



TWENDE MBELE

INSTITUTIONNALISATION DES
OUTILS ET ÉQUITÉ :
ÉVÉNEMENT D'APPRENTISSAGE
TWENDE MBELE

Cara Waller

UNIVERSITÉ DE WITWATERSRAND

1. Contexte

Après deux années de travail de diagnostic et de pilotage, les pays de Twende Mbele cherchent à institutionnaliser un grand nombre des enseignements acquis à ce jour afin de construire leurs systèmes nationaux d'évaluation. En utilisant une approche d'apprentissage par les pairs, Twende Mbele vise à améliorer la pratique des gouvernements africains dans le renforcement des systèmes de suivi et d'évaluation pour améliorer les performances et la transparence..

Pour encourager l'apprentissage à travers le continent, Twende Mbele organisera un événement d'une journée consacré aux leçons apprises. Cet événement se déroulera parallèlement à la "Foire des résultats" ghanéenne, organisée par le Ministère du suivi et de l'évaluation, à Accra.

2. Objectif et résultats du projet

Les objectifs de l'événement sont les suivants:

- Apprendre le changement institutionnel en mettant en œuvre des outils de suivi;
- En utilisant l'apprentissage par les pairs pour l'adoption d'approches orientées vers les solutions pour construire l'équité dans la planification du développement;
- Comparer les résultats des études de base sur la culture de S&E de cinq pays, pour préciser comment les valeurs et les structures des systèmes gouvernementaux influencent l'utilisation de l'évaluation à travers l'Afrique.

La journée accueille des responsables de divers pays francophones et anglophones (Bénin, Côte d'Ivoire, Niger, Ghana, Kenya et Afrique du Sud) qui sont engagés de manière participative pour favoriser une nouvelle réflexion et la résolution de problèmes.

Bien que les conversations soient structurées de manière à promouvoir l'apprentissage et le partage entre les participants des pays, les bases d'enquête sont tirées des récentes activités de Twende Mbele..

3. Participants

Dix-sept personnes de sept pays ont participé à l'événement d'apprentissage. Alors que la plupart avaient participé à des activités d'apprentissage TWENDE précédemment, ce fut le premier atelier avec le Malawi présent. Quarante et un pour cent des participants étaient des femmes. Tous provenaient du bureau du gouvernement central national responsable de l'évaluation.

4. Séances d'atelier

4.1 Apprentissage du changement institutionnel par la mise en œuvre d'outils de suivi

Au cours des deux dernières décennies et demie, les gouvernements africains ont institué et mis en œuvre des réformes des services publics. Les réformes ont porté sur la mauvaise prestation de services, la mauvaise qualité des pratiques de gestion, les systèmes de gestion publique manuels, la capacité de leadership insuffisante et l'application inadéquate des méthodes modernes.

En dépit de ces efforts, la performance des services publics en matière de prestation de services reste un défi. Cela est attribuable à l'absence de pratiques de gestion saines qui favoriseraient l'efficacité des services offerts à la population par la gestion stratégique, la gouvernance et la responsabilisation, la gestion des ressources humaines et la gestion financière.

Pour relever ces défis, les gouvernements de l'Ouganda et le Bénin, en partenariat avec l'Afrique du Sud, est convenu d'introduire l'outil d'évaluation de la performance de gestion (MPAT) qui permettraient d'améliorer la prestation efficace des services par quatre principes clés donné (ressources humaines, de la stratégie, des finances et durabilité). L'outil est basé sur la théorie selon laquelle la qualité des pratiques de gestion dans les organisations du secteur public a une influence notable sur la qualité des services que les organismes du secteur public offrent.

L'outil a été adapté et piloté en Ouganda et au Bénin, après deux années d'adaptation au contexte et obtenir l'adhésion. Le processus révèle un certain nombre de leçons importantes pour l'introduction de réformes du secteur public, ainsi que des exemples d'un processus d'adaptation des outils dans les systèmes gouvernementaux.

