



RESILIENCE ET CROISSANCE ECONOMIQUE AU SAHEL – CROISSANCE ACCELEREE (REGIS-AG)

RAPPORT D’EVALUATION A MI-PARCOURS

AVERTISSEMENT

Les opinions des auteurs exprimés dans cette publication ne reflètent pas nécessairement ceux de l’Agence Américaine pour le Développement International (USAID) ou du Gouvernement des Etats-Unis.

RESILIENCE ET CROISSANCE ECONOMIQUE AU SAHEL – CROISSANCE ACCELEREE (REGIS-AG)

RAPPORT D’EVALUATION A MI-PARCOURS

Juillet 2018

Contrat sous AID-685-C-15-00003

Préparé par :
Della E. McMillan
Kokou Zotoglo
Safyatou Diallo
Salissou Issa et
Felix Adah

Soumis par :
Management Systems International, une entreprise du Groupe Tetra Tech

Crédit photo : Dr. Salissou Issa. Juin 2017. La photo a été prise dans la section des petits ruminants du marché à bétail de Guidan Roudji, dans la région de Maradi au Niger, l’un des 15 marchés où la Composante Environnement favorable et Gouvernance de REGIS-AG s’est concentrée sur la mise en place du comité de gestion du marché. Les membres du comité du marché et le maire ont décrit les nombreuses façons dont les activités de REGIS-AG ont contribué à rendre le marché plus rentable, à la fois pour la collectivité locale et pour les vendeurs (voir annexe II.C, encadré 7). La photo montre deux hommes - de groupes ethniques différents (comme le montre leur habillement) - en train de négocier le prix d'un mouton et les différents groupes d'âge (jeunes et vieux) ayant participé au marché. Il est également intéressant de noter que, bien que les femmes interrogées dans les 48 focus groups aient déclaré que la formation REGIS-AG les a aidés à obtenir de meilleurs prix pour leurs animaux, la plupart d’entre elles continuent à faire appel à un représentant pour la vente de leur bétail sur le marché ou passent par des intermédiaires (hommes) pour les ventes groupées ou les ventes agrégées.

SOMMAIRE

TABLE OF CONTENTS

SOMMAIRE	III
TABLE OF CONTENTS	III
REMERCIEMENTS	IV
ACRONYMES	V
RESUME EXECUTIF	IX
BUT DE L'EVALUATION	IX
CONTEXTE DE L'ACTIVITE.....	IX
CONCEPTION ET LIMITES DE L'EVALUATION	XI
CONSTATATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	XII
I. APERÇU DE L'EVALUATION	I
1.1. BUT DE L'EVALUATION.....	I
1.2. AUDIENCE	I
1.3. QUESTIONS D'EVALUATION	I
2. CONTEXTE DE L'ACTIVITE	2
2.1. DESCRIPTION DU MECANISME.....	2
3. METHODES ET LIMITES DE DE L'EVALUATION	6
3.1. METHODOLOGIE D'EVALUATION	6
3.2. LIMITES	10
4. CONSTATATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	10
4.1. QUESTION D'EVALUATION 1	10
4.2. SOUS-QUESTION D'EVALUATION 1-A.....	19
4.3 QUESTION D'EVALUATION 2.....	21
4.4. SOUS-QUESTION D'EVALUATION 2-A.....	25
4.5. QUESTION D'EVALUATION 3.....	28
4.6. QUESTION D'EVALUATION 4.....	41
ANNEXE I. FINDINGS, CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS	47
ANNEXE II. ADDITIONAL TABLES, FIGURES, AND TEXT BOXES	99
ANNEX II.A. TABLES.....	99
ANNEX II. B. FIGURES.....	127
ANNEX II. C. TEXT BOXES	132
ANNEXE III. REGIS-AG MIDTERM PERFORMANCE EVALUATION STATEMENT OF WORK	144
ANNEXE IV. DRAFT INTERVIEW GUIDES	174
ANNEXE V. LIST OF PEOPLE INTERVIEWED	179
ANNEXE VI. BIBLIOGRAPHY	192
ANNEXE VII. CONFLICT OF INTEREST FORMS	193

REMERCIEMENTS

L'équipe d'évaluation voudrait exprimer sa gratitude à l'équipe du projet « Résilience et Croissance économique au Sahel - Croissance Accélérée » (REGIS-AG). Elle remercie particulièrement le Chef de projet, M. Georges Dimithe pour son appui et sa disponibilité constants durant cette mission. Ces remerciements s'adressent également à Tidjani Diarra, Spécialiste Suivi-Evaluation et Apprentissage de REGIS –AG /Niger, et à Dominique Bassole, responsable de la Composante 3 basé à Ouagadougou au Burkina Faso, qui ont facilité les visites de l'équipe sur le terrain et auprès des partenaires ; ils ont également contribué à l'élaboration des fichiers Excel qui ont servi de base à la stratégie d'échantillonnage de l'équipe. Au Burkina Faso, l'équipe exprime sa reconnaissance au Chef Adjoint de projet, Bruno Ouédraogo et au Responsable du Suivi-Evaluation du projet REGIS-AG, Arsene Kientega qui ont également apporté leur soutien à l'équipe. Elle remercie Laouali Salifou, Spécialiste de l'Innovation et des services de développement de l'entreprise (Business Development Services - BDS) de REGIS-AG, basée à Niamey au Niger, et Dieudonné Ouédraogo, Coordonnateur du Suivi-Evaluation et Apprentissage de la région du Sahel, basé à Dori au Burkina Faso, qui ont contribué à la vérification des informations contenues dans le rapport final.

L'équipe voudrait remercier particulièrement les personnes ci-après chargées d'appuyer ou d'organiser des entretiens avec les équipes de terrain et les organisations de producteurs :

- Edouard Sedogo, Responsable du bureau REGIS-AG de Dori, pour son accueil à Dori et son soutien aux visites de terrain dans les régions du Centre-Nord et du Sahel au Burkina Faso ;
- Foumakoye Mahamadou, Coordonnateur de l'alphabétisation fonctionnelle et point focal de REGIS-AG dans la région de Maradi (Niger) ; et
- Boureima Samailo, Coordonnateur de la chaîne de valeur du niébé et point focal de REGIS-AG dans la région de Tillabéry (Niger).

L'équipe d'évaluation voudrait également remercier les responsables du Programme d'assistance alimentaire pour le développement (PAPD) au Niger et au Burkina Faso pour leur patience lors de cette évaluation. Nous sommes redevables au personnel de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) qui a coordonné nos entretiens et débriefings ; en particulier à Patrick Smith (Bureau régional de l'USAID / Sahel), Jennifer Karsner (USAID / Niger) et Siaka Millogo (USAID / Burkina Faso). Toutes les gratitudes de l'équipe vont à l'endroit de Abdourahmane Ndiaye, Cornelia Tremann, Doudou Ndiaye, Bescaye Diop et Modibo Traoré qui ont donné leurs inputs sur le draft du rapport.

L'équipe remercie également l'adjointe au chef de Projet de Suivi et Evaluation, Sadio Coulibaly, ainsi que le personnel de Management Systems International (MSI) à Arlington, en Virginie, notamment Claire Nowlin, Massiel Sepulveda, Gerrit Wissink et Debby Orsini. Elle remercie aussi Kristina Campbell, Lynn Hurtak et Gerrit Wissink pour leur appui éditorial.

L'équipe est très reconnaissante au Chef du Projet pour le Sénégal Lisa Slifer-Mbacké, et au gestionnaire de cette évaluation, Nicholas Welch, pour leur soutien indéfectible tout au long de l'évaluation.

ACRONYMES

A2N	Association Nodde Nooto
ADI	Association des Distributeurs d’Intrants
AE	Auxiliaire d’Elevage (<i>Community Animal Health Officer</i>)
AGED	Association pour la Gestion de l’Environnement et du Développement
AGR	Activités Génératrice de Revenues (<i>Income Generating Activities</i>)
AGRODIA	Association des Grossistes et des Détaillants d’Intrants Agricoles du Burkina Faso
AREN	Association pour la Redynamisation de l’Elevage au Niger
B2B	<i>Business-to-Business</i>
BDS	<i>Business Development Services</i> (Préstataires des services d’accompagnement)
BF	Burkina Faso
BSP	<i>Beneficiary Support Plan</i> (Plan d’Accompagnement des Bénéficiaires)
CBO	Community-Based Organization (<i>Organisation communautaire de base</i>)
CCR	Constatations, Conclusions et Recommandations (<i>Findings, Conclusions and Recommendations</i>)
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Président Directeur Général)
CLA	<i>Collaborating, Learning and Adapting</i> (Collaboration, Apprentissage et Adaptation)
CN	Région du Centre Nord (<i>Central North Region of Burkina Faso</i>)
CNFA	<i>Cultivating New Frontiers in Agriculture</i>
COGES	Comité de Gestion (<i>Livestock Market Management Committee</i>) (<i>REGIS-AG term used in Burkina Faso</i>)
COP	<i>Chief of Party</i> (Chef de Projet)
COR	<i>Contracting Officer’s Representative</i>
CRS	<i>Catholic Relief Services</i>
CV	Chaîne de Valeur (<i>Value Chain</i>)
DCA	<i>Development Credit Authority</i> (USAID) (<i>Facilité DCA</i>)
DCOP	<i>Deputy Chief of Party</i> (Adjoint au Chef de Projet)
DFAP	<i>Development Food Assistance Program</i> (USAID/FFP) (Programme d’Aide Alimentaire au Développement)
DFO	Directeur des Finances et des Opérations (<i>Director of Finance and Operations</i>)
DQA	<i>Data Quality Assessment</i> (Evaluation de la Qualité des Données)
DRR	<i>Disaster Risk Reduction</i> (Réduction des Risques de Catastrophe)
E	Région de l’Est (<i>Eastern Region of Burkina Faso</i>)

EQ	Evaluation Question
FAO	<i>Food and Agriculture Organization (Organisation pour l'Alimentation et l'Agriculture)</i>
FCFA	Franc de la Communauté Financière d'Africaine (<i>African Financial Community Franc</i>)
FFP	<i>Food for Peace (Programme USAID)</i>
FGD	<i>Focus Group Discussion (groupe de discussion)</i>
FIARA	Foire Internationale de l'Agriculture et des Ressources Animales (<i>International Agricultural and Animal Resources Fair</i>)
Fond 3S	<i>Strategic Services Sub-Award Fund (3S Fund)</i>
FTF	<i>Feed the Future (Programme USAID) (l'Initiative Nourrir le Futur)</i>
FTFMS	<i>Feed the Future Monitoring System (Système de Suivi de l'Initiative Nourrir le Futur)</i>
FY	<i>Fiscal Year (Année Fiscale)</i>
GIE	Groupement d'Intérêt Economique (<i>Enterprise Group</i>)
Ha	Hectare
HQ	<i>Headquarters (Siège)</i>
IGA	<i>Income Generating Activity</i>
IMF	Institution de Microfinance (<i>Microfinance Institution</i>)
IP	<i>Implementing Partner (Partenaire d'Exécution)</i>
IR	<i>Intermediate Result (Résultat Intermédiaire)</i>
JPC	<i>Joint Planning Cell (Cellule de Planification Conjointe)</i>
KII	<i>Key Informant Interview (Entretien avec les Informateurs Clés)</i>
LAHIA	<i>Livelihoods, Agriculture and Health Interventions in Action (DFAP mis en oeuvre par Save the Children, Niger)</i>
LMMC	<i>Livestock Market Management Committee (REGIS-AG Term Used in Niger) (Comité de Gestion du Marché à Bétail)</i>
LOP	<i>Life of Project (Durée du projet)</i>
MCC	<i>Millennium Challenge Corporation</i>
MEL	<i>Monitoring, Evaluation and Learning (Suivi-Evaluation et Apprentissage)</i>
MEP	<i>Monitoring and Evaluation Project (Projet de Suivi et Evaluation)</i>
MSI	<i>Management Systems International</i>
N	Région du Nord (<i>Northern Region of Burkina Faso</i>)
NE	Niger
NGO	<i>Non-Governmental Organization (Organisation non Gouvernementale)</i>
OCB	<i>Organisation Communautaire de base (Community-Based Organization)</i>
ONG	<i>Organisation Non Gouvernemental (Non-Governmental Organization)</i>

OP	Organisation de Producteurs (<i>Producers Organization</i>)
PA	Plan d'Accompagnement (<i>Support Plan</i>)
PE	Partenaire d'Exécution (<i>Implementing Partner</i>)
PICS	<i>Purdue Improved Cowpea Storage</i>
PMP	<i>Performance Management Plan (Plan de Suivi des Performances)</i>
QE	Question d'Evaluation (<i>Evaluation Question</i>)
Q	Quarter (Trimestre)
RCPB	Réseau des Caisses Populaires du Burkina Faso
RECOM	Relais Communautaire (<i>Community Relay</i>)
REGIS-AG	<i>Resilience and Economic Growth in the Sahel—Accelerated Growth (Résilience et Croissance Economique au Sahel – Croissance Accélérée)</i>
REGIS-ER	<i>Resilience and Economic Growth in the Sahel—Enhance Resilience (Résilience et Croissance Economique au Sahel- Résilience Renforcée)</i>
RFA	Request for Assistance (<i>Demande d'assistance</i>)
RFP	Request for Proposal (<i>Demande de proposition</i>)
RI	Résultat Intermédiaire (<i>Intermediate Result</i>)
RISE	Resilience in the Sahel Enhanced (<i>Résilience au Sahel Améliorée</i>)
RSAP	Réseau de Santé Animale de Proximité (<i>Proximity Animal Health Networks, Burkina Faso</i>)
SAREL	<i>Sahel Resilience Learning (Projet d'Apprentissage sur la Résilience au Sahel)</i>
SAWKI	<i>Facilitation (DFAP mis en œuvre par Mercy Corps)</i>
S&E	Suivi-Evaluation (<i>Monitoring and Evaluation</i>)
SEA	Suivi-Evaluation et Apprentissage (<i>Monitoring, Evaluation and Learning</i>)
SNV	<i>Stichting Nederlandse Vrijwilligers (Organisation Néerlandaise de Développement or Netherlands Development Organization)</i>
SOW	<i>Statement of Work (Contrat de Prestation)</i>
SRO	<i>Sahel Regional Office (Bureau Régional pour le Sahel)</i>
STTA	<i>Short-term Technical Assistance (Assistance technique de court terme)</i>
Sub-IR	Sub-intermediate Result (<i>Sous résultats intermédiaires</i>)
Sous-RI	Sous résultats intermédiaires (<i>Sub-Intermediate Results</i>)
SVPP	Service Vétérinaire Privé de Proximité (<i>Private Veterinary Proximity Service, Niger</i>)
T	Trimestre (<i>Quarter</i>)
TANGO	<i>Technical Assistance to NGOs (Assistance Technique aux ONGs)</i>
TDR	Termes de Référence (<i>Terms of Reference</i>)
TOT	<i>Training of Trainers (Formation des Formateurs)</i>

US	<i>United States (Etats-Unis)</i>
USD	<i>Dollars (Monnaie americaine)</i>
USAID	<i>United States Agency for International Development (Agence Américaine pour le Développement International)</i>
USG	<i>United States Government (Gouvernement Américain)</i>
VC	<i>Value Chain (Chaine de valeur)</i>
VETO	<i>Services Vétérinaires (Veterinary Services)</i>
VETOPROX	<i>Assistance Vétérinaire de Proximité au Sahel (Proximity Veterinary Assistance in the Sahel)</i>
ViM	<i>Victoire sur la Malnutrition (DFAP Mis en œuvre par Agricultural Cooperative Development International and Volunteers in Overseas Cooperative Assistance [ACDI-VOCA])</i>
VSF	<i>Vétérinaires Sans Frontières – Belgique (Veterinarians without Borders—Belgium)</i>
ZOI	<i>Zone of Influence (Zone d’Influence)</i>

RESUME EXECUTIF

BUT DE L'EVALUATION

Le but de cette évaluation à mi-parcours est de déterminer si la mise en œuvre de l'activité du Résilience et Croissance Economique au Sahel - Croissance Accélérée (REGIS-AG) est sur la bonne voie pour atteindre les résultats escomptés, et de proposer les ajustements éventuels nécessaires pour améliorer les résultats aux niveaux des résultats intermédiaires (RI) et des sous résultats intermédiaires (sous-RI), en particulier en ce qui concerne :

- Les domaines sur lesquels REGIS-AG devrait se concentrer au cours des dernières années pour améliorer durablement les moyens de subsistance et le revenu des ménages ; et
- Les leçons apprises pouvant être appliquées aux futures activités sur les chaînes de valeur en Afrique de l'Ouest et à la prochaine génération de programmes de résilience au Sahel.

CONTEXTE DE L'ACTIVITE

En 2012, l'USAID a chargé sa Cellule de Planification Conjointe pour le Sahel (JPC) d'élaborer une stratégie régionale pour ses programmes de résilience au Sahel. Cette initiative régionale est devenue l'initiative RISE (Initiative pour l'Accroissement de la Résilience au Sahel), dont la zone d'influence ciblée est une bande continue de terres agro-pastorales et marginales au Niger et au Burkina Faso. Au moment de sa conception, REGIS-AG était l'une des nombreuses activités financées par l'USAID pour tenter d'appliquer cette stratégie régionale. Les autres étaient constituées de cinq Programmes d'Aide Alimentaire au Développement (DFAP)¹ de l'initiative USAID/*Feed the Future*) et des activités de Résilience et Croissance Economique au Sahel –Résilience Accélérée (REGIS-ER) et le Projet d'Apprentissage sur Résilience au Sahel (SAREL). L'USAID espérait que REGIS-AG piloterait des stratégies innovantes d'attraction permettant de lier les organisations de producteurs (OP) soutenues par les DFAP et REGIS-ER pour qu'elles deviennent plus orientées sur le marché. Ces stratégies devaient être axées sur la production, avec trois chaînes de valeur à fort potentiel : le niébé, les petits ruminants et la volaille. L'objectif général de REGIS-AG est le suivant : « *Augmenter les revenus des ménages vulnérables, hommes et femmes, en transformant certaines chaînes de valeur à fort potentiel* »². L'hypothèse de développement sous-jacente est que si les petits exploitants agropastoraux (femmes et hommes) ont³ :

- De meilleurs prix aux producteurs (résultant du fait que l'agrégation de la production entraîne un meilleur accès aux marchés finaux rentables) et des revenus accrus ;
- De meilleurs volumes et valeurs de vente (résultant de l'amélioration des relations entre entreprises et des liens horizontaux et verticaux) ;

¹ Ceci comprenait 8 activités financées par l'USAID dont 5 étaient des DFAP (3 au Niger et 2 Burkina Faso).

² REGIS-AG. 2015. Plan de Suivi-Evaluation. Arlington: REGIS-AG (CNFA) pour l'USAID/SRO. Pg. 10.

³ REGIS-AG. 2015. Plan de Suivi-Evaluation. Arlington: REGIS-AG (CNFA) pour l'USAID/SRO. Pg. 10-11.

- Une augmentation de la productivité et de la qualité (grâce à une amélioration des opérations de post-récolte, à une production groupée et à une capacité accrue au sein du groupe ou de l'association d'agriculteurs à améliorer et à renforcer les marchés) ;
- Une durabilité accrue des gains (grâce à une gouvernance améliorée des groupements, à une efficacité accrue au sein de la filière et à un environnement plus favorable) ;
- Des liens vers des messages de changement de comportement concernant l'amélioration de la nutrition et de la santé ;

DONC ...

- Leur résilience sera accrue ; et
- Les Chaînes de Valeur (CV) auxquelles ils sont liés seront transformées.

Les deux hypothèses implicites de la théorie de changement de REGIS-AG sont :

- REGIS-AG ne doit pas être une activité unidimensionnelle au profit d'une chaîne de valeur, c'est-à-dire que ses bénéficiaires directs doivent être associés aux autres efforts du programme RISE, qui incluent des thèmes liés à la santé/nutrition, si l'on veut augmenter de manière significative leur résilience.
- Si ces conditions sont remplies, on peut espérer que l'activité obtienne les résultats positifs escomptés.

Avec 8 partenaires de mise en œuvre, REGIS-AG est un consortium organisé autour de 5 composantes :

- **COMPOSANTE 1** : Identifier les opportunités à travers une analyse de la chaîne des valeurs et du marché final.
- **COMPOSANTE 2** : Renforcer les relations verticales et horizontales dans les chaînes de valeur sélectionnées.
- **COMPOSANTE 3** : Renforcer l'approvisionnement en intrants et autres services de soutien et améliorer l'accès des petits producteurs et des agropasteurs à ces marchés interconnectés.
- **COMPOSANTE 4** : Améliorer l'accès au financement, à l'innovation et aux investissements du secteur privé ; **et**
- **COMPOSANTE 5** : Améliorer l'environnement propice pour les investissements privés locaux et régionaux.

Les équipes des cinq composantes devaient travailler en étroite collaboration avec les DFAP, REGIS-ER et d'autres activités, financées ou non par l'USAID, au profit de deux catégories de bénéficiaires directs :

- *Bénéficiaires du programme complet*, ayant participé aux activités de toutes les composantes ;

- *Bénéficiaires du programme partiel, ayant participé à une ou deux activités.*

En septembre 2017, REGIS-AG travaillait avec 689 OP bénéficiaires du programme complet, ce qui faisait un total de 30 052 ménages dans 65 communes et 352 villages du Niger et du Burkina Faso. Ce nombre a augmenté pour atteindre 748 avec l'ajout de 59 nouvelles organisations au cours de l'année fiscale 2018. Le nombre de personnes ayant bénéficié d'une intervention partielle était estimé à 31 532 en mars 2018.

CONCEPTION ET LIMITES DE L'ÉVALUATION

But et Méthodes d'évaluation : L'équipe d'évaluation a eu recours à une méthode mixte pour répondre aux six questions d'évaluation. Ce processus comprenait : (1) la sélection de deux communes dans une liste qui classait toutes les communes des quatre régions en fonction du niveau d'activité de REGIS-AG et de l'accès à la commune et, une fois les communes choisies, (2) la sélection d'un échantillon aléatoire d'OP pour les entretiens qui a été faite à partir d'une liste proposée par le personnel de REGIS-AG comme étant des "OP actifs" et des "OP moins actifs". Le personnel régional de REGIS-AG a sélectionné 60 acteurs commerciaux (distributeurs, transformateurs, transporteurs et commerçants) parmi un groupe d'acteurs qui avait été impliqué dans les ateliers Business-to-Business (B2B), les formations et les foires. Au cours des mois de mai et juin 2018, l'équipe a mené 157 entretiens impliquant 556 personnes qui appartenaient à 10 catégories d'acteurs dans quatre des six régions d'intervention de REGIS-AG. Elle a également procédé à un examen approfondi des données internes du projet pour chacune des quatre régions. Après avoir collecté ces données, l'équipe a procédé à une analyse des données collectées, en mettant en exergue les thèmes émergents des entretiens pour chacune des six questions d'évaluation, par région et par pays, qu'elle a résumé dans un projet de tableau des Constatations, Conclusions et Recommandations (CCR). L'équipe a ensuite revu et examiné ce projet de tableau avec l'équipe de gestion de REGIS-AG et les points focaux de l'USAID au Niger et au Burkina Faso. Ces discussions régionales et nationales sur la table des CCR ont fourni aux évaluateurs une rétroaction en temps réel sur les principales CCR de l'évaluation, qu'ils ont ensuite résumées dans le tableau final des CCR (annexe I).

Limites : La principale limite méthodologique était le nombre relativement faible d'OP que l'équipe a pu interroger : seulement 48 des 689 OP (7%) avec lesquels REGIS-AG a travaillé à la fin de l'année fiscale 2017. Sans avoir recours à des agents recenseurs, il s'agissait du nombre maximal de Focus Group que les équipes de pays, composées de quatre personnes⁴, pouvaient réaliser pendant le temps imparti pour l'évaluation et cela, compte tenu du temps requis pour se rendre dans les différentes régions. Pour gérer ce risque, les évaluateurs ont adopté un processus rigoureux visant à assurer un échantillon représentatif de 11 à 17% des communes (et 23% des OP bénéficiaires directs) dans deux des trois régions d'activité de REGIS-AG au Niger et 25 à 33% des communes (et 14% des OP bénéficiaires directs) dans deux des trois régions d'intervention de REGIS-AG au Burkina Faso. Deuxième limite : la plupart des recherches au Burkina Faso ont eu lieu pendant le ramadan, alors que de nombreux OP, membres du personnel de REGIS-AG et de leurs partenaires observaient le jeûne. Pour gérer cette limite, les évaluateurs ont tenté de réaliser la plupart des entretiens sur le terrain au Niger avant le début du ramadan et de mener des entretiens tôt dans la journée au Burkina Faso. La troisième limite était la décision de mener tous les

⁴ L'équipe d'évaluation comprenait les personnes suivantes : Dr. Della E. McMillan, Chef d'équipe, Spécialiste de la Sécurité alimentaire et du Suivi-Evaluation (S&E) ; Kokou Zotoglo, Expert en chaîne de valeur et Chef d'équipe-adjoint ; Safyatou Diallo, Responsable du S&E au MEP ; Dr. Salissou Issa, Spécialiste en élevage au Niger ; et Felix Adah, Spécialiste en élevage au Burkina Faso.

entretiens semi-structurés des groupes (FGD ou groupe de discussion) dans un lieu central, à proximité d'un grand marché. Pour gérer le risque, l'équipe a choisi des sites bien connus des membres des organisations de producteurs (la mairie dans quatre communes et le bureau de REGIS-AG dans deux communes). Enfin, la quatrième limite était liée au peu de temps disponible pour interroger les principaux partenaires gouvernementaux au niveau national. Pour atténuer cette limite, MEP a recruté deux nationaux, un nigérien et un burkinabé, ayant travaillé pendant de longues années au niveau des ministères de l'agriculture et de l'élevage de leur pays.

CONSTATATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Sur la base de cette analyse, les évaluateurs ont déterminé qu'il y avait beaucoup de preuves qualitatives et quantitatives qui indiquaient que REGIS-AG avait testé un certain nombre d'initiatives contribuant ou susceptibles de contribuer à ses principaux RI et sous -RI au Niger et au Burkina Faso, bien que des différences importantes existent dans les résultats pour chaque pays (annexe II.A, tableau 12)⁵. Comme prévu dans le document de projet, ces résultats découlent des projets - financés et non par l'USAID - qui travaillent avec les mêmes populations cibles. De plus, REGIS-AG travaille avec un plus grand nombre d'OP que l'activité initiale ne devait appuyer⁶. Si l'on combine le nombre de bénéficiaires du programme partiel avec le nombre de personnes appartenant aux OP bénéficiaires directes, le projet a clairement dépassé ses objectifs initiaux en termes de bénéficiaires. Plusieurs des interventions du projet ont été étendues par d'autres initiatives RISE et non-RISE au Niger et au Burkina Faso. Ce succès a suscité un vif intérêt auprès de l'USAID et d'autres bailleurs de fonds de la sous-région quant aux avantages potentiels de lier les activités de la chaîne de valeur aux initiatives de développement et de sécurité alimentaire destinées aux ménages les plus vulnérables d'Afrique de l'Ouest. Pour cette raison, l'équipe d'évaluation a axé ses recommandations sur trois niveaux (annexe I). Le premier niveau comprend des recommandations visant à consolider et à coordonner les résultats déjà obtenus par les projets en collaboration avec les autres partenaires locaux de RISE et non-RISE. Le deuxième niveau de recommandations concerne l'appui de l'Agence Américaine pour le Développement International/Bureau Régional pour le Sahel (USAID/SRO) au cours des 18 prochains mois. Les recommandations de troisième niveau sont les leçons apprises pour les futurs projets dans les zones cibles de RISE.

⁵ Sous-RI 2.2 Renforcement des chaînes de valeur à fort potentiel ; RI 2 : Intensification de la production et de la commercialisation du bétail et des cultures à fort potentiel.

⁶ La cible initiale était de 600 OP bénéficiaires directs. Le projet travaille avec 748 OP au cours de l'année fiscale 2018.

Questions d'Evaluation	Résumé des principales Constatations et Conclusions	Résumé des Recommandations pour les 18 prochains mois et des leçons transversales apprises pour les Projets Futurs dans les Zones Cibles de RISE ⁷
<p>I. Dans quelle mesure REGIS-AG, à travers ses cinq composantes de mise en œuvre, a-t-il abordé chacun des cinq aspects de sa théorie du changement ?</p>	<p>Les évaluateurs ont constaté que ni les rapports, ni le plan stratégique n'utilisaient la théorie du changement. L'utilisation explicite de la théorie du changement dans la planification des activités aurait amélioré la communication interne et externe entre les partenaires du consortium et l'USAID sur l'orientation et la performance du projet et la nécessité d'ajuster la stratégie initiale décrite dans la proposition au cours de l'année fiscale 2017.</p> <p>Les évaluateurs ont conclu que REGIS-AG avait testé avec succès des activités très innovantes qui ont directement contribué à quatre des cinq aspects de la première théorie du changement et à trois des quatre aspects de sa théorie du changement révisée en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soutenant la formation pour aider les producteurs dans leurs OP bénéficiaires directs (c'est-à-dire les OP ayant bénéficié de l'ensemble des composantes de REGIS-AG) à obtenir de meilleurs prix pour leurs produits et à collaborer à la vente du groupe. • Aidant les producteurs vulnérables des OP ciblées (ainsi qu'un grand nombre d'acteurs commerciaux au niveau des communes) à créer les réseaux sociaux nécessaires pour accéder aux nouvelles opportunités de marché dont ils ont besoin pour accroître leur bien-être durable, devenir plus autonomes et développer leur capital social en procédant comme suit : 	<p>Pour les 18 prochains mois —REGIS-AG :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>1.1. Soutien à la stratégie de grappes d'entreprises de REGIS-AG :</i> Faciliter le suivi rapproché de l'exécution des plans de grappes d'entreprises dans les six régions d'activité de REGIS-AG, en se concentrant sur l'état actuel des plans par chaîne de valeur, par région et par pays. • <i>1.2. Contraintes spéciales à court terme pour les chaînes de valeur de la volaille et des petits ruminants:</i> Poursuivre le travail avec l'USAID/SRO sur les trois contraintes prioritaires à court terme pour les chaînes de valeur de l'élevage (équipement des Auxiliaires d'élevage [AE], installations spéciales d'exposition et d'abattage de la volaille sur le marché à bétail ou à proximité de celui-ci, ainsi que le test pilote de nouvelles approches pour la production communautaire de pintadeaux d'un jour). • <i>1.3. Personnel sénior :</i> Renforcer la supervision technique et la gestion des activités de la composante 2 par REGIS-AG afin d'assurer le déploiement et l'harmonisation efficaces du nouveau modèle de grappes d'activités dans les deux pays. • <i>1.4. Rapports :</i> Compléter le système existant de rapportage sur le nombre total de bénéficiaires directs du programme partiel avec un rapport sur le nombre de bénéficiaires du programme partiel désagrégé par composantes spécifiques. • <i>1.5. Enquête finale et Evaluation :</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Enquête finale :</i> Comme l'impact de nombreuses activités de REGIS-AG ne sera connu qu'à la fin de la cinquième année (année fiscale 2019), les évaluateurs recommandent à REGIS-AG de penser à élaborer les termes de référence (TDR) d'une enquête d'évaluation finale du projet au début de l'année fiscale 2020, de sorte que l'évaluation finale puisse avoir lieu en janvier et février 2020. Cette

⁷ Pour la liste complète des recommandations and sous-recommandations, se reporter au corps du rapport à l'annexe I.

Questions d'Evaluation	Résumé des principales Constatations et Conclusions	Résumé des Recommandations pour les 18 prochains mois et des leçons transversales apprises pour les Projets Futurs dans les Zones Cibles de RISE ⁷
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Faciliter leur participation à des manifestations commerciales (B2B, warrantage du niébé et foires) et à des formations associant les OP aux transformateurs, aux commerçants et aux transporteurs, aux institutions de microfinance et aux fournisseurs d'intrants. ○ Tester de nouveaux modèles pour le service vétérinaire privé de proximité en les associant aux services vétérinaires privés à base communautaire nécessaires pour construire la chaîne de valeur des petits ruminants et de la volaille. ○ Créer un environnement très favorable au niveau des communes pour une participation inclusive au marché en testant un nouveau modèle de gestion durable du marché dans les principaux marchés à bétail des régions ciblées. ○ Renforcer la capacité institutionnelle fondamentale des OP et des administrations communales pour soutenir les activités des chaînes de valeur en testant de nouveaux modèles pour la formation à la bonne gouvernance et la conversion des OP en Groupements d'Intérêt Economique (GIE) dans des chaînes de valeur spécifique et en comités de gestion de marché. <p>Bien que REGIS-AG n'ait exécuté aucune activité liée à la santé et à la nutrition, les informations fournies lors des focus group ont montré que les</p>	<p>enquête finale devrait se pencher sur les questions spécifiques suivantes: impact de REGIS-AG au niveau de la zone sur les bénéficiaires directs du programme partiel et les communes; les liens en amont et en aval entre les impacts sur la nutrition et la santé et les activités des chaînes de valeur; impact des activités de REGIS-AG sur le revenu et la résilience au niveau des ménages pour les deux catégories de bénéficiaires directs; impact de l'alphabétisation de REGIS-AG sur l'implication des OP bénéficiaires directs dans les activités de la composante de REGIS-AG et les bénéfices qu'elles tirent de ces activités; la façon dont les activités de REGIS-AG ont mobilisé et profité aux jeunes et le point de vue des bénéficiaires directs (programme complet et programme partiel) sur la formation des formateurs de REGIS-AG et la formation sur le développement de services des entreprises (BDS).</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Evaluation finale</i> : Etant donné l'importance des programmes multi-pays et multipartenaires associant des organisations non gouvernementales (ONG) internationales et nationales, il est important que les TDR de l'évaluation finale comprennent des questions permettant d'examiner certaines des leçons tirées de ce partenariat dynamique pour la programmation future. En ce qui concerne l'utilisation de plusieurs organisations internationales, faire un bilan des aspects qui ont bien fonctionné et ceux qui n'ont pas eu beaucoup de valeur ajoutée. La même évaluation devrait examiner le rôle joué par chaque partenaire de mise en œuvre et les facteurs qui ont contribué à en faire un membre productif du consortium et, à contrario, ceux qui l'ont empêché d'être un membre productif le cas échéant. <p>Pour les 18 prochains mois—USAID/SRO :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>2.1. Supervision et suivi</i> : Travailler en étroite collaboration avec REGIS-AG pour accélérer l'exécution des plans d'appui aux bénéficiaires des grappes d'activités, éliminer le plus rapidement possible les goulots d'étranglement liés à la gestion et aux finances, et poursuivre cet appui jusqu'à la clôture de l'activité, afin de garantir l'efficacité de la stratégie de sortie.

Questions d'Evaluation	Résumé des principales Constatations et Conclusions	Résumé des Recommandations pour les 18 prochains mois et des leçons transversales apprises pour les Projets Futurs dans les Zones Cibles de RISE ⁷
	<p>activités des différentes composantes ont accru l'investissement des bénéficiaires dans la santé des enfants, l'éducation et une meilleure nutrition.</p> <p>Afin de renforcer les synergies critiques entre les composantes des activités utilisées pour atteindre ses objectifs, REGIS-AG a adopté une nouvelle stratégie de développement des chaînes de valeur basée sur des grappes d'entreprises à la fin de l'année fiscale 2017. Bien que novatrice et appréciée par le personnel de REGIS-AG, le personnel des autres projets de RISE, les commerçants et organisations de producteurs, la stratégie de grappes d'entreprises est à un stade embryonnaire de développement et certains éléments (tels que le Fonds 3 S [<i>Strategic Services Sub-Award Fund</i>], le Réseau de Santé Animale de Proximité [RSAP] / le Service Vétérinaire Privé de Proximité [SVPP], et la création de zones appropriées pour la commercialisation et l'abattage de la volaille dans ou à proximité des 25 marchés à bétail soutenus par REGIS-AG) ne sont pas totalement déployés ni fonctionnels.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Bénéficiaires directs du programme complet</i> : Les entretiens avec les parties prenantes ont confirmé les informations contenues dans les rapports soumis à USAID/SRO. Même sans la mise en œuvre intégrale des nouvelles grappes d'entreprises, les activités de REGIS-AG avaient 	<ul style="list-style-type: none"> • 2.2. <i>Garanties de prêts</i> : Trouvez une alternative au <i>Développement Credit Authority</i> (DCA) financée par l'USAID qui a pris fin au Niger. • 2.3. <i>SVPP/RSAP</i> : Puisque ni REGIS-AG ni REGIS-ER n'ont pas été en mesure d'acquérir le matériel nécessaire pour rendre opérationnels tous les AE formés par le projet, l'USAID / SRO doit aider le responsable de la santé animale de REGIS-AG à obtenir le matériel dont les AE ont besoin ⁸. • 2.4. <i>Supports et Outils spéciaux de Collaboration, Apprentissage et Adaptation</i> : Etant donné que le personnel du projet est déjà surchargé, l'USAID / SRO doit envisager les moyens de recourir à d'autres projets pour recruter et superviser les consultants nécessaires : <ul style="list-style-type: none"> ○ 2.4.A. <i>Collaboration, Apprentissage et Adaptation (CLA)</i> : Pour aider REGIS-AG à capter les leçons apprises, élaborer les documents nécessaires pour la CLA pour aider les activités futures dans les zones cibles de RISE à intégrer les enseignements transversaux les plus critiques de REGIS-AG dans leurs programmes ; et ○ 2.4.B. <i>Etudes spéciales</i> : Réaliser trois études spéciales pour renseigner les stratégies de sortie de REGIS-AG ainsi que la planification de la prochaine génération de projets dans les zones cible de RISE : (i) une sur les marchés à bétail de REGIS-AG, (ii) une sur la rentabilité à la participation à la Foire Internationale de l'Agriculture et des Ressources Animales (FIARA) à Dakar ; et iii) une sur l'impact et la durabilité de différentes approches d'alphabétisation dans toutes les initiatives de RISE.

⁸ Une option pour y parvenir est de permettre à REGIS-AG d'avoir une composante de subvention au cours de la dernière année, octroyé par le projet ou par une source distincte, afin d'assurer la pleine opérationnalisation des systèmes SVPP / RSAP avant la fin de l'exercice 2018. Une deuxième option, plus difficile serait de travailler avec chaque vétérinaire principal qui supervise un réseau pour obtenir un prêt afin d'acheter du matériel pour les AE (Auxiliaires d'Elevage) du réseau. Les AE peuvent rembourser le crédit par tranches à partir des honoraires qu'ils percevront. REGIS-AG envisage actuellement de travailler avec tous les vétérinaires SVPP / RSAP qu'il soutient pour développer des plans de travail qui les aideront à avoir un meilleur accès aux prêts.

Questions d'Evaluation	Résumé des principales Constatations et Conclusions	Résumé des Recommandations pour les 18 prochains mois et des leçons transversales apprises pour les Projets Futurs dans les Zones Cibles de RISE ⁷
	<p>contribué à tous les aspects des deux théories du changement qu'elles étaient censées aborder pour la majorité des OP bénéficiaires directes du programme complet. Bien que REGIS-AG n'ait pas exécuté d'activités liées directement à la santé et à la nutrition (volet 5 de la première théorie du changement et volet 4 de la deuxième théorie du changement), des preuves qualitatives montrent que certaines activités résultent des investissements dans la santé des enfants, l'éducation et la nutrition.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Bénéficiaires du programme partiel</i> : Des preuves qualitatives substantielles tirées des entretiens et de la documentation montrent que certaines activités de REGIS-AG, telles que les campagnes de vaccination, les foires et la réforme des marchés à bétail, ont contribué aux aspects de la théorie du changement pour le deuxième groupe de bénéficiaires directs, qui n'étaient pas membres des OP bénéficiaires directes, y compris de nombreux partenaires de RISE (DFAP et REGIS-ER). 	<p>Pour les projets futurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Leçon A. Réunion de démarrage</i> : Prévoir la tenue d'un atelier de team building lors du démarrage du projet pour former le personnel sur les théories du changement des activités, ainsi que sur la théorie du changement de leur propre projet, et développer une bonne coordination nécessaire pour modeler le personnel autour d'un projet cohérent / une activité cohérente (section 4.1.3). • <i>Leçon B. Conception du projet</i> : Couvrir l'ensemble des chaînes de valeur, c'est-à-dire soutenir la production ainsi que les questions de marketing (section 4.1.3). • <i>Leçon C. Chaînes de valeur de la volaille et des petits ruminants</i> : Aborder les nombreux problèmes spécifiques de production et de commercialisation à bétail qui n'ont pas été pris en compte dans la conception de la précédente génération de DFAP financée par USAID/ Food for Peace (FFP) dans le cadre de RISE (section 4.1.3)⁹.
I-A. Comment la résilience a-t-elle été définie/comprise par le	<i>Compréhension du personnel</i> : Selon les entretiens menés dans les deux pays, l'équipe de REGIS-AG comprend la résilience et estime que les activités qui	<p>Au cours des 18 prochains mois—REGIS-AG :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>1.5. (Voir ci-dessus) Enquête finale et Evaluation—Résilience</i> : Collaborer avec TANGO International à l'élaboration d'une série de questions

⁹ Parmi ces questions on compte: (1) l'appui à l'extension progressive des services vétérinaires du secteur privé (SVPP-RSAP) en complément des services de santé animale décentralisés du gouvernement; (2) Formation et équipement des auxiliaires d'élevage et des vaccinateurs de volaille; (3) L'appui aux activités au niveau de la communauté pour accroître l'accès des ménages vulnérables aux poussins d'un jour adaptés aux conditions locales pour les poules et les pintades; (4) des activités d'élevage sélectif visant à promouvoir la qualité des jeunes chèvres et brebis d'embouche et d'élevage appartenant à des races sélectionnées au niveau local; (5) La formation de préparation au marché de REGIS-AG est un bon modèle pour aider les OP à comprendre comment se préparer à participer aux marchés à bétail régionaux et internationaux. (6) Les réformes de la gestion des marchés telles que celles lancées par REGIS-AG attirent des commerçants extérieurs et augmentent les prix à la production pour les petits ruminants. Et (7) Etant donné que la plupart des marchés du bétail au Burkina Faso et au Niger ne comportent pas d'installations d'exposition et d'abattage appropriées pour la volaille, les futures initiatives de chaînes de valeur devront faciliter la tâche à certains des acteurs commerciaux des grappes d'activités avicoles à mettre en place ces installations au moyen de garanties de prêt.

Questions d'Evaluation	Résumé des principales Constatations et Conclusions	Résumé des Recommandations pour les 18 prochains mois et des leçons transversales apprises pour les Projets Futurs dans les Zones Cibles de RISE ⁷
<p>personnel de REGIS-AG et dans quelle mesure et de quelle façon a-t-elle amélioré la résilience des ménages à travers ses interventions dans les chaînes de valeur ?</p>	<p>augmentent le revenu des bénéficiaires directs renforcent la résilience. Ils se rendent également compte que bon nombre de leurs activités (comme les activités de gouvernance de marché et les activités facilitant la vente directe aux acheteurs, telles que les foires) renforcent des systèmes essentiels qui accroissent la résilience au niveau des communes.</p> <p><i>Résilience des ménages</i> : Les autres partenaires de RISE, le personnel de REGIS-AG et les partenaires locaux ont indiqué que REGIS-AG renforçait la résilience des ménages en mettant en œuvre des activités qui améliorent les revenus des personnes, la diversification des revenus et l'accès aux relations (par exemple, le capital social) leur permettant d'accéder à des marchés plus rentables et à des intrants essentiels comme la bonne variété de niébé. Le projet a collaboré avec les services décentralisés des ministères de l'agriculture des deux pays et un nombre limité d'OP et organisé des formations au niveau des communes sur la réduction des risques de catastrophe et les systèmes d'alerte précoce. A ce jour, toutefois, l'impact de cette formation au niveau des ménages ou des communes a été moins visible.</p> <p><i>Données de Suivi- Evaluation (S&E)</i> : Malgré de nombreuses preuves selon lesquelles les activités de REGIS-AG ont amélioré la résilience des ménages grâce aux interventions dans les chaînes de valeur, aucune action de ce type n'a été suivie par REGIS-AG ou par d'autres activités de RISE (telles que SAREL et l'Assistance Technique aux ONG [TANGO International]) impliquées dans le suivi-</p>	<p>appropriées sur l'impact des activités de REGIS-AG dans les chaînes de valeur sur le revenu et la résilience des ménages. Ces questions peuvent être incluses dans les TDR de l'enquête finale afin que ces informations puissent alimenter l'évaluation de REGIS-AG et informer la prochaine génération de programmes RISE. Bien que REGIS-AG dispose de données de S&E sur les ménages bénéficiaires, il ne dispose pas de données comparables sur les ménages non bénéficiaires.</p>

Questions d'Évaluation	Résumé des principales Constatations et Conclusions	Résumé des Recommandations pour les 18 prochains mois et des leçons transversales apprises pour les Projets Futurs dans les Zones Cibles de RISE ⁷
	évaluation ou le suivi de la résilience ¹⁰ . Les membres du personnel de S&E ont suggéré dans leur tableau de suivi quatre indicateurs dont ils jugeraient utiles de suivre l'impact sur la résilience. Même si le projet était censé cibler les ménages vulnérables, il n'existe actuellement aucune information permettant de comparer la situation économique des ménages bénéficiaires directs à celle de la communauté.	
2. Dans quelle mesure REGIS-AG a-t-il impliqué les femmes et les jeunes dans ses programmations et comment en ont-ils bénéficié ?	Les entretiens confirment les données de S&E de REGIS-AG, qui montrent que les activités qui commencent à se développer ont activement impliqué et profité aux femmes. Même si la proposition et le contrat de REGIS-AG ne prévoyaient pas d'activités spéciales qui profiteraient aux jeunes en tant qu'une sous-catégorie spéciale, les groupes de discussion avec les OP ont révélé que certaines activités impliquaient et profitaient aux jeunes hommes qui auparavant comptaient sur la migration de courte durée à l'étranger pour compléter leurs moyens de subsistance. Les mêmes entretiens indiquent qu'un pourcentage de femmes associées aux organisations de bénéficiaires directs et aux activités du programme partiel ont moins de 30 ans, mais il est difficile de suivre les données de S&E actuelles qui ne répertorient pas l'âge des bénéficiaires directs.	<p>Pour les 18 prochains mois —REGIS-AG :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1.5. (Voir ci-dessus) <i>Enquête finale et Évaluation—Questions liées aux jeunes</i> : Veiller à ce que les TDR de l'enquête finale dispose d'une méthodologie solide pour évaluer la participation • 1.7. <i>S&E</i> : Collecter des informations sur l'âge des bénéficiaires (en plus du sexe, qui fait déjà l'objet d'un suivi) et continuer à renforcer le système de S&E récemment décentralisé, y compris le projet de développer une base de données et un manuel pour le staff existant et les nouveaux. <p>Pour les projets futurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leçon D. <i>Femmes et jeunes</i> : Être conscient de la manière dont certaines politiques et procédures (telles que les critères initiaux de sélection des OP et de révision des termes de référence) peuvent promouvoir ou influencer l'engagement et la participation des femmes et des jeunes dans les organisations de producteurs intervenant dans les chaînes de valeur (section 4.3.3).

¹⁰ Indicateur 2.3: Pourcentage de ménages dans lesquels une femme a été directement propriétaire de champs personnels, de petits ruminants ou de volailles ou a participé à un programme d'épargne / de prêt; Indicateur 2.4: Pourcentage de ménages engagés dans une nouvelle micro entreprise générant un revenu à la suite d'interventions du Gouvernement américain; Indicateur 2.6: Nombre de personnes utilisant les informations climatologiques ou mettant en œuvre des mesures de réduction des risques pour améliorer la résilience au changement climatique, appuyées par l'aide du Gouvernement des Etats-Unis; et Indicateur 3.2: Nombre d'agriculteurs et d'autres personnes qui ont appliqué de nouvelles technologies ou de nouvelles pratiques de gestion avec l'aide du Gouvernement des Etats-Unis.

Questions d'Evaluation	Résumé des principales Constatations et Conclusions	Résumé des Recommandations pour les 18 prochains mois et des leçons transversales apprises pour les Projets Futurs dans les Zones Cibles de RISE ⁷
<p>2-A. Dans quelle mesure les programmes d'alphabétisation fonctionnelle ont-ils augmenté le capital des femmes et contribué à l'amélioration des moyens de subsistance ?</p>	<p>Les activités d'alphabétisation fonctionnelle de REGIS-AG ont augmenté le capital social et les moyens de subsistance des bénéficiaires en renforçant leur volonté et leur capacité à s'engager dans des activités des chaînes de valeur (en leur permettant par exemple de lire les numéros de téléphone, d'écrire leur nom, de faire des calculs de base et d'être plus confiants dans la prise de parole lors d'un forum public et de prendre des notes pendant les réunions). Malheureusement, seule une fraction des OP bénéficiaires directs (45% au Burkina Faso et 25% au Niger) et des membres des OP avaient accès à ces programmes, ce qui limitait l'impact de la formation sur le capital des femmes et l'amélioration des moyens de subsistance. Il n'existe pas non plus de solution claire permettant de maintenir les centres d'alphabétisation de REGIS-AG, ce qui pourrait menacer la pérennisation de ces effets positifs.</p>	<p>Pour les 18 prochains —REGIS-AG :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.5. (Voir ci-dessus) <i>Enquête finale et Evaluation —Alphabétisation</i> : Evaluer l'impact de l'alphabétisation de REGIS-AG sur l'implication des OP bénéficiaires directes dans les activités des composantes de REGIS-AG et les avantages qu'elles en tirent. 1.6. <i>Alphabétisation</i> : Poursuivre les efforts pour trouver un modèle qui permet de pérenniser l'alphabétisation fonctionnelle dans les OP, car les premiers résultats de l'alphabétisation de REGIS-AG sont prometteurs, mais le modèle actuel sera difficile à maintenir après la clôture du projet, ce qui menace le maintien à long-terme des compétences acquises. <p>Pour les 18 prochains mois —USAID/SRO :</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.4.B. (ci-dessus) <i>Etudes spéciales —Alphabétisation fonctionnelle</i> : Vu que l'alphabétisation est essentielle aux activités des chaînes de valeur et qu'il n'existe pas de base claire pour recommander de maintenir ces activités, l'USAID doit soutenir une étude indépendante approfondie de l'impact et de la durabilité des différentes approches d'alphabétisation fonctionnelle dans l'ensemble des initiatives de RISE (y compris REGIS-AG). Cette étude devra être menée par une équipe de recherche qualifiée. <p>Pour les projets futurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> Leçon E. <i>Alphabétisation</i> : Les projets futurs devront expérimenter de nouvelles méthodes d'alphabétisation peu coûteuses, pour l'alphabétisation fonctionnelle des OP des chaîne de valeur afin de maximiser le nombre de membres d'OP formées (Section 4.4.3).
<p>3. Dans quelle mesure REGIS-AG a-t-il pu optimiser la gestion de projet, y compris la communication et la coordination internes et</p>	<p>L'USAID a décidé d'exécuter l'activité sous forme de contrat. Le contrat y compris la formulation des aspects tels que les processus de modification du budget et de changement du personnel empêchaient REGIS-AG de s'adapter aux nouvelles opportunités et aux nouvelles contraintes au cours des trois</p>	<p>Pour les 18 prochains mois —REGIS-AG :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.8. <i>Finance et Management</i> : Continuer à accélérer l'approbation des TDR pour la mise en œuvre des activités et renforcer la capacité des ONG nationales de soumettre leurs documents de réconciliation budgétaire dans les délais.

Questions d'Evaluation	Résumé des principales Constatations et Conclusions	Résumé des Recommandations pour les 18 prochains mois et des leçons transversales apprises pour les Projets Futurs dans les Zones Cibles de RISE ⁷
externes, pour atteindre son objectif ?	<p>premières années. Le même langage contractuel et la même structure budgétaire ont rendu difficile la mise au point des systèmes puissants de communication interne et externe dont REGIS-AG avait besoin pour harmoniser les approches d'intervention et mettre en place un programme cohérent jusqu'à la troisième année du projet. Pour remédier à ces problèmes, le projet a mis en place de nouveaux systèmes de gestion et de communication qui ont amélioré la plupart des systèmes de gestion standard. La communication interne s'est globalement améliorée, mais les systèmes actuels de coordination et de communication avec les huit partenaires de mise en œuvre ne fonctionnent pas comme ils le devraient.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>1.9. Salaires du personnel</i> : Explorer les possibilités d'augmenter le salaire de base de certains membres du personnel d'ONG nationales et en étudier les modalités. • <i>1.10. Communication interne et externe</i> : Donner aux partenaires d'exécution un rôle plus actif dans la préparation des agendas et des procès-verbaux des futures réunions trimestrielles de coordination des partenaires d'exécution. Organiser des ateliers de rédaction de rapports trimestriels et préparer un modèle standard pouvant aider les partenaires d'exécution à produire de meilleurs rapports. Intensifier le déploiement du système des relais communautaires (RECOM) (y compris la formation à la bonne gouvernance et l'achat de Smartphones). <p>Pour les 18 prochains mois—USAID/SRO :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>2.5. Recrutement</i> : Continuer à accélérer le processus d'approbation pour confirmer les recrutements aux postes clés dans un délai d'un mois et demi. <p>Pour les projets futurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Leçon F. Contrats, Finance et Gestion</i> : Utiliser un libellé qui ne limite pas la flexibilité dont les activités des chaînes de valeur ont besoin pour répondre aux réalités du terrain (notamment la capacité de s'adapter aux nouveaux besoins de gestion ou financiers au cours de la mise en œuvre) et anticiper la nécessité de mettre en place des systèmes financiers harmonisés et la capacité des partenaires du consortium à les utiliser (Section 4.5.3). • <i>Leçon G. S&E et stratégies de reporting</i> : Convenir d'un modèle de compte rendu sur le suivi commun des activités (y compris des indicateurs communs) pouvant être co-exécuté avec d'autres partenaires de RISE afin de favoriser des plans de travail conjoints et une collaboration entre partenaires lors de la préparation du premier plan de S&E au cours de la première année (section 4.5.3). • <i>Leçon H. Communication interne et externe</i> : Avoir une approche claire et efficace pour établir des liens solides et durables entre les principaux acteurs commerciaux, un type de système d'auto-

Questions d'Evaluation	Résumé des principales Constatations et Conclusions	Résumé des Recommandations pour les 18 prochains mois et des leçons transversales apprises pour les Projets Futurs dans les Zones Cibles de RISE ⁷
		<p>apprentissage, comme les RECOM de REGIS-AG, dès le départ. Cela facilitera l'exécution du projet et ouvrira la voie à la durabilité, tout en fournissant une stratégie de communication avec les communes et les administrations régionales (section 4.5.3).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leçon I. <i>Conception de projet</i> : Compte tenu de la quantité d'énergie et des dépenses nécessaires pour harmoniser les interventions entre les pays, les futures initiatives sur les chaînes de valeur devraient prévoir la nécessité d'une plus grande autonomie et adaptation entre les activités des chaînes de valeur dans chaque pays (section 4.5.3).
<p>4. Dans quelle mesure REGIS-AG a-t-il été en mesure de favoriser la durabilité (par opposition au fait d'effectuer un travail et continuer à être indispensable) dans la réalisation de son objectif ?</p>	<p>Les liens stratégiques que REGIS-AG établit entre les acteurs commerciaux dans les chaînes de valeur ont renforcé la probabilité que ces liens commerciaux soient maintenus après la fin du financement de REGIS-AG. Les quatre activités stratégiques de REGIS-AG qui ont contribué à cet objectif sont : (1) Facilitation des liens entre les OP et les principaux acteurs commerciaux de leurs communes et de leurs régions; (2) Appui aux activités de gouvernance du marché; (3) transformation de 25 comités de gestion de marché en GIE et initiative pilote de transformation de 30 OP en 12 entreprises (GIE); et (4) utilisation d'un modèle de Formation des Formateurs et appui à la création d'un répertoire (pool) de formateurs sur le développement des entreprises afin de renforcer la capacité des OP pour les activités des chaînes de valeur. Bien que les administrations régionales et communales aient tout intérêt à maintenir les modèles de foires commerciales spécifiques aux chaînes de valeur de REGIS-AG, elles auront besoin d'une assistance pour mettre au point un modèle durable permettant de couvrir les coûts une fois que le financement du projet sera terminé. Seuls quatre des neuf des SVPP</p>	<p>Pour les 18 prochains mois—REGIS-AG :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1.11. <i>GIE</i> : Accélérer le rythme des initiatives pilotes existantes de REGIS-AG visant à transformer 30 OP et 25 comités de gestion du marché à bétail en GIE afin de garantir leur réussite et une stratégie de durabilité. Cela permettra aussi de tester pleinement ce modèle et voir comment l'appliquer à la prochaine génération d'initiatives de RISE. • 1.12. <i>Foires</i> : Continuer à soutenir les foires régionales et communales, ne plus diriger le processus mais plutôt renforcer les capacités de l'un des principaux partenaires locaux pour développer une base financière plus durable pour les foires. <p>Pour les 18 prochains mois—USAID/SRO :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2.4.B. (voir ci-dessus) <i>Etudes spéciales — Impacts sur les marchés</i> : Considérer l'éventualité de supporter les coûts de deux études indépendantes qui vont se pencher sur l'impact à une échelle plus large des réformes du marché de REGIS-AG et le ratio coût/avantages de l'appui à la FIARA. Bien que le personnel existant soit qualifié pour mener de telles études, il est déjà insuffisant. Une évaluation objective externe de ces activités serait une bonne chose. <p>Pour les projets futurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leçon J. <i>Pérennisation</i> (Section 4.6.3) :

Questions d'Evaluation	Résumé des principales Constatations et Conclusions	Résumé des Recommandations pour les 18 prochains mois et des leçons transversales apprises pour les Projets Futurs dans les Zones Cibles de RISE ⁷
	<p>/ RSAP soutenus par le projet (66%) sont pleinement fonctionnels et seulement 20% des 415 auxiliaires d'élevage formés par le projet sont entièrement équipés. Il est peu probable que les groupements restants deviennent opérationnels à moins que REGIS-AG et l'USAID/SRO n'identifient une source de financement externe pour le matériel requis. Bien qu'il soit clairement établi que de nombreux OP et membres producteurs ont bénéficié de la formation en alphabétisation de REGIS-AG, les conditions nécessaires au maintien des programmes d'alphabétisation de REGIS-AG au Niger et au Burkina Faso ne sont pas encore assurées. Il est peu probable que les OP et les acteurs du secteur commercial continuent à pouvoir participer à la FIARA à Dakar, même avec des subventions réduites.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Envisager d'utiliser un modèle de formation des formateurs pour la formation de base des OP et des acteurs commerciaux en marketing et sur la bonne gouvernance. Ce système pourra se transformer en un système de formateurs sur le développement de l'entreprise capables de pérenniser certaines des formations les plus importantes sur les aspects techniques et la bonne gouvernance dont les OP auront besoin après la fin du financement du projet. ○ Envisager d'utiliser le modèle de REGIS-AG pour la réforme des marchés à bétail en tant que mécanisme permettant aux administrations communales de s'approprier les investissements de RISE dans leurs activités. Encourager l'extension progressive des services privés de santé animale à base communautaire en complément des services décentralisés du gouvernement en matière de santé animale. • Leçon E. <i>Alphabétisation</i> : Expérimenter de nouvelles méthodes d'alphabétisation peu coûteuses ; par le biais de programmes d'alphabétisation fonctionnelle des OP afin de maximiser le nombre de membres d'OP formés (sections 4.43 et 4.6.3).

Source : Annexe I.

I. APERÇU DE L'ÉVALUATION

I.1. BUT DE L'ÉVALUATION

L'évaluation à mi-parcours a pour objectif de déterminer si l'activité de Résilience et Croissance économique au Sahel - Croissance accélérée (REGIS-AG) est sur la bonne voie pour atteindre les résultats escomptés et, le cas échéant, des ajustements qui pourraient en améliorer la mise en œuvre et permettre de mieux atteindre les résultats intermédiaires (RI) et les sous- résultats intermédiaires (sous-RI) (annexe II.B, figure 2)¹¹. L'évaluation s'est essentiellement focalisée sur les résultats et les progrès accomplis par rapport aux cinq résultats stratégiques du cadre des résultats et de la théorie du changement de REGIS-AG. Dans le cadre des constatations et des recommandations de l'évaluation, ainsi que du rapport, l'équipe d'évaluation a mis en évidence :

- Les domaines dans lesquels REGIS-AG devrait, au cours des années restantes, améliorer durablement les moyens de subsistance et les revenus des ménages ; et

L'ensemble des leçons apprises (défis et toute adaptation ayant atténué ces défis) pouvant être appliquées aux activités futures de la chaîne de valeur en Afrique de l'Ouest et à la prochaine génération de programmes de résilience au Sahel financée par l'USAID.

I.2. AUDIENCE

La principale audience de l'évaluation est le Bureau régional pour le Sahel de l'USAID (USAID / SRO), les Missions bilatérales de l'USAID au Niger et au Burkina Faso, le personnel de REGIS-AG et les partenaires de *Food for Peace* (FFP) et *Feed the Future* (FTF) qui vont exécuter les projets futurs financés par l'USAID dans les zones de RISE¹².

I.3. QUESTIONS D'ÉVALUATION

USAID/SRO a demandé à l'équipe d'évaluation de se focaliser sur quatre questions d'évaluation (QE) et deux sous-questions :

Pôle #1 : Approche technique

1. Dans quelle mesure REGIS-AG, à travers ses cinq composantes de mise en œuvre, a-t-il abordé chacun des cinq aspects de sa théorie du changement ?

Sous-question 1-A : Comment la résilience a-t-elle été définie / comprise par le personnel de REGIS-AG et dans quelle mesure et de quelle manière le projet a-t-il amélioré la résilience des ménages à travers ses interventions dans les chaînes de valeur ?

2. Dans quelle mesure REGIS-AG a-t-il impliqué les femmes et les jeunes dans ses programmations et comment en ont-ils bénéficié ?

¹¹ USAID Senegal Monitoring and Evaluation Project (MEP). REGIS-AG Midterm Performance Evaluation. Statement of Work. Dakar: MEP for USAID, Section 5 (Annex III).

¹²

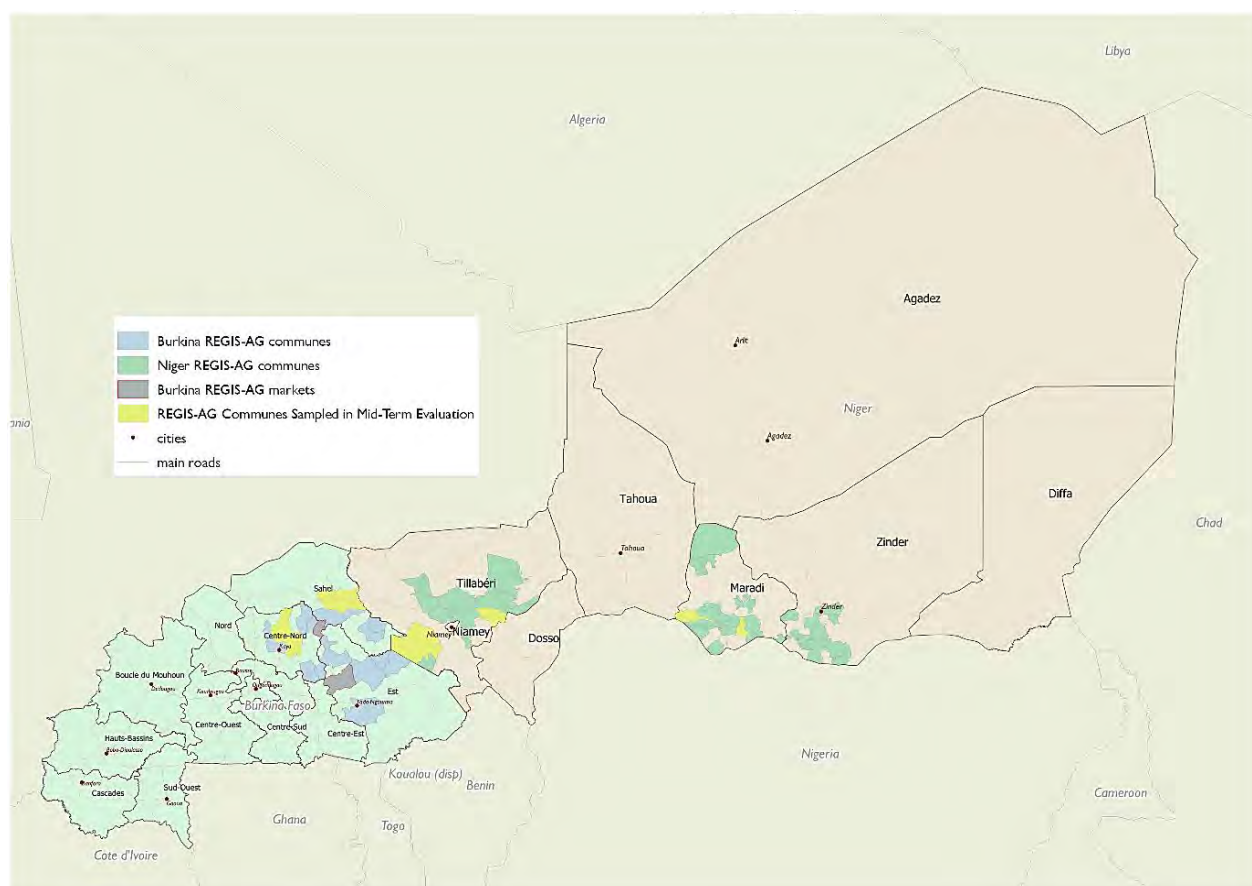
Sous-question 2-A : Dans quelle mesure les programmes d'alphabétisation fonctionnelle ont-ils augmenté le capital des femmes et contribué à l'amélioration des moyens de subsistance ?

Pôle #2 : Approche de gestion

3. Dans quelle mesure REGIS-AG a-t-il pu optimiser la gestion de projet, y compris la communication et la coordination interne et externe, pour atteindre son objectif ?
4. Dans quelle mesure REGIS-AG a-t-il été en mesure de favoriser la durabilité (par opposition au fait d'effectuer un travail et de continuer à être indispensable) dans la réalisation de son objectif ?

2. CONTEXTE DE L'ACTIVITE

FIGURE I. COMMUNES COUVERTES PAR LES ACTIVITES DE REGIS-AG ET ZONE DE COLLECTE DE DONNEES DE L'EVALUATION A MI-PAROURS (MAI-JUIN 2018)



Source : N. Welch 2018, d'après des informations fournies par le COP de REGIS-AG, Georges Dimithe, Juillet 2018 et USAID. 2013. RFP No. SOL-685-13-000005. Washington, DC : USAID. Pg. 26.

2.1. DESCRIPTION DU MECANISME

2.1.1. CONTEXTE

Compte tenu de la vulnérabilité chronique du Sahel, l'USAID a chargé sa Cellule de planification conjointe pour le Sahel (JPC) d'élaborer une stratégie régionale en 2012. Cette stratégie régionale définissait un

cadre de résultats pour la conception des programmes de l'Agence en matière de résilience (annexe II.B, figure 1). Cette initiative régionale s'est ensuite étendue à d'autres activités et a donné l'initiative RISE¹³. La zone cible de la première phase de RISE est une bande contiguë de zones agropastorales et d'agricultures de subsistance marginales au Niger et au Burkina Faso, qui constituent la principale zone d'influence de l'USAID (figure 1 ; annexe II.B, figure 3).

2.1.2. BUTS & OBJECTIFS

REGIS-AG a été conçu comme l'une des quatre activités financées par l'USAID pour tenter de mettre en œuvre la stratégie régionale de la JPC, qui est devenue plus tard le programme RISE¹⁴. L'objectif général de REGIS-AG était : (d') « *augmenter le revenu de ménages vulnérables, hommes et femmes compris, grâce à la transformation de chaînes de valeur à haut potentiel* ». Les chaînes de valeur ciblées étaient la volaille, les petits ruminants et le niébé.

Les activités conçues pour atteindre cet objectif ont été exécutées par cinq Composantes, chacune étant conçue pour atteindre l'un des sous-sous-résultats des plans de travail de REGIS-AG. On trouvera ci-après plus de détails sur ces composantes (annexe II.B, figures 4 et 5).

- **Composantes 1 et 2, Chaînes de valeur :**
 - Résultat 2.2.1: Identifier les opportunités à travers une analyse des chaînes de valeur et du marché final.
 - Résultat 2.2.2: Renforcer les relations verticales et horizontales dans les chaînes de valeur sélectionnées.
- **Composante 3, Intrants et Services liés aux Marchés** (Résultat 2.2.3) : Renforcer l'approvisionnement en intrants et autres services de soutien et améliorer l'accès des petits producteurs et des agro-pasteurs à ces marchés interconnectés.
- **Composante 4, Accès au Financement** (Résultat 2.2.4) : Améliorer l'accès au financement, à l'innovation et aux investissements du secteur privé.
- **Composante 5, Environnement propice** (Résultat 2.2.5) : Améliorer l'environnement propice pour les investissements privés locaux et régionaux.

Les équipes des cinq composantes devaient travailler en étroite collaboration avec trois autres activités financées par l'USAID pour atteindre les autres résultats intermédiaires et objectifs du cadre de résultats à plus grande échelle de JPC / RISE (annexe II.B, figure 1). Il était prévu que REGIS-AG élabore des «stratégies innovantes d'attraction» reliant les petits exploitants [soutenus par ces projets préexistants et en cours] aux marchés, en étroite collaboration avec le programme Résilience et croissance économique au Sahel-Résilience

¹³ L'initiative RISE a été lancée officiellement après l'attribution du contrat REGIS-ER (Résilience et Croissance Economique au Sahel-Résilience Renforcée) en novembre 2013 et a mis davantage l'accent sur la collaboration avec d'autres partenaires de la résilience, y compris les programmes de développement FFP. En janvier 2015, l'USAID a attribué à REGIS-AG, une activité parallèle de REGIS-ER, le renforcement des filières de chaînes de valeur liées au niébé, aux petits ruminants et à la volaille.

¹⁴ Parmi ces programmes on comptait : (1) les projets FFP en cours connus sous le nom de Programmes d'Aide Alimentaire au Développement (DFAP), ainsi que tout nouveau programme ; (2) une activité régionale appelée REGIS-ER ; et (3) un programme d'acquisition de programmes d'apprentissage connu sous le nom Projet d'Apprentissage sur la Résilience au Sahel (SAREL).

Renforcée (REGIS - ER) et les programmes d'aide alimentaire au développement du FFP (DFAP), projets axés sur les stratégies de « pression » au niveau de la production, afin de propulser les ménages vulnérables d'une situation de subsistance à la sécurité alimentaire et aux excédents de production»¹⁵.

L'effet direct initialement recherché par REGIS-AG était d'augmenter de 50% les revenus des ménages vulnérables ciblés, revenus provenant des ovins, des caprins, des volailles et du niébé, ce qui contribuerait ensuite à réduire de 20% l'ampleur de la pauvreté chez les pauvres.

2.1.3. ZONES ET POPULATIONS CIBLES

Zone cible : A la fin de l'année fiscale 2017, REGIS-AG intervenait dans 18% des communes dans les régions ciblées au Niger (Maradi, Zinder, Tillabéry) et 25% des communes dans les régions ciblées au Burkina Faso (Sahel, Est et Centre Nord) - toutes situées dans la zone d'intervention (annexe II.A, tableau 3)¹⁶.

Population cible : L'objectif initial était que REGIS-AG travaille avec 600 organisations de producteurs (OP) et atteigne 50 525 ménages bénéficiaires. Depuis son lancement, REGIS-AG a travaillé avec deux catégories de bénéficiaires directs : les bénéficiaires du programme complet et ceux qui bénéficient du programme partiel.

Programme complet : Les bénéficiaires directs du programme complet sont les OP choisis par REGIS-AG pour un ensemble intégré d'activités conçues pour faciliter l'accès des membres des OP aux types d'intrants, aux services financiers et aux formations nécessaires pour améliorer leurs dispositions et leur aptitude à participer à leur chaîne de valeur. Au moment de sa conception, REGIS-AG devrait servir principalement les OP orientées vers le marché et qui travaillaient avec les autres initiatives RISE comme les DFAP et REGIS-ER. Dans la mesure où la grande majorité des ménages bénéficiaires du REGIS-ER et des DFAP (qui ciblaient les ménages les plus vulnérables dans leurs zones d'intervention) n'étaient pas considérés comme prêts pour le marché au cours de l'année fiscale 2015, REGIS-AG a dû élargir sa population cible pour inclure un nombre relativement important d'OP prêtes pour le marché (51% au cours de l'année fiscale 2017), identifiées par divers services publics et projets non-RISE, ainsi que celles travaillant avec les partenaires de RISE (annexe II.A, tableau 1).

A la fin de l'année fiscale 2017, REGIS-AG travaillait avec 689 OP (30 052 ménages) bénéficiaires directs répartis dans 65 communes et 352 villages (annexe II.A, tableaux 1 et 2.B). Avec l'ajout de 59 OP pour l'année 2018, ce nombre est passé à 748 (annexe II.A, tableau 1)¹⁷. Il convient de noter les statistiques suivantes (annexe II.A, tableau 2.a) :

¹⁵ REGIS-AG. 2015. Plan de Suivi- Evaluation de REGIS-AG. Arlington, VA : *Cultivating New Frontiers in Agriculture (CNFA) for USAID Feed the Future and USAID/SRO*. Pg. 10.

¹⁶ Au cours de l'exercice 2018, REGIS-AG a étendu ses activités à 71 communes—20 % (49/246) des communes au Niger et 27% (22/81) des communes au Burkina Faso (Source : communication personnelle, Georges Dimithe, COP, REGIS-AG, 29 Juin 2018).

¹⁷ Etant donné que le processus d'établissement de ces nouvelles activités des OP n'est pas terminé, il est impossible d'estimer le nombre de ménages. Cette extension ne devrait toutefois pas augmenter de manière significative le nombre de communes ou de villages cibles.

- 12% des 748 OP bénéficiaires directs travaillent également avec REGIS-ER ; 37% travaillaient avec des DFAP et 51% ont été soutenus pendant la majeure partie du projet par des partenaires non-RISE.
- 34% des 748 OP bénéficiaires directs se concentrent sur les petits ruminants ; 21% se concentrent sur la volaille et 45% se concentrent sur le niébé¹⁸.

Programme partiel : Les ménages bénéficiaires directs du *programme partiel* n'ont bénéficié que d'une ou de deux activités, telles que les campagnes de vaccination et les foires. Au cours de l'année fiscale 2017, le nombre de bénéficiaires directs du *programme partiel* de REGIS-AG dans la zone d'intervention de RISE a été estimé à 21 532 personnes. En mars 2018, ce nombre était estimé à 31 532 personnes¹⁹.

2.1.4. PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET

REGIS-AG devait traiter chacun des cinq aspects de sa théorie initiale du changement et des quatre aspects de la théorie révisée du changement inclus dans son contrat par le biais de quatre équipes de composantes qui ont soutenu les activités de ces composantes dans six régions administratives de deux pays (annexe II.B, figures 4 et 5)²⁰.

Les équipes des Composantes sont composées d'employés des huit partenaires de mise en œuvre du projet (annexe II.C, encadré 1)²¹.

- Quatre partenaires internationaux —*Cultivating New Frontiers in Agriculture* (CNFA), partenaire principal ; *Catholic Relief Services* (CRS), l'Organisation Néerlandaise de Développement des Pays-Bas (SNV) et *Vétérinaire Sans Frontières*—Belgique (VSF) ; et
- Quatre partenaires locaux —L'Association pour la Redynamisation de l'Elevage au Niger (AREN) et *Karkara* au Niger ; L'Association Nodde Nooto (A2N) et l'Association pour la Gestion de l'Environnement et le Développement (AGED) au Burkina Faso.

Le coût de financement total de REGIS-AG s'élève à 34,4 millions de dollars sur la durée du contrat. Dès le début, la sollicitation de proposition initiale prévoyait que les deux tiers du budget soient consacrés au Niger et un tiers au Burkina Faso.

¹⁸ Le pourcentage disproportionnellement élevé d'OP se concentrant sur le niébé est apparu pour la première fois au cours de l'année fiscale 2016, alors que l'équipe identifiait les OP qui devaient travailler avec celles proposées par les DFAP et REGIS-ER. Aucun quota n'a été défini. Plus tard, ce gap s'est exacerbé lorsque le projet a dû augmenter le nombre d'OP cibles afin de se conformer à la division des activités avec des proportions de deux tiers / un tiers entre les pays (le Burkina comptait 359 OP et le Niger en avait 330 au cours de l'année fiscale 2017). Pour remédier à ce problème, REGIS-AG devait augmenter le nombre d'OP avec lesquelles il travaillait au Niger. Dans le même temps, REGIS-AG devait augmenter le nombre d'OP appuyé par son partenaire principal, REGIS-ER (auparavant, REGIS-ER ne comptait que 82 OP travaillant avec REGIS-AG, contre 253 avec des DFAP et 354 avec d'autres projets). Pour cette raison, la plupart des nouvelles OP ajoutés étaient des partenaires de REGIS-ER, et les OP les plus actives, prêtes à collaborer avec REGIS-AG, étaient celles qui travaillaient sur le niébé.

¹⁹ REGIS-AG. Rapport trimestriel. Second trimestre, année fiscale 2018, Janvier-Mars 2018. Niamey : REGIS-AG. Pg. 68.

²⁰ Les équipes des Composantes 1 et 2 ont été fusionnées au cours de la première année en une seule équipe de Composante.

²¹ Voir le tableau récapitulatif (annexe II.A, tableau 6) pour une illustration de la fusion du personnel du consortium dans le cadre de REGIS-AG. Ce tableau décrit les postes et le lieu d'établissement de tous les membres du personnel de la base de REGIS-AG à Dori, au Burkina Faso.

3. METHODES ET LIMITES DE DE L'EVALUATION

3.1. METHODOLOGIE D'EVALUATION

3.1.1. REVUE DOCUMENTAIRE

Avant de se rendre sur le terrain, l'équipe a examiné un nombre limité de documents sur les activités, fournis par l'USAID/SRO par l'intermédiaire du Projet de Suivi et d'Evaluation de l'USAID/Sénégal (MEP). Parallèlement aux entretiens avec le personnel de REGIS-AG, l'équipe a élaboré un ensemble plus complet de documents décrivant les activités de chaque composante au niveau régional.

3.1.2. COLLECTE DES DONNEES QUALITATIVES

Compte tenu de l'ampleur des activités de REGIS-AG (activités des composantes dans six régions dispersées sur deux pays et 65 communes, ainsi que six nouvelles communes supplémentaires pour l'année fiscale 2018 en raison de l'ajout de 59 nouvelles OP²² et du vaste mandat de REGIS-AG), la méthodologie pour l'évaluation à mi-parcours a été axée sur la collecte de données auprès d'un échantillon représentatif des principales parties prenantes pour les six questions de l'évaluation.

*Groupe de discussion (ou FGD)*²³ et *Entretiens avec des Informateurs Clés (ou entretiens individuels)* : L'équipe d'évaluation a utilisé une version légèrement révisée des huit guides standard des groupes de discussion et des entretiens individuels et de la matrice de questionnaire proposée dans le plan de travail initial approuvé par l'USAID / SRO. Ces outils ont été utilisés pour collecter les données qualitatives permettant de répondre aux six QE et sous-QE auprès de 10 catégories d'acteurs et de bénéficiaires au siège de REGIS-AG au Niger et au Burkina Faso, ainsi que dans quatre des six régions d'intervention de REGIS-AG (annexe II.A, tableau 3). Dans la mesure du possible, l'équipe a essayé de rester fidèle aux guides d'origine, à deux exceptions près :

- **Maires et comités de Gestion des marchés** : Vu que l'équipe n'avait pas prévu la grande importance des activités de réforme de la gestion des marchés de REGIS-AG, son spécialiste en chaînes de valeur a improvisé une série de questions d'entretien pour les maires et les Comités de gestion (COGES), également connus sous le nom de Comités de gestion des marchés à bétail, et interrogé six maires des communes ayant bénéficié des réformes du marché à bétail et 50 membres de six comités de gestion de marchés.
- **Spécialistes régionaux des chaînes de valeur** : L'équipe a également sous-estimé la difficulté d'obtenir des informations précises de la part des équipes régionales sur leurs activités cumulatives, la plupart des rapports ne portant que sur des activités annuelles. Pour résoudre ce

²² Annexe II.A, Tableau 1, mise à jour par REGIS-AG, 29 Juin 2018.

²³ Le terme « Focus group discussion » (FGD) ou groupe de discussion désigne les petits groupes (cinq à dix personnes) dirigés par un modérateur au cours d'une discussion ouverte. Il s'agit d'une méthode semi-structurée et qualitative de collecte de données dans laquelle un ensemble sélectionné de participants se réunit pour discuter de problèmes et de préoccupations à partir d'une liste de thèmes clés élaborés par les modérateurs. Habituellement, les participants ne répondent pas à plus de 10 questions et la discussion est fluide. Les groupes de discussion sont économiques et peuvent donner des informations qualitatives détaillées sur un projet ou un programme à partir d'un nombre relativement important d'intervenants (Adapté du Volume 12A. *Feed the Future*. 2015. *Supplemental Guidance on the Feed the Future Evaluation Design Template*. Washington, DC : FTF, USAID. Pg. 9).

problème, l'équipe a organisé trois mini-ateliers d'une journée dans chacun des bureaux régionaux de REGIS-AG à Dori, Maradi et Tillabéry, à l'intention de tous les spécialistes régionaux des chaînes de valeur et de tout membre du personnel régional²⁴. Ces ateliers participatifs avaient deux objectifs :

- Offrir au personnel un espace pour remplir un tableau récapitulatif décrivant les activités de leur chaîne de valeur au niveau régional, dans l'ordre chronologique ; et
- Fournir un environnement convivial pour que l'équipe d'évaluation remplisse le formulaire d'entretien standard figurant dans le plan de travail.

En raison de la situation sécuritaire, ni REGIS-AG ni les bureaux de pays de l'USAID n'ont voulu que l'équipe d'évaluation interroge les bénéficiaires dans les villages comme initialement définis dans le plan de travail. Pour faire face à cette contrainte, l'équipe a adopté une stratégie consistant à inviter les OP à un point de rencontre central. Au Niger, c'était la salle de réunion de la mairie dans les quatre communes ; au Burkina Faso, il s'agissait des deux communes de la région du Sahel et dans la salle de réunion REGIS-AG à Dori²⁵ et dans la salle de réunion de la mairie des communes de Barsalogo et Pissila dans la région du Centre-Nord. Cette décision de mener des entretiens de groupe avec six représentants des OP plutôt que chaque OP dans son ensemble présentait un inconvénient : l'équipe d'évaluation n'était pas en mesure de voir le groupe dans son ensemble ni le contexte du village. Mais cela présentait également l'avantage de permettre à l'équipe d'interroger un nombre beaucoup plus important d'OP de différentes chaînes de valeur, car seuls quelques-uns des villages les plus importants comptaient des OP de REGIS-AG travaillant sur les trois chaînes de valeur.

Un membre de l'équipe avait été chargé de prendre les notes pour chaque entretien. Après avoir nettoyé chaque note d'entretien, un membre de l'équipe l'a sauvegardé dans un fichier de base. La Responsable du S&E de MEP a archivé tous les entretiens, en maintenant une liste de base de toutes les personnes et groupes interrogés et en supervisant la transcription des entretiens enregistrés. Une fois que le rapport final a été approuvé par l'USAID, la Responsable du S&E de MEP s'assurera de supprimer tous les identifiants des entretiens enregistrés, ainsi que des entretiens transcrits, afin de protéger l'identité des personnes interviewées. L'équipe a mené 157 entretiens auxquels ont pris part 556 personnes (tableau I et annexe II.A, tableau 5). La capacité de l'équipe à mener ce grand nombre d'entretiens a été facilitée par le regroupement des entretiens dans un lieu central (La Mairie) et par la répartition de l'équipe d'évaluation en trois groupes.

²⁴ A Maradi, le COP a demandé que tous les spécialistes des chaînes de valeur et des domaines transversaux (spécialistes de la réduction des risques de catastrophe, du suivi et de l'évaluation, de l'alphabétisation et des intrants, par exemple) basés à Zinder soient présents. Bien que l'équipe n'ait pas collecté d'informations détaillées sur Zinder, ces spécialistes ont été intégrés à l'atelier qui a duré une journée.

²⁵ Une fois que l'équipe d'évaluation a choisi chaque groupe, elle a demandé à un membre de l'équipe de REGIS-AG de les contacter afin de les inviter et de leur expliquer que leurs frais de transport leur seraient remboursés pour. Le fait qu'un groupe n'ait refusé l'invitation indique le niveau d'intérêt manifesté par les organisations de producteurs par rapport à REGIS-AG – ainsi que l'habitude qu'ils avaient de venir en ville pour participer aux formations, aux événements B2B et aux foires de REGIS-AG.

TABLEAU I. NOMBRE DES GROUPES DE DISCUSSION ET ENTRETIENS INDIVIDUELS AU COURS DE L'ÉVALUATION A MI-PARCOURS DE REGIS-AG, MAI-JUIN 2018

Pays	Groupes de Discussion et Entretiens Individuels	Nombre de personnes
Burkina Faso	79	276
Niger	75	276
Sénégal (Dakar)	3	4
Total	157	556

Source : Annexe II. A, Table 5.

Triangulation de la collecte de données : Puisque les guides des entretiens individuels et groupes de discussion ont suivi le même format, l'équipe a pu trianguler les données qualitatives issues des entretiens avec des informateurs clés et des focus groups.

Classements : Le plan de travail initial prévoyait l'utilisation d'une série de classements Likert pour faciliter la comparaison entre les groupes de parties prenantes²⁶. Bien que l'équipe ait utilisé le concept des classements standardisés pour inciter les gens à parler, cette approche a été abandonnée après les essais pilotes à Dakar²⁷. La décision reposait sur les premiers entretiens avec des responsables de l'USAID à Dakar, qui montraient que les classements étaient utiles, mais qu'il fallait plus d'une heure pour les administrer et que cela laissait peu de temps pour des discussions plus approfondies sur les QE.

3.1.3. AUTRES SOURCES DE DONNEES

Les informations provenant des entretiens individuels et des groupes de discussion ont été complétées par :

- Une revue de la littérature sur REGIS-AG ; et
- Une nouvelle analyse de certains ensembles de données de S&E existants, ainsi que de nouvelles données jugées importantes par les évaluateurs.

3.1.4. ECHANTILLONNAGE

Régions : L'équipe d'évaluation n'a pas pu se rendre dans les six régions d'intervention de REGIS-AG ; par conséquent, les coresponsables de l'équipe ont sélectionné deux régions d'intervention dans chaque pays,

²⁶ L'équipe prévoyait de demander aux individus ou aux groupes d'individus d'indiquer s'ils étaient d'accord ou non avec une déclaration relative à l'une des principales QE. Ces questions de base ont été formulées sous forme d'affirmations que les groupes de bénéficiaires classaient selon une échelle de 1 à 7 sur l'échelle de Likert (7 = tout à fait d'accord ; 4 = pas d'opinion ; 1 = pas du tout d'accord).

²⁷ Ce changement de méthodologie a été expliqué dans le premier rapport d'avancement que le MEP avait soumis à l'USAID / SRO. Bien que certains membres du personnel de l'USAID aient déclaré apprécier le classement, les évaluateurs ont conclu que la méthodologie était mieux adaptée à une enquête en ligne qu'aux entretiens semi-structurés ou entretiens avec des informateurs clés.

soit quatre au total, en fonction de leur connaissance personnelle des régions et du niveau d'activité de REGIS-AG dans chaque zone.

Critères de sélection des Communes : L'équipe d'évaluation s'est appuyée sur un échantillon raisonné de deux communes par région pour déterminer les communes à interroger. Cet échantillon représentait 11% des communes où REGIS-AG intervenait à Maradi à la fin de l'année financière 2017 - 17% des communes de Tillabéry, 33% des communes de Dori et 25% des communes de Kaya (annexe II.A, tableau 3). Les deux communes ont été choisies dans une matrice qui classe toutes les communes en fonction : (1) de leur niveau d'engagement dans l'activité ; (2) des chaînes de valeur couvertes dans ces communes et (3) de leur accessibilité et de la sécurité dans la zone (annexe II.A, tableau 4). Cette classification était basée sur les communications avec les responsables de S&E et le personnel administratif de REGIS-AG au cours de la première semaine à Niamey.

Critères de sélection des OP : Après la sélection des communes, les évaluateurs ont identifié un groupe d'OP que le personnel de REGIS-AG avait identifié comme « actives » et « moins actives » dans les deux régions. En raison de la situation sécuritaire dans les deux pays, l'équipe a commencé par dresser une liste des communes accessibles, qui étaient également considérées comme sûres pour les visites de terrain. Le choix final pour les entretiens comprenait 48 OP choisies de façon aléatoire par la responsable de S&E de MEP pour les huit communes où les entretiens s'étaient déroulés (figure 1).

Critères de sélection des vendeurs, transformateurs et transporteurs au niveau des communes : Au total, 57 acteurs commerciaux (agro-détaillants, agro-industriels, transporteurs et vendeurs) ont participé à des entretiens dans 26 groupes de discussion et entretiens individuels au Niger et au Burkina Faso (annexe II.A, tableau 5). Le personnel régional de REGIS-AG a sélectionné ces acteurs commerciaux pour participer aux ateliers, formations, foires et aux rencontres interentreprises (B2B) de REGIS-AG.

3.1.5. FORMULATION DE LA TABLE DES CONSTATATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Pour augmenter les chances que les recommandations soient pratiques, l'équipe a élaboré un tableau « ajustable » des constatations, conclusions et recommandation (CCR), qu'elle a examiné avec le personnel de REGIS-AG dans chaque pays dans le cadre d'un atelier de débriefing d'une journée sur les CCR²⁸. Les mêmes tableaux CCR spécifiques à chaque pays ont servi de base aux discussions avec les contacts de l'USAID/SRO dans chaque pays. L'équipe a présenté au Bureau Régional pour le Sahel de l'USAID à Dakar, un tableau CCR combiné (basé sur les deux CCR spécifiques aux pays) et le Chef de Projet (COP) de REGIS-AG l'a examiné dans son intégralité, tandis que d'autres membres du personnel de REGIS-AG en ont examiné diverses sections. Ce CCR révisé constitue la base du présent rapport, dans la mesure où il présente à la fois les points de vue de l'équipe d'évaluation et les premières réactions du personnel de l'USAID et de REGIS-AG (annexe I).

²⁸ Le terme « ajustable » met en évidence le fait que certains éléments du CCR du Niger ont été « intégrés » au CCR du Burkina Faso. Le CCR combiné joint à ce document, qui a été présenté à l'USAID / SRO à Dakar, est une synthèse des deux tableaux de CCR spécifiques à chaque pays.

3.2. LIMITES

La principale limite méthodologique était le nombre relativement faible d'OP que l'équipe a pu interroger - seulement 48 des 689 OP (7%) avec lesquels REGIS-AG a travaillé à la fin de l'année fiscale 2017. Sans avoir recours à des agents recenseurs, cela représentait le nombre maximal de groupes de discussion que l'équipe d'évaluation composée de quatre personnes pouvait mener dans le temps imparti pour l'évaluation, compte tenu des déplacements entre les régions. Pour gérer ce risque, les évaluateurs ont adopté un processus rigoureux afin de garantir un échantillon représentatif pour la sélection des communes dans les quatre régions d'intervention (sur 6) où REGIS-AG intervient et les OP travaillant avec le projet dans ces quatre régions. Cet échantillon est supérieur à 7%. Plus précisément, l'échantillon représente 23% des OP bénéficiaires directes travaillant avec REGIS-AG dans les régions du Niger visitées et 14% des OP bénéficiaires directes travaillant avec REGIS-AG dans les deux régions du Burkina Faso visitées (annexe II.A, tableaux 2.A et 3).

Autre limite : le fait que la plupart des recherches au Burkina Faso aient eu lieu pendant le Ramadan, alors que de nombreux OP, membres du personnel de REGIS-AG et de leurs partenaires observaient le jeûne. Pour gérer cette limite, les évaluateurs ont tenté de mener des entretiens tôt dans la journée. Une troisième limite se trouvait dans la décision de mener tous les focus groups au niveau des mairies locales. Au départ, l'équipe craignait que cette décision ne biaise les résultats. En fait, cela semble avoir eu l'effet inverse. L'équipe a été surprise par les commentaires reçus de nombreux membres d'OP et membres du personnel de REGIS-AG selon lesquels ce regroupement des organisations de producteurs leur aurait permis de se sentir plus libres de parler et plus disposés à montrer comment ils collaboraient en tant qu'individus et en tant que groupe²⁹. La quatrième limite, c'est le peu de temps imparti pour s'entretenir avec les principaux partenaires nationaux du projet, tels que les ministères de l'élevage et les experts compétents des instituts nationaux de recherche agricole. Pour atténuer cela, l'équipe incluait deux consultants nationaux issus des principaux ministères qui supervisent la recherche et la vulgarisation sur une ou plusieurs chaînes de valeur prioritaires - un au Niger et un au Burkina Faso.

Pour les OP n'ayant pas au moins un participant parlant couramment le français, l'équipe s'est appuyée sur des traducteurs identifiés par la Mairie. Cela a fini par être un avantage, car les OP connaissaient un grand nombre de traducteurs en tant que membres de groupes commerciaux qu'ils avaient rencontrés lors d'activités et de formations B2B de REGIS-AG.

4. CONSTATATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

4.1. QUESTION D'ÉVALUATION I

Dans quelle mesure REGIS-AG, à travers ses cinq composantes de mise en œuvre, a-t-il abordé chacun des cinq aspects de sa théorie du changement ?

²⁹ Ceci est dû au fait que la plupart des groupes connaissaient bien l'espace de réunion de la Mairie. Étant donné que chacune des communes où l'équipe menait les entretiens abritait également l'une des activités de réforme de la gestion du marché du bétail de REGIS-AG, les maires connaissaient bien REGIS-AG et le personnel régional, national et même international du projet, ainsi que de nombreux leaders des OP. La même configuration a permis à l'équipe de mener des entretiens dans une plus grande variété de chaînes de valeur.

4.1.1. CONSTATATIONS

THEORIES DU CHANGEMENT

Deux Théories du Changement : REGIS-AG avait deux théories du changement. La première se trouvait dans la proposition de 2013 et dans le plan de suivi et d'évaluation de 2015.³⁰ Le contrat final de REGIS-AG, signé au début de 2015, avait une théorie du changement légèrement différente qui visait à se concentrer sur les livrables de REGIS-AG.³¹ Néanmoins, lors des réunions d'évaluation avec le personnel de REGIS-AG dans les deux pays et lors de la revue documentaire, l'équipe a constaté qu'aucune des théories du changement n'était explicitement utilisée pour la planification des activités.

Lien entre les Activités et les deux Théories du changement : Lors de son démarrage, REGIS-AG avait adopté un plan de travail avec des activités organisées en quatre composantes. Ceci devait permettre d'atteindre cinq sous-sous-RI jugés essentiels à la réalisation de certains des aspects identifiés dans les théories du changement originelle et révisée (annexe II.C, figures 4 et 5). Une hypothèse implicite dès le départ consistait à dire que les partenaires de RISE soutiendraient les activités nécessaires pour réaliser certains aspects, comme l'accroissement de la productivité et de la qualité et l'amélioration de la santé et de la nutrition. Tous les partenaires interrogés au niveau des OP, des gouvernements et des parties prenantes de RISE ont confirmé les informations contenues dans les rapports trimestriels et annuels de REGIS-AG, montrant que REGIS-AG avait organisé des activités qui :

- Avaient soutenu la formation destinée à aider les producteurs membres des OP bénéficiaires directs à obtenir de meilleurs prix pour leurs produits et à collaborer pour la vente groupée ;
- Avaient aidé les producteurs vulnérables des OP ciblées à améliorer leur bien-être durable et à devenir plus autonomes. REGIS-AG l'a réalisé en :
 - Facilitant leur participation à des manifestations commerciales et à des formations associant les OP aux transformateurs, aux commerçants et aux transporteurs, aux institutions de microfinance et aux fournisseurs d'intrants (annexe II.C, encadrés 2-7)³² ;
 - Testant de nouveaux modèles pour le Service Vétérinaire Privé de Proximité (SVPP) au Niger et le Réseau de Santé Animale de Proximité (RSAP) au Burkina Faso et en les associant aux services vétérinaires privés à base communautaire nécessaires pour construire la chaîne de valeur des petits ruminants et de la volaille (annexe II.A, tableau 8) ;

³⁰ La première théorie du changement pour REGIS-AG identifie cinq aspects sur lesquels REGIS-AG aura un impact : (1) augmentation des prix à la production et des revenus ; (2) augmentation des volumes et des valeurs des ventes ; (3) augmentation de la productivité et de la qualité ; (4) durabilité accrue du gain ; et (5) amélioration de la nutrition et de la santé.

³¹ La deuxième théorie du changement révisée identifie quatre aspects que REGIS-AG affecterait : (1) accroissement du bien-être durable (2) renforcement des institutions et de la gouvernance ; (3) un environnement favorable facilitant une croissance économique inclusive et un bien-être économique accru et durable ; et (4) amélioration de la santé et de la nutrition.

³² L'une des meilleures preuves de cette forte participation est que davantage de transactions - y compris les demandes des fournisseurs - ont été formulées au téléphone et qu'il y a plus d'achats et de ventes (avec des fournisseurs spécifiques) aujourd'hui qu'avant l'appui de REGIS-AG. Cette information a été vérifiée par l'expert chargé de l'évaluation de la chaîne de valeur de la volaille dans les deux pays.

- Créant un environnement très favorable au niveau des communes pour une participation inclusive au marché en testant un nouveau modèle de gestion durable du marché dans les principaux marchés à bétail des régions ciblées (annexe II.C, encadré 7) ; et
- Renforçant la capacité institutionnelle fondamentale des OP et des administrations communales pour soutenir les activités des chaînes de valeur en testant de nouveaux modèles pour la formation à la bonne gouvernance et la conversion des OP en entreprises ou Groupements d'Intérêt Economique (GIE) et en comités de gestion de marché (annexe II.C, encadrés 7).

Pour renforcer les synergies critiques entre ses cinq composantes, REGIS-AG a adopté une nouvelle stratégie de développement des chaînes de valeur basée sur des grappes d'activités à la fin de l'année fiscale 2017. Les rapports trimestriels et les plans de travail de REGIS-AG décrivent comment cette nouvelle stratégie, qui sera mise en œuvre au cours de l'année fiscale 2018, est censée intensifier le coaching de 428 des 748 OP bénéficiaires directes (les 57% qui étaient les plus axées sur le marché). Bien que novatrice et très appréciée par la plupart des intervenants interrogés, la nouvelle stratégie n'en est qu'à ses débuts.³³ Cela signifie que seule la moitié des systèmes d'aide aux bénéficiaires obtiendront un soutien complet au cours de la quatrième année de REGIS-AG (année fiscale 2018)³⁴ et l'autre moitié au cours de la cinquième année (année fiscale 2019)³⁵. Autre difficulté : les garanties de prêt par la *Development Credit Authority* (DCA) financée par l'USAID ont pris fin au Niger, ce qui limiterait la volonté des banques et des institutions de microfinance à fournir des prêts pour la mise en place de grappes d'activités.

BENEFICIAIRES DIRECTS ET INDIRECTS

OP bénéficiaires directes du programme complet : Les entretiens avec les parties prenantes ont confirmé les informations contenues dans les rapports soumis à l'USAID/SRO, qui montrent que même sans la mise en œuvre intégrale des nouvelles grappes d'entreprises reposant sur la stratégie de développement de la chaîne de valeur, les activités de REGIS-AG avaient contribué à tous les aspects des deux théories du changement qu'elles étaient censées aborder pour la majorité des OP bénéficiaires directes du programme complet. Bien que REGIS-AG n'ait exécuté aucune activité liée directement à la santé et à la nutrition (volet 5 de la première théorie du changement et volet 4 de la deuxième théorie du changement), de nombreuses preuves qualitatives se sont dégagées des focus groups avec les 48 OP pour montrer que la

³³ Situation au **Burkina Faso** à la date du 19 juin 2018: (1) Petits ruminants: 49 plans d'accompagnement (PA), ou plans de soutien aux bénéficiaires, sont prévus; 30 (61%) avaient été finalisés et soumis à une institution de microfinance (IMF) ou à une banque, mais aucun n'avait encore été approuvé; (2) Volaille: 51 PA sont prévus; 41 (80%) ont été achevés et 37 (73%) ont été soumis à la banque; deux des 37 PA finalisés ont été soumis à la banque (5%) les bénéficiaires ont été informés de leur financement; et (3) Niébé: 132 PA sont prévues; 51 (39%) ont été financés et 47 (36%) ont été soumis à la banque, mais aucun n'a été financé (Source: REGIS-AG Burkina Faso, 19 juin 2018). Au **Niger**, au 24 juin 2018: (1) Petits ruminants: 99 PA sont prévus; 73 (74%) ont été achevés; 72 (73%) ont été soumis à une IMF ou à une banque pour financement, mais aucun n'a encore été approuvé pour financement; (2) Volaille: 132 PA sont prévues; 95 (72%) ont été achevés; 24 (18%) ont été soumis à des banques ou à des IMF; et deux des 24 (8%) soumis aux institutions financières ont été informés de leur financement; et (3) niébé: 65 PA sont prévus; 65 (100 pour cent) PA ont été achevés; 64 (98%) ont été soumis à des institutions financières; et 14 des 64 (22%) ont été informés de leur financement (Source: REGIS-AG Niger, 24 juin 2018).

³⁴ Rapporté par les spécialistes de REGIS-AG, les spécialistes du développement de l'entreprise et les banques et institutions financières.

³⁵ Rapporté par les spécialistes de REGIS-AG, les spécialistes du développement de l'entreprise et les banques et institutions financières.

plupart des femmes utilisent le revenu supplémentaire qu'elles gagnent pour investir dans la santé et l'éducation de leurs enfants et pour diversifier leur revenu³⁶.

Bénéficiaires directs du Programme partiel: Un grand nombre d'éléments qualitatifs tirés des entretiens d'évaluation et de la documentation montrent que certaines activités de REGIS-AG, telles que les campagnes de vaccination, les foires et les marchés à bétail réformés, ont contribué à certains aspects de la théorie du changement pour le deuxième groupe de bénéficiaires directs qui ne faisaient pas partie des OP bénéficiaires directs, y compris de nombreux bénéficiaires directs des autres partenaires de RISE (DFAP et REGIS-ER).

Impact à un niveau plus large (zone et pays) : Les documents d'activité montrent que REGIS-AG a également soutenu des initiatives politiques au plus haut niveau pour les trois chaînes de valeur ciblées. Bien que l'USAID ait grandement apprécié ces initiatives politiques, telles que le Forum sur les semences au Niger, elles étaient moins connues de RISE et des acteurs gouvernementaux interviewés par l'équipe d'évaluation.

Contraintes : La grande majorité des OP, des acteurs commerciaux et du personnel de REGIS-AG interrogés ont confirmé que le principal obstacle aux activités des composantes ayant un impact plus général sur les différents aspects des deux théories du changement était le faible niveau de production ; de ce fait, il a été difficile pour les OP de satisfaire une demande fortement croissante aux niveaux national et régional pour les chaînes de valeur ciblées. Quatre des principales contraintes de production à court terme identifiées étaient : (1) l'absence de promotion de l'élevage sélectif pour l'embouche et la reproduction du troupeau des petits ruminants ; (2) une source d'approvisionnement en poussins et pintadeau d'un jour ; (3) la compréhension limitée des producteurs en matière de nutrition et d'hygiène animales ; et (4) la faible productivité par hectare (ha) de niébé.

Les documents et le personnel de REGIS-AG ont clairement indiqué que les questions de production ne figuraient pas dans le mandat de REGIS-AG, car la demande d'assistance initiale concernant REGIS-AG indiquait que d'autres partenaires de RISE couvriraient les problèmes de productivité. Des entretiens avec d'autres partenaires de RISE ont également montré de façon claire que beaucoup de problèmes de marketing et de production limitant les chaînes de valeur ciblées ne constituaient une priorité absolue pour les DFAP ni pour REGIS-ER, car leurs conceptions et leurs plans de gestion des performances se concentraient toujours principalement sur l'accroissement de la sécurité alimentaire et la réduction de la malnutrition.

En termes de marketing, une des principales contraintes identifiées par la quasi-totalité des OP, des acteurs commerciaux et du personnel travaillant sur la filière volaille était l'absence de zones d'abattage et d'exposition appropriées pour la volaille sur les marchés où REGIS-AG soutenait les activités de réforme de la gestion du bétail, ce qui décourageait la participation de consommateurs institutionnels de grande envergure. Comme résultat, cela a abouti à une baisse des prix.

³⁶ Lorsqu'on leur a demandé ce qu'ils faisaient des revenus tirés de leurs activités privées (il ne s'agissait pas d'activités de groupe pour l'OP auquel ils appartenaient), les participants ont généralement répondu que l'argent était dépensé pour: (1) une diversification supplémentaire des revenus (par l'achat de petits ruminants et investissements dans plus de niébé sur le marché pour le *warrantage*); (2) nourriture pour leurs enfants; et (3) l'éducation de leurs enfants (enseignement primaire et secondaire pour filles et garçons).

La solution proposée par REGIS-AG pour les zones d'exposition et d'abattage des animaux consistait à aider les entrepreneurs du secteur privé à développer ces zones par le biais de prêts bancaires dans le cadre de leur modèle de grappes d'activité pour 2018. Malheureusement, REGIS-AG a été informé le 9 juillet 2018 que les banques refusent de financer les zones d'exposition et de commercialisation du bétail sans garantie, les DCA ayant pris fin au Niger. Cependant, il y a encore des DCA actifs au Burkina Faso.

4.1.2. CONCLUSIONS

REGIS-AG a mené des activités qui ont contribué directement à tous les aspects des théories du changement pour lesquelles le programme avait été conçu, à la fois pour les OP bénéficiaires du programme complet et pour le groupe plus large de bénéficiaires de programme partiel. Bien que REGIS-AG n'ait exécuté aucune activité liée à la santé et à la nutrition, il est prouvé que certaines activités entraînent une augmentation des investissements des bénéficiaires dans les deux domaines.

Le principal obstacle à la généralisation de l'impact sur la théorie de changement, c'était les faibles niveaux de production, qui ne relevaient pas du mandat de REGIS-AG et ne constituaient pas une priorité absolue des projets partenaires RISE et non RISE de sécurité alimentaire.

Bien que les preuves qualitatives montrent que le projet REGIS-AG a eu bon nombre d'effets et synergies envisagés dans ses deux théories du changement au niveau de la zone d'intervention au sens plus larges, ces effets sont difficiles à documenter avec les systèmes actuels de S&E et études, qui tendent à se focaliser sur la documentation d'un chiffre unique pour les bénéficiaires directs du Programme partiel conformément aux règles de l'USAID contre le double comptage.

Bien que novatrice et prometteuse, la stratégie de grappes d'entreprises de REGIS-AG n'en est qu'à ses débuts et devrait faire face à de nombreux défis pour assurer son exécution dans les délais et l'harmonisation des activités entre les deux pays au cours des 18 prochains mois. REGIS-AG doit également tenir compte de quelques différences subtiles entre les deux pays lors de la réalisation de la prochaine phase (annexe II.A, tableau 12).

Le fait de n'avoir pas utilisé explicitement la théorie du changement dans la planification des activités a été une opportunité manquée. Cela aurait permis d'améliorer la communication interne et externe entre les partenaires du consortium et l'USAID au sujet de l'orientation et de la performance de REGIS-AG et de la nécessité d'ajuster la stratégie initiale décrite dans la proposition.

4.1.3. RECOMMANDATIONS

POUR LES 18 PROCHAINS MOIS

Vu que l'exécution des plans de soutien aux grappes des entreprises de REGIS-AG ne fait que commencer, il est essentiel d'éviter les retards de décaissement ou l'approbation des plans de travail au cours des 18 derniers mois de REGIS-AG.

REGIS-AG

Les recommandations, pour REGIS-AG au cours des 18 prochains mois, sont listées ci-dessous.

- *Recommandation 1.1. Stratégie d'appui aux grappes d'activités :*
 - 1.1.A Faciliter le suivi rapproché de l'exécution des plans de grappes d'activité dans les six régions d'intervention de REGIS-AG et élaborer un chronogramme de suivi: (1) l'état actuel des plans par chaîne de valeur, région et pays, qui complétera les rapports d'avancement détaillés notés dans les rapports trimestriels; et (2) types d'assistance que les grappes pourraient avoir besoin pendant un à deux ans après la clôture de REGIS-AG afin de garantir une stratégie de sortie sans heurt et le transfert de certaines fonctions à d'autres projets de l'USAID et non-USAID à compter de l'année fiscale 2020 ; et
 - 1.1.B Poursuivre la mise en place effective des Fonds 3S et du service de développement des entreprises qui sont essentiels au développement des grappes d'activités (annexe II.A, tableau 9).

- *Recommandation 1.2. Chaînes de valeur de la volaille et des petits ruminants :*
 - 1.2.A Continuer à travailler avec l'USAID/SRO afin de trouver une solution à court terme pour l'achat du matériel nécessaire aux auxiliaires de l'élevage attachés aux neuf SVPP / RSAP pris en charge par REGIS-AG jusqu'à ce qu'ils soient pleinement opérationnels ;
 - 1.2.B Continuer à travailler avec l'USAID/SRO pour faciliter aux acteurs commerciaux des grappes d'activités de REGIS-AG le développement des installations spéciales de présentation et d'abattage de la volaille dans les zones adjacentes aux marchés à bétail soutenus par REGIS-AG ; et
 - 1.2.C Continuer à tester de nouvelle approche pour la production communautaire de pintadeaux d'un jour.

- *Recommandation 1.3. Présence de personnel senior :* Renforcer la supervision technique et la gestion des activités de la Composante 2 par REGIS-AG afin d'assurer le déploiement et l'harmonisation efficaces du nouveau modèle de grappes d'activités dans les deux pays.

- *Recommandation 1.4. Rapports :* Compléter le système existant de génération de rapports sur le nombre total de bénéficiaires du programme partiel avec des informations sur une série de d'acteurs bénéficiant d'une intervention légère pour des activités spécifiques.

- *Recommandation 1.5. Enquête finale et Evaluation :*
 - *Enquête finale :* Vu que REGIS-AG est un projet novateur, il est important de procéder à une étude finale approfondie qui renseignerait l'évaluation finale et la planification future de RISE. Comme l'impact de nombreuses activités de REGIS-AG ne sera connu qu'à la fin de la cinquième année (année fiscale 2019), les évaluateurs recommandent à REGIS-AG de penser à élaborer les termes de référence d'une enquête d'évaluation finale du projet au cours de l'année fiscale 2019 et la réalisation de l'enquête elle-même au début de l'année fiscale 2020 (octobre et novembre 2019), de sorte que l'évaluation finale puisse avoir lieu entre janvier et février 2020. Cette enquête finale nécessite un cahier des charges strict et bien conçu permettant de fixer sa portée et son cadre d'échantillonnage,

y compris la prise en compte des problèmes clés identifiés comme importants pour la conception et les projets futurs dans les zones cibles de RISE, tels que :

- 1.5.A L'impact plus général de REGIS-AG, au niveau des zones, sur les bénéficiaires directs du programme partiel et les communes ;
 - 1.5.B Les liens en amont et en aval entre les impacts sur la nutrition et la santé et les activités des chaînes de valeur ;
 - 1.5.C L'impact des activités de REGIS-AG sur la résilience et le revenu des ménages pour les deux catégories de bénéficiaires directs ;
 - 1.5.D L'impact de l'alphabétisation menée par REGIS-AG sur l'engagement des OP bénéficiaires directs dans les activités des composantes de REGIS-AG et les avantages qu'elles tirent de ces activités ;
 - 1.5.E La façon dont les activités de REGIS-AG ont mobilisé et profité aux jeunes ; et
 - 1.5.F La perspective des bénéficiaires directs (programme complet et programme partiel sur la formation des formateurs de REGIS-AG et la formation en développement de l'entreprise.
- *Evaluation finale :*
- 1.5.G Etant donné l'importance des programmes multi-pays et multipartenaires associant des partenaires d'organisations non gouvernementales (ONG) internationales et nationales, il est important que le cadre de travail de l'évaluation finale comprenne des questions permettant d'examiner certaines des leçons tirées de ce partenariat dynamique pour les programmes futurs. En ce qui concerne le recours à plusieurs organisations internationales, voir où le modèle à plusieurs partenaires a bien fonctionné dans REGIS-AG et là où il n'a pas apporté beaucoup de valeur ajoutée.

USAID/SRO

Les recommandations suivantes sont faites à l'USAID/SRO pour soutenir ces activités.

- *Recommandation 2.1. Supervision et surveillance :*
 - 2.1.A Travailler étroitement avec REGIS-AG pour accélérer l'exécution des plans de soutien aux bénéficiaires des grappes d'activités et éliminer les goulots d'étranglement financiers et de gestion liés à son exécution dans les meilleurs délais. Cette stratégie est essentielle à l'élaboration d'une stratégie de fin de projet efficace pour les activités de REGIS-AG. Cela implique de rendre le Fonds 3S opérationnel le plus rapidement possible.
 - 2.1.B Les projets conçus pour construire des chaînes de valeur nécessiteront probablement un niveau élevé de gestion flexible par l'USAID, car il est impossible d'identifier tous les défis et opportunités émergents avant le démarrage de tels projets.

- *Recommandation 2.2. Garanties de prêts :*
 - 2.2.A Explorer les éventuelles garanties nécessaires pour soutenir les grappes d'activités de REGIS-AG au Niger, à la lumière de la fin des DCA de l'USAID dans ce pays ; et
 - 2.2.B Vu que l'absence de lieux d'exposition et d'abattage appropriés est considérée comme une contrainte majeure pour le marché de la filière volaille au Niger, il faut accorder des garanties de prêt prioritaires aux investisseurs privés des grappes d'activités de REGIS-AG qui souhaitent construire ces installations à proximité des marchés à bétail soutenus par REGIS-AG.

- *Recommandation 2.3. SVPP/RSAP :* Vu que ni REGIS-AG ni REGIS-ER n'ont été en mesure d'acquérir le matériel nécessaire à la mise en service de tous les Auxiliaires d'élevage³⁷ (agents communautaires de santé animale) formés par le projet, USAID/SRO devrait jouer le rôle de chef de file pour la santé animale, afin d'acquérir le matériel³⁸ dont 80% des auxiliaires d'élevage formés par REGIS-AG ont besoin pour devenir opérationnels. Cela permettra à 60% des SVPP / RSAP pris en charge par le projet d'être opérationnels d'ici la fin de l'année fiscale 2018.

- *Recommandation 2.4. Documents et études spéciales pour la Collaboration, l'Apprentissage et l'Adaptation (Collaborating, Learning and Adapting – CLA) :*
 - 2.4.A *Collaboration, Apprentissage et Adaptation :* Les nouvelles initiatives de RISE dont le démarrage est prévu pour l'année fiscale 2019 nécessiteront des événements et des supports de CLA pour aider la prochaine génération de projets dans la zone d'influence ciblées par l'initiative RISE à mieux comprendre le modèle de grappes d'activités de REGIS-AG, ainsi que d'autres activités innovantes des chaînes de valeur testées par ce projet et les principales leçons transversales apprises. Compte tenu de la charge de travail du personnel en place, les contractants financés par l'USAID/SRO doivent se charger de l'organisation de ces événements et de la préparation des documents de CLA avec l'aide du personnel de REGIS-AG au cours de la dernière année de mise en œuvre des activités (année fiscale 2019) ; et
 - 2.4.B *Etudes spéciales :* L'USAID/SRO devrait envisager de faire appel à des consultants pour mener trois études spéciales nécessaires à l'information sur les plans de sortie de REGIS-AG, ainsi que sur la planification de la prochaine génération de prochaine génération de projets dans la zone d'influence ciblées par l'initiative RISE :
 - 2.4.B.i Une évaluation quantitative de l'impact social et économique des activités les plus développées de gestion des marchés à bétail ;

³⁷ REGIS-ER a financé les équipements de quelques SVPP/RSAP mais pas tous.

³⁸ Une des options pour y parvenir est de permettre à REGIS-AG d'avoir une composante de subvention au cours de la dernière année et qui sera financée par le projet ou par une source distincte afin d'assurer la pleine opérationnalisation des systèmes SVPP / RSAP avant la fin de l'exercice 2018. L'autre option, plus difficile, serait de travailler avec chaque vétérinaire principal qui supervise un réseau pour obtenir un prêt afin d'acheter du matériel pour les AE du réseau. Les AE peuvent rembourser les emprunts qu'ils reçoivent par tranches à l'aide des honoraires qu'ils perçoivent.

- 2.4.B.ii Une étude visant à déterminer la rentabilité de la participation des OP à la Foire internationale de l'agriculture et des ressources animales (FIARA) à Dakar ; et
- 2.4.B.iii Une étude approfondie de l'impact et de la durabilité de différentes approches d'alphabétisation dans toutes les initiatives de RISE (DFAP, REGIS-ER et REGIS-AG) par une équipe de recherche qualifiée³⁹.

POUR LES PROJETS FUTURS

- **Leçon A. Ateliers de démarrage :** Organiser un atelier de démarrage (team building) au cours duquel tous les partenaires de mise en œuvre sont formés à la méthodologie de la théorie du changement, à l'aide des modules existants créés par l'USAID. Inclure les exercices intensifs de constitution d'équipes nécessaires pour mettre en place des canaux de coordination solides nécessaires pour amener le personnel du consortium dans un projet cohérent / une activité cohérente et mettre en place un ensemble harmonisé de processus relatifs aux salaires, aux perdiems et au suivi-évaluation permettant d'assurer un bon fonctionnement.
- **Leçon B. Conception du projet :** Les futurs projets / activités des chaînes de valeur doivent couvrir tous les maillons de la chaîne de valeur, c'est-à-dire de la production à la commercialisation.
- **Leçon C. Chaînes de valeur de la volaille et des petits ruminants :**
 - **C.1 Contraintes spéciales liées à la production :** Les futures activités des chaînes de valeur doivent traiter des problèmes qui n'avaient pas été pris en compte dans la conception des DFAP financés par FFP dans le cadre de RISE. Il s'agit des aspects suivants :
 - C.1.i Soutenir l'élargissement progressif des services vétérinaires du secteur privé (SVPP-RSAP) en complément des services de santé animale décentralisé du Gouvernement ;
 - C.1.ii Former et équiper les auxiliaires d'élevage et les vaccinateurs de volaille ;
 - C.1.iii Soutenir les activités menées au niveau communautaire en étroite coordination avec les centres de recherche nationaux⁴⁰ afin d'accroître l'accès des

³⁹ Bien que certains DFAP et REGIS-ER n'avaient pas de lignes budgétaires spécifiques pour l'alphabétisation, ils ont bénéficié des activités d'alphabétisation menées antérieurement par leurs OP et d'une part non négligeable de l'investissement en alphabétisation de REGIS-AG dans certaines régions.

⁴⁰ Pintade : le consultant en élevage de l'équipe d'évaluation a recommandé de promouvoir une variété améliorée de pintades produisant de la chair lourde avec une production moyenne de 100 œufs par an, introduite par le Ministère de l'agriculture et de l'élevage il y a 15 ans avec le soutien de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Cette recommandation est basée sur les observations faites lors de visites sur le terrain lors de l'évaluation à mi-parcours des performances de REGIS-AG dans un village situé à 3 km de Guidan Roudji (région de Maradi), spécialisé dans la production et la vente de géniteurs de pintades lourds et la production d'œufs fécondés nécessaires à la production de pintadeaux d'un jour. Aussi prometteuse que soit la nouvelle espèce de pintade, le groupe de discussion lors de l'évaluation à mi-parcours dans ce village a identifié de nombreux problèmes d'alimentation, de logement et de reproduction (par exemple, il fallait 180 œufs pour obtenir 50 pintadeaux d'un jour) et sur le marché des produits de volaille (poulets reproducteurs et œufs fécondés). Poussins : Le spécialiste de l'élevage a identifié deux options pour améliorer l'offre de poussins d'un jour. L'option 1 consiste à promouvoir la production, la collecte et l'incubation des œufs dans les villages pour permettre la production d'un plus grand nombre de poussins d'un jour disponibles à partir du stock de volaille local. L'option 2 consiste à faciliter le développement d'un pôle commercial qui relierait les OP avicoles partenaires de RISE à une écloserie commerciale dans un système similaire aux grappes d'entreprises de REGIS-AG

ménages vulnérables aux poussins et pintadeaux d'un jour adaptés aux conditions locales ; et

- C.1.iv Activités de sélection au sein de la communauté visant à promouvoir l'engraissement et la reproduction de jeunes chèvres et brebis de haute qualité issus de races sélectionnées sur place⁴¹.
- o C.2 Contraintes spéciales liées à la commercialisation : Si les projets futurs concernent le volet commercialisation des petits ruminants et de la volaille, ils doivent tirer profit de certaines des leçons transversales de REGIS-AG :
 - C.2.i La formation de préparation au marché de REGIS-AG est un bon modèle pour aider les OP à comprendre comment se préparer au marché ;
 - C.2.ii Les réformes de la gestion des marchés à bétail telles que celles lancées par REGIS-AG attirent les commerçants extérieurs et offrent de meilleurs prix pour les petits ruminants ; et
 - C.2.iii Etant donné que la plupart des marchés au Burkina Faso et au Niger ne comprennent pas d'installations appropriées d'exposition et d'abattage pour la volaille, les futures initiatives de la chaîne de valeur devront faciliter la tâche à certains des acteurs commerciaux des grappes d'activités avicoles développant ces installations au moyen de garanties de prêt.

4.2. SOUS-QUESTION D'ÉVALUATION I-A

Comment la résilience a-t-elle été définie/comprise par le personnel de REGIS-AG et dans quelle mesure et de quelle manière le projet a-t-il amélioré la résilience des ménages à travers ses interventions dans les chaînes de valeur ?

4.2.1. CONSTATATIONS

Compréhension du personnel : Sur la base des entretiens menés dans les deux pays, le personnel de REGIS-AG utilise et comprend la définition standard de la résilience donnée par l'USAID⁴² et estime que les façons dont REGIS-AG augmente les revenus des ménages tirés des activités de la chaîne de valeur rend les ménages plus résilients.

Résilience des ménages : Les partenaires de RISE, le personnel de REGIS-AG et les partenaires locaux interrogés lors de l'évaluation ont indiqué que REGIS-AG renforçait la résilience des ménages, en mettant

⁴¹ Pour éviter la propagation anarchique et la perte progressive des races locales les mieux adaptées au contexte local : (1) ces programmes de sélection doivent être conçus en étroite collaboration avec les instituts de recherche de l'élevage et de santé animale compétents ; et (2) les OP qui les exécutent doivent se concentrer sur des races spécifiques de bétail local (telles que la « chèvre rousse de Maradi » et le « mouton Balami ») pour ne pas perdre la pureté de la race. Ce type de programme de sélection communautaire a été mis à l'essai avec succès par un projet financé par la Belgique il y a 15 ans pour les bovins Zebu Azawak au Niger, puis étendu à un programme régional plus vaste au Burkina Faso, au Mali et au Niger. Lorsque le financement du projet a pris fin, les OP associées à ce projet ont formé l'Association régionale de sélectionneurs de Zebu Azawak pour pérenniser les activités.

⁴² « La capacité des personnes, des ménages, des communautés, des pays et des systèmes à atténuer les chocs et les stress et à s'en remettre d'une manière qui réduit la vulnérabilité chronique et favorise une croissance inclusive. » (Source: USAID. 2018. RFP. RFP No. SOL-685-13-000005. Washington, DC: USAID. Pg. 14).

en œuvre des activités qui augmentent les revenus des personnes par la mise à niveau, la diversification des sources de revenus et le développement des relations commerciales qui leur permettent d'avoir accès à des marchés plus rentables et à des intrants essentiels (comme la bonne variété de semences de niébé) tout en renforçant le capital social nécessaire au maintien de leurs activités commerciales (voir à l'annexe II.C des études de cas illustratives). L'augmentation des revenus qui en résulte renforce la résilience des ménages vu qu'ils sont de plus en plus en sécurité sur le plan économique et s'efforcent d'améliorer leurs moyens de subsistance. Les partenaires de RISE ont également déclaré que de nombreuses activités de REGIS-AG (telles que les activités de gouvernance de marché et les activités facilitant la vente directe aux acheteurs comme les foires) renforcent les systèmes de résilience au niveau des communes (annexe II.C).

REGIS-AG a également exécuté une formation pilote sur la réduction des risques de catastrophes et les systèmes d'alerte précoce au profit des RECOMs des OPs ⁴³.

Les données sur la résilience dans le cadre du S&E : L'indicateur 2.6 dans le tableau d'indicateurs du projet a trait au « nombre d'acteurs mettant en œuvre des pratiques / actions de réduction des risques pour améliorer la résilience au changement climatique à la suite d'interventions du gouvernement Américain ». L'enquête annuelle sur le projet montre que les principales mesures d'atténuation des risques adoptées par les producteurs sont : « L'utilisation de semences améliorées et la vaccination systématique des animaux »⁴⁴. Le pourcentage de membres d'OP ayant déclaré appliquer des mesures d'atténuation des risques liés aux changements climatiques dépassait 70% au Burkina Faso et 45% au Niger⁴⁵. En outre, le Responsable de Suivi- Evaluation et Apprentissage (MEL) de REGIS-AG a identifié sept indicateurs liés aux revenus tirés du tableau de suivi de l'activité qui, à son avis, fournissent de bons indicateurs indirects de l'impact de l'activité sur la résilience au niveau des ménages, sur la base des données collectées dans l'enquête annuelle 2017 de REGIS-AG auprès de 1 090 ménages⁴⁶.

A ce jour, ni l'activité SAREL (*Apprentissage sur la Résilience au Sahel*) ni le bureau d'étude TANGO International (l'Assistance technique aux ONG) qui appuie l'USAID/SRO à mesurer la résilience n'ont aidé REGIS-AG à introduire l'un des autres indicateurs standard utilisés pour suivre la résilience dans la zone d'intervention. Il n'existe pas non plus de données de S&E permettant aux évaluateurs de définir quantitativement le niveau de pauvreté ou de résilience des bénéficiaires par rapport aux autres membres de la communauté, avant ou après les interventions de REGIS-AG.

⁴³ À ce jour, toutefois, l'impact de cette formation au niveau des ménages ou des communes n'a pas été suivi.

⁴⁴ REGIS-AG. 2018. REGIS-AG. *Annual Monitoring and Evaluation Field Survey Report for FY3 (2017)*. Niamey: CNFA for REGIS-AG. (January 2018). Section 4.9.

⁴⁵ REGIS-AG. 2018. REGIS-AG. *Annual Monitoring and Evaluation Field Survey Report for FY3 (2017)*. Niamey: CNFA for REGIS-AG. (January 2018). Section 4.9.

⁴⁶ Voir annexe II.A.14. tableau 14. (1) Valeur en US \$ des ventes supplémentaires (collectées au niveau de la ferme) attribuées à la mise en œuvre du programme; (2) Marges brutes (USD) par hectare pour les principales chaînes de valeur; (3) Pourcentage (%) de ménages dans lesquels une femme a directement bénéficié de la propriété de champs personnels, d'une nouvelle acquisition de petits ruminants ou de volailles ou de la participation à un programme d'épargne / crédit; (4) pourcentage (%) de ménages engagés dans une nouvelle micro-entreprise génératrice de revenus à la suite d'interventions du gouvernement des États-Unis; (5) nombre d'acteurs mettant en œuvre des pratiques / actions visant à réduire les risques pour améliorer la résilience au changement climatique grâce à l'assistance du gouvernement américain; (6) Nombre d'agriculteurs ayant adopté de nouvelles technologies ou de nouvelles pratiques de gestion grâce à l'aide du gouvernement américain ; et (7) Nombre d'entreprises privées, d'organisations de producteurs, d'associations d'utilisateurs de l'eau, d'associations professionnelles et commerciales et d'organisations communautaire de base (OCB) qui ont appliqué de nouvelles technologies ou de nouvelles pratiques de gestion grâce à l'assistance du gouvernement américain.

4.2.2. CONCLUSIONS

Le fait que personne n'ait examiné l'impact spécifique des activités de REGIS-AG dans les chaînes de valeur sur la résilience est une opportunité manquée d'informer la prochaine génération de programmes dans les zones cibles RISE et les théories du changement qui orienteront la conception de ces projets.

4.2.3. RECOMMANDATIONS

POUR LES PORCHAINS 18 MOIS

- *Recommandation 1.5.C Enquête finale et Evaluation—Résilience* : Compte tenu du peu de temps qui reste à l'activité, les évaluateurs estiment qu'il est irréaliste de recommander des études spéciales supplémentaires, telles qu'un examen plus approfondi de l'impact de REGIS-AG sur la résilience, à moins que cela ne soit nécessaire. La principale recommandation pour les 18 prochains mois est que REGIS-AG collabore avec TANGO International à l'élaboration d'un ensemble approprié de questions permettant d'examiner l'impact des activités de REGIS-AG dans les chaînes de valeur sur la résilience et le revenu des ménages. Ces questions peuvent être incluses dans les termes de référence de l'enquête finale et alimenter l'évaluation finale de REGIS-AG.

4.3 QUESTION D'ÉVALUATION 2

Dans quelle mesure REGIS-AG a-t-il impliqué les femmes et les jeunes dans ses programmations et comment en ont-ils bénéficié ?

4.3.1. CONSTATATIONS

Femmes : Les groupes de discussion et les entretiens individuels ont confirmé les données de suivi-évaluation. Ils montrent de nombreuses manières que REGIS-AG a activement impliqué et profité aux femmes dans des activités au début de la phase d'extension visant à accroître leur autonomie économique et sociale.

- Les données de S&E montrent que 65% des bénéficiaires directs parmi les membres des organisations de producteurs ciblées sont des femmes (tableau 2).

TABLEAU 2. NOMBRE D'OP BÉNÉFICIAIRES DIRECTES DE REGIS-AG, NOMBRE TOTAL DE MEMBRES ET POURCENTAGE DE FEMMES PARMIS LES MEMBRES (JUSQU'EN 2017)

	Nombre d'OP (FY 2017)	Nombre de Membres	Nombre de Femmes	Pourcentage de Femmes
Niébé Niger	138	5 432	3 847	71%
Niébé Burkina Faso	170	5 346	4 060	76%
Niébé REGIS-AG	308	10 778	7 907	73%

	Nombre d'OP (FY 2017)	Nombre de Membres	Nombre de Femmes	Pourcentage de Femmes
Volaille Niger	68	2 675	2 138	80%
Volaille Burkina Faso	57	1 117	541	48%
Volaille REGIS-AG	128	3 792	2 679	71%
Petits Ruminants Niger	124	6 295	3 974	63%
Petits Ruminants Burkina Faso	129	3 804	1 506	40%
Petits Ruminants REGIS-AG	253	10 099	5 480	54%
Toutes les CV REGIS-AG	689	24 669	16 066	65%

Source : Georges Dimithe, COP de REGIS-AG, Avril 2018, sur la base des données de S&E de l'année fiscale 2017. Ces chiffres ne prennent pas en compte les 59 OP rajoutés lors de l'année fiscale 2018.

- La plupart des membres du personnel ont attribué le solide bilan de REGIS-AG en matière d'intégration genre au respect strict par le projet d'un ensemble de règles de base, notamment: (1) l'exigence de REGIS-AG selon laquelle les termes de références de chaque activité sont soumis à une revue des aspects liés au genre afin de déterminer les éventuels obstacles qui pourraient limiter la volonté et la capacité des femmes à tirer profit de l'activité; (2) les critères initiaux qui ont été utilisés pour sélectionner les 748 OP ciblées (en faveur de celles ayant un pourcentage élevé de femmes); (3) le recrutement par REGIS-AG de deux experts expérimentés en genre; et (4) l'activité d'alphabétisation de REGIS-AG.
- Les groupes de discussion ont révélé que beaucoup de femmes multipliaient les exemples de meilleures pratiques allant des activités collectives de la chaîne de valeur à leurs activités génératrices de revenus (AGR). Ces revenus servent à payer les frais de scolarité de leurs enfants et de la nourriture pour leurs familles (céréales, viande, condiments), ainsi que la diversification des revenus additionnels grâce aux investissements dans les petits ruminants et au développement d'activités de cultures plus productives, telles que le niébé. Bien que les femmes interrogées dans les organisations de producteurs de petits ruminants aient souligné, de différentes manières, que les formations en cascade de REGIS-AG les avaient aidées à obtenir de meilleurs prix pour leur bétail, cela ne s'est pas nécessairement traduit par une hausse importante de leur fréquentation des marchés à bétail de REGIS-AG⁴⁷.

⁴⁷ Actuellement, le projet ne surveille pas la participation des femmes aux marchés de bétail. Lorsque le personnel a été interrogé à ce sujet en réponse à des questions posées par le bureau de l'USAID/SRO, la plupart des employés ont déclaré qu'il semblait que la plupart des femmes vendaient leurs animaux sur les petits marchés ruraux ou aux grossistes, en raison de la forte tendance culturelle des femmes à ne pas assister aux grands marchés de bétail. Un membre du personnel a noté que

- Les données des groupes de discussion avec les organisations membres de REGIS-AG et d'autres partenaires de RISE montrent que de nombreuses femmes hors des organisations bénéficiaires et des communes bénéficiaires profitent également des activités de REGIS-AG, telles que les foires et les marchés à bétail. Une étude spéciale menée au cours de l'année fiscale 2017 a montré que les femmes bénéficiaient des efforts de REGIS-AG visant à promouvoir la commercialisation du bétail au même titre ou à des niveaux supérieurs que les hommes⁴⁸.
- Pour inciter les femmes à postuler à des postes régionaux, REGIS-AG a permis à beaucoup d'entre elles de travailler au bureau pays dans les capitales (Niamey et Ouagadougou) plutôt que dans les bureaux régionaux. Cela a permis à REGIS-AG de recruter et de maintenir en poste un nombre relativement élevé de femmes au niveau régional malgré des conditions difficiles sur le terrain (18,5% au Niger et 17,6% au Burkina Faso). Actuellement, 17 des 82 membres du personnel sont des femmes - 21% au Niger et 21% au Burkina Faso (annexe II.A, tableau 13).
- Les efforts de REGIS-AG visant à encourager les femmes à postuler à des postes de direction dans des régions où il n'y avait aucune femme dirigeante au début de l'activité progressent.
 - Au Burkina, 10% de tous les vaccinateurs de village étaient des femmes et 7% au Niger, et certains des nouveaux RSAP / SVPP ont un pourcentage de femmes encore plus élevé ⁴⁹ ;
 - Cinq des 12 COGES du Burkina Faso (41%) comptaient au moins une femme⁵⁰ ; et
 - La participation des femmes aux comités mixtes appuyés par REGIS-AG pour l'organisation de foires agricoles a augmenté de façon régulière⁵¹.

Jeunes (Hommes) : Même si la proposition et le contrat de REGIS-AG ne prévoyaient aucune activité spéciale susceptible de bénéficier aux jeunes en tant que sous-catégorie spéciale, certaines activités de REGIS-AG impliquent et profitent aux jeunes hommes membres des organisations de producteurs bénéficiant de l'intervention. Ces hommes dépendaient auparavant de la migration à court terme à l'étranger pour compléter leurs revenus (encadré I).

même une des plus grandes négociantes en bétail de la région de Dori, qui faisait partie du COGES du marché à bétail, n'avait pas vendu ses propres animaux au marché (Source : Dieudonné Ouedraogo, Coordonnateur S&E, Région du Sahel, 12 octobre 2018). Cela confirme les observations de l'équipe d'évaluation lors de la discussion avec les membres des OP des petits ruminants.

⁴⁸ Le rapport d'enquête annuel de S&E sur le terrain de REGIS-AG pour l'exercice 3 (2017) a révélé que 19,7% des femmes (et 12,8% des hommes) interrogées avaient participé à l'une des activités de sensibilisation parrainées par REGIS-AG afin de promouvoir l'accès des femmes aux marchés des petits ruminants. ; 39,5% des femmes (contre 36,7% des hommes) ont déclaré avoir écouté un message radio promouvant l'accès des femmes aux marchés de l'élevage. (Source : Africa Lead. 2017. Rapport annuel de suivi sur le terrain et de l'évaluation pour l'année fiscale 3 (2017). Niamey : CNFA pour REGIS-AG. Tableaux récapitulatifs élaborés par le Responsable S&E de REGIS-AG, 8 octobre 2018.)

⁴⁹ 22 percent of the village vaccinators in the Eastern Region in Burkina Faso, 13 percent of the village vaccinators in Zinder Region (Niger) and 14 percent of the village facilitators in Maradi Region (Niger) were women. (Source : Arsene Kientega, Responsable Suivi-Evaluation, de REGIS-AG, 8 Oct. 2018.)

⁵⁰ Cette information a également été demandée pour les marchés nigériens. Au Burkina Faso, six des 111 membres du comité COGES sont des femmes (5%). (Source : Georges Dimithe, COP de REGIS-AG et Arsene Kientega, Responsable S&E de REGIS-AG, 9 octobre 2018.)

⁵¹ Le pourcentage de femmes siégeant aux comités d'élevage était de 18% (12/67 membres) en 2017 et de 17% (12/70 membres) en 2018. Aucune femme n'ayant participé à ces comités avant REGIS-AG, il s'agit d'une réalisation majeure. (Source : Arsene Kientega, Responsable S&E de REGIS-AG, 10 octobre 2018.)

Jeunes (Filles) : Grâce aux fichiers des centres d’alphabétisation et aux échanges verbaux avec les OP interrogées, l’équipe d’évaluation a constaté que beaucoup de bénéficiaires étaient des femmes âgées de moins de 35 ans (encadré 1). Cette information est en contradiction avec une idée fausse répandue parmi de nombreux gestionnaires de REGIS-AG et des partenaires de mise en œuvre, voire le personnel bilatéral et régional de l’USAID ; idée selon laquelle les principaux bénéficiaires de REGIS-AG étaient des femmes au-delà de l’âge de procréer.

ENCADRE 1. ETUDES DE CAS : IMPLICATION DES JEUNES DANS REGIS-AG

Production de niébé : L’une des OP de la filière niébé comprenait un sous-groupe de quatre jeunes hommes âgés de 23 à 24 ans qui étaient rentrés dans leur village d’origine à Maradi après une année difficile passée à travailler sur des chantiers de construction à Abuja, au Nigéria. Sur la base de la formation et des contacts établis dans le groupe, chacun de ces jeunes hommes a développé environ deux hectares (ha) de champs de niébé qu’ils ont acquis en combinant rente et héritage. Tous les quatre envisagent d’utiliser les revenus générés par les activités pour couvrir les coûts de leur mariage et affirment qu’ils n’ont plus besoin de travailler à l’étranger, ce qui est beaucoup moins lucratif. Le jeune homme présent au groupe de discussion a signalé que d’autres jeunes étaient impatients de rejoindre le groupe, car c’était clairement très rentable.

Activités de transformation des produits agricoles : Les évaluateurs ont discuté avec plusieurs groupes au sein desquels de jeunes femmes âgées de 18 à 25 ans sont ressorties en tant que dirigeantes de certains groupes soutenus par *Livelihoods, Agriculture & Health Interventions in Action (LAHIA)* qui ont participé à la formation au marché et aux activités B2B de REGIS-AG. Environ 44% (16 sur 36) des membres d’un groupe de transformateurs de volaille interrogés à Tillabéry étaient des jeunes - 12 jeunes hommes et quatre jeunes femmes.

Alphabétisation de base : Trente-cinq des 36 femmes de la classe actuelle du centre d’alphabétisation de REGIS-AG visité par les évaluateurs ont moins de 32 ans.

Source : Groupe de discussion dans le cadre de l’Évaluation à mi-parcours de REGIS-AG. Mai-Juin 2018.

4.3.2. CONCLUSIONS

REGIS-AG a activement impliqué les femmes dans des activités et elles en ont profité. Elles commencent à se développer pour accroître leur autonomie économique et sociale. L’intégration de la dimension genre dans REGIS-AG est un bon modèle pour les futurs programmes de chaînes de valeur.

Même si la proposition et le contrat de REGIS-AG ne prévoyaient aucune activité spéciale susceptible de bénéficier aux jeunes en tant que sous-catégorie spéciale, certaines activités du projet impliquent les jeunes hommes membres des organisations de producteurs et ayant compté sur la migration à court terme à l’étranger pour compléter leurs revenus. Et ces jeunes en tirent profit.

Un pourcentage important d’OP bénéficiaires directs des activités semble être des femmes de moins de 35 ans, mais cela reste difficile à documenter. Les données de S&E n du projet font un suivi du genre, mais pas de l’âge.

4.3.3. RECOMMANDATIONS

POUR LES PROCHAINS 18 MOIS

REGIS-AG étant déjà largement considéré comme un exemple de meilleure pratique en matière d’intégration genre, la principale recommandation pour les 18 prochains mois est de continuer à soutenir

les activités décrites dans les plans de travail conjoints et d'encourager les femmes à adopter les meilleures pratiques qu'elles sont en train d'apprendre pour leurs activités génératrices de revenu.

Compte tenu de l'importance cruciale que l'USAID attache au ciblage des jeunes, des groupes vulnérables et des femmes et au "renforcement des agences de la jeunesse"⁵², les points suivants seraient très utiles pour REGIS-AG :

- *Recommandation 1.5.E Enquête Finale et Evaluation —Jeunes* : Inclure dans le cadre de travail de l'enquête finale certaines questions qui examineraient si les OP bénéficiaires directs et la communauté au sens large ont impliqué les jeunes dans des activités des chaînes de valeur et comment cela s'est fait le cas échéant ; et
- *Recommandation 1.7.A S&E* : Recueillir des informations sur l'âge des membres des OP bénéficiaires directs ainsi que sur leur sexe (déjà recueilli) pour tous les indicateurs habituels de suivi de l'activité.

POUR LES PROJETS FUTURS

- *Leçon D. Femmes et jeunes* :
 - D.1 Être conscient de la manière dont certaines politiques et procédures (telles que les critères initiaux de sélection des OP et de révision du mandat) peuvent promouvoir ou influencer l'implication des femmes et des jeunes dans les activités des chaînes de valeur ; et
 - D.2 Prévoir la nécessité d'une ligne budgétaire pour soutenir des activités spéciales en faveur de l'égalité des genres et des jeunes, ainsi que pour permettre aux coordonnateurs régionaux d'assurer une intégration appropriée des activités des chaînes de valeur avec d'autres activités au niveau des communes et des régions visant à promouvoir les femmes et les jeunes.

4.4. SOUS-QUESTION D'ÉVALUATION 2-A

Dans quelle mesure les programmes d'alphabétisation fonctionnelle ont-ils augmenté le capital des femmes et contribué à l'amélioration des moyens de subsistance ?

4.4.1. CONSTATATIONS

De nombreuses données qualitatives émanant des groupes de discussion réunissant des membres d'OP, du personnel de REGIS-AG travaillant avec des OP et des administrations décentralisées co-exécutant ces programmes montrent que les programmes d'alphabétisation de REGIS-AG augmentent le capital social des femmes pour améliorer leurs moyens de subsistance en les aidant à développer leurs compétences et leur confiance pour développer leurs activités dans les chaînes de valeur; et cela donne des OP plus fortes

⁵² USAID. 2018. RISE II *Technical Approach Working Paper*. Dakar : USAID/SRO (16 février 2018). Pg. 15, 21 22 33 34-37. RISE II suggère que les futurs programmes explorent les critères suivants pour la désagrégation à des fins de ciblage : (1) l'âge ; (2) le genre ; (3) statut matrimonial (marié ou non marié, avec des enfants ou non); (4) handicaps; (5) état de santé; (6) niveau d'éducation; et (7) situation professionnelle (sans emploi et sous-employé).

et plus cohérentes (encadré 2). Ces impacts positifs ont eu lieu malgré les problèmes de transfert de fonds entre REGIS-AG et les ONG nationales qui ont entraîné des retards importants dans l'exécution des formations⁵³.

ENCADRE 2. DOMAINES DANS LESQUELS LES FEMMES ONT DECLARE QUE LES ACTIVITÉS D'ALPHABÉTISATION DE REGIS-AG AVAIENT CONTRIBUÉ A AUGMENTER LEUR CAPITAL ET AMELIORE LEUR MOYENS DE SUBSISTANCE

Gestion des groupes et des comptes bancaires : L'un des impacts les plus fréquemment cités de l'activité d'alphabétisation de REGIS-AG a été la capacité accrue des membres à gérer les activités communes des comptes bancaires de leur OP et la collecte des cotisations mensuelles. De nombreuses femmes ont déclaré que l'alphabétisation améliorerait la gestion du groupe, la confiance et la cohésion en augmentant le pourcentage de membres capables de lire les relevés bancaires.

Activités d'élevage de volaille : En se basant sur la formation reçue dans les centres d'alphabétisation et données par les Relais Communautaires (RECOM), les femmes ont reconnu la nécessité de vacciner leurs animaux, de fournir des traitements opportuns lorsque les animaux étaient malades et de respecter les proportions d'ingrédients recommandées lors de la transformation des aliments pour les animaux. Même les femmes peu alphabétisées ont déclaré que la formation en alphabétisation les avait aidées à mieux comprendre les dosages et les proportions recommandées.

Activités génératrices de revenu liées à la transformation et à l'engraissement : Dans les groupes de discussion, plusieurs femmes ont déclaré que le fait d'être alphabétisé leur avait permis de savoir combien elles dépensaient en intrants et quel prix elles devaient facturer pour réaliser un profit.

Téléphones : Seule une femme interrogée dans le centre d'alphabétisation visité par les évaluateurs savait utiliser un téléphone avant la formation. Maintenant elles toutes savent le faire.

Source : Groupe de discussion avec 48 OP dans le cadre de l'Evaluation à mi-parcours de REGIS-AG, Mai -Juin 2018.

Bien que les OP aient apprécié cette sous-composante d'alphabétisation de REGIS-AG - et c'était à l'évidence un complément important des activités des chaînes de valeur - cela n'avait pas été sans difficultés. Parmi les défis on peut citer :

- L'extension limitée des centres d'alphabétisation et le pourcentage relativement faible des organisations partenaires de REGIS-AG qui en ont réellement bénéficié (45% au Burkina Faso et 25% au Niger) ; le pourcentage de membres qui en avaient bénéficié est encore plus faible (annexe II.A ; tableaux 10 et 11) ;
- La plupart de la formation - en particulier au Burkina Faso - tendait à être axée sur l'alphabétisation de base plutôt que sur l'alphabétisation fonctionnelle liée aux activités des OP dans les chaînes de valeur ; et
- Il n'y a pas de modèle ni de voie claire pour pérenniser les centres d'alphabétisation de REGIS-AG.

⁵³ Les retards de soumission des comptes et des recettes à REGIS-AG par certaines de ses ONG partenaires, associés aux retards dans l'approbation du plan de travail de REGIS-AG, ont entraîné des retards de quatre mois dans les activités d'alphabétisation. Ces retards ont nu à la coordination de REGIS-AG avec les autorités locales et les partenaires de RISE sur les programmes d'alphabétisation.

A ce jour, il n'existe pas d'analyse approfondie des coûts-avantages comparés des modèles d'alphabétisation utilisés par REGIS-AG au Burkina Faso et au Niger, ainsi que par les autres partenaires de RISE.

4.4.2. CONCLUSIONS

Bien que les preuves montrent que les programmes d'alphabétisation de REGIS-AG ont facilité la participation des femmes aux activités de REGIS-AG et qu'elles ont profité aux femmes, seule une fraction de ces dernières a eu accès à ces programmes, ce qui en a limité l'impact.

Les conditions nécessaires au maintien des programmes d'alphabétisation REGIS-AG au Niger et au Burkina Faso et/ou à la formulation de recommandations générales sur les meilleures méthodologies permettant de faire le lien entre les activités des chaînes de valeur et l'alphabétisation ne sont pas encore assurées.

4.4.3. RECOMMANDATIONS

POUR LES PROCHAINS 18 MOIS

REGIS-AG

Les principales recommandations concernant REGIS-AG pour les 18 prochains mois sont les suivantes :

- *Recommandation 1.5.D. (voir ci-dessus) Enquête finale et Evaluation—Alphabétisation* : Evaluer l'impact de l'alphabétisation de REGIS-AG sur la participation des OP bénéficiaires directs aux activités de la composante REGIS-AG et les avantages qu'elles en tirent au cours de l'enquête finale.
- *Recommandation 1.6. Alphabétisation* :
 - *1.6.A. Durabilité* : Continuer à soutenir les efforts actuels de REGIS-AG visant à trouver un modèle pour maintenir l'alphabétisation fonctionnelle dans ses OP, car les résultats du centre d'alphabétisation sont prometteurs, mais le modèle actuel sera difficile à maintenir après la clôture du projet, ce qui menace le maintien à long terme de ces compétences ; et
 - *1.6.B. Planification* : Améliorer la planification annuelle de la formation en alphabétisation de REGIS-AG bien avant la date de démarrage recommandée, qui se situe généralement juste après les récoltes, afin de terminer la formation avant le début de la saison des pluies.

USAID/SRO

Il ressort clairement des entretiens avec les informateurs clés, les spécialistes régionaux en alphabétisation de REGIS-AG et les partenaires du Gouvernement dans le domaine de l'alphabétisation que le modèle d'alphabétisation de REGIS-AG était utile, mais trop coûteux pour soutenir un développement à grande échelle de l'alphabétisation fonctionnelle rapide. Pour étendre l'ampleur et l'étendue de cette formation, l'USAID doit tester de nouvelles méthodes d'alphabétisation, peu coûteuses, par le biais de la formation en alphabétisation fonctionnelle des organisations de producteurs impliquées dans les chaînes de valeur, afin de maximiser le nombre de membres d'OP formés. Le concept d'alphabétisation fonctionnelle signifie centrer la formation sur les activités que les membres de l'OP doivent mener, telles que la tenue d'un

registre des activités de la chaîne de valeur, la création et la maintenance d'une banque de numéros pour les principaux distributeurs et contacts du marché, ainsi que des manuels de lecture directement liés aux activités de leur OP.

- *Recommandation 2.4.B.iii. (Voir ci-dessous) Etudes spéciales—Alphabétisation* : Compte tenu de l'importance cruciale de l'alphabétisation dans les futurs programmes en général et notamment dans ceux qui sont axés sur les activités des chaînes de valeur, la recommandation la plus importante à court terme pour l'USAID/SRO est de financer une étude approfondie de l'impact des niveaux et du type d'alphabétisation financé par les bailleurs sur la performance de tous les projets RISE. Cette étude devra être menée par une équipe de recherche qualifiée. Elle devra également clarifier les différences d'approche et de prestation utilisées par ces projets financés par l'USAID afin de garantir un impact et des liens optimaux avec les activités des chaînes de valeur. L'étude devrait inclure une revue rigoureuse de la littérature pour les programmes RISE et non- RISE au Sahel. Elle devrait également examiner le moyen le plus efficace de fournir l'alphabétisation fondamentale / la formation de base en calcul en prélude à l'alphabétisation fonctionnelle.
- Pour les Projets Futurs Leçon E. *Alphabétisation* : Les projets futurs devront expérimenter de nouvelles méthodes d'alphabétisation peu coûteuses, par l'alphabétisation fonctionnelle des OP dans les chaînes de valeur afin de maximiser le nombre de membres formés.

4.5. QUESTION D'EVALUATION 3

Dans quelle mesure REGIS-AG a-t-il pu optimiser la gestion de projet, y compris la communication et la coordination internes et externes, pour atteindre son objectif ?

Au moment de la conception de REGIS-AG, il s'agissait d'un concept très novateur. Contrairement aux programmes classiques sur les chaînes de valeur soutenues par l'USAID dans le passé, REGIS-AG travaillait avec une population que tout bailleur de fonds ou ONG considérerait comme présentant un risque élevé : les ménages vulnérables. Comme REGIS-AG travaillait sur un mandat jamais testé en Afrique de l'Ouest, sa conception et sa gestion étaient différentes des autres programmes. Cela a créé des défis uniques en matière de gestion, de finances, de communication et de coordination.

Impact du démarrage difficile (année fiscales 2015 et 2016) : Il est devenu plus difficile de gérer efficacement ces défis compte tenu du retard d'un an accusé avant le démarrage en raison de problèmes contractuels. L'inquiétude suscitée par les retards a poussé REGIS-AG à prendre des décisions d'embauche hâtives, ce qui a entraîné un taux élevé de roulement du personnel au cours des première et deuxième années (annexe II.A, tableau 7). En dépit de cette instabilité, REGIS-AG était une activité classique sur les chaînes de valeur axée sur la promotion d'activités innovantes telles que le *warrantage*, les réformes du marché à bétail, la création d'un système de soutien vétérinaire pour le secteur privé, les événements commerciaux tels que les mises en relations (B2B) et les foires. Après deux ans de mise en œuvre, les discussions avec USAID ont abouti à la conclusion que la stratégie de REGIS-AG devait être plus précise. Ils

ont notamment évoqué la « nécessité que les activités s'inscrivent dans une stratégie globale claire qui montre comment elles contribuent à des effets directs d'un niveau plus élevé »⁵⁴.

Passage à une nouvelle stratégie et de nouveaux systèmes de gestion (année fiscale 2017 jusqu'à présent) : Pour remédier aux problèmes, le CNFA et ses partenaires du consortium ont entrepris un examen approfondi des activités de REGIS-AG sur les chaînes de valeur au milieu de l'année fiscale 2016. Cette réflexion a servi de base à un document de mise à jour de la stratégie de REGIS-AG approuvé par le Bureau Régional pour le Sahel de l'USAID en janvier 2017 (annexe II. A, tableau 7). Après l'approbation de ce document, REGIS-AG a mis au point son nouveau modèle de grappes d'activités associant les OP plus axées sur le marché à un groupe d'acteurs commerciaux lors d'ateliers B2B, au cours desquels les producteurs et les acheteurs (identifiés au préalable par REGIS-AG) décidaient de s'engager dans une transaction. Pour résoudre les problèmes identifiés lors de l'examen approfondi, ils ont également mis en œuvre certaines nouvelles méthodes de gestion de projet. Parmi ces nouvelles méthodes on peut citer: (1) la mise au point d'un nouveau système permettant de créer et de réviser le mandat afin de préciser le rôle de chaque partenaire dans l'exécution, la supervision, le suivi et le financement d'activités conjointes; (2) un nouveau système de communication interne destiné à renforcer la communication entre les équipes de REGIS-AG dans les chaînes de valeur et entre les activités de REGIS-AG dans le même pays et dans d'autres pays; et (3) la création de relais communautaires (ou RECOM), des volontaires non rémunérés dont le rôle est de faciliter la communication entre les coordonnateurs régionaux et le terrain.

Résumé de la réponse à la Question d'Évaluation : Il y a des preuves claires tirées de la littérature, des groupes de discussion et des entretiens individuels avec les administrateurs et le personnel montrent que REGIS-AG a été totalement ouvert sur les défis de gestion et de communication interne et externe auxquels il a été confronté pour atteindre ses objectifs, ainsi que sur certaines étapes difficiles à franchir pour surmonter ces défis. Il est également clair pour les évaluateurs que :

- REGIS-AG a suivi une trajectoire ascendante dans le sens de la réalisation de ses objectifs depuis le milieu de l'année fiscale 2017 ; et
- De nombreux enseignements précieux tirés de cette expérience en matière de gestion, de finances, de communication et de collaboration peuvent éclairer la prochaine génération de programmes de résilience financés par l'USAID/SRO au Sahel.

C'est la raison pour laquelle cette analyse se concentre sur certains des résultats sommaires et des conclusions concernant les principaux défis auxquels REGIS-AG a été confronté pour atteindre ses objectifs, certaines des questions prioritaires devant être traitées au cours des 18 prochains mois et les enseignements tirés pour la conception des futurs projets.

4.5.1. CONSTATATIONS

QUESTIONS LIEES AUX CONTRATS, A LA GESTION ET AUX FINANCES

Questions contractuelles qui ont impacté sur la gestion : L'USAID a décidé d'exécuter l'activité sous forme de contrat et non pas en tant qu'accord de coopération. La formulation rigide du contrat a eu pour conséquence

⁵⁴ REGIS-AG. 2017. Value Chain Development Strategy. Arlington, VA: REGIS-AG (CNFA) for USAID/SRO. Pg. 8.

involontaire de demander à REGIS-AG de solliciter l'approbation à l'USAID/SRO pour toute dépense supérieure à 500 USD et pour toute nouvelle embauche de personnel. Le long processus d'approbation a engendré de nombreux retards dans la mise en œuvre des activités.

Beaucoup de membres du personnel et des responsables de l'implémentation étaient fermement convaincus que la combinaison de longs retards d'approbation et l'obligation contractuelle de REGIS-AG d'un plafond de 5 à 10% sur les salaires des nouveaux employés rendait difficile le recrutement et le maintien en poste d'un personnel de qualité pendant les trois premières années. Il apparaît donc que ce plafond salarial concerne principalement les nouveaux employés qui prenaient des postes de niveau régional gérés par des ONG partenaires. Une récente analyse des salaires du CNFA (menée au cours de l'année fiscale 2017) montre que les salaires moyens de REGIS-AG étaient comparables à ceux du secteur de l'industrie dans les régions touchées⁵⁵. Le problème semblait s'appliquer principalement aux personnes recrutées directement à des emplois gouvernementaux avec des salaires plus bas. Bien que la situation semble s'être améliorée pour certaines personnes, il subsiste beaucoup d'insatisfaction quant aux questions salariales, en particulier pour le personnel affecté au niveau des ONG nationales partenaires de mise en œuvre.

Politiques sur les systèmes financiers et la gestion du personnel qui ont eu un impact sur la gestion : Le mandat géographique et technique de REGIS-AG étant ambitieux, on retrouve dans sa structure huit partenaires de mise en œuvre - quatre ONG internationales et quatre ONG nationales - qui étaient tous des experts de premier plan dans des activités particulières des chaînes de valeur. Ce modèle de consortium a permis de créer une structure de personnel très innovante et a créé des défis majeurs en ce qui concerne la communication et la collaboration internes, ainsi que pour la gestion du budget.

Transferts budgétaires des ONG : Bien que chacune des quatre ONG nationales soit leader dans au moins une chaîne de valeur prioritaire, elles n'avaient souvent pas beaucoup d'expérience dans le traitement des écritures comptables et budgétaires dans les délais et avec des justificatifs adéquats. Ces retards ont entravé la mise en œuvre des activités malgré les tentatives de l'administration de REGIS-AG de les résoudre. Bien que les transferts budgétaires fonctionnent mieux maintenant, les administrateurs des ONG locales signalent qu'il faut encore un à deux mois pour traiter la plupart de ces demandes.

Termes de références des activités : Vu que la plupart des activités de REGIS-AG sont co-exécutées à partir des budgets de plusieurs partenaires de mise en œuvre, le projet a mis au point un processus participatif d'élaboration et d'approbation des mandats au cours de l'année fiscale 2017, qui comprenait le fait que chaque TDR soit soumis à un examen approfondi afin de s'assurer de sa conformité avec les normes de REGIS-AG concernant la bonne gouvernance, le genre et le S&E. Bien que le processus global ait été apprécié, il a provoqué de sérieux retards lors de son introduction. Les récents changements apportés au processus d'approbation du mandat ont permis de réduire les impacts négatifs de ces retards sur la gestion au cours de l'année fiscale 2018.

Politiques du personnel : Une des conséquences inattendues de la structure budgétaire de REGIS-AG et des contrats signés par les partenaires de mise en œuvre a été que chaque partenaire de mise en œuvre a été autorisé à gérer son personnel, en utilisant ses propres règles internes et politiques en matière d'indemnités journalières et de congés. Malheureusement, les contrats des huit partenaires de mise en œuvre avec

⁵⁵ Les résultats de cette enquête salariale ont été communiqués aux évaluateurs le 26 juin 2018.

l'USAID ne prévoyait pas la nécessité de créer un ensemble distinct et autonome de politiques de gestion des ressources humaines pour REGIS-AG lors de la première réunion de démarrage, comme cela a été le cas dans de nombreux consortiums de l'USAID. Le personnel a indiqué que malgré les tentatives répétées de REGIS-AG d'harmoniser les politiques administratives et les indemnités journalières de chaque partenaire de mise en œuvre, cela a créé des problèmes dans des activités cofinancées. Cela signifie souvent que les membres du personnel de même niveau ne peuvent pas rester dans des hôtels de même qualité, ni percevoir les mêmes indemnités journalières lors de missions conjointes avec des collègues. Bien que les sommes en jeu soient généralement modestes, cela a été une source d'irritation persistante pour le personnel local et les managers aux prises avec un personnel mécontent.

Sous-budgétisation : Depuis la première année, REGIS-AG est en sous-effectif, sous-équipé et parfois ne dispose pas de bureaux propres en raison de l'hypothèse selon laquelle le projet exécuterait la plupart de ses activités en étroite collaboration avec d'autres partenaires de RISE, en partageant les bureaux, les véhicules et le personnel. Cette collaboration n'a pas été aussi efficace comme prévu. En conséquence, la charge de travail du personnel a été lourde et les hauts responsables techniques n'ont pas été suffisamment solides pour compenser cette limite. Cela a affecté l'efficacité et la productivité de REGIS-AG.

Pour relever le défi lié au manque de personnel, le projet a embauché six assistants S&E et Apprentissage (trois dans chaque pays) et a intensifié le recours à l'assistance technique à court terme et au partenariat avec les partenaires de RISE (avec un succès limité). A la fin de l'année fiscale 2016, le projet ne comptait que six véhicules et huit motos. Pour faire face au problème de manque de véhicules, le projet a loué des véhicules privés en cas de besoin pour assurer le déplacement du personnel. En outre, REGIS-AG a acheté un véhicule supplémentaire pour le Burkina Faso et six motos pour le Niger. Cela a porté le nombre de véhicules à sept (trois au Burkina Faso et quatre au Niger) et le nombre de motos à 14 (deux au Burkina Faso et 12 au Niger). Cependant, la mobilité du personnel qui utilisait les motos est restée limitée par les longues distances à parcourir, l'état des routes (en particulier pendant la saison des pluies) et l'insécurité croissante. Ce n'est pas encore suffisant et par conséquent, l'efficacité et la productivité de REGIS-AG en ont souffert⁵⁶.

COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

Le même modèle de consortium innovant qui unit quatre ONG internationales et quatre ONG nationales au sein du consortium REGIS-AG a créé un ensemble particulier de défis en matière de communication et de coordination internes et externes.

Nouveau système de communication interne : Pour l'année 2017, REGIS-AG a investi dans le développement de cinq canaux de communication interne qui ont permis de mieux harmoniser les approches d'intervention et de développer un programme cohérent (encadré 3). Cette nouvelle stratégie nécessite toutefois que le personnel déploie une énergie considérable pour harmoniser les activités dans six régions sur deux pays et pour maintenir l'élan généré. Le personnel de REGIS-AG et les évaluateurs s'inquiètent légitimement de ce que la quantité d'énergie nécessaire pour maintenir ces canaux de communication complexes ouverts et fonctionnels pourrait en fin de compte avoir une incidence négative sur les performances vers la fin de l'activité.

⁵⁶ Source : Georges Dimithe, COP de REGIS-AG, communication e-mail, 5 octobre 2018.

ENCADRE 3. SYSTEMES ACTUELS DE COMMUNICATION INTERNE ET DE S&E DE REGIS-AG (JUIN 2018)

A. *Leaders et Coordonnateurs des chaînes de valeur (Un pour chaque Composante et pour chaque activité dans chacune des Composante pour les deux pays)* : Le premier canal de communication se situe au niveau des leaders des chaînes de valeur) à travers des visites trimestrielles et d'appels fréquents par Skype et par téléphone.

B. *Administrateurs nationaux au Burkina Faso et au Niger* : Le second canal est entre les deux responsables de programme, le Chef de projet adjoint (DCOP) au Burkina Faso et le responsable de programme au Niger. Les deux responsables de programme doivent être en contact permanent. Ils alternent les visites dans chacun des pays et ont des appels réguliers par Skype pour discuter de la mise en œuvre des activités et de la cohérence des approches. REGIS-AG exige une documentation complète de cette coordination.

C. *COP Communication avec les Administrateurs nationaux* : Le troisième canal de communication, c'est entre le COP, le DCOP et le Responsable de programme. Le COP, basé au Niger, se rend au Burkina Faso tous les mois pour mener une supervision régulière des discussions / une coordination avec le DCOP. Tous les trimestres, la COP et le responsable de programme se rendent au Burkina Faso, ou alors le DCOP (également responsable de programme) se rend au Niger pour des échanges similaires.

D. *Réunions annuelles de planification* : Le quatrième canal est constitué des réunions de planification annuelles, d'abord au niveau des pays (personnel dans le pays uniquement), puis avec le personnel des deux pays. Les réunions de planification de l'activité entre deux pays ont pour objectif de dégager un consensus sur les activités entre les pays et de faciliter la constitution d'équipes. Elles se tiennent alternativement au Burkina Faso et au Niger.

E. *Termes de référence* : Comme le financement des activités provient, en grande partie, des budgets de deux à trois partenaires, toutes les activités du plan de travail requièrent l'élaboration de termes de référence décrivant les rôles, responsabilités et obligations financières de chaque partenaire⁵⁷. Les termes de référence identifient également un ensemble d'indicateurs permettant de suivre chacun d'entre eux. Il existe un modèle de TDR et le COP a organisé trois séminaires sur l'élaboration de TDR. Pour chaque activité, les TDR sont initiés soit au Burkina Faso soit au Niger, puis partagés avec l'autre pays.

Le DCOP examine tous les termes de référence du Burkina Faso et le responsable du programme examine ceux du Niger. Jusqu'au second trimestre (Q2) de l'année fiscale 2018, tous les TDR examinés par le DCOP et le responsable de programme étaient également examinés par le COP afin de garantir la qualité et une approche harmonisée. A présent, le COP examine uniquement les TDR relatifs aux activités organisées par les spécialistes du genre, de la réduction des risques de catastrophe, de la communication et du S&E.

Source : Entretiens individuels du personnel senior de REGIS-AG, Evaluation à mi-parcours de REGIS-AG. Mai -Juin 2018.

Partenaires de mise en œuvre : Pour faciliter la communication et la planification conjointe avec les membres du consortium de mise en œuvre, REGIS-AG tient des réunions de planification trimestrielles axées sur

⁵⁷ Les éléments suivants, tirés de TDR réels, illustrent ce principe de cofinancement. Pour cette activité en particulier de VSF, le budget total s'élevait à 23 029 575 FCFA, qui a été financé par le budget de trois des sept partenaires de mise en œuvre de REGIS-AG participant à l'activité. VSF a pris en charge les coûts de l'activité principale (indemnité journalière et transport des participants, logistique et matériel, restauration, indemnité journalière et transport du personnel de VSF) et les autres partenaires ne prennent en charge que les frais de transport et les indemnités journalières de leur personnel.

Lieux	VSF/B	Karkara	CNFA	Total
Maradi	7 560 350	-		7 560 350
Tillabéri	5 013 250		433 000	5 446 250
Zinder	5 201 775	632 000	948 000	6 781 775
Ballayara	2 826 200	197 500	217 500	3 241 200
Total	20 601 575	829 500	1 598 500	23 029 575

l'examen des activités mises en œuvre au cours du trimestre précédent et une planification détaillée pour le nouveau trimestre, en s'appuyant sur les enseignements tirés. Le système actuel de réunions trimestrielles ne semble pas remplir la fonction de communication pour laquelle il a été conçu. Le niveau de participation aux deux dernières réunions de coordination entre la haute direction et l'ensemble des partenaires de REGIS-AG a été faible. Les participants ont indiqué que certaines réunions n'étaient pas planifiées à l'avance, tendaient à être un partage d'informations plutôt qu'une coordination active et n'impliquaient pas directement les partenaires dans les échanges d'informations sur les activités ou la planification. En raison de la charge de travail du personnel, aucune réunion trimestrielle n'a eu lieu au cours de l'année fiscale 2018.

Les rapports élaborés par REGIS-AG et partagés avec l'USAID sont une autre source de frustration affectant la communication avec les partenaires de mise en œuvre. Bien que tous les Managers interrogés au cours de l'évaluation, des Focus groups et des entretiens avec les informateurs clés aient indiqué que le personnel des partenaires de mise en œuvre appréciait de recevoir les rapports de REGIS-AG et d'être consulté lors de la préparation de ces rapports, ils ont indiqué que le processus comportait un certain niveau de duplication d'efforts.

Systèmes de S&E : Alors que le personnel de REGIS-AG était initialement insuffisant pour les travaux de S&E, le système actuel devient un outil plus efficace pour la communication interne et externe, ainsi que pour la planification stratégique et l'élaboration des rapports. La nouvelle base de données de S&E et le nouveau manuel d'exploitation que REGIS-AG est en train d'élaborer devraient permettre d'accroître la rapidité et la précision de l'analyse des données de S&E et de réduire les effets de la rotation du personnel, en facilitant la formation du nouveau personnel et des coordonnateurs régionaux à l'utilisation des outils de base de S&E et de la nouvelle base de données intégrée.

RECOM : La décision de REGIS-AG de créer les RECOM à la fin de l'année fiscale 2017 visait à intensifier les activités au sein des OP, car le nombre réduit de coordonnateurs régionaux et la répartition géographique des OP limitaient la fréquence des visites sur le terrain. Sur la base des 48 groupes de discussion, il est clair que les RECOM constituent le principal moyen par lequel les activités d'auto-apprentissage sont mises en œuvre et les coordonnateurs régionaux de REGIS-AG reçoivent une rétroaction. Beaucoup de membres d'OP ont souligné le rôle critique des RECOM en tant que principal moyen de communication entre les OP et REGIS-AG. Deux des sept maires interrogés ont tenu à

Note : Chaque activité de REGIS-AG est dirigée par le membre du consortium qui est responsable de ce domaine technique spécifique et dispose du budget principal pour ce secteur. L'activité est dirigée par le personnel du principal partenaire de mise en œuvre. Mais comme le personnel est limité et que seuls les sous-contractants nationaux ont un personnel de terrain (Coordonnateurs régionaux), les employés des autres membres du consortium sont souvent impliqués. Dans ce cas, leurs organisations respectives prennent en charge leurs frais de transport et leurs indemnités journalières. En outre, un aspect qui est principalement sous la responsabilité d'un autre membre du consortium peut être inclus dans l'activité. C'est souvent le cas d'interventions transversales telles que le genre, la gouvernance ou MEL. Dans ce cas également, le membre qui a rajouté la question assume les coûts supplémentaires liés à l'utilisation du budget de son organisation. Compte tenu de toutes ces considérations, les responsabilités et le budget sont discutés par les différentes sous-équipes au cours de l'élaboration des TDR. Sur la base de leur accord, chaque point focal des membres du consortium impliqué valide les TDR (qui incluent le budget détaillé) avant l'approbation finale par le COP (maintenant par la DCOP pour les activités au Burkina Faso et le responsable de programme pour ceux au Niger). (Source tableau : *Termes de Référence. Ateliers d'évaluation du fonctionnement des grappes issues des mises en relation de FY17 et FY18*. Niamey: REGIS-AG. Note. Georges Dimithe, COP de REGIS-AG, 9 octobre 2018.)

exprimer leur appréciation des RECOM et ont prévu de les utiliser pour transmettre aux villages des messages sur les futures activités pertinentes et portant sur les chaînes de valeur ou non.

Parce que les RECOM sont d'abord des membres d'OP et qu'ils sont des volontaires non rémunérés, le projet a limité leurs responsabilités à la communication, à la collecte de certaines données clés nécessitant une surveillance sur une période donnée et à la réplcation d'interventions légères nécessitant des échanges interactifs entre les membres des organisations de producteurs et ayant une dimension d'apprentissage par la pratique (ex. : aspects de la gouvernance des OP. Les RECOM sont formés par le personnel de REGIS-AG pour chacun des services que le projet souhaite les voir offrir. Chacun des coordinateurs régionaux de REGIS-AG travaille avec un ensemble d'OP pris en charge par le projet et a donc à sa disposition un ensemble de RECOM avec lesquels travailler. Chacun d'entre eux rend visite à un certain nombre de RECOM sélectionnés au hasard pour suivre leur travail et organise au total 12 réunions d'une journée afin de réunir tous ses RECOM pour une formation sur les missions planifiées, le partage d'expériences et la soumission des formulaires de données qu'ils auraient rempli. Cela signifie que dans la plupart des cas, les RECOM font le travail parce qu'ils le souhaitent et en bénéficient, ce qui augmente les chances qu'ils restent membres de l'OP une fois le financement du projet terminé, au lieu de chercher d'autres « emplois » en tant que communicateurs ruraux rémunérés ou points focaux. Une fois qu'une bonne pratique est adoptée par les membres d'une OP, le rôle du RECOM n'est plus nécessaire. Le RECOM continuera à être membre de l'OP et pourrait être utilisé par d'autres partenaires de développement. En d'autres termes, les RECOM constituent une ressource disponible au niveau des OP pour faciliter l'interaction avec les membres de ces OP. L'équipe d'évaluation a observé plusieurs experts techniques de niveau régional (appelés Coordonnateurs régionaux) qui surveillaient de très près les activités des RECOM et des OP dans les villages. Afin de vérifier cela, nous avons demandé, reçu et même essayé d'analyser certains des formulaires utilisés par ces membres du personnel pour recueillir des informations auprès des OP via les RECOM. L'une des principales contraintes était le niveau d'alphabétisation insuffisant et les problèmes de connexion de certains des RECOM.

Cette observation de l'équipe sur le terrain a été confirmée par les rapports des ateliers de formation des RECOM organisés par REGIS-AG en septembre 2018, qui montraient que seulement 50% des RECOM du Burkina Faso étaient en mesure de remplir correctement les nouveaux formulaires de suivi-évaluation (annexe II. C, encadré 8)⁵⁸. Lors de discussions de suivi avec le personnel de MEL en octobre 2018, ils ont également noté que les rencontres mensuelles de supervision de RECOM étaient trop courtes (lorsqu'elles étaient organisées) pour permettre une formation adéquate.

Acteurs commerciaux : REGIS-AG a contribué à renforcer les circuits de communication qui soutiennent les grappes d'entreprises de REGIS-AG par le biais de mécanismes de communication qui se renforcent mutuellement, notamment des foires, des événements de *warrantage*, des événements B2B et le soutien des fournisseurs BDS à la conception et à la mise en œuvre des plans de soutien aux bénéficiaires des OP et des formations techniques. Les groupes de discussion réunissant 570 acteurs appartenant à des grappes

⁵⁸Autres sources : REGIS-AG. 2018. Rapport de Formation des RECOM pour l'Utilisation des Outils de Collecte de Données de Suivi-Evaluation. région du Sahel. 3-7 Septembre 2018 (T4 année fiscale 18). Ouagadougou : REGIS-AG. REGIS-AG. 2018. Rapport mensuel d'activités. Equipe de Suivi-Evaluation. Septembre 2018. Ouagadougou : REGIS-AG. REGIS-AG. 2018. Rapport de la formation des RECOM dans la région du Centre Nord. 2-9 Septembre 2018. REGIS-AG. Rapport de formation des RECOM des trois chaînes de valeur à la collecte des données sur les indicateurs de performance. région de l'Est. 3-4 Septembre 2018. Ouagadougou : REGIS-AG.

d'entreprises ont montré que ceux-ci réagissent positivement aux canaux de communication élaborés par REGIS-AG, car ils apportent une valeur ajoutée à leur activité principale.

Maires et Gouverneurs : Les évaluateurs ont constaté une communication solide et cohérente entre REGIS-AG et les maires des communes où REGIS-AG soutient des activités de gestion des marchés à bétail. Vu que REGIS-AG a mis en place des activités de marché à bétail dans toutes ces communes, il s'agissait d'un échantillon biaisé. Cependant, les entretiens ont mis en évidence de nombreuses manières dont cette communication a facilité l'adhésion, le soutien et la résolution d'un certain nombre de problèmes liés aux activités des chaînes de valeur au niveau des communes et qui auraient pu entraver la réalisation de certains des objectifs principaux de REGIS-AG. Bien que les représentants des deux gouverneurs interrogés aient indiqué que leurs services (et les gouverneurs eux-mêmes) étaient impliqués dans les foires, ils étaient moins informés que les fonctionnaires communaux du rôle de REGIS-AG ou d'autres partenaires de RISE dans leur région.

Partenaires de RISE : De nombreux administrateurs de DFAP et membres du personnel de REGIS-AG ont indiqué que la communication informelle et formelle entre REGIS-AG et les autres partenaires de RISE leur avait permis d'adopter de nouvelles pratiques qui avaient renforcé leurs programmes. Pour faciliter cette collaboration, REGIS-AG a adopté un modèle plus formel de plans de travail conjoints avec ses partenaires RISE pour l'année 2018 ; ce modèle inclut un suivi conjoint aux niveaux des spécialistes et des COP.

Cette mise à l'échelle des activités innovantes des chaînes de valeur est le type d'impact à valeur ajoutée que REGIS-AG a été conçu pour catalyser. Cependant, à ce jour, ni REGIS-AG ni ses principaux partenaires RISE n'ont adopté de système efficace pour suivre l'impact de leurs collaborations à un niveau plus large. Cela est dû au fait qu'on ne sait toujours pas exactement comment REGIS-AG et ses partenaires de RISE doivent rendre compte à l'USAID des activités conjointes afin que celles-ci se conforment aux règles et réglementations de l'USAID visant à éviter le « double comptage » tout en donnant crédit aux partenaires qui ont collaboré.

Bureau Régional pour le Sahel et missions-pays de l'USAID : La solide communication entre REGIS-AG et l'USAID/SRO et les missions sur le terrain ont permis à REGIS-AG de s'adapter aux nouveaux défis et opportunités. Cette communication était particulièrement importante pour se rendre compte qu'il fallait faciliter l'adoption du nouveau modèle de grappes d'entreprises de REGIS-AG au milieu de l'année 2018.

Collaboration, Apprentissage et Adaptation (CLA) de RISE : Au cours des deux premières années, la communication externe de REGIS-AG était limitée en raison de l'absence de budget de communication dans le contrat initial, du manque de personnel et du fait que le contrat de REGIS-AG ne lui permettait pas d'avoir un site Web. Cela a limité le nombre de supports de Collaboration, Apprentissage et Adaptation que REGIS-AG a pu produire au cours des trois premières années de l'activité. Cela signifie également que de nombreux partenaires clés nationaux et internationaux, ne sont pas suffisamment informés des activités très innovantes en matière de chaînes de valeur, ce qui limitera probablement leur future mise à l'échelle. L'ajout d'un second chargé de la communication expérimenté à la fin de l'année fiscale 2017 renforce l'Unité de Communication et facilite la production de documents d'information sur les activités de REGIS-AG en anglais et en français.

4.5.2. CONCLUSIONS

QUESTIONS LIEES AUX CONTRATS, A LA GESTION ET AUX FINANCES

- Le mécanisme contractuel de REGIS-AG a posé deux problèmes pour la mise en œuvre des activités et ces problèmes ont affecté l'efficacité, l'efficience et les résultats de REGIS-AG au cours de ses trois premières années. Premièrement, certains termes contractuels étaient rigides en termes d'exigences de fourniture de services ; et deuxièmement, les partenaires d'exécution manquaient de connaissance des exigences particulières du contrat, voire du concept du projet, en raison de la faiblesse de son leadership et du taux de rotation du personnel élevé au cours des deux premières années (annexe II.A, tableau 7). Presque tous les problèmes identifiés se sont atténués depuis la stabilisation du leadership du projet au cours de l'année fiscale 2017.
- La mise en place du budget du consortium a créé des défis difficiles à surmonter et liés à la gestion des ressources financières et humaines au cours des trois premières années, mais ces aspects s'améliorent.

COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

- La structure du consortium a rendu difficile la mise au point des systèmes de communication interne et externe puissants, nécessaires pour harmoniser les approches d'intervention et élaborer un programme cohérent en travaillant dans deux pays jusqu'à la troisième année du projet.
- Bien que la communication interne du personnel se soit améliorée, les systèmes actuels de planification, de communication et de coordination conjointe avec les partenaires d'exécution ne fonctionnent pas convenablement.

4.5.3. RECOMMANDATIONS

POUR LES PROCHAINS 18 MOIS

REGIS-AG

- *Recommandation 1.5.G. (voir ci-dessous) Enquête finale et Evaluation* : Étant donné l'importance des programmes multi-pays et multipartenaires associant des ONG internationales et nationales, il est important que le cadre de travail de l'évaluation finale comprenne des questions qui examineront certaines des leçons tirées de ce partenariat dynamique pour les programmes futurs. En ce qui concerne le recours à plusieurs organisations internationales, il faut voir où le modèle à partenaires multiples fonctionné dans REGIS-AG et où il n'a pas apporté beaucoup de valeur ajoutée. La même évaluation devrait examiner le rôle joué par chaque partenaire de mise en œuvre et les facteurs qui ont contribué à ce qu'il soit un membre productif du consortium (et ceux qui l'ont empêché de l'être).
- *Recommandation 1.7. S&E* :
 - 1.7.A Recueillir des informations sur l'âge des bénéficiaires directs (en plus des données sur le sexe déjà collectées) pendant la période d'opération restante ;

- 1.7.B Continuer à renforcer les systèmes de S&E nouvellement décentralisés de REGIS-AG, notamment son intention de créer une base de données sur le S&E accessible au niveau des régions et gérée au niveau national ; et
- 1.7.C Renforcer les efforts visant à élaborer un manuel expliquant et normalisant les systèmes de fonctionnement de base du S&E, destiné au personnel de S&E - actuel et nouveau - au niveau régional.
- *Recommandation 1.8. Finance et Gestion :*
 - 1.8.A Continuer à accélérer les approbations des TDR nécessaires à la mise en œuvre des activités ;
 - 1.8.B Continuer à renforcer les capacités dont les ONG nationales ont besoin pour soumettre leurs documents de rapprochement budgétaire dans les délais ; et
 - 1.8.C Veiller à ce que REGIS-AG traite les factures des ONG nationales et leur transfère les fonds aussi rapidement que possible.
- *Recommandation 1.9. Salaires du personnel :* Explorer les moyens d'augmenter le salaire de base de certains membres du personnel des ONG nationales.
- *Recommandation 1.10. Communication interne et externe :*
 - 1.10.A Donner aux partenaires de mise en œuvre un rôle plus actif dans la conduite et la préparation de l'ordre du jour et des procès-verbaux des réunions trimestrielles des partenaires ;
 - 1.10.B Organiser des ateliers trimestriels sur la rédaction de rapports et préparer un modèle standard pouvant aider les partenaires de mise en œuvre à mettre en place un processus plus efficace de rédaction de rapports ;
 - 1.10.C Intensifier le déploiement du système RECOM (y compris la formation à la bonne gouvernance et l'achat de smartphones) ; et
 - 1.10.D Continuer à tirer profit d'autres expériences au Sahel sur l'utilisation des smartphones par les volontaires de la communauté pour la collecte de données, la formation et l'accès à l'information.

USAID/SRO

- *Recommandation 2.5. Approbations :* Le Bureau Régional pour le Sahel doit soutenir ces processus en continuant d'accélérer le processus d'approbation concernant les postes clés en cours de recrutement. Ce processus devrait prendre un à un mois et demi au maximum.

POR LES PROJETS FUTURS

Une activité impliquant plusieurs pays comme REGIS-AG présente de nombreux aspects positifs.

- Une activité impliquant plusieurs pays comporte des opportunités majeures d'apprentissage, comme la conférence de REGIS-AG sur les semences, qui a été organisée pour la première fois

au Niger, puis répétée au Burkina Faso. De plus, le Niger a une plus grande expérience du développement du système de SVPP (au Niger) et connu sous l'acronyme de RSAP au Burkina Faso. Bien que les avantages soient nombreux, l'harmonisation du programme et du personnel de part et d'autre de la frontière entre les deux pays, qui présentent une architecture institutionnelle et des systèmes agroécologiques très différents, révèle également des défis majeurs. Lorsque les défis du travail transfrontalier s'ajoutent à ceux liés à l'existence de huit partenaires d'exécution nationaux et internationaux - chacun d'eux étant l'un des principaux experts de la région de l'Afrique de l'Ouest - cela exacerbe les défis géographiques liés à un projet régional.

- Des entretiens avec le personnel de l'USAID et de REGIS-AG ont également mis en évidence des cas où la volonté d'harmoniser les interventions a conduit à une plus grande rigueur dans les approches - non seulement à un apprentissage partagé, mais aussi à des critiques mutuelles puisque le personnel de chaque pays avait des forces différentes et complémentaires et c'est peut-être cela qui est à l'origine de la réussite de certaines des activités.
- Une autre force d'une approche multi-pays réside dans la capacité d'engager des experts à plein temps, capables de fournir des services aux deux pays mais qui n'auraient pas été accessibles pour un programme plus petit au niveau d'un pays et éventuellement non disponibles pour les deux pays étant donné le défi de trouver des experts qualifiés sur les chaînes de valeur et qui soient également bilingues (français, anglais) et disposés à travailler dans des conditions difficiles et peu sûres.
- Un modèle de consortium comme REGIS-AG peut également offrir des opportunités de rapprocher des ONG internationales avec des ONG nationales. Cette liaison crée une opportunité pour l'ONG internationale de s'appuyer sur le personnel et l'expérience de l'ONG nationale et pour l'ONG nationale d'acquérir une nouvelle expertise technique et en matière de gestion des contrats auprès de l'ONG internationale.

Bien que ce type de programme présente des points forts, ce type de modèle de consortium innovant pose également d'énormes problèmes de gestion, à la fois pour l'USAID et pour les partenaires de mise en œuvre.

- Leçon A. *Réunions de démarrage (voir ci-dessous)* : Les réunions de démarrage devraient inclure des exercices intensifs de constitution d'équipes, nécessaires pour mettre en place des canaux de communication et de coordination solides, permettant au personnel des différents partenaires du consortium de former une équipe cohérente et de mettre en place un ensemble harmonisé de processus liés aux salaires, aux indemnités journalières et au S&E et qui garantiront un fonctionnement sans heurts.
- Leçon F. *Contrats, Gestion et Structure financière* :
 - F.I L'USAID doit disposer de mécanismes d'accord permettant de réagir à la réalité du terrain ;

- F.2 L'USAID et les partenaires de mise en œuvre doivent être clairs et en accord sur les exigences, en particulier lorsqu'un accord concerne des domaines nouveaux, innovants ou étendus ;
 - F.3 Pour les deux raisons susmentionnées, les futures subventions de chaîne de valeur devront inclure un langage qui offre la flexibilité nécessaire pour s'adapter rapidement aux besoins en termes de gestion ou de finances au cours de la mise en œuvre. Ce langage flexible pourrait inclure de :
 - F.3.i Permettre certains niveaux de salaire et embaucher en fonction des qualifications pour ce poste plutôt que sur l'historique des salaires ;
 - F.3.ii Permettre la gestion du budget des activités par le responsable principal et la gestion des salaires et des avantages sociaux par des sous-contractants, ce qui réduit les frustrations parmi le personnel et facilite la gestion des salaires et des avantages sociaux de chaque membre du consortium à travers ses propres systèmes internes⁵⁹ ;
 - F.3.iii Indiquer explicitement que tous les partenaires de mise en œuvre d'un consortium doivent accepter d'élaborer et de respecter des politiques et des avantages harmonisés pour les voyages et le personnel ;
 - F.3.iv Exiger dès le départ des plans de travail conjoints avec les autres partenaires qui clarifient les responsabilités en matière de paiement et de mise en œuvre, la valeur ajoutée de la collaboration et la manière dont les résultats de cette collaboration seront communiqués conjointement ;
 - F.4 Les activités doivent prévoir le besoin de renforcement des capacités financières de tous les partenaires du consortium, en mettant un accent particulier sur les ONG locales partenaires ; et
 - F.5 Les projets conçus pour construire des chaînes de valeur nécessiteront probablement un niveau élevé de gestion flexible par l'USAID, car il est impossible d'identifier tous les défis et opportunités émergents avant le début du projet.
- Leçon G. *Stratégies de S&E et d'élaboration des rapports* :
 - G.1 Inclure une ligne budgétaire adéquate pour le personnel de S&E et les activités de la première année ;
 - G.2 Convenir d'un modèle commun pour le suivi et les rapports sur les activités pouvant être co-exécutées avec d'autres partenaires afin de favoriser des plans de travail conjoints et la collaboration entre partenaires ; et

⁵⁹ Cette recommandation harmoniserait automatiquement les indemnités journalières et dissiperait les frustrations du personnel liées aux différents processus de décaissement des fonds qui existent souvent lorsque chaque partenaire gère son budget d'activités. Exemple de frustration dans REGIS-AG : pour qu'une activité de CRS soit mise en œuvre, le personnel de CRS doit être physiquement présent, car aucun autre membre du personnel n'est responsable devant CRS et, par conséquent, CRS ne peut pas leur donner la responsabilité de gérer les fonds. Dans une activité avec des effectifs limités, la conséquence immédiate est que cela ralentit la vitesse de mise en œuvre de l'activité.

- G.3 Identifier des indicateurs communs permettant de suivre leur collaboration conjointe sur les activités des chaînes de valeur et dans quelle mesure chaque partie a une responsabilité par rapport aux résultats.
- Leçon H. *Communication interne et externe* :
 - H.1 Avoir une approche claire et efficace pour développer des liens solides et durables entre les principaux acteurs commerciaux et les OP afin de garantir la durabilité de ces liens pour leurs OP ;
 - **(H.2.1)** Établir dès le départ un système d'auto-apprentissage (comme les RECOM de REGIS-AG) pour aider à l'exécution du projet et préparer le terrain pour la durabilité. **(H.2.2)** Élaborer des critères clairs pour la sélection des RECOM (ou de leurs équivalents), qui comprennent l'alphabétisation de base en français et un certain niveau de capacité physique, ainsi qu'un plafond d'âge (moins de 45 ans) pour encourager la désignation de jeunes à ces postes. **(H.2.3)** Élaborer dès le départ une stratégie claire pour la communication avec les RECOM (ou leur équivalent), comprenant l'utilisation de smartphones avec des applications permettant aux RECOM de saisir les données du projet et un système régulier de réunions trimestrielles de deux jours au cours desquelles les RECOM seront formés sur les instruments de collecte de données et l'utilisation des téléphones. **(H.2.4)** Encourager le personnel technique à assister à toutes les réunions trimestrielles afin qu'elles ne relèvent pas uniquement de la responsabilité du personnel de Suivi, Evaluation et Apprentissage (MEL)⁶⁰ ;
 - H.3 Maintenir une communication solide et cohérente avec les administrations communales et régionales et appuyer cette communication avec des notes régulières de mise à jour sur les activités du projet ; et
 - H.4 Exiger un budget de communication et une structure de personnel réalistes pour les activités de communication dès le début.
- Leçon I. *Conception du projet* : Compte tenu de la quantité d'énergie et des dépenses nécessaires pour harmoniser les interventions entre les pays, les futures initiatives sur les chaînes de valeur doivent prévoir la nécessité d'une plus grande autonomie et d'une adaptation accrue des activités des chaînes de valeur dans chaque pays. Selon les évaluateurs et le personnel de REGIS-AG interrogés, on peut obtenir cette plus grande autonomie de deux manières. (1) La première option consisterait à créer deux projets nationaux distincts et à établir une collaboration étroite entre eux. (2) Si l'USAID décide de travailler dans deux pays, il doit alors s'assurer que le COP dispose de suffisamment de personnel et de fonds pour garantir un processus de délégation souple. Les projets futurs devraient également limiter le nombre de partenaires d'exécution à un nombre plus gérable, quelle que soit l'option choisie.

⁶⁰ Ces recommandations sont basées sur les nouvelles informations reçues par les évaluateurs en octobre 2018 et une série d'entretiens de suivi avec les managers de MEL et le personnel administratif en octobre 2018.

4.6. QUESTION D’EVALUATION 4

Dans quelle mesure REGIS-AG a-t-il été en mesure de favoriser la durabilité (par opposition au fait d’exécuter un travail et continuer à être indispensable) dans la réalisation de son objectif ?

4.6.1. CONSTATATIONS

ACTIVITES SUSCEPTIBLES D’ETRE PERENNISEES

Grappes commerciales : Un des thèmes récurrents dans les groupes de discussion et les entretiens avec les informateurs clés (les OP et les acteurs commerciaux) était que le mentorat, reçu au titre de REGIS-AG, leur avait permis de nouer des liens essentiels avec les acteurs commerciaux qu’ils entendent maintenir même après la fin de REGIS-AG (voir les études de cas à l’annexe II.C). Plusieurs des membres d’une même OP ont noté que ces liens et leur capacité à les utiliser pour obtenir de meilleurs prix sur le marché ne s’étaient pas créés du jour au lendemain. Dans la plupart des cas, les OP avaient besoin d’une courbe d’apprentissage abrupte sur au moins deux saisons agricoles pour s’améliorer et devenir mieux organisés au cours de la troisième année.

La plupart des mêmes parties prenantes étaient optimistes sur le fait qu’un grand pourcentage de ces liens commerciaux serait vraisemblablement maintenu, car ils se trouvaient à différents niveaux des chaînes de valeur prioritaires et que les dirigeants des communes et des régions avaient maintenant un intérêt économique à maintenir ces nouveaux liens. Il est facile de prédire que certaines grappes d’entreprises auront plus de succès que d’autres et que certaines passeront dans le domaine des fédérations et des associations professionnelles, qui sont bien développées dans les deux pays. Une des principales menaces pour la durabilité de ces liens est que les acteurs commerciaux responsables des grappes perdent tout intérêt à travailler avec les OP bénéficiaires directs de REGIS-AG après la fin du financement de REGIS-AG⁶¹. Cependant, aucun acteur commercial ni aucune OP n’ont abordé ce sujet dans les entretiens.

Marchés à bétail : Le soutien de REGIS-AG aux activités de gouvernance des marchés a contribué au développement des investissements des administrations communales dans leurs communautés, de manière à renforcer le capital social et à garantir la pérennité des acquis liés à la gestion des marchés après la fin du financement de REGIS-AG. L’intérêt croissant de la Banque mondiale et du Millenium Challenge Corporation pour ces initiatives pilotes augmente encore les chances que le nouveau modèle soit maintenu et éventuellement étendu.

GIE : Au Niger, 15 des Comité de Gestion des marchés (COGES) ont été transformés en GIE et au Burkina Faso, 10 de ces COGES sont en train d’être transformés en GIE. REGIS-AG est également en train de lancer une initiative pilote pour transformer 40 OP (actuellement 30) en GIE.⁶² Les activités nécessaires pour mener à bien ces transformations sont planifiées dans les plans de travail de REGIS-AG pour les années fiscales 2018 et 2019. En tant qu’entreprises enregistrées, les GIE ont un meilleur accès au crédit, ce qui augmente leurs chances de pouvoir continuer à soutenir et à développer leurs activités après la fin

⁶¹ Source: USAID/SRO rétroaction lors du debriefing en fin de l’Evaluation à mi-parcours de REGIS-AG, Dakar, Senegal, 7 juin 2018.

⁶² Étant donné que de nombreuses OP choisissent souvent de fusionner pour créer un GIE, il est impossible de savoir combien de GIE seront créés.

de REGIS-AG. Cependant, en tant que GIE, les membres sont davantage interdépendants sur le plan financier, ce qui peut également entraîner des conflits internes et la faillite du groupe.

Formation : Lorsqu'on leur a demandé d'évaluer l'impact relatif des foires, des formations et des événements B2B de REGIS-AG, la plupart des membres d'OP, des commerçants et des transformateurs ont classé les formations en tête de liste. Lorsqu'on leur a demandé de hiérarchiser les priorités pour les 18 prochains mois, la plupart d'entre eux ont répondu « formation supplémentaire ». Cette demande visait à la fois une formation technique et une formation à la bonne gouvernance. Plusieurs commerçants et producteurs ont identifié d'autres formations sur les chaînes de valeur auxquelles ils se sont inscrits sur la base des recommandations des formateurs et du personnel de REGIS-AG⁶³.

L'un des points forts du modèle de grappes d'entreprises de REGIS-AG est qu'il prévoit l'utilisation du Fonds 3S de REGIS-AG pour supporter le coût des formateurs BDS sur lequel les OP et les acteurs commerciaux peuvent compter pour une formation supplémentaire une fois que le Fonds 3S sera pleinement mobilisé au second semestre des années fiscales 2018 et 2019.

Ainsi, il est juste de prédire que, même s'il n'existe aucun plan pour le développement d'une institution institutionnelle visant à poursuivre les formations de REGIS-AG sur les chaînes de valeur dans leur forme actuelle, REGIS-AG a accru la demande des organisations de producteurs et des acteurs commerciaux en matière de formation issues d'autres sources. Le projet envisage de renforcer la base préexistante au niveau local, régional et national en termes de capacité des services de développement des entreprises (BDS) à offrir cette formation à l'avenir.

En réalité, le BDS de REGIS-AG ne démarrera que lorsque REGIS-AG se terminera et les agriculteurs vulnérables des OP ciblées auront besoin d'une période beaucoup plus longue pour s'associer aux BDS que celle que REGIS-AG peut leur accorder dans le cadre de l'activité actuelle. Par conséquent, il est essentiel que REGIS-AG planifie un transfert progressif du travail avec ces groupes aux autres agences impliquées dans le travail une fois le projet terminé.

ACTIVITES AYANT BESOIN D'UN APPUI SUPPLEMENTAIRE POUR LEUR PERENNISATION

Foires : Bien que les administrations régionales et communales aient tout intérêt à maintenir les modèles de foires commerciales axées sur les chaînes de valeur de REGIS-AG, elles auront besoin d'aide pour mettre au point un modèle durable permettant de supporter le coût des foires après la fin du financement de REGIS-AG. La rentabilité des efforts de REGIS-AG pour soutenir la participation des OP et du secteur commercial à la FIARA de Dakar est peut-être discutable, même avec des subventions réduites.

Activités liées à la santé animale : A moins que REGIS-AG et le Bureau Régional pour le Sahel de l'USAID n'identifient une source de financement externe appropriée pour l'équipement dont les auxiliaires d'élevage ont besoin pour être fonctionnels, quatre des neuf SVPP / RSAP (44%) pris en charge par REGIS et 80% des 415 AE formés par REGIS -AG ne seront pas équipés (annexe II.A, tableau 8). Ne pas résoudre

⁶³Certains commerçants ayant participé à des formations autres que RISE ont partagé des syllabus et des cahiers d'exercices avec l'équipe au cours des entretiens.

ce problème au cours des 18 prochains mois limitera les chances de maintien de ces services transversaux essentiels pour les chaînes de valeur de la volaille et des petits ruminants.

ACTIVITES DONT LA PERENNISATION N'EST PAS ENCORE GARANTIE

Alphabétisation fonctionnelle : Bien que des preuves évidentes attestent que de nombreuses OP et leurs producteurs ont bénéficié de la formation en alphabétisation de REGIS-AG, les conditions permettant de maintenir les programmes d'alphabétisation REGIS-AG au Niger et au Burkina Faso et de formuler des recommandations générales sur les meilleures méthodologies pour relier les activités des chaînes de valeur à l'alphabétisation ne sont pas encore assurées.

4.6.2. CONCLUSIONS

La liaison stratégique faite par REGIS-AG entre les acteurs commerciaux et les ménages vulnérables issus de divers programmes partenaires RISE et non-RISE dans la zone d'intervention a renforcé la probabilité que ces liens commerciaux, et de nombreuses activités transversales contribuant à soutenir ces liens commerciaux, soient maintenus après la fin du financement de REGIS-AG.

Il y a deux ensembles importants d'activités transversales (les sous-composantes des foires des chaînes de valeur nationales et régionales et des services de santé animale) qui auront besoin d'une assistance supplémentaire au cours des 18 prochains mois.

Deux autres ensembles d'activités - l'appui de REGIS-AG aux foires internationales et les centres d'alphabétisation communautaires – requièrent un examen complet avant que l'on n'investisse des ressources supplémentaires dans leurs plans de sortie ou que l'on planifie leur extension.

4.6.3. RECOMMANDATIONS

POUR LES PROCHAINS 18 MOIS

REGIS-AG

Comme de nombreuses activités devant renforcer les COGES (comités de gestion des marchés à bétail), la formation parrainée par les BDS (par la mobilisation des fonds 3S) et la transformation des OP et des COGES en GIE sont déjà programmées, les principales recommandations concernant REGIS-AG pour les 18 prochains mois seront consacrées à l'exécution rapide de ces activités complémentaires déjà prévues. Les autres recommandations sont les suivantes :

- *Recommandation 1.2. Chaînes de valeur de la volaille et des petits ruminants* :
 - 1.2.A Continuer à travailler avec l'USAID/SRO afin de trouver une solution à court terme pour l'achat du matériel nécessaire aux auxiliaires d'élevage rattachés aux neuf SVPP / RSAP que REGIS-AG a soutenus jusqu'à ce qu'ils soient pleinement fonctionnels ;
 - 1.2.B Continuer à travailler avec le Bureau Régional pour le Sahel de l'USAID pour faciliter le développement d'installations spéciales d'exposition et d'abattage de volailles adjacentes aux marchés à bétail soutenus par les acteurs commerciaux des groupes d'activités de REGIS-AG ; et

- 1.2.C Poursuivre le test pilote d'une nouvelle approche pour la production communautaire de pintadeaux d'un jour.
- *Recommandation 1.11. GIE* : Porter une attention particulière à la pleine exécution des initiatives pilotes visant à transformer 40 OP et les COGES des marchés à bétail en GIE afin de garantir leur succès et leur contribution, et rendre compte des enseignements tirés de cette expérience afin qu'elle puisse éclairer la conception des futurs projets.
- *Recommandation 1.12. Foires* :
 - 1.12.A Continuer de soutenir les foires régionales et communales, mais changer d'orientation pour passer du soutien aux foires commerciales, régionales et communales, des chaînes de valeur prioritaires à un rôle de premier plan vers le renforcement des capacités de l'un des principaux partenaires locaux pour développer un modèle plus durable ;
 - 1.12.B Poursuivre la politique de REGIS-AG visant à réduire et à éliminer progressivement les subventions pour l'organisation des foires et à faciliter la participation des OP ;
 - 1.12.C Encourager les grandes entreprises commerciales à louer des zones d'exposition afin de donner au modèle équitable une assise financière plus solide ; et
 - 1.12.D Collaborer avec d'autres projets financés par des bailleurs de fonds pour faciliter la préparation et la participation des OP aux foires.

USAID/SRO

- *Recommandation 2.2.B Garanties (voir ci-dessous)* : Etant donné que l'absence de lieux d'exposition et d'abattage appropriés est considérée comme une contrainte majeure pour le marché de la chaîne de valeur volaille au Niger, donner la priorité aux garanties de prêt aux investisseurs privés des grappes d'activités de REGIS-AG qui souhaitent construire ces installations à proximité des marchés à bétail soutenus par REGIS-AG.
- *Recommandation 2.3. SVPP/RSAP* : Puisque ni REGIS-AG ni REGIS-ER ne peuvent acheter le matériel nécessaire pour rendre opérationnels tous les AE formés par l'activité, le Bureau Régional pour le Sahel de l'USAID doit aider le responsable de la santé animale de REGIS-AG à obtenir l'équipement dont les AE ont besoin.
 - Une option pour y parvenir est de permettre à REGIS-AG d'avoir une composante de subvention au cours de la dernière année, financée par le projet ou par une source distincte pour assurer la pleine opérationnalisation des systèmes SVPP / RSAP avant la fin de l'année fiscale 2018.
 - Une option plus difficile⁶⁴ serait de travailler avec chaque vétérinaire principal qui supervise un réseau afin d'obtenir un prêt pour acheter l'équipement pour les AE du

⁶⁴ Cette option est difficile car très peu de banques sont disposées à prêter de l'argent aux SVPP / RSAP pour s'équiper.

réseau. Les AE peuvent rembourser les emprunts qu'ils reçoivent à partir des honoraires qu'ils perçoivent⁶⁵.

- *Recommandation 2.4.B Etudes spéciales — Foire de la FIARA* : USAID/SRO devrait envisager de faire appel à un consultant pour étudier la rentabilité du soutien de REGIS-AG à la participation des OP à la FIARA à Dakar afin d'extrapoler les enseignements tirés pour la conception des futurs programmes de l'USAID dans la zone d'intervention. L'équipe recommande à USAID/SRO de faire appel à un cabinet de conseil indépendant pour exécuter l'étude car le personnel MEL de REGIS-AG est déjà surchargée. Avoir une équipe externe renforcerait également la rigueur et l'objectivité de l'étude.

POUR LES PROJETS FUTURS

Parmi les leçons transversales les plus essentielles apprises pour la planification future de RISE dans la zone d'intervention et qui sont liées à cette question d'évaluation, on peut énumérer les points suivants :

- *Leçon J. Durabilité* :
 - J.1 Avoir une approche claire et efficace pour établir des liens solides et durables entre les principaux acteurs commerciaux et les OP vulnérables visées par ces projets / activités afin de garantir la durabilité de ces liens ;
 - J.2 Utiliser un modèle TOT pour la formation de base des OP et des acteurs commerciaux en marketing ainsi que pour la bonne gouvernance, incluant les aspects suivants : (a) prévoir la nécessité d'avoir des systèmes de suivi interne pour un suivi rapproché de la formation en cascade en nombre et par thème sur les systèmes de S&E et les missions de supervision du personnel⁶⁶ et les élaborer; (b) un système de formateurs BDS pouvant prendre en charge certaines des formations techniques les plus critiques et la formation à la bonne gouvernance dont les OP auront besoin une fois que le financement de REGIS-AG aura pris fin ;
 - J.3 Envisager des programmes de gouvernance de marché en utilisant le modèle de REGIS-AG en tant que mécanisme permettant aux administrations communales de s'approprier les investissements ; et
 - J.4 Encourager l'extension progressive des services privés de santé animale fournis par les SVPP / RSAP dans les communautés, en complément des services décentralisés du gouvernement en matière de santé animale.

⁶⁵ REGIS-AG prévoit de travailler avec les vétérinaires de SVPP / RSAP au cours de l'exercice 2019 pour élaborer leurs plans de développement, qui peuvent être utilisés pour demander un crédit (Source : Georges Dimithe, COP de REGIS-AG, 11 octobre 2018).

⁶⁶ L'un des points forts de REGIS-AG réside dans ses systèmes internes de contrôle de la qualité de la formation en cascade. Ces systèmes sont spécifiés dans les termes de référence de l'activité et sont contrôlés par les superviseurs des experts techniques régionaux ainsi que par les responsables du suivi et de l'évaluation. Certains des formulaires utilisés pour superviser ces formations en cascade ont été examinés par l'équipe d'évaluation au cours du travail de terrain.

- Leçon E. *Alphabétisation* : Les projets futurs devront expérimenter de nouvelles méthodes d'alphabétisation peu coûteuses par le biais de la formation fonctionnelle des OP impliquées dans les chaînes de valeur afin de maximiser le nombre de membres formés.

L'alphabétisation étant essentielle aux activités des chaînes de valeur et le modèle d'alphabétisation de REGIS-AG n'étant manifestement pas un modèle à intégrer aux futurs projets dans les zones ciblées de RISE (en raison des coûts élevés et de l'absence de modèle viable pour le maintien des centres à la fin du financement du projet), l'USAID doit soutenir une étude approfondie des approches et de l'impact de l'alphabétisation dans toutes les initiatives de RISE (y compris REGIS-AG). Cette étude doit être effectuée par une équipe de recherche qualifiée (voir la recommandation 2.4.B pour l'USAID/SRO). L'équipe recommande à l'USAID de mener cette étude afin d'assurer un degré d'indépendance vis-à-vis de toutes les initiatives de RISE et parce que le personnel S&E et Apprentissage de REGIS-AG est déjà surchargé par les tâches requises au cours de la dernière année du programme.

ANNEXE I. FINDINGS, CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
<p>I. To what extent has REGIS-AG through its five implementation components addressed each of the five aspects of its theory of change?</p>	<p>Two Theories of Change:</p> <p>Finding I.1. The project had two theories of change: one in the 2013 proposal and in the 2015 M&E plan. For some reason, the final contract for REGIS-AG (2015) had a slightly different theory of change that made an effort to focus on REGIS-AG deliverables. Nevertheless, we observed in the evaluation meetings with REGIS-AG staff in both countries and document review that neither theory of change was explicitly used for program planning.</p>	<p>The fact that the theory of change was not explicitly used in the activity planning was a missed opportunity that would have improved the internal and external communication between the consortium partners and USAID about the project's focus and performance and the need for adjusting the original strategy outlined in the proposal in FY 2017(I.1).</p>	<p>RISE Follow-on:</p> <p>Lesson A. <i>Start-Up Meetings:</i> Future VC activities need to hold a start-up/up team-building workshop during which all implementation partners are trained in the theory of change methodology using some of the existing modules that USAID has created for this purpose.</p>
	<p>Extent to Which Activities Have Addressed Aspects I-iv in the Theory of Change for the 748 Direct Beneficiary POs (full package):</p> <p>Finding I.2. All PO, government and RISE stakeholder partners interviewed concluded that REGIS-AG:</p> <p>(1) Supported training to help the producers in their direct beneficiary POs (i.e. POs that benefited from the full package of REGIS-AG component activities) to get better</p>	<p>REGIS-AG has executed activities that contributed directly to:</p> <p>-Four (aspects i-iv) of the five aspects of this original theory of change for the 748 direct beneficiary households in terms of: (i) Increased producer prices and income, (ii) Increased sales volumes and values; and (iii) Increased productivity and quality; (iv) increased sustainability of gain; and (v)</p>	<p>RISE Follow-on:</p> <p>Lesson B. <i>Design.</i> Future value chain projects need to cover the entire value chain—i.e. support production as well as marketing issues.</p> <p>Lesson C.1. <i>Poultry and Small Ruminant VCs—Special Production Constraints:</i> Future VC activities need to address a number of the livestock production and marketing issues related to the small ruminant and poultry VC that were not considered in the design of the previous generation of FFP-funded DFAPs in RISE I. These issues include: (C.1.i) Helping to support the progressive scale up of the private-sector veterinarian services (SVPPs-RSAPs) as a complement to the decentralized government</p>

⁶⁷ All recommendations are numbered to facilitate cross references to the master list of recommendations in the executive summary.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>prices for their products and collaborate on group sales; and</p> <p>(2) Helped the vulnerable producers in the targeted POs as well as a wide range of commune level commercial actors build the social networks needed to access the new market opportunities. They needed to increase their sustainable well-being and become more self-reliant and develop their social capital by:</p> <p>(a) Facilitating their participation in other commercial events (B2B, cowpea warrantage and fairs) and trainings that linked the POs to processors, merchants, and transporters, microfinance institutions and input suppliers;</p> <p>(b) Pilot-testing new models for community-based veterinary services that linked them to the community-based private veterinary services they need to build the small ruminant and poultry VC;</p> <p>(c) Building a stronger commune-level enabling environment for inclusive market participation by pilot testing a new model of sustainable market management in</p>	<p>improved nutrition and health; and</p> <p>-Three of the four (aspects i-iii) aspects in the revised theory of change: (i) increased sustainable wellbeing; (ii) stronger institutions and governance; (iii) an enabling environment that facilitates inclusive economic growth and increased and sustainable economic well-being; and (iv) improved health and nutrition (1.2).</p> <p>These same activities have benefited many of the direct beneficiary POs and households that were targeted by the other RISE partners including the DFAPs and REGIS-ER as anticipated in the original RISE design and result framework (1.3).</p> <p>The chief constraint to having a more broad-based impact on these different aspects of the theory of change were the low production levels which make it difficult for the producers to satisfy the rapidly developing national and market demand for</p>	<p>animal health services; (C.1.ii) Training and equipping the livestock auxiliaries and female poultry vaccinators; (C.1.iii) Supporting community-level activities to increase vulnerable households' access to day-old chicks for chickens and guinea hens that are adapted to the local conditions; and (C.1.iv) Selective breeding activities(that will be co-executed with national research institutes)to promote high-quality young goat and sheep for fattening and breeding purposes that are from locally selected breeds. ⁶⁸</p> <p>Next 18 Months—REGIS-AG:</p> <p><i>Recommendation 1.5. Final Survey and Evaluation:</i> Since the full impact of many of the REGIS-AG activities will not be known until the end of the fifth year, develop the TOR for a final assessment survey of REGIS-AG in FY 2019 but conduct the actual survey at the start of FY 2020 in order for the final evaluation to take place in January-February 2020. Some of the special issues that this final survey needs to examine include: (1.5.A) The wider zonal-level impact of REGIS-AG on the light-touch direct beneficiaries and communes; (1.5.B) The forward and backward linkages between nutrition and health impacts and VC activities; (1.5.C) The impact of REGIS-AG's activities on household-level resilience and income for the two categories of direct beneficiaries; (1.5.D) The impact of REGIS-AG's literacy training on the direct beneficiary PO's engagement with and benefits from the REGIS-AG component activities; (1.5.E) How REGIS-AG's</p>

⁶⁸ To avoid anarchic spread and progressive loss of local breeds that are best suited to the local context: (a) these breeding programs need to be designed in close collaboration with the relevant livestock research and animal health institutions; and (b) the POs executing them need to focus on specific breeds of local stock (such the “*chèvre rouge de Maradi*” [red goats of Maradi] and “Balami sheep”) in order to not lose the purity of the breed .

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>the principal livestock markets in the targeted regions; and</p> <p>(d) Building the core institutional capacity of the POs and commune governments to support VC activities by pilot testing new models for good governance training, conversion of POs to GIEs, and market management.</p> <p>Finding 1.3. The same interviews confirmed that the REGIS-AG activities are helping to capitalize on the some of the initial investments in development made by the other RISE partners (e.g. the DFAPs and REGIS-ER) as anticipated in the initial RISE design and results framework and the original REGIS-AG theory of change.</p> <p>Finding 1.4. In general, however, the average productivity (aspect iii of the original theory of change) remained low according to the project data and the information gathered during the FGDs</p> <p>Finding 1.5. Three of the most critical short-term production constraints that are not currently being addressed are: (a) the absence of the promotion of selective breeding for fattening and herd reproduction; (b) a source of day-old chicks for chickens and guinea fowl;</p>	<p>the targeted value chains (1.4-1.5).</p> <p>Production issues were not included in the REGIS-AG mandate and were often not a top priority of the partner RISE and non-RISE food security projects that have a mandate to stimulate production since their principal focus was to increase food access and availability not production for the market (1.6-1.7).</p> <p>Many of REGIS-AG's impacts on different aspects of the theory of change on different categories of direct beneficiaries are hard to document with the existing M&E data and studies (1.2-1.7).</p>	<p>activities have engaged and benefited youth; and(1.5.F) The direct beneficiaries' (full package and light touch) perspective on the TOT and BDS training.</p> <p>(1.5.G) Given the importance of multi-country multiple partner programs that link international and national NGO partners, it is important for the SOW for the final evaluation to include questions that will examine some of the lessons learned from this dynamic partnership for future programs. In terms of using multiple international organizations, where did the multiple partner model work well in REGIS-AG and where did it not add much value? The same evaluation should examine the role played by each implementation partner and which factors contributed to (and detracted from) their being a productive consortium member.</p>

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>(c) the low productivity (per ha) of cowpeas.</p> <p>Finding 1.6. The project documents and staff made it clear that production investments were not included in the REGIS-AG mandate since it was expected the productivity issues would be covered by the other RISE partners in the original RFA for REGIS-AG.</p> <p>Finding 1.7. Based on interviews with the RISE partners it was clear that many of these productivity issues were also not the top priority of REGIS-AG's partner projects in RISE (the DFAPs and REGIS-ER) since their principal focus was and continues to be increasing food access and availability (as mandated by the FFP program) not production for the market.</p>		
	<p><i>Extent to Which Aspect v in the Theory of Change for the 748 Direct Beneficiary POs (full package):</i></p> <p>Finding 1.8. The FGDs with 48 cowpeas, small ruminant and poultry VC POs in Burkina Faso and Niger revealed that a high percentage of the revenues earned from the beneficiaries' collective and private activities are being invested in activities that promote additional</p>	<p>Although REGIS-AG did not execute activities related directly to health and nutrition (which is the fifth aspect of the original and the fourth aspect of the revised theory of change), there is evidence that some of the activities are resulting in increased beneficiary investment in child health, education and nutrition (1.8).</p>	<p>Next 18 months—REGIS-AG:</p> <p><i>Recommendation 1.5.B. Final Survey and Evaluation—Health and Nutrition:</i> In conjunction with the final survey, study the forward and backward linkages between nutrition and health impacts and VC activities.</p>

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	income earning opportunities as well as education and children’s health. ⁶⁹		
	<p>Crosscutting Impact of the New REGIS-AG Strategy for Commercial Clusters for the 748 Direct Beneficiary POs:</p> <p>Finding 1.9. In an effort to strengthen the critical synergies between the different project components, REGIS-AG adopted a new VC development strategy in late FY 2017. Project documents and staff describe how this new strategy which is being operationalized in FY 2018 supports the same component activities but intensifies the project’s coaching of 428 POs (of the 748) (57 percent) that were most market oriented into business clusters for each value chain in each region where the project intervenes in FY 2018 and FY 2019.⁷⁰ This percentage is slated to increase in FY 2019 as more POs express an interest in being added to the business clusters.</p>	<p>Although innovative and promising, the REGIS-AG business cluster strategy is at an early stage of development and is likely to face many challenges in ensuring its timely execution and the harmonization of activities between the two countries over the next 18 months (1.9-1.12).</p> <p>The fact that the execution of the REGIS-AG beneficiary support plans is starting late FY 2018 makes it critical to avoid any delays in funding or work plan approval during the last 18 months of the project (1.12).</p> <p>Unless the total funding level of the REGIS-AG 3S fund is increased, REGIS-AG will not be able to fund all of the beneficiary support plans being developed (1.13).</p>	<p>Next 18 months—USAID/SRO:</p> <p><i>Recommendation 2.1.A. Supervision and Oversight:</i> Work closely with REGIS-AG to accelerate the execution of the business cluster beneficiary support plans and eliminate any management and financial bottle necks to its execution as quickly as possible.</p> <p><i>Recommendation 2.2. Loan Guarantees: (2.2.A)</i> Explore what if any guarantees may be needed to support the REGIS-AG business clusters in Niger since the USAID DC) has ended in Niger. (2.2.B) Give priority to loan guarantees to private investors in the REGIS-AG business clusters who want to build these facilities near or adjacent to the livestock markets that REGIS-AG, has supported.</p> <p><i>Recommendation 2.3. SVPP/RSAP:</i> Since neither REGIS-AG nor REGIS-ER were able to purchase the equipment needed to operationalize all of the AEs trained by the project, USAID/SRO needs to facilitate the REGIS-AH lead for animal health getting the equipment that the AEs need. One option for achieving this is to allow REGIS-AG to have a grant component during the last year that is</p>

⁶⁹ When asked what they were doing with the income they earned from their private activities (i.e. activities that were not group activities for the PO they belonged to) they generally responded that the money was being spent on: (1) additional income diversification (through purchase of small ruminants and investments in more cowpeas on the market for warrantage); as well as for (2) food for their children and children’s education (both secondary and primary for girls and boys).

⁷⁰ Current figures at the time of the evaluation (June 2018). Each cluster links one or two commercial operators with the project’s direct beneficiary POs by (1) ensuring access to financial institutions; (2) building the links between sellers and buyers; (3) setting up the mid and long-term supply chain channels that producers need to intensify production; and (iv) selecting and training a small number of BDS (Business Development Service) operators in each region to backstop the Beneficiary Support Plans (BSPs). The target is to eventually link all 748 of the current POs—including the 59 new POs that are being added in FY 2018—into business clusters if they are interested in participating because this participation is completely voluntary.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>To operationalize the strategy, REGIS-AG is in the process of: (a) producing detailed BSPs for each business cluster (or <i>grappes</i>) as well as the individual POs and commercial actors; (b) selecting and training a small number of BDS to strengthen the execution of the BSPs as well as the submission and funding the BSPs by local MFIs and banks.</p> <p>Another innovative feature is the use of project funds (the REGIS-AG 3S Fund) to support the cost of the BDS and the project and the use of USAID-funded DCA loan guarantees to facilitate the loans from MFIs and banks.</p> <p>Finding 1.10. The FY 2018 REGIS-AG work plan for each of the value chains focuses on the execution of PAs or beneficiary support plans [BSPs]) and there are plans for joint monitoring of these activities with the other RISE partners.</p> <p>Finding 1.11. All of the REGIS-AG staff and RISE partner staff and commercial actors and POs interviewed who had completed their BSP were enthusiastic about the new business cluster strategy.</p> <p>Finding 1.12. The FY 2018 Q2 report and project data highlights the fact that the new strategy is just</p>	<p>Unless USAID/SRO identify some means of backstopping loan guarantees to construct the poultry display and slaughtering areas, the sustainability of many of the poultry VC activities is not guaranteed (1.14-1.15).</p>	<p>funded from the project or a separate source to ensure the full operationalization of the SVPP/RSAP systems before the end of FY 2018. A second more challenging option would be to work with each lead veterinarian that is supervising a network to obtain a loan to buy equipment for the AEs in the network. The AEs could reimburse the loans they receive in installments out of the fees they collect</p> <p><i>Recommendation 2.4. CLA Materials and Special Studies:</i></p> <p>2.4.A.CLA: The new FFP initiatives that are scheduled to start in FY 2019 will need CLA events and materials to help the next generation of follow-on projects better understand the REGIS-AG business cluster model, as well as some of the other innovative VC activities that it pilot-tested and the major crosscutting lessons learned. Given the workload of existing staff, these CLA events and materials should be executed by USAID/SRO-funded contractors with input from the REGIS-AG staff during the last year of implementation (FY 2019).</p> <p>2.4.B Special Studies: USAID/SRO should consider hiring consultants to conduct three special studies needed to inform the REGIS-AG's exit plans as well as the next generation of follow-on planning: (2.4.B.i) A quantitative assessment of the social and economic impact of the more established REGIS-AG market management activities; (2.4.B.ii) A study to determine the profitability of the project supporting the POs' participation in the international FIARA market in Dakar; and (2.4.B.iii) An in-depth study of the approaches and</p>

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>starting⁷¹ and that there are important differences between the VCs and between the two countries in terms of the way that the clusters are being launched that the REGIS-AG is working to address.⁷²</p> <p>This means that only about half of the business cluster will get their full support (from the project coordinators, the 3S Fund and, if they are funded, from the banks) in year four of the project (FY 2018) and the other half in year five (FY 2019).</p> <p>The process of executing the BSPs has been taking slightly longer than expected due to several factors which include: (a) the fact that the business cluster model is demand</p>		<p>impact and sustainability of different approaches to literacy training in all the RISE initiatives by a qualified research team.⁷⁶</p> <p>Next 18 months—REGIS-AG:</p> <p><i>Recommendation 1.1. Business Cluster Strategy Support:</i> (1.1.A) REGIS-AG needs to facilitate the close monitoring of the execution of the business cluster plans in the six REGIS-AG activity regions, and develop a chronogram that tracks: (1) the current status of the plans by VC, region and country that will complement the detailed progress reports noted in the quarterly reports; and (2) what types of assistance the clusters might need for one to two years after REGIS-AG closes to ensure a smooth handover of certain support functions to other RISE follow-on and non-USAID funded projects in the ZOI starting in FY 2020. (1.1.B). Continue the effective roll out of the 3S Fund and</p>

⁷¹ In **Burkina Faso** for example, as of June 19, 2018: (1) Small Ruminants: 49 PAs are currently planned; 30 (61 percent of the ones planned) had been completed and submitted to a MFI or bank for funding; but none of them had yet been approved for funding; (2) Poultry: 51 PAs are planned; 41 (80 percent) have been completed and 37 (73 percent) have been submitted to the bank; two of the 37 completed PAs that were submitted to the bank (5 percent) have been notified that they are funded; (3) Cowpea: 132 PAs are planned; 51 (39 percent) have been funded; 47 (36 percent) have been submitted to the bank; but none have been funded (**Source:** REGIS-AG Burkina Faso, June 19, 2018). In **Niger**, for example, as of June 24, 2018: (1) Small Ruminants: 99 PAs are currently planned; 73 (74 percent of the ones planned) had been completed; 72 (73 percent) of the PAs planned have been submitted to a MFI or bank for funding, but none of them had yet been approved for funding; (2) Poultry: 132 PAs are planned; 95 (72 percent) have been completed; 24 of the planned PAs (18 percent) have been submitted to banks or MFI; and 2 of the 24 (8 percent) submitted to financial institutions have been notified that they are funded; (3) Cowpea: 65 PAs are planned; 65 (100 percent) PAs have been completed; 64 (98 percent) have been submitted to financial institutions; and 14 of the 64 submitted to financial institutions (22 percent) have been notified that they are funded (Source: REGIS-AG Niger, June 24, 2018).

⁷² The FY 2018 Q2 report shows that during the first quarter of FY 2018, the REGIS-AG Burkina Faso team in Niger focused on identifying and consolidating the PO and commercial actor needs identified by the baseline diagnostic analyses with these groups in order to better prepare the next phase of support, which will be through the 3S-Fund BDS. In Burkina Faso, the teams focused on submitting the PAs to financial institutions and are just starting to consolidate the capacity building needs for the BDS in Q3.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>driven by the beneficiaries, which involves a long period of up-front capacity building by the project; (b) delays in getting the approvals needed to mobilize the 3S Fund for the business development services;⁷³ and (c) the long period of approval by the MFIs of the commercial cluster business plan loan applications, which was complicated by the fact that USAID has not yet begun new DCA loan guarantees in Niger.⁷⁴</p> <p>Once the 3S Fund is rolled out in FY 2018 Q3, this is expected to accelerate the implementation rates in both countries and to increase the percentage of beneficiary support plans that get funding to between 60-70 percent.⁷⁵</p> <p>Finding 1.13. The first step of operationalizing the 3S Fund is to “group beneficiaries in reasonable bundles for service provision based on their location, nature of service, and magnitude of effort required. ”This process was done in Niger in</p>		<p>BDS system that are critical to the business clusters development.</p> <p><i>Recommendation 1.2 Poultry and Small Ruminant Value Chains: (1.2.A)</i> Continue to work with USAID/SRO to find a short-term solution to purchasing the equipment needed by the livestock auxiliaries attached to the nine SVPPs/RSAPs that REGIS-AG has supported fully functional; (1.2.B) Continue to work with USAID/SRO to facilitate commercial actors in the REGIS-AG business clusters developing special poultry display and slaughtering facilities in or adjacent to the livestock markets that REGIS-AG has supported; and (1.2.C) Continue to pilot-test a new approach for community-based production of day-old guinea chicks for guinea fowl.</p> <p><i>Recommendation 1.3. Senior Staffing:</i> Strengthen REGIS-AG’s technical oversight and management of the Component 2 activities in order to ensure the effective rollout and harmonization of the new business cluster model in both countries.</p> <p><i>Recommendation 1.4. Reporting:</i> Complement the existing system of reporting on the aggregate number of direct light-touch beneficiaries with reporting on a range of direct light- touch beneficiaries for specific categories of component activities (like livestock markets fairs TOT trainings of POs and commercial actors, national stakeholder</p>

⁷³ During the first three years of the project, the 3S Fund was blocked because there was no strategy for using it because of the confusion surrounding its utilization. This blockage hindered the use of the funds to support the business cluster PAs (work plans) in both Niger and Burkina Faso. To address this issue, the project developed the 3s Fund operational manual in May 2018 to make it clear that the role of the 3S Fund (\$500,000 US dollars) is to support business development providers needed to execute the PAs in both Niger and Burkina Faso.

⁷⁴ The loan guarantee by the DCA/USAID through the Ecobank and the MFI Réseau de Caisse Populaire Burkina (RCPB) is likely to facilitate the funding of the REGIS-AG business clusters in Burkina Faso. Unfortunately, the DCAs have ended in Niger, which will limit the banks’ willingness and ability to provide loans for business cluster implementation.

⁷⁵ The project reports cite a target of 70 percent; many project staff told us that unofficially they think the rate will be between 60-70 percent.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>June 2018 and is in process in Burkina Faso, where it will be completed before the end of July 2018. The initial consolidation from Niger showed was for approximately 166,000 FCFA (approximately \$US 332,000) which represents about 66 percent of the current 3S Fund amount.⁷⁵</p> <p>Finding I.14. One of the principal marketing constraints that was identified by almost all of the POs, commercial actors and staff working on poultry was the lack of appropriate slaughtering and display areas for poultry in the livestock markets where REGIS-AG supported livestock management reform activities discouraged large-volume institutional consumers from coming to the markets, which lowered prices.</p> <p>Finding I.15. REGIS-AG's proposed solution to the livestock display and</p>		<p>meetings, community-based veterinarian services supported by the project, and literacy centers).</p> <p>Next 18 Months—USAID/SRO:</p> <p><i>Recommendation 2.2.A. Loan Guarantees:</i> USAID/SRO needs to explore what if any guarantees may be needed to support the REGIS-AG business clusters in Niger since the DCAs have ended.</p> <p>RISE Follow-on:</p> <p>Lesson C.1. <i>Special Production Constraints—Poultry and Small Ruminant VCs</i> : Future VC activities need to address a number of issues that were not considered in the design of the previous generation of FFP-funded DFAPs in RISE I. These issues include: (C.1.i) Supporting the progressive scale up of the private-sector veterinarian services (SVPPs-RSAPs) as a complement to the decentralized government animal health services; (C.1.ii) training and equipping the livestock auxiliaries and female poultry vaccinators; (C.1.iii) Supporting community-level activities to increase vulnerable households' access to day-old chicks for chickens and guinea fowl that are adapted to the local conditions;⁷⁷ and (C.1.iv) Community-based</p>

⁷⁵Source: Telephone and email communication with Louali Salifou. BDS/Innovation Advisor, REGIS-AG. July 10, 2018.

⁷⁷**Guinea Fowl:** The livestock consultant on the evaluation team recommended the promotion of an improved variety of guinea fowl that produces heavy guinea fowl meat with a mean of 100 eggs production per year that was introduced by the Ministry of Agriculture and Livestock 15 years ago with FAO support. This recommendation is based on observations made during the REGIS-AG midterm performance evaluation field visits to village three kilometers from Guidan Roudji (Maradi Region) which is specialized in the production and sale of heavy guinea fowl breeders and the production of the fertilized eggs needed to produce day-old chickens. As promising as the new guinea fowl is, the midterm evaluation FGD in this village identified many issues in feeding, housing, and reproduction (for example, it was taking 180 eggs to get 50-day-old chicks), and in the market for the poultry products (the breeder chickens and fertilized eggs) is strong. **Chickens:** The livestock specialist on the midterm evaluation team identified two options for improving the supply of day-old chickens. Option 1 involves promote village egg production, collection and incubation so that we can produce more available day-old chicks

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>slaughtering areas was to facilitate private-sector entrepreneurs developing these areas through bank loans as part of their business cluster model in FY 2018. Unfortunately, REGIS-AG just received notice (July 9, 2018) that the banks are refusing to fund the livestock display and marketing areas without some sort of guarantee since the USAID/DCAs have ended in Niger.</p>		<p>selective breeding activities (co-executed with local research institutions) to promote high-quality young goat and sheep for fattening and breeding purposes that are from locally selected breeds.⁷⁸</p> <p>Lesson C.2.iii. <i>Special Marketing Constraints–Poultry and Ruminant VCs</i>: Since most livestock markets in Burkina Faso and Niger do not include appropriate display and slaughtering facilities for poultry, future VC initiatives need to facilitate some of the commercial actors in the poultry business clusters developing these facilities through loan guarantees.</p>
	<p>Cross cutting Impact of the REGIS-AG Activities on Beneficiaries Who Are Not Included in the Targeted POs:</p> <p>Finding 1.16. The project records and FGD with producers, the mayors, commercial actors and government staff suggest that many REGIS-AG activities are affecting different aspects of both theories of change for a much larger number of direct beneficiary producers in the</p>	<p>There is qualitative evidence that the REGIS-AG project has had many of the wider ZOI-level impacts and synergies that were envisioned in both theories of change, but these are hard to document with the existing M&E systems and studies (1.16-1.21).</p>	<p>Next 18 months—REGIS-AG:</p> <p><i>Recommendation 1.4. Reporting</i>: Complement the existing system of reporting on the aggregate number of direct light-touch beneficiaries with reporting on a range of direct light-touch beneficiaries for specific categories of component activities (like livestock markets fairs, TOT trainings of POs and commercial actors, national stakeholder meetings, community-based veterinarian services supported by the project, and literacy centers).</p> <p><i>Recommendation 1.5.A. Final Survey and Evaluation – Wider Zonal Impacts</i>: Assess the wider ZOI impact</p>

out of the local chicken stock. Option two involves facilitating development of a commercial cluster that would link the RISE partner poultry POs to a commercial hatchery in an arrangement similar to the business clusters that REGIS-AGs (Source: Salissou Issa. 2018. Notes contributed to Cost-Benefits Analysis Mission of REGIS-AG, June 2018, Niamey, Niger).

⁷⁸ To avoid anarchic spread and progressive loss of local breeds that are best suited to the local context: (a) these breeding programs need to be designed in close collaboration with the relevant livestock research and animal health institutions; and (b) the POs executing them need to focus on specific breeds of local stock (such as the “chèvre rouge de Maradi” [red goats of Maradi] and “Balami sheep”) in order to not lose the purity of the breed. This type of community-based breeding program was successfully piloted by a Belgian-funded project 15 years ago for the Zebu Azawak cattle in Niger and then scaled to a larger regional program in Burkina Faso, Mali and Niger. Once the project funding ended, the producer organizations associated with this project organized themselves into the “Association Regionale de Sélectionneurs de Zebu Azawak” (Regional Association of Zebu Azawak Breeders) in order to sustain the activities.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>USAID ZOI that the direct beneficiary POs.⁷⁹The reports refer to these as light-touch direct beneficiaries.⁸⁰</p> <p>Finding I.17. To date, the project's efforts to monitor its light-touch direct beneficiaries in official reports have focused on measuring the number of individuals affected by the vaccination campaigns, fairs and market management activities. One unintended consequence of the staff attempts to respect USAID's rules against double counting has been to deflate the full extent of this impact by not reporting on the scale of individual events that would give USAID (and the RISE partners) a better idea of the ZOI level of influence of specific activities.</p> <p>Finding I.18. The DFAP and REGIS-AG staff and government partner interviews revealed that some of these same activities have helped the producers, POs and staff involved in other RISE and non-RISE projects learn from and adapt to some of the REGIS-AG activities.</p>		<p>of REGIS-AG's light-touch innovations, as well as its policy support and impact on direct beneficiaries.</p>

⁷⁹ In FY 2017 the total number of direct beneficiaries of the light-touch REGIS-AG package in the USAID ZOI was estimated at 21,532 individuals. In March 2018, this number was estimated at 31,532 individuals (Source: REGIS-AG. Quarterly Report. Q2, Fund Year 2018. January-March 2018. Niamey: REGIS-AG. Pg. 68.

⁸⁰ Some of the key activities that the FGDs, government officials and project staff identified as affecting this wider group of stakeholders were: (1) the TOT trainings, which typically debrief all of the POs in a village not just the REGIS-AG POs; (2) the regional fairs; (3) the REGIS-AG-supported vaccination campaigns and community-based veterinary services; (4) the livestock market management activities; and (5) merchant and processor training.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>Finding I.29. The project has also supported (through component 5) a number of activities that affect public policy at the highest level (national) of the value chain that the USAID staff feel are potentially quite important, although they were not well known to the RISE partner staff who were interviewed.⁸¹ One of the best examples of this is the National Seed Forum in Niger that REGIS-AG has supported.⁸²</p> <p>Finding I.20. Unfortunately, these wider impacts of the REGIS-AG activities and policy support have not been shared to a wider RISE and non-RISE audience.</p>		
	<p>Crosscutting Impact of the REGIS-AG Livestock Market Management Activities on the Two Theories of Change:</p> <p>Finding I.21. There was widespread agreement among the different</p>	<p>The REGIS-AG market activities have contributed to every aspect of the theory of change in the 15 commune and regional-level markets in Niger and 10 markets in Burkina Faso where they were pilot tested</p>	<p>RISE Follow-on:</p> <p>Lesson C.2. <i>Poultry and Ruminant VCs—Special Marketing Constraints:</i> If the RISE follow-on projects address the marketing side of small ruminants and poultry they need to profit from some of the crosscutting lessons learned from REGIS-AG.</p>

⁸¹ These interventions include: (1) conducting a study on laws governing private investment in land and agriculture; (2) capacity building for VC actors on policy and advocacy; (3) organizing various national-level multi-stakeholder workshops to educate VC actors on the importance of inter-profession organizations; (4) supporting the establishment of colleges and platforms at different structural levels (regional and national), taking into account the configuration of the VCs; (5) carrying out a study of the official and unofficial road taxes in Niger carrying agricultural commodities; (6) working with mayors to support local women’s access to land for private fields; (7) supporting advocacy outreach to help poultry sellers to access a designated space in area markets for sustainable marketing and killing sites; and (8) strengthening the quality control mechanisms for pesticide and fertilizer use in the ZOI.

⁸² Initially the focus of the Seed Forum was to try to bring together all of the USAID projects to try to reach agreement on the role of subsidies in distorting the market incentives for all input supplies, mainly fertilizer and seeds. After six months, the forum decided to focus on the seeds sector and became a platform for the government, private sector, donors, international and local civil society, and international organizations to identify policy reform and implementation priorities for the seed sector that they would jointly pursue. The expectation was that all relevant USAID projects would support or advocate for those actions to occur.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>REGIS-AG implementation partners and RISE partners as well as among local government staff and POs and commercial stakeholders interviewed that the Component 5 livestock market management activities contributed to every aspect of the two theories of change.</p> <p>Finding I.22. The interviews with six mayors, two governors, and the project staff in both countries show how the same livestock market governance activities—which have tripled and, in some cases, quadrupled government revenues from the market taxes—helped build the commune-level governments’ willingness and capacity to support VC activities.</p> <p>Finding I.23. Many of the producers interviewed in the small ruminant VC FGD described how the new market management plans made it easier and safer for them to sell their goats and sheep and how the increased number of merchants in the market enabled them to get better prices for small ruminants.</p> <p>Finding I.24. The REGIS-AG market management support is a well-known success story in Niger, where the World Bank and MCC have accepted to support a national scale-</p>	<p>and are likely to be scaled up and sustained in the ZOI and nation-wide in both countries (1.21-1.24).</p> <p>The same market activities have strengthened the small ruminant VC (1.23).</p> <p>The lack of appropriate display and slaughtering areas in the markets is still a major constrain on the VC in all 25 markets that REGIS-AG supports. (see 1.14-1.15 above)</p>	<p>(C.2.i) The REGIS-AG market readiness training is a good model for helping POs understand how to prepare for the market. (C.2.ii) Market management reforms such as those launched by REGIS-AG attract outside merchants and raise farmer prices for small ruminants. (C.2.iii) Since most livestock markets in Burkina Faso and Niger do not include appropriate display and slaughtering facilities for poultry, future VC initiatives need to facilitate some of the commercial actors in the poultry business clusters developing these facilities through loan guarantees.</p> <p>Lesson J.3.Sustainability—Market Governance :Consider market governance programs based on the REGIS-AG model as a mechanism for building the commune government’s ownership of the RISE follow-on investments.</p>

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>up of the model to other regions.⁸³It is also well known in Burkina Faso but not yet scaled up.⁸⁴</p> <p>Finding I.14 (from above). One of the principal marketing constraints that was identified by almost all of the POs, commercial actors, and staff working on poultry was the lack of appropriate slaughtering and display areas for poultry in the livestock markets where REGIS-AG supported livestock management reform activities discouraged large volume institutional consumers from coming to the markets which lowered prices.</p> <p>Finding I.15 (from above). REGIS-AG's proposed solution to the livestock display and slaughtering areas was to facilitate private-sector entrepreneurs developing these areas through bank loans as part of their business cluster model in FY 2018.Unfortunately, REGIS-AG just received notice (July 9, 2018) that the banks are refusing to fund the livestock display and marketing areas without some sort of guarantee since the USAID-funded DCAs have ended in Niger.</p>		

⁸³ Source: USAID/Niger.

⁸⁴ Source: FGD with mayors, market management committees and REGIS-AG staff.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>Crosscutting Impact of REGIS-AG Fairs on All Aspects Identified in the Theory of Change:</p> <p>Finding 1.25. There was widespread agreement among the different REGIS-AG implementation partners and RISE partners—as well as among the commune- and region-level government representatives, POs and commercial stakeholders interviewed—that the regional and national fairs made a crosscutting contribution to every aspect of the theory of change.</p> <p>Finding 1.26. Although the prospects for sustaining the regional and commune-level fairs are good, the conditions for market sustainability are not yet assured based on interviews with mayors, staff associated with Chambers of Agriculture and REGIS-AG staff.</p> <p>Finding 1.27. REGIS-AG’s phased support for a limited number of producers and commercial actors’ participation in the FIARA Market in Dakar was a media event that helped build local governments and PO support for the concept of VC development in FY 2016, FY 2017</p>	<p>The REGIS-AG model for co-sponsoring (with local partners) regional and commune-level trade fairs has strengthened PO connections to traders and processors in way that have contributed to every aspect of the theory of change and promoted social cohesion, social capital development and collaborative learning (1.25).</p> <p>The financial sustainability of the regional and commune-level fairs is promising but not yet assured (1.26).</p> <p>The profitability of the REGIS-AG efforts to support PO and commercial-sector participation in international fairs (in Dakar) is probably debatable even with the reduced subsidies (1.27).</p>	<p>RISE Follow-on:</p> <p><i>Recommendation 1.12. Fairs: (1.12.A)</i> Continue supporting regional and commune-level fairs but shift the focus of this support from leading the process to building the capacity of one of the leading local partners to develop a more sustainable financial basis for the fairs.(1.12.B) Continue REGIS-AG’s current policy of progressively reducing and eliminating subsidies for organizing the fairs and facilitating POs’ participation;(1.12.C) Encourage large commercial enterprises to rent display areas. (1.12.D) Collaborate with other donor-funded projects to facilitate the PO preparation for and participation in the fairs.</p>

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>and FY 2018.⁸⁵ The project records and FGD show that the same phased support has helped launch a number of commune-level merchants into new contracts and commercial relationships that they are maintaining on their own. Most of the REGIS-AG staff noted that although REGIS-AG has reduced its subsidies in FY 2018 and introduced the highly innovative concept of “mini-fairs” to help the producers better prepare in FY 2018,⁸⁶ it is still too early to tell if this revised model is cost-effective.</p>		
	<p>Cross cutting Impact of REGIS-AG’s Good Governance Activities on the Theory of Change:</p> <p>Finding 1.28. The project records show that most of the 748 direct beneficiary POs have had at least some basic training in good governance through their RECOMs, 311 RECOMs (42 percent of the 748 direct beneficiary POs) have</p>	<p>The REGIS-AG good governance activities have helped build the cohesion of the direct beneficiary POs that are most directly involved in the REGIS-AG commercial clusters (1.28-1.29).</p> <p>To date, however, a relatively high percentage of the POs have</p>	<p>RISE Follow-on:</p> <p>LessonJ.2. Sustainability—TOT Training Model for Good Governance: Use a TOT model for the baseline training of the POs and commercial actors in marketing as well as good governance that includes: (a) anticipating the need for and developing internal monitoring systems for close monitoring of the cascade training in terms of numbers and themes through the M&E systems and staff supervision missions; that folds into (b) a system of BDS</p>

⁸⁵ Project records show that in FY 2016 REGIS-AG supported most of the costs of the producers and commercial actors’ participation. By the second year a number of merchants were paying their own costs but benefiting from the group transport convoy, which facilitated the paperwork associated with the “douane.” By year three (FY 2018), REGIS-AG’s support was reduced primarily to “coaching” with most of the direct costs (lodging, food, display space, and even travel) being borne by the participants who were by and large merchants in the commercial clusters (*grappes*) that REGIS-AG supports.

⁸⁶ “Previous fairs clearly showed that most members of the project beneficiary POs are not market -ready enough to do business abroad. As a result, in Niger, the project used a new strategy of organizing mini-fairs in communes where traders who are market-ready can purchase the animals from POs. Project staff monitored the transactions are increasing steadily. In contrast, in Burkina Faso, no mini-fair was organized because this was the first time Burkina Faso actors were planning to take animals to the FIARA. As a result, traders purchased their animals directly from the POs in their villages” (Source: REGIS-AG. 2018. Quarterly Report. Q2, Fund Year 2018. January-March 2018. Niamey: REGIS-AG. Pg. 32). Note: several of the farmers and merchants who were interviewed commented on the mini-fairs as a success story.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>received the basic 8-module training in good governance and 260 RECOMs (35 percent of the 748 direct beneficiary POs) have been trained in developing and monitoring work plans (<i>feuilles de route</i>) as a self-learning platform that monitors their progress toward the specific goals that the group has identified. Future trainings will be conducted by the BDS with oversight from the REGIS-AG good governance specialist.</p> <p>Finding 1.29. Every one of the POs who were interviewed that had had the basic training in the 8 modules and workplans ranked the training as a highly effective project activity that helped build social cohesion in ways that impacted every other PO activity that REGIS-AG supported.</p> <p>Finding 1.30. Staff noted that the chief weakness of the project's crosscutting good governance activities was that there was only one staff person (for both countries) and the activity was under-funded initially.</p>	<p>not yet benefited from the TOT training (1.28).</p> <p>Additional training in good governance is scheduled as part of the BDS support that is being funded by the 3S Fund (1.28).</p>	<p>trainers that can sustain some of the most critical technical and good governance trainings that the POs will need once the project funding ends.</p>
	<p><i>Cross cutting Impact of the REGIS-AG Animal Health Activities on All Aspects of the Theory of Change:</i></p> <p>Finding 1.31. One of the principal findings of the FGD with poultry and</p>	<p>The fact that REGIS-AG's contract would not allow it to purchase the small stock of equipment needed for rendering the AEs operational has hindered the effectiveness of its</p>	<p>Next 18 months--USAID/SRO:</p> <p><i>Recommendation 2.3. SVPP/RSAP:2.3.</i> Since neither REGIS-AG nor REGIS-ER were able to purchase the equipment needed to operationalize all of the AEs trained by the project, USAID/SRO needs to</p>

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>small ruminant POs was that the impact of REGIS-AG trainings and support was strongly influenced by whether or not the group had easy access to vaccination and animal medicines. After animal health, the most critical constraint was animal feed.</p> <p>The project records highlight the fact that REGIS-AG has strengthened vulnerable households' access to vaccination and animal medications by its support for national vaccination campaigns, and the creation of five RSAPs in Burkina Faso and four SVPPs in Niger, which has substantially increased PO access to animal services. REGIS-AG is planning to create a fifth SVPP in Niger in FY 2018 and FY 2019. In addition to this, REGIS-AG has helped train the staff of four additional SVPP that other projects helped create.</p> <p>Finding 1.32. Staff report that currently only two of the RSAPs in Burkina Faso and two of the SVPPs are fully functional due to REGIS-AG's inability to equip the AEs under the terms of its contracts.(Component 3 lead. June</p>	<p>efforts to pilot test and scale up the RSAP/SVPP (1.31-1.32).⁸⁷</p>	<p>facilitate the REGIS-AG lead for animal health getting the equipment that the AEs need.</p> <p>RISE Follow-on:</p> <p>LessonC.1. <i>Poultry and Small Ruminant VCs—Special Production Constraints:</i> Future VC activities need to address a number of issues that were not considered in the design of the previous generation of FFP-funded DFAPs in RISE I. including: (C.1.i) Helping to support the progressive scale up of the private-sector veterinarian services (SVPPs-RSAPs) as a complement to the decentralized government animal health services by training and equipping the livestock auxiliaries and female poultry vaccinators.</p>

⁸⁷ The total amount of money needed to equip one AE is only 220,500 FCFA (France de la Communauté Financières d'Afrique) per kit (\$US 397.00 at 1\$=555 FCFA) (Source: Dominique Bassole, Component 3 Lead, REGIS-AG, June 20, 2018).

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>19, 2018. Personal communication.) As of March 31, 2018, only 82 of the 415 (20 percent) of the livestock auxiliaries that REGIS-AG has trained (that are the foundation of the SVPPs/RSAPs) have been fully equipped; another 44 (11 percent) are partially equipped.</p>		
<p>I.1. Sub-question I-A. How has resilience been defined/understood by REGIS-AG staff and to what extent and in what ways has the project enhanced household resilience through value chain interventions?</p>	<p>Finding I.1.1. Staff Understanding: Based on interviews with REGIS-AG staff and partners in countries, the REGIS-AG staff understands resilience and feels that the activities that increase the direct beneficiaries' income are building resilience. They also realize that many of their activities (like the market governance activities, and activities facilitating direct sales to buyers like fairs) are strengthening important systems that build commune-level resilience. The project has collaborated with the decentralized offices of the ministries of agriculture and a limited number of PO and commune-level trainings on early warning systems.</p> <p>Finding I.1.2. Household resilience: RISE partners, REGIS-AG staff and local partners reported that REGIS-AG is building household resilience by implementing activities that</p>	<p>REGIS-AG is helping build resilience through its support for activities that strengthen the IGAs and social capital of the vulnerable households that are the principal direct and indirect beneficiaries of the project (I.1.1-I.1.2).</p>	<p>Next 18 months—REGIS-AG:</p> <p><i>Recommendation 1.5.C. Final Survey and Evaluation—Resilience:</i> Given the short amount of time left in the project, the evaluators feel that it is unrealistic to recommend any additional special studies unless they are absolutely necessary. Thus, the principal recommendation for the next 18 months is for REGIS-AG to collaborate with TANGO International on the development of an appropriate set of questions to that will examine the impact of the REGIS-AG VC activities on resilience that can be included in the TOR for the final survey so that this information can feed into the final evaluation of REGIS-AG and inform the next generation of RISE follow-on programming.</p>

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	increase peoples' income, ⁸⁸ income diversification, and access to the relationships (e.g. social capital) that enable them to access more profitable markets.		
	Women		
2. To what extent has REGIS-AG engaged and benefited women and youth in its programs?	<p>Evidence of Project Engagement with Women as Direct Beneficiaries from Project Data.</p> <p>Finding 2.1. Most of the REGIS-AG M&E data is disaggregated by gender and by country. All of the DFAP, SAREL and REGIS-ER staff who were interviewed felt that the REGIS-AG activities are an example of best practice for engaging and benefiting women and promoting women's empowerment.</p> <p>Finding 2.2. Project data show that 65 percent of the direct beneficiaries in the members of the targeted POs are women.</p> <p>Finding 2.3. In FY 2017 REGIS-AG made a commitment to USAID/SRO that any new POs that were added to the project would be predominantly women (the 59 POs</p>	REGIS-AG has actively engaged and benefited women in activities they are starting to scale-up to increase their economic and social self-reliance (2.1-2.4, 2.6-2.8).	<p>Next 18 Months—REGIS-AG:</p> <p><i>Recommendation (un-numbered since it is already being done):</i> Since REGIS-AG is already widely regarded as an example of best practice for gender integration, the chief recommendation for the next 18 months is to continue to support the activities outlined in the joint work plans and encourage women's adoption of the best practices they are learning for their private IGAs.</p> <p><i>Recommendation 1.7.A. M&E:</i> Collect information on the direct-beneficiary PO members' ages and sex.</p> <p><i>Recommendation 1.5.E. Final Survey and Evaluation—Youth:</i> Include certain questions in the final survey's SOW that would examine if and how the direct beneficiary POs and wider community have engaged youth in VC activities.</p> <p>RISE Follow-on:</p> <p>Lesson D. <i>Women and Youth:</i> (D.1) Be conscious of how certain policies and procedures (like the initial criteria for selecting POs and TOR review) can promote or influence the engagement of women and youth in VC activities. (D.2) Have a line budget</p>

⁸⁸ In the Sahel and Centre Nord regions in Burkina Faso, most of the poultry producers double or multiply the flocks by 3, 4, 5, even 10. With the profits some of them bought small ruminants. The most successful of them even bought cattle.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>being added in FY 2018 are predominantly women).</p> <p>Finding 2.4. Most of the REGIS-AG staff (including the two gender experts) attributed the project's strong record for gender inclusion to the project's strict adherence to a core group of policies which included:⁸⁹ (a) a gender integration plan; (b) the initial criteria that were used to select the 748 focus beneficiary POs; ⁹⁰ (c) the project's recruitment and retention of two experienced gender experts; (d) the project's requirement that each activity TOR pass a gender review to determine what if any barriers might limit women's willingness and ability to benefit from the activity; combined with (d) a strong emphasis on promoting women's literacy.</p> <p>Finding 2.5. The most widely cited criticism of the project's gender activities was the fact that the original project design did not</p>		<p>to support special gender and youth activities as well as regional-level gender and youth specialists to include appropriate integration of the VC activities with other commune and regional-level activities aimed at promoting women and youth.</p>

⁸⁹ The starting point for the REGIS-AG gender activities was a gender assessment that was completed during the development of the VC and end market analyses in 2015. This analysis identified gender-based differences in access and control of resources and revenues in communities and families.

To address gender challenges identified in the gender assessment, a Gender Integration Plan was developed at the start of the project which complied with the USAID gender guidance. The interviews with the REGIS-AG regional staff confirmed that the gender activities reported on in the quarterly reports are being executed in close collaboration with the regional level VC expert and M&E specialists. These are grouped into two categories: (1) those related to the inclusion of gender in the TOR developed for activities carried out under the different project components; and (2) the implementation of complementary gender-specific activities which are derived from the findings and lessons from these component-specific activities.

⁹⁰ These criteria favored groups that had already worked with other projects, that were registered POs and included mostly women.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>include a line budget for gender nor for regional-level gender experts.</p> <p>Evidence from the 48 Evaluation FGDs:</p> <p>Finding 2.6. The FGDs revealed that many women are scaling up the examples of « best practice » from the collective VC activities to their personal income-earning activities and that this income is being used to pay school fees for their children, higher quality food for their families as well as for income diversification.</p> <p>Finding 2.7. The FGDs showed that the same training is being used by some women’s groups to scale up the cowpea processing and soap-making that they learned from the DFAPs—as an IGA—is a women’s activity that REGIS-AG is helping to scale to wider markets.</p> <p>Evidence of Project Engagement with Women who are not in the Direct-Beneficiary POs:</p> <p>Finding 2.8. The interviews conducted with literacy facilitators and the 48 FGDs have highlighted that a large number of women outside the direct beneficiary POs and communes are also benefiting from REGIS-AG in the ZOI.</p>		

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	Youth		
	<p>Finding 2.9. The proposal and contract for REGIS-AG did not anticipate any special activities that would benefit youth. Consequently, M&E specialists could not track youth benefits and activities.</p> <p>Finding 2.10. Males: The evaluators identified various examples of activities that have created long-term employment for male youth through agro-processing, commercial cowpea production, poultry and small ruminant production as well as short-term employment as agricultural workers on collective and private cowpea fields.</p> <p>Finding 2.11. Females: The evaluation team was able to document through the records kept in the literacy centers and through verbal interchanges with the POs who were interviewed that a large percentage of women associated with the direct beneficiary POs and functional literacy centers are under 35 years old. This information is at odds with a popular mis-conception by many senior REGIS-AG staff and implementation partner staff that REGIS-AG's principal target audience</p>	<p>Even though the REGIS-AG proposal and contract did not anticipate any special activities that would benefit youth as a special sub-category, some of the project activities are engaging and benefiting young males who belong to the POs who had previously relied on short-term migrant labor abroad to supplement their income but this is difficult to document with the REGIS-AG M&E studies and data(2.9-2.10).</p> <p>A large percentage of the direct beneficiaries of the PO activities appear to be young women under 35 but this is difficult to document with the REGIS-AG M&E data and studies (2.11).</p>	Same as Above

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	is older women post-childbearing years.		
<p>2.1. Sub-question 2-A. How well have functional literacy programs increased women’s capital and contributed to enhanced livelihoods?</p>	<p>Finding 2.1.1. The participants in the two FGDs that the evaluators conducted with women trainees in two REGIS-AG literacy centers (one in Niger and one Burkina Faso) and 48 PO FGDs in Niger and Burkina Faso, highlight a number of ways that the literacy training the PO members were receiving had strