V du CILSS, de l'UEMOA, et de la CEDEAO et du ROPPA pour diffusion des notes et études, probablement un film sur les acquis du PAGR SANAD dont les livrables de l'AT dans ces RS1 à 4 sont une contribution forte. D'autres pistes de diffusion sont certainement les canaux habituels des OIGs bénéficiaires et très certainement les membres du RPCA (réseau de prévention des crises alimentaires) et les nombreuses organisations publiques ou privées intéressées concrètement par les produits du projet. Un effort d'ouverture, de planification et coordination, d'audace, d'inventivité et de créativité. Il en va également de la visibilité du soutien financier très important de l'Union Européenne.

La liste de ces produits et livrables est présentée en annexe 3 avec leurs canaux respectifs de communication les plus pertinents par produit/livrable.

Recommandation 2

Les résultats du cadre logique de l'AT au PAGR-SANAD et leurs indicateurs de performance doivent être revus pour d'une part, s'aligner fidèlement au cadre logique du projet que l'AT soutient, le PAGR SANAD, et d'autre part proposer respectivement un sous-résultat SMART avec des indicateurs RACER et répondre aux exigences de la DUE de production de notes méthodologiques et de savoir régional par l'AT.

Ainsi en partant du général vers le particulier :

1. Les résultats 1 à 3 sont maintenus et parfaitement les mêmes que ceux du CL du PAGR SANAD.
2. Les résultats R4 et R5 sont regroupés en un seul nouveau résultat R4'. En effet, le résultat 4 actuel '*les institutions régionales clés et les pays se coordonnent adéquatement … qu'un suivi efficaces du PAGR- SANAD sont assurés'* est redondant avec les trois premiers résultat. Et le nouveau résultat R4' comprendra uniquement les produits des activités de soutien à l'Unité Régionale de Coordination du Projet (URCP) comme détaillés dans la Convention de Financement (CF) et le Contrat de Subvention (CS) du PAGR SANAD.
3. Le nouveau résultat R4' proposé est « *Les plans d'action opérationnels sous la responsabilité de directe de l'URCP sont produits dans les temps requis et coordonnés entre les institutions partenaires, les rapports des COPIL et les évaluations à mi-parcours et finales sont produits dans les temps requis et suivis. Le suivi interne des activités, produits et résultats et de leur qualité du PAGR SANAD est périodique* ». Il suffira ensuite que l'AT fixe de commun accord avec l'URCP l'acception des « *temps requis* » et la périodicité du suivi interne.
4. Un nouveau Résultat R5' est proposé. « *3 Notes méthodologiques produites par an par chacun des 4 experts composant l'AT* » couvrant l'aspect régional et la thématique du PAGR SANAD.

   Ce nouveau R5' répond aux exigences de la DUE rappelant que le contrat de service AGRER est géré en gestion directe et que cela suppose que les experts de l'AT ne peuvent être considérés comme des contractuels des OIGs où ils sont logés, redevables et corvéables à demande. Ils ne doivent pas, comme pour le mode de gestion indirecte, être ancrés dans la routine des institutions bénéficiaires et se doivent de garder une indépendance d'esprit. Dans cet esprit, le temps restant étant désormais compté avant la fin de la mise en œuvre de l'AT (2 ans, soit 1 an et demi pour la planification de la production de ces notes/études), celles-ci seront produites sous la signature de la société AGRER si l'approbation formelle des OIGs est jugée trop longue par le Chef de Mission AGRER quand son suivi périodique lui indiquera que l'indicateur de performance risque de ne pas être atteint. Dans ce cas, un échange informel avec les OIGs suffira. L'Auditeur interne a reçu l'accord verbal de chacun des Directeurs représentants directs des OIGs bénéficiaires. ROPPA a également donné son accord verbal devant témoins.

   Ces notes feront l'objet d'une communication spécifique et planifiée avec les experts en C&V en fonction de leur objet.

Recommandation 3 :

1. Les indicateurs de performance des 5 résultats actuels ne sont pas RACER (les indicateurs RACER _Relevant, Accepted, Credible, Easy, and Robust_ doivent être pertinents, acceptés, crédibles, simples et solides. Ils sont pratiquement tous hors périmètre de contrôle de l'AT, mal formulés et peu précis. Ainsi par exemple, le premier indicateur du R1 actuel est « Les organisations ciblées (CEDEAO, CILSS, UEMOA, OPR) ont adopté des plans et/ou stratégies pour effectuer des réformes institutionnelles et organisationnelles ». Premièrement l'adoption de tels plans/stratégies sont hors

périmètre de contrôle de l'AT et dépendent de décisions administratives et politiques des OIGs-cibles et de leurs pays membres. Deuxièmement, l'acception des réformes institutionnelles n'est pas claire ni définie. Cet indicateur n'est enfin ni mesurable, ni crédible, ni robuste. Les indicateurs actuels seront précisés et reformulés pour être RACER et ainsi définir des résultats respectifs SMART. Les livrables mesurables, les productions de savoir identifiables par les AT depuis le début de mise en œuvre de l'AT à ce jour et repris dans les 4 premiers Rapports Semestriels seront identifiés, et attribué à un des 5 nouveaux résultats. Ils serviront ainsi à définir des indicateurs de performance RACER pour les 5 nouveaux résultats.

2. Pour le nouveau Résultat R4' : l'AT combinera ainsi les indicateurs existants à rendre RACER *(…, les performances des experts d'assistance technique sont évaluées positivement et le niveau l'utilisation des experts et ressources financières du Projet est d'un minimum de 85% du budget, deux revues internes de suivi du projet organisés aux mois 18 et 30 du Projet, …, le Comité de Pilotage du Projet évalue positivement la qualité de l'appui mis à la disposition des acteur ciblés*) et des indicateurs RACER issus de la description de la responsabilité de l'appui l'AT à l'URCP dans la CF et CS.

   Particulièrement, l'URCP est responsable de « *(i) la coordination des différentes interventions du projet ; (ii) l'élaboration des plans d'action opérationnels avec les partenaires concernés ; (iii) les relations avec les institutions partenaires pour la mise en œuvre du projet et de s'assurer de la complémentarité des différentes interventions ; (iv) la préparation des rapports à l'intention du comité de pilotage et des réunions de celui-ci ; (v) la préparation et le bon déroulement des évaluations (mi-parcours et fin du projet, audits financiers) ; (vi) le suivi régulier des activités sur le terrain et des indicateurs du projet ; (vii) mettre en œuvre les recommandations des différentes évaluations et des monitoring externes du projet*"

3. Pour le nouveau R5', les indicateurs de performance proposés sont *« Nombre de notes méthodologiques produites par an par chacun des experts d'AT* » avec une valeur de référence '0' au 01/01/2021 et une valeur cible de '3' au 31/12/2021.

   Il est à noter que ces notes, production de savoir régional, études de 5-10 pages maximum auront des thématiques couvertes par le PAGR SANAD. Ces notes feront l'objet d'une communication spécifique et planifiée avec les experts en C&V en fonction de leur objet.

Recommandation 4 : les thématiques

L'Audit interne a permis de demander à tous les bénéficiaires, leurs listes de thématiques importantes où l'assistance des experts non principaux (ENP) est requise. A ce jour, cette mobilisation est peu efficiente à ce jour puisque seulement 89 Hommes-Jours (HJ) sur les 950 HJ planifiés sur l'ensemble de la mise en œuvre de l'AT PAGR SANAD ont été mobilisés ou en cours de mobilisation.

L'objet de cette recommandation est de répondre à cette faible mobilisation et ainsi également de prouver la bonne efficacité des services de l'AT par une appropriation forte et constante des bénéficiaires qui ont proposé rapidement à cette mission d'Audit ces thématiques.

Une liste des thématiques complètes, quantifiés en H/J et planifiés de 2021 jusque fin juin 2023, permettront de mobiliser environs 1.091 HJ. Il est évident que les experts de l'AT dérouleront dans le détail les priorisations, les TdRs de ces thématiques, leur chronologie précise avec les OIGs bénéficiaires et le ROPPA pour mettre en œuvre les missions court terme des ENP. Cette liste est présentée en annexe 2.

Recommandation 5

Sur la question des complémentarités des interventions des différents bailleurs de fonds dans la thématique SAN, la mission d'Audit pense qu'il faut démultiplier le nombre de cadre d'échanges à travers une plateforme e.net ou présentiel deux fois par année. La concertation pourrait être encore élargie à des acteurs majeurs dans la gouvernance SAN dans la région comme USAID, AFD, FAO, CSAO et CORAF, pour éviter davantage les doublons notamment pour les recherches, études et notes de support régionales.

Recommandation 6

Le contractant doit mettre un suivi évaluation interne plus précis des activités de l'AT avec un détail des livrables à produire, des produits à diffuser (pour atteindre des résultats attendus pourvus de nouveaux indicateurs de performance RACER), un chronogramme de suivi, où chaque activité est soit achevée dans la période, soit retardée avec explications des raisons des retards, soit postposée avec les raisons soit annulée avec les raisons expliquant les annulations.