Au cours de la journée d'apprentissage, le Bénin a présenté son expérience de la phase pilote du MPAT.

4.1.1 Présentation du MPAT du Bénin

4.1.1.1 Importance du MPAT pour le Bénin

MPAT est un outil qui contribuera à consolider la démocratie et la bonne gouvernance à travers:

- La modernisation de l'administration publique par l'amélioration des procédures, l'informatisation, l'archivage numérique;
- La mise en place d'un cadre de résultats efficace et transparent; et
- La modernisation du système de gestion des ressources humaines.

4.1.1.2 Résultats de l'adaptation pilote

L'adaptation pilote du MPAT au Bénin a été menée en deux phases: la phase de diagnostic et la phase pilote.

- La phase de diagnostic a été lancée par un atelier pour informer les parties prenantes de l’outil et aussi pour mettre en place un groupe de travail. Une étude diagnostique a ensuite été mise en œuvre pour définir les différentes dimensions qui seront prises en compte pour l’outil et la façon de concevoir des indicateurs pour mesurer l’évaluation de chaque axe. L’étude de diagnostic a également mis en lumière les institutions qui feront partie de la phase pilote avant la généralisation de l'outil pour toutes les administrations publiques du pays. Ainsi, quatre ministères et les gouvernements locaux ont été retenus à la fin de la phase de diagnostic. La phase de diagnostic a de plus développé un modèle MPAT adapté pour le Bénin qui a été validé par le groupe de travail.
- La phase pilote du MPAT a impliqué trois (3) activités principales:
 - **Formation** de huit institutions sur la façon d'utiliser l'outil;
 - **Auto-évaluation:** vise à permettre à chaque établissement pilote d’évaluer son rendement et de fournir des preuves.
 - **Modération:** vise à vérifier les résultats des ateliers d'auto-évaluation et à examiner la pertinence des éléments de preuve fournis par chaque institution, et à valider la note finale.

4.1.1.3 Rôle du MPAT dans le renforcement des actions

La mise en œuvre de la phase pilote de l'outil d'évaluation de la performance de gestion de la fonction publique (MPAT) a contribué à:

- La gestion de la mobilisation autour de l’outil et l’augmentation de la participation des différentes institutions;
- Attirer l'attention des institutions pilotes sur les tâches, activités ou actions (qui ne nécessitent pas nécessairement de ressources financières) qui sont généralement négligées mais peuvent contribuer à améliorer les performances de gestion d'un secteur d'activité donné;
- Créer une référence pour mesurer l'amélioration des pratiques de gestion au niveau institutionnel;
- Identifier les lacunes de l'outil qui doivent être prises en compte pour son amélioration en phase de généralisation.

4.1.2 Session « World Café »

Les pays ont partagé leurs propres leçons liées au MPAT du Bénin. Les leçons sont saisies et partagées lors d'une séance plénière, l'accent étant mis sur la recherche de stratégies/domaines clés de réussite.

En tirant les leçons pour des réformes gouvernementales réussies, les participants se sont concentrés sur trois éléments : les questions d'attitude et de comportement, la façon d'inclure des outils dans un rôle de gestion et la façon de changer les comportements. Ces éléments sont décrits ci-dessous ::

4.1.2.1 Leçons pour l'adaptation des outils de suivi (et comment éviter les pièges d'autres outils)

- Trouver des champions de haut niveau qui communiquent de manière cohérente pour garantir l'adhésion au niveau stratégique;
- Assurer la coopération et la participation des différents acteurs et institutions dès le début;
- Encourager l'amélioration en publiant les notations et les classements, afin que les agences soient motivées pour faire mieux l'année prochaine afin de progresser dans le classement;
- Utiliser les données et les recherches des autres, en particulier lors d'une évaluation rapide ; il n'est pas toujours nécessaire de tout faire soi-même.
- Adapter le calendrier d'outils tels que le MPAT au cycle budgétaire du pays, de sorte que les faiblesses soient identifiées à temps pour que les activités correctives proposées soient incluses dans le prochain exercice de programmation et de budget (ou dans le prochain plan d'action si les activités n'ont pas de coût).
- Il peut être utile de faire participer les OSC à la collecte de données et à la production de rapports sur la mise en œuvre des réformes, car elles offrent une perspective plus large que les seules données gouvernementales. Chaque ministère devrait être responsable d'obtenir des données des OSC actives dans sa région.
- Allouer des ressources humaines et financières suffisantes pour la pleine mise en œuvre de la réforme (pas seulement le pilote).

4.1.2.2 Leçons pour les initiatives de réforme du gouvernement et pour l'intégration des systèmes gouvernementaux

- Mettre en place des groupes de travail composés de personnes et d'institutions influentes susceptibles de faciliter l'acceptation de la réforme. Il contribue également à soutenir la défense et la diffusion. Au Bénin, la constitution du groupe de travail sur le S&E s'est faite par un acte officiel, qui lui a donné une base solide pour faire son travail.
- Une fois que la réforme proposée est acceptée, il est important de l'inclure dans la loi ou dans les plans nationaux; alors, le changement de gouvernement n'impliquera pas un changement de la réforme.
- Un certain niveau de formalité et d'officialité aide à : L'approche du Kenya consistant à intégrer les réformes dans les lois ou les plans ou stratégies de développement national contribue à officialiser l'engagement envers les réformes et à les "protéger" contre les changements dus aux changements politiques ou gouvernementaux.
- Donner aux différents départements/institutions la responsabilité et l'obligation de rendre des comptes pour différentes tâches, afin de favoriser l'appropriation ; dans l'exécution d'une tâche

telle que la conduite d'une auto-évaluation de la solidité du système de S&E d'une agence ou de ses performances, chaque agence est (et est tenue) responsable de son propre rôle et de la fourniture des données nécessaires pour effectuer l'évaluation, de sorte que le manque de preuves pour les notes attribuées est considéré comme un échec.

- En l'absence d'une base formelle, les partenariats avec des partenaires extérieurs peuvent renforcer la main des réformateurs, car la conclusion de tels engagements rend plus difficile le retour sur les engagements et permet de maintenir un certain niveau de pression extérieure pour respecter le programme.
- Dans un environnement de ressources limitées, sensibiliser les agences au fait que toutes les réformes ne coûtent pas cher. Parfois, un changement de processus ou de procédure peut même faire économiser de l'argent.

4.2 Présentation sur la culture de S&E dans cinq pays africains (Bénin, Ghana, Kenya, Ouganda et Afrique du Sud)

Un des projets de Twende a été d'entreprendre une enquête sur l'état de la culture de S&E dans cinq pays participants qui peut être utilisée pour suivre les progrès dans ces pays alors qu'ils renforcent leurs systèmes de S&E. L'enquête de référence a été conçue pour fournir des informations sur:

- l'état de la culture de suivi et d'évaluation des performances au sein du secteur public dans les pays Twende;
- la mesure dans laquelle les données issues du suivi et de l'évaluation des performances sont utilisées pour éclairer les politiques, les programmes et les décisions; et
- la manière dont les systèmes de suivi et d'évaluation (c'est-à-dire les pratiques, les politiques, les outils et les procédures) sont élaborés et mis en œuvre pour améliorer la performance et la responsabilité des gouvernements dans les pays du Twende Mbele.

Un questionnaire fermé a été administré aux cadres supérieurs et intermédiaires des départements et ministères nationaux, grâce à un mélange d'entretiens en face à face et de questionnaires électroniques auto-remplis. L'enquête a été menée d'août à octobre 2017 au Bénin, en Ouganda et en Afrique du Sud, et de juin à novembre 2019 au Ghana et au Kenya.

Bien qu'il y ait une certaine cohérence dans les résultats entre les pays, il existe certains domaines de variation qui peuvent être utilement décortiqués pour mieux comprendre comment le contexte et les interventions interagissent pour produire les résultats trouvés.

Suite à la présentation du responsable du programme Twende, une discussion sur les leçons et les implications des résultats de l'enquête sur la culture S&E spécifique à chaque pays et sur la manière dont ils pourraient changer les normes culturelles en matière d'évaluation et de preuve a eu lieu. La discussion a mis en évidence les points suivants:

4.2.1 Ce qui ressort des participants comme similaire à leur contexte?

La volonté politique est faible dans les cinq pays, même s'il existe plusieurs institutions nationales et infranationales pour le S&E. En effet, les systèmes de S&E emploient des institutions et des mécanismes similaires dans la plupart des pays, et il semble qu'il y ait des niveaux relativement faibles / modérés de demande des décideurs pour les évaluations.

En outre, l'Afrique du Sud, le Bénin et la Côte d'Ivoire ont noté que les niveaux d'utilisation du S&E pour la prise de décisions étaient similaires. Par exemple, au Bénin, même s'il existe des institutions de S&E, dans la pratique, le S&E ne fait pas partie des priorités du gouvernement. Les actions pour l'utilisation du S&E reçoivent peu d'attention de la part du gouvernement. En Afrique du Sud et en Côte d'Ivoire, le S&E n'est pas vraiment utilisé pour la prise de décision, même si les évaluations ont été récemment institutionnalisées dans la constitution en Côte d'Ivoire (et une nouvelle législation est en cours d'élaboration en Afrique du Sud).

Tous les pays ont convenu que les contraintes de capacité pour entreprendre les évaluations présentées dans l'enquête sont similaires dans leur pays. Au Kenya, par exemple, tant les institutions que les ressources humaines ont une très faible capacité d'expansion et d'utilisation du S&E.

Le Ghana a toutefois relevé une limitation de l'étude. À ce jour, les gouvernements ne commandent pas la majorité des évaluations dans les pays ; la plupart sont effectuées par les partenaires de développement, ce qui conduit rarement à leur utilisation par les gouvernements. Par conséquent, une question a été soulevée quant à ce qui constitue l'utilisation des preuves ou les résultats de l'utilisation des évaluations. Les pays ont convenu que la majorité des réponses aux questions sur l'utilisation des données probantes étaient probablement destinées au suivi, ce qui indique que les pays ont des systèmes de suivi et d'évaluation des performances plus développés que les systèmes d'évaluation

4.2.2 Les mesures de « succès » dans les différents pays

Les participants ont été invités à indiquer lesquelles des questions de l'enquête (telles que présentées) étaient les plus susceptibles de donner une idée des changements positifs qui se produisent dans la «culture de S&E» de leur propre pays. De l'avis général, les éléments suivants étaient les plus susceptibles de montrer des progrès vers une culture plus ouverte et axée sur l'apprentissage::

1. 1. Augmentation de l'utilisation du S&E même si les statistiques sont subjectives et ne sont donc pas fiables
2. 2. Davantage d'évaluation est en cours
3. 3. Plus d'intervenants impliqués
4. 4. Utilisation des données d'évaluation (pas seulement le suivi)
5. 5. Les ministres demandent le S&E

4.2.3 Que faites-vous au niveau structurel pour changer la culture dans votre pays ?

Il a été demandé aux participants de décrire ce qu'ils font, le cas échéant, au niveau structurel pour influencer le type de culture de S&E prévalant au sein du gouvernement. Le Ghana, le Malawi et le Niger ayant récemment rédigé des politiques nationales d'évaluation, la discussion a porté plus particulièrement sur la manière dont ils avaient essayé d'inclure dans ces politiques des leviers vers une culture plus axée sur l'apprentissage. Ces pays ont également reconnu que, pour eux, la réalisation et l'utilisation de l'évaluation étaient leur priorité et qu'il était primordial de trouver des moyens de promouvoir cette démarche.

- Tous les pays ont fait part de leur expérience en matière d'institutionnalisation du S & E aux niveaux national et infranational afin de favoriser la responsabilité et la transparence. Par exemple, le Kenya a un projet de loi sur le S & E qui n'a pas encore été adopté, mais les activités de sensibilisation et de soutien sont en cours;
- Rédaction d'une politique nationale d'évaluation; Malawi, Côte d'Ivoire, Kenya, Ghana (avant le Cabinet). La politique vise à accroître le financement de l'évaluation, en particulier pour les grands programmes, et à garantir l'utilisation des résultats. Les politiques comprennent des mécanismes visant à promouvoir l'utilisation, comme l'obligation pour les ministres de répondre à l'évaluation et de démontrer que les recommandations ont été mises en œuvre.
- Conception et mise en œuvre d'outils de S & E pour rendre la tâche plus facile et d'améliorer les capacités à plusieurs niveaux;
- une bonne communication sur le S&E, notamment à l'intention des citoyens, afin de créer une culture de responsabilisation et d'impact;
- Renforcement des capacités en matière de S&E. La pratique est guidée par la politique à tous les niveaux (par exemple, rendre les MDA obligatoires pour préparer les rapports d'avancement annuels à utiliser par le NDPC).

4.2.4 Comment les valeurs du pays affectent-elles la culture de S&E au sein du gouvernement?

Les valeurs présentes dans les institutions et les lois de chaque pays tendent à déterminer la manière dont le gouvernement fonctionne et sa culture organisationnelle. Par exemple, au Kenya et au Malawi, les constitutions parlent de responsabilité (et de transparence) mais l'application des règlements et des procédures est faible, ce qui rend le S&E/apprentissage difficile. L'Afrique du Sud a également noté que ce manque de responsabilité pratique a engendré une nonchalance générale pour l'apprentissage en profondeur.

En ce sens, le Ghana peut être considéré comme unique en ce sens que le pays bénéficie d'une forte voix de la société civile et des médias, ce qui favorise davantage le programme de responsabilité envers les

citoyens. L'attente du gouvernement d'être transparent, responsable et de fournir des résultats, informe certains éléments d'une culture de suivi et d'évaluation au sein du gouvernement. D'autres pays ont cependant noté que l'acceptation de l'apprentissage ou de la transparence dépendra du niveau de maturité politique, notamment de la liberté de presse et d'expression. Cela inclut également la nature du système politique, en termes de confiance et de crédibilité. Les préoccupations concernant la crédibilité des preuves sont importantes dans un système politiquement mature, car les sociétés doivent avoir des voix indépendantes et fiables qui peuvent informer le débat et l'élaboration des politiques (sans la pression d'essayer de gagner des voix).

Un dernier point a été soulevé : certains aspects d'une "culture africaine" au sens large peuvent limiter les limites d'une culture de suivi et d'évaluation. En particulier, il a été noté que les normes sociales concernant la hiérarchie et le statut affectent à la fois la capacité à avoir des conversations "difficiles" et la collecte de données sur le terrain. C'est particulièrement vrai pour les différences générationnelles et de genre, qui doivent être prises en compte à tous les niveaux d'un système d'évaluation.

4.3 Utiliser "ce qui est mesuré, compte" pour instaurer l'équité dans la planification du développement

Bien que les pays africains aspirent à l'équité entre les sexes, il existe peu de documents politiques qui traitent explicitement de tous (ou de certains aspects de l'équité) pour guider le développement futur des programmes, ou le suivi et l'évaluation. Certains décideurs politiques souhaiteraient procéder à une évaluation axée sur l'équité afin de commencer à évaluer leur impact à cet égard et d'alimenter la planification d'un nouveau programme. Cependant, ils ont du mal à obtenir un financement pour l'évaluation, car ce type d'évaluation n'est pas inclus dans leurs politiques nationales d'évaluation et ne constitue pas non plus une priorité pour les gouvernements africains.

Au cours de cet événement d'apprentissage Twende Mbele, les pays ont discuté des défis rencontrés dans l'utilisation des systèmes de S&E pour soutenir les programmes de planification/transformation basés sur l'équité et également des défis liés aux indicateurs d'équité qui peuvent soutenir le S&E.

4.3.1 Études de cas sur les défis liés à l'utilisation des systèmes de S&E pour soutenir les programmes de planification / transformation fondés sur l'équité

Après les discussions de groupe, les conclusions suivantes ont été communiquées à la plénière:

4.3.2 Valorisation l'équité

On a fait remarquer que l'on ne comprend pas très bien l'utilité de promouvoir l'équité dans les programmes gouvernementaux, ni qu'on ne s'y rend pas compte de leur utilité. Par conséquent, les questions d'équité ne sont pas intégrées dans les programmes au début, ni dans la conception des évaluations. Malgré les recherches sur la valeur économique de l'amélioration de l'équité, ces

préoccupations font rarement partie de la culture de la programmation des gouvernements et, lorsque des processus inclusifs sont nécessaires, ils sont souvent considérés comme trop coûteux ou d'importance limitée pour être intégrés dans de nouvelles politiques ou programmes.

Les participants ont noté qu'en raison du manque de spécialistes en matière de compétences d'évaluation dans les pays africains, il est important de développer les capacités humaines et institutionnelles dans la conception et la mise en œuvre de l'équité pour le S&E.

4.3.3 Indicateurs pour mesurer l'équité

Les participants ont parlé du manque d'indicateurs pour mesurer l'équité et du fait que les gouvernements n'ont pas encore défini les indicateurs nécessaires pour mesurer ces concepts. À l'heure actuelle, on met l'accent sur l'équité entre les sexes dans certains pays, mais même lorsque des programmes tiennent compte de l'égalité entre les sexes, trop souvent, les données ne sont pas fiables et sont communiquées trop tard.

Pour collecter des données plus nombreuses et de meilleure qualité et améliorer l'équité, les pays ont exprimé le besoin de multiples politiques nationales pour inclure l'équité et ainsi donner un mandat aux entités gouvernementales. L'inclusion de l'équité dans les politiques peut prendre beaucoup de temps et nécessitera un niveau élevé de soutien politique pour obtenir le type de leadership réflexif requis. Les pays étaient fermement convaincus que cet objectif à long terme devrait être à l'ordre du jour, tout en notant également les limites des objectifs à court terme.

4.3.4 Problèmes de données dans la mesure de l'équité

Comme pour les points ci-dessus, les participants ont noté que les données pertinentes ne sont pas disponibles en temps réel pour mesurer les objectifs d'équité et que, par conséquent, la prise de décision est entravée. Lorsque des données existent, elles ne sont souvent pas à jour ou précises, et il y a un décalage entre l'obtention des données et le moment où l'on peut prendre une décision. Lorsque les résultats ne sont pas bons ou que les gouvernements agissent en vase clos, les données ne sont souvent pas accessibles aux autres ministères pour leur utilisation.

Il a été suggéré que les pays développent une méthodologie qui puisse être utilisée par les bureaux nationaux de statistiques pour collecter régulièrement des données pertinentes, ou du moins désagrégées.

4.2.5 Communication et propriété des résultats des actions

Comme dans d'autres domaines de diffusion ou d'utilisation des données, les résultats qui concernent les objectifs d'équité (lorsqu'ils existent) sont dissimulés ou déformés. Les styles de communication à sens unique rendent l'apprentissage et la discussion de nouvelles voies de progrès très difficiles. En outre, les rapports ne sont pas bien présentés pour faciliter la prise de décision des décideurs politiques. Par conséquent, lors de la conception et de l'exécution des évaluations, il est important d'associer les

décideurs politiques aux processus afin de garantir leur appropriation et leur compréhension. Cependant, les participants ont noté que cela ne se produit pas toujours dans le processus d'évaluation.

4.3.6 Suggestions pour relever les défis actuels

Sur la base des défis décrits précédemment, les suggestions suivantes ont été faites pour aider les gouvernements à améliorer la façon dont ils utilisent le suivi et l'évaluation pour promouvoir un programme d'équité.

- Établir des partenariats avec d'autres départements ou organisations pour améliorer la compréhension conceptuelle de l'équité auprès des décideurs politiques. Cela devrait inclure des informations sur les avantages économiques et sociaux de la réalisation des objectifs d'équité
- Développer une méthodologie d'intégration de l'équité dans les différentes politiques publiques, de préférence à travers une approche sectorielle;
- Au Bénin, le processus d'évaluation nécessite un comité de pilotage de l'évaluation qui doit être composé d'un représentant du groupe cible de l'intervention, des groupes défavorisés, des femmes, des OSC, etc. Le processus d'évaluation doit tenir compte de divers avis afin que les résultats de l'évaluation puissent contribuer à réduire les éventuelles disparités en matière d'équité;
- Renforcer les systèmes et les outils de collecte de données et les relier aux indicateurs d'équité nationaux (et internationaux);
- Définir des indicateurs d'équité liés au NPD, et les inclure dans la planification et le suivi du secteur;
- Élaborer des lignes directrices sur l'élaboration d'indicateurs fondés sur des actions pour la politique et la planification des programmes;
- Améliorer la capacité des évaluateurs de mesurer et de créer des critères pour les indicateurs (partenariats potentiels avec des organisations non gouvernementales ou organismes tels que le PNUD / UNICEF);
- Mandater des données plus désagrégées et travailler sur l'adhésion des districts pour obtenir des données au niveau national;
- Bureau central de S&E pour guider la collecte des données et plaider pour des données plus approfondies au niveau du recensement (nécessite plus de collaboration; trop de travail en silos);
- Apprendre du Bénin en ce qui concerne le bureau de données / statistiques;
- Assurer une meilleure coordination entre les agences pour communiquer et diffuser les preuves;
- Trouver / favoriser de solides champions, par exemple le Premier ministre;
- Organisez une conférence sur l'équité dans chaque pays pour accroître la compréhension et la valorisation de l'équité. Cela aidera également à partager les leçons apprises et à accroître la collaboration.

5. Commentaires des participants.

Sur les 12 formulaires de commentaires reçus, les résultats des évaluations sont présentés ci-dessous.

Commentaires des participants	Note moyenne sur 5
Amélioration des connaissances sur le sujet	3.8
Qualité de l'atelier	4.5
Attentes satisfaites	4.2

- a. Points forts de l'atelier
 - i. Pertinence des sujets par rapport à la façon d'améliorer la pratique d'évaluation et l'utilisation des résultats de l'évaluation
 - ii. Partage d'expériences avec d'autres pays
 - iii. Application de différents moyens pour encourager la participation active et interactive
 - iv. Les sujets étaient pratiques
- b. Idées d'amélioration
 - v. Participation d'un plus grand nombre de pays
 - vi. Plus d'informations générales avant l'événement
 - vii. Réunir les pays anglophones pour des discussions de groupe (ou améliorer les traductions)
 - viii. Plus de temps
- c. Un soutien supplémentaire nécessaire
 - ix. Comment arriver à une conférence nationale d'évaluation dans mon pays (Malawi)

6. Conséquences pour Twende Mbele

1. Pour les nouvelles réformes, il est nécessaire de communiquer clairement et de manière cohérente, de trouver un champion qui puisse faciliter l'acceptation de la réforme. Le champion peut être un ministre ou une personne influente dans la région, qui peut faciliter l'inclusion de la réforme dans une politique institutionnelle / loi, etc. En ce sens, tous les nouveaux projets pour Twende Mbele devraient inclure le « rassemblement des champions » dans le cadre de la phase de mise en place. Cela pourrait également inclure la création d'un organisme consultatif ou de gestion.
2. Les leçons pour la réforme institutionnelle devraient être incluses dans les rapports d'apprentissage synthétisés du Bénin et de l'Ouganda concernant leur adaptation et leur pilotage du MPAT.

3. Les pays qui ont terminé l'enquête sur la culture du S&E pourraient peut-être bénéficier d'un plan d'action (et de rapports d'étape) sur les « mesures de réussite » choisies au cours de l'atelier.
4. Progresser dans le programme «équité» est un élément clé du travail de Twende. Compte tenu des commentaires des participants, cela exigera des efforts beaucoup plus concertés et soutenus pour coordonner le travail de plusieurs agences dans chaque pays.

Annexe 1: Ordre du jour de l'atelier

Lundi 13 Janvier: Alisa Hôtel	
Temps	Activité
08h40	Mot de bienvenue et présentations
08h50	Brise-glace
09h10	Présentations sur le MPAT du Bénin et de l'Ouganda (15 minutes chacune)
09h40	« World Café » et discussion en plénière
10h30	Déjeuner
11h00	Présentation sur l'étude de 5 pays
11h25	Réponses des pays étudiés
11h50	Discussion de groupe sur les leçons et les implications
12h30	Déjeuner
13h30	Partage de partenaires : Défis liés à l'utilisation des systèmes de suivi et d'évaluation pour soutenir les programmes de planification/transformation fondés sur l'équité
14h00	Rapport en séance plénière
14h15	pause thé l'après-midi
14h40	Travail de groupe sur les études de cas
15:30	Rapport en plénière sur les meilleures idées de solutions et les meilleures histoires
16h00	Récapitulation et clôture

Annexe 2: Liste d'enregistrement

Attendance Register

12 July 2017



TWENDE MISELE Event Name:

Date:

Location:

	Name	Country	Position/Title	Department	Gender	Signature
1.	Nox Chitpa	South Africa	Evaluator	DEPUTY	Female	
2.	Abeoulaye Soumar	Benin	Head Bureau	Presidency	Male	
3.	AMADOU SILETO	NIGER	H C	PRINTING	MALE	
4.	KONE GADO Toukamaadin	NIGER	DIRECTOR	PRINTING	MALE	
5.	Caro Mallig	SA	PM	TM	Female	
6.	DAVID KIBON	KENYA	Asst. Director	M.E.P	Male	
7.	JAMES LATHANDA	Kenya	Asst. Specialist	MEP	male	
8.	EMILIE NHALADE	MALAWI	ME Specialist	NPC	Female	
9.	Karen Rot-Munshenema		Div. Manager	IOEV	F	
10.	ELIAS SEBILA	BENIN	Evaluation Officer	Presidency	Male	
11.	Djimon Sissou	Benin	Evaluation Officer	Presidency	Male	

12	Diosou Nadjie	BEIJING	Country Researcher	TH	Female	<i>[Signature]</i>
13	Kwabena A. Boateng	Ghana	Chief of Mission	Ministry of Education	Male	<i>[Signature]</i>
14	Beale Baden-Akaho	Ghana	GMET Coordinator	GMET	Female	<i>[Signature]</i>
15	Samuel Agyemang	Ghana	Director of Mission	Ministry of Education	Male	<i>[Signature]</i>
16	Richard Osei	Ghana	Ministry of Education	Ministry of Education	Male	<i>[Signature]</i>
17	Frederic Anthoni Agui	Ghana	Ministry of Education	Ministry of Education	Female	<i>[Signature]</i>
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						