****

**POLITIQUE DU SUIVI EVALUATION REDEVABILITE APPRENTISSAGE (SERA)**

**Draft Final**

Mars 2025

1. **Introduction**

Forte de bientôt 45 ans d’engagement en faveur de l’éducation pour toutes et tous, Action Education a développé une expertise reconnue dans la mise en œuvre de projets et programmes éducatifs à travers le monde. Cette politique de suivi-évaluation, redevabilité et apprentissage (SERA) marque une étape clé dans notre démarche de QUALITÉ de programmes en consolidant/structurant l'ambition d'ACTEI vis-à-vis du SERA et en formalisant les engagements de l'organisation pour ancrer la culture du SERA au sein des équipes et parties prenantes de l'organisation.

S’appuyant sur les enseignements tirés de nos interventions et sur les standards du secteur de la solidarité internationale, cette politique vise à garantir la qualité, l’efficacité et l’impact de nos actions. Elle constitue un cadre structurant permettant de renforcer les Approches Orientées Changement (AOC), de favoriser l’apprentissage organisationnel et de faciliter notre redevabilité au service des communautés, des personnes concernées, des partenaires et des bailleurs.

En harmonisant nos pratiques et en capitalisant sur notre savoir-faire, cette politique représente un aboutissement majeur dans notre engagement à maximiser l’impact de nos interventions éducatives. Elle reflète notre volonté de toujours mieux répondre aux défis de l’éducation et de contribuer, de manière rigoureuse et transparente, à l’amélioration des systèmes éducatifs et à l’émancipation des populations que nous accompagnons.

Cette politique est celle de l’ensemble de l’organisation et s’impose donc à elle à travers l’ensemble de ses directions qui contribuent à son application. Elle doit pouvoir favoriser la transversalité et la collaboration entre les services, en particulier entre les programmes et les services supports.

1. Définition

Par politique, on entend un document de référence, comprenant l’ensemble des principes, systèmes, process et outils à respecter et utiliser lorsque l’on traite d’un thème spécifique. En l’occurrence, la présente politique cible les enjeux de Suivi, Evaluation, Redevabilité et Apprentissage et comprend:

* le présent document de politique générale
* Le système SERA en lui-même composé de:
* le Guide de l’utilisateur
* Les phases et étapes du suivi évaluation
* Le catalogue des indicateurs d’Action Education conçu pour faciliter la formulation et le suivi des projets en s’appuyant sur des référentiels clairs et structurés
* Les outils de suivi évaluation (tableau de bord, rapports, bilans participatifs, GPMF, évaluations intermédiaires ou finales)
* Le chemin de l’information par outil
* Le dispositif d’élaboration et de suivi budgétaire piloté par la Direction des services supports
1. **Objet et champ d’application de la politique**

**2.1. Objet**

Cette politique vise à affirmer et engager l'ensemble de l'organisation dans une démarche qualitative en matière du Suivi, Evaluation, Redevabilité et Apprentissage de nos projets et programmes. Pour cela et afin d’assurer une cohérence verticale et horizontale au sein de l’organisation, elle affirme le caractère obligatoire de l’utilisation et du respect du système de Suivi Évaluation d’Action Education. Ce système s’impose à tous les projets et vient remplacer les processus et outils qui avaient pu être développés par les régions et/ou pays. Cette politique est ainsi un élément du pilotage des opérations de l’association et traduit les valeurs de transparence dans la prise de décision et de redevabilité envers les personnes que nous servons ainsi que nos partenaires, donateurs de toutes natures.

La politique contribue à la gestion structurée et harmonisée des projets, programmes en garantissant la qualité, le respect des engagements budgétaires, la participation des parties prenantes, l'application systématique des leçons apprises et des bonnes pratiques. Plus précisément, la politique SERA vise à :

* Fournir un cadre de référence SERA commun à l’ensemble de l’organisation
* Afficher les orientations stratégiques, les principes directeurs, ainsi que les références clés pour ACTEI
* Définir le cadre institutionnel SERA en présentant les exigences minimales en matière du SERA pour tout projet ACTEI
* Développer et renforcer la culture SERA et l'utilisation d’informations et de connaissances permettant une prise de décision fondée sur des données probantes à tous les niveaux
* Promouvoir l'apprentissage continu et l’innovation sur la base de l’analyse de nos pratiques et résultats opérationnels
* Renforcer l'engagement autour des fonctions SERA à tous les niveaux de l’organisation

Cette politique sert donc de base au Système de Suivi - Evaluation - Redevabilité - Apprentissage des projets qui spécifie les outils et les méthodologies du SERA. En adoptant la politique et son système de SERA, l'organisation s'assure que ses opérations répondent aux besoins des communautés et qu'elles sont mises en œuvre de manière efficiente.

**2.2. Champ d’application**

**a/ Les opérations :**

La présente politique s’applique à tous les projets de la Direction des Programmes et Ressources techniques, quels que soient le contexte, la zone géographique, les secteurs ou les modalités d’intervention.

Elle est donc la référence de la Direction Internationale des programmes et des Ressources Techniques en ce qui concerne:

* les modalités de gestion de projet : définition, pilotage, suivi, mesure des résultats, impact et leçons apprises, maîtrise des coûts et corrélations budget - Opérations. Les orientations stratégiques et les plans stratégiques de l'organisation, couvrant sa théorie du changement définie
* La qualité technique des projets mis en œuvre : à travers les principes, approches et outils définis et présentés dans la présente politique, Action Education garantit que la méthodologie SERA retenue impose d’interroger en permanence les approches techniques appliquées au sein des projets ainsi que les références aux normes et standards guidant l’intervention
* Les modalités d'intervention : la politique assure le suivi et contrôle du respect de l’application de la logique d’intervention d’ACTEI définie dans ses orientations stratégiques. Elle affirme notamment l’importance de l’approche participative, de l’implication des communautés et du travail en partenariat, veillant à appuyer et renforcer le pouvoir d'agir des personnes concernées et leur protection.

Au niveau plus global de l’organisation, la politique SERA affirme le besoin de compiler l’ensemble des résultats atteints par l’association afin de mesurer globalement et collectivement l’atteinte de nos objectifs stratégiques et de nos engagements opérationnels.

La politique SERA contribue à la fiabilité de ces informations à travers l’harmonisation des outils de collecte et de traitement de données qu’elle impose et le lien entre les différents niveaux d'intervention (local - national - régional - International)

**b/ Acteurs ciblés par la présente politique:**

* Acteurs **internes** à Action Education : la présente politique s’applique à l’ensemble des équipes d’Action Education. Si elle est portée par les équipes opérationnelles, au 1er titre desquelles, celles de la Direction internationale des programmes et des ressources techniques, elle s’impose aussi aux équipes des fonctions supports.
* Acteurs **externes** :
	+ les **partenaires** avec qui Action Education met en œuvre ses projets et avec qui ACTEI est liée par une convention de partenariat (partenaires directs).
	+ les **personnes concernées** par les projets et programmes : à travers la collecte des données, le dialogue autour des résultats, la mise en oeuvre des recommandations, le renforcement des capacités, les leçons apprises, les capitalisations
	+ les **partenaires stratégiques** dans le cadre des activités de coordination et de plaidoyer
1. **Définition des concepts clés**

Le suivi, l'évaluation, la responsabilité et l'apprentissage sont en synergie et doivent être mis en œuvre simultanément. Aux fins de la présente politique, les concepts suivants sont définis pour notre compréhension commune :

* **Le suivi** : Action Education définit le suivi comme un processus régulier et continu de collecte et d'analyse de données sur les activités et les résultats des projets/programmes. Ceci inclut le retour d'information des parties prenantes, afin de fournir des informations pertinentes sur l’état d’avancement, la progression dans l’atteinte des résultats, la qualité des approches techniques et des relations partenariales. Le suivi permet aussi de mesurer l’état de consommation budgétaire et l’utilisation conforme des financements, affectés et non affectés.
* **L'évaluation :** Action Education définit l'évaluation comme un examen approfondi d'un projets/programme ou d'une politique, couvrant sa conception, sa mise en œuvre, ses résultats et son impact, afin de déterminer l'efficacité et la durabilité des interventions. L'évaluation comprend l'analyse de données qualitatives et quantitatives et intègre le retour d'information des principales parties prenantes.

L'évaluation à Action Education comprend les éléments suivants:

* Pertinence : la mesure dans laquelle les interventions et leurs approches de mise en œuvre sont adaptées aux besoins, aux priorités et aux politiques des personnes et des communautés qui en bénéficient.
* Efficience : la mesure dans laquelle les ressources financières ont été utilisées de manière économique et efficace.
* Efficacité : la mesure dans laquelle les objectifs du projet ou du programme ont été atteints (ou non) et les raisons qui expliquent cette situation, et si ces objectifs entraînent des conséquences imprévues (positives ou négatives) pour toute personne impliquée ou touchée par les interventions.
* Durabilité : la possibilité de poursuivre et d'étendre les bénéfices à long terme pour les populations cibles après l'achèvement du projet ou du programme.
* Droits de l'enfant, genre et inclusion : la mesure dans laquelle le projet ou le programme applique des approches sensibles au genre et à l'inclusion dans le but d'améliorer les droits des enfants et des personnes défavorisées et l'égalité de genre.
* Les départements d’Action Education et tous les pays planifient et mettent en œuvre des évaluations, internes ou externes, au moins une fois au cours de la période du projet/programme. La taille et la portée du projet/programme déterminent la portée de l'évaluation et une évaluation peut être utilisée pour plusieurs projets/programmes.

**Redevabilité**: Action Education définit l'obligation de rendre compte comme la responsabilité de veiller à ce que le travail soit effectué conformément aux règles et aux normes convenues et de rendre compte de manière claire et précise de l'avancement, de la performance et des résultats par rapport au cadre initial défini. Il s'agit également de la responsabilité de veiller à ce que les interventions soient menées de manière éthique, transparente et participative, avec l'implication des communautés et des autres parties prenantes.

Action Education s'engage à rendre des comptes aux groupes cibles, aux partenaires, aux autorités ou Etat, aux donateurs et au grand public. Les systèmes du SERA doivent, au minimum, inclure un mécanisme de retour d'information pour recueillir les opinions des populations soutenues, des partenaires et des parties prenantes concernées sur nos interventions, ainsi qu'un système d'information sur les résultats de nos programmes afin de permettre l'adaptation et l'amélioration continue.

**Apprentissage (et partage) :** Action Education définit l'apprentissage comme un processus continu de réflexion critique, d'adaptation et d'amélioration des connaissances, des attitudes, des compétences et des pratiques, basé sur les données collectées dans le cadre du suivi et de l'évaluation, ainsi que sur l'expérience et les connaissances des personnes impliquées. L'apprentissage vise à améliorer la conception, la mise en œuvre et les résultats des projets/ programmes sur la base du retour d'information et des preuves.

Les activités d'apprentissage doivent être planifiées et mises en œuvre dans tous les programmes et travaux, y compris le suivi des résultats de l'apprentissage. Cela peut impliquer de partager les résultats du programme du SERA avec les parties prenantes du programme, d'encourager le retour d'information et la contribution, et de créer des opportunités d'apprentissage et d'échange de connaissances. Le processus d'apprentissage et de gestion des connaissances est essentiel à l'amélioration continue des actions de l'organisation et fera partie intégrante de la gestion du cycle de programmation, quelle que soit la durée du projet et le type de financement.

1. **Principes directeurs et références clés :**

**4.1. Rappel des orientations stratégiques**

La politique SERA est guidée par les Orientations stratégiques 2030 d'Action Education, au sein desquelles chaque projet et programme s’inscrit et contribue à leur mise en œuvre, en particulier :

* Nos valeurs : dignité, inclusion, intégrité
* Nos principes : solidarité, transparence et responsabilité
* Les priorités thématiques :
	+ Thématiques prioritaires :
* Education et protection de la petite enfance
* Accès et qualité de l'éducation
* Apprentissage tout au long de la vie
	+ Thématiques transversales :
* Approche genre
* Migrations
* Éducation à la paix et à la citoyenneté
* Environnement et changement climatique
* Les principes de notre logique d'intervention :
* « Expérimenter-Valoriser-Déployer », qui consiste à (i) expérimenter des solutions aux problématiques éducatives, (ii) tirer des enseignements de ces expérimentations, notamment par la recherche et la capitalisation et (iii) diffuser ces enseignements au sein de l'organisation et à l'extérieur.
* Le partenariat et la collaboration entre les différents acteurs de l'éducation autour d'objectifs partagés afin de produire des changements durables.
* Une approche fondée sur les droits
* Une approche participative et communautaire qui fait de ceux que les projets concernent en premier lieu des acteurs de leur propre développement.
* Une approche territoriale
* Une approche orientée vers le changement social
* L'engagement à devenir une organisation apprenante et à entreprendre des processus d'amélioration continue de la qualité, de l'intégrité et de la transparence.

**4.2. Références clés**

Cette politique vient compléter et s’appuie sur un corpus de documents de référence (guides, procédures, manuels, politiques,...) qui guident l’ensemble de nos interventions.

* Le Manuel international des programmes: il inclut les priorités émergentes, les outils et les systèmes. En outre, le manuel intègre les engagements et les critères de l’Alliance pour la norme humanitaire fondamentale de qualité et redevabilité (CHS, Core Humanitarian Standard Alliance) dont Action Education est membre. Le manuel aborde dans sa Section V , le suivi & évaluation et apprentissage.
* La Norme CHS: Il contient plusieurs outils dont: i) le référentiel qualité et redevabilité en référence aux 9 engagements et 9 critères de qualité ; iii) la cartographie des processus; iv) les fiches de postes et lettres de mission; v) les outils d’analyse des projets notamment le Référentiel de Contrôle Interne (RACI et le checklist); la matrice RACI entre le territoire ou le pays et la Direction des Programmes, une cartographie des risques de l’organisation au regard des orientations du plan stratégique et une cartographie des processus.
* Dispositif de Suivi Évaluation (DSE) : Le DSE est composé de différents outils et supports : Un plan de SE (document word à compléter par les équipes projets permettant de planifier et d’expliquer les différentes modalités de fonctionnement des activités SE); une banque d'indicateurs (liste et définitions précises des indicateurs essentiels niveau projet et niveau direction internationale) ; un tableau de bord (adapté des outils développé par Handicap International pour les besoins d’Action Éducation ; permet d’assurer le suivi des projets via des échanges terrain / direction international notamment sur la base de l’outil de suivi opérationnel. Outil qui regroupe plusieurs onglets et qui permet de renseigner les indicateurs); un guide SE (Un document narratif  « figé », qui présente les processus et étapes globales du DES en lien avec les outils); Un support de formation (programme de formation permettant d’accompagner les équipes projets dans la mise en oeuvre de leur suivi-évaluation).
* Le GPMF (Global Program Monitoring and Follow-up) : c’est est un outil Excel global unique développé en 2021 avec le PS 2020-2024 afin de suivre les informations de base de tous les projets et programmes des pays. Ce tableau contient des liens vers les documents de projet pour obtenir des informations plus détaillées sur chaque projet dans le portefeuille central de l'ACTEI. Il intègre les informations générales, le budget, les cibles atteintes annuellement ainsi que le suivi des échéances.
* La Politique Genre de l’organisation
* Le cadre d’élaboration et de suivi budgétaire dont elle est le corollaire opérationnel
1. **Engagements minimum et mises en oeuvre**

5.1 : Etapes SERA obligatoires dans le cycle de projet liées à cette politique

1. Tout projet doit définir dans son cadre logique et le mesurer au cours du projet au moins:

* 1 indicateur d’effet, permettant de suivre les changements attendus par l’intervention
* des indicateurs qualitatifs et quantitatifs au niveau des objectifs et des Résultats attendus
* 1 indicateur de redevabilité, liée à la satisfaction de bénéficiaires, des personnes concernées

2. Tout projet doit intégrer une phase d’induction de 1 à 3 mois selon la durée des projets. Cette phase d’induction doit permettre de mener les recrutements nécessaires s’ils n’ont pas pu être anticipés; définir les outils de pilotage du projet et organiser une phase de lancement inclusive avec les parties prenantes du projet permettant une planification détaillée de la mise en oeuvre des activités, et des modalités de suivi, évaluation et apprentissage du projet

3. Tout projet/programme doit réaliser une revue de projet interservices (projet/support) régulière (minimum **tous les 4 mois et obligatoirement alignée avec le cycle d’élaboration et révision budgétaire**) permettant d’analyser et consigner les dernières informations projet, identifier les points de vigilance, acter et décider des changements nécessaires.

Chaque mois, le chef de projet/programme et un membre de l’équipe finance font le point d’avancement sur la base des outils de suivi opérationnels et budgétaires.

Au moins 3 fois dans l’année, une revue du projet est menée avec les partenaires directs.

4. Tout projet doit intégrer une évaluation finale a minima interne pour les projets de moins de 2 ans et externe pour les projets de plus de 2 ans (sous réserve des exigences bailleur(s) )

5. Tout projet doit formaliser et partager les leçons tirées de l’expérience pour les prendre en compte dans la suite des interventions

6. Tout projet doit s’assurer de déployer les mécanismes de remontée des retours et plaintes spécifiques à ses zones d'intervention dans le cadre de la politique de protection et sauvegarde d’Action Education.

**6.1. Rôles et responsabilités**

La politique SERA s’impose à l’ensemble du personnel d’Action Education. Le contrôle et le suivi du respect de sa mise en œuvre relève principalement de la Direction Internationale des Programmes et des Ressources Techniques.

Responsabilités de la Direction Internationale des programmes et des ressources techniques :

* Diffuser la Politique SERA et en assurer son appropriation par les équipes projets/programmes
* S’assurer du respect de l’application de la politique et du système de SERA de la définition des projets jusqu’à leur évaluation finale
* Conduire annuellement la compilation des données remontées par les pays pour alimenter le rapport annuel et assurer la redevabilité globale de l’association
* Promouvoir et soutenir le développement des capacités de suivi et d'évaluation dans l'ensemble de l'organisation
* Veiller à ce que des ressources suffisantes soient allouées aux activités SERA
* Diriger les activités de partage des apprentissages collectés dans les projets

***Niveau national :***

* Directeur pays (DP):
* Veiller à ce que la politique soit appliquée et que les moyens nécessaires, adaptés à la structure organisationnelle du programme, soient en place
* Veiller à ce que les projets/programmes nationaux disposent d'un personnel adéquat possédant les aptitudes et les compétences nécessaires en matière de suivi et d'évaluation ;
* Veiller à ce que des ressources suffisantes soient allouées aux activités de suivi et d'évaluation au niveau des projets et des pays
* Veiller à la bonne collaboration et coordination entre les services et leur participation active dans le dispositif SERA
* Coordination opérationnelle pays (A défaut, sera assuré par le DP):
* Diriger le développement et la mise en œuvre du système SERA du pays ;
* Assurer la formation et l'encadrement permanent des équipes de projet en matière de suivi et d'évaluation ;
* Coordonner et suivre les activités de suivi et d'évaluation dans l'ensemble du programme national, et rendre compte de ces activités dans des rapports nationaux réguliers
* Responsable finance

- Veiller à la production des données budgétaires spécifiques aux projets en cours et à leur mise à disposition en temps voulu pour les équipes projet

- Participer aux séances de revue de projet pour la partie des services supports

**Niveau Projet :**

Le chef de projet (CP) joue un rôle de premier plan dans le suivi et l’évaluation du projet et la coordination des activités de suivi et d’évaluation du projet, y compris le signalement de ces activités dans les rapports réguliers du projet. Plus précisément, le CP est responsable de :

* Etre en collaboration avec l’équipe SERA ou à défaut le Coordonnateur Opérationnel ou le DP, le CP développe les outils de SERA du projet dont il a la responsabilité
* Veiller à l’application des principes et étapes clés
* S’assurer que les données de suivi et d’évaluation soient produites et intégrées en temps opportun et de manière correcte ;
* Collaborer régulièrement avec la ou les personnes chargées du SERA (soit le responsable du SERA dans le pays, soit le personnel international qui soutient le SERA ) pour (1) se tenir au courant des exigences/changements du SERA en termes de SERA, et (2) fournir un renforcement des capacités en matière de SERA pour le personnel de projet et le personnel des partenaires
* S’assurer que les parties prenantes du projet sont impliquées dans le SERA du projet et que les données/informations du SERA sont partagées régulièrement et de manière transparente

**6.2. Ressources humaines**

Tous les programmes pays doivent avoir du personnel affecté aux activités du SERA, soit dédié au SERA, soit avec des responsabilités explicites de SERA intégrées dans leurs descriptions de poste, servant de points focaux de SERA en plus de leurs autres tâches.

Il est également nécessaire d’identifier clairement les rôles et les responsabilités du personnel et des partenaires dans le cadre de SERA dès le début du projet. Le personnel et les partenaires du projet doivent recevoir de la formation, un encadrement continu et du soutien pour mettre en œuvre ce système efficacement et régulièrement.

**6.2.2 Développement des compétences**

La politique SERA d’Action Education s’inscrit dans une dynamique interne et externe d’apprentissage et d’amélioration continue des pratiques de l’organisation, notamment dans la gestion de la performance et des résultats de nos projets et programmes.

Action Education ajuste de façon permanente les besoins et les capacités en matière d’outils, de processus et de pratiques de suivi-évaluation, de redevabilité et d’apprentissage. La finalité est d’accompagner les équipes et les acteurs locaux dans le développement de leurs compétences afin de gérer de façon pérenne et autonome les dispositifs et les systèmes SERA des projets et programmes tout en s'adaptant aux nouveaux changements technologiques et aux besoins de l’organisation en matière d’amélioration du système en place.

A cet effet, Action Education se dotera d’un personnel suffisant et qualifié, réfléchira à des mécanismes d’incitation appropriés, et prévoira comment stocker et partager l'information.

**6.3. Ressources**

Le budget alloué au SERA dépend de la taille et de la complexité du projet ou du programme. En général, il est recommandé d'allouer entre 5% et 10 % du budget total du projet. Ce pourcentage couvre les coûts de la collecte de données, de l'analyse, de l'établissement de rapports et de l'amélioration continue des processus. Mais de nombreuses activités terrain de suivi et de supervision menées par les comités de gestion des écoles, les communes et les services techniques qui sont imputées dans les opérations devront être bien prévu pour contribuer au SERA sans pour autant y être imputé budgétairement

1. **Mise à jour et révision de la politique :**

La mise en œuvre de la présente politique et du SERA projets/programme sera évaluée après une période de 2 ans. Cette évaluation permettra d’analyser le besoin et la pertinence d’une révision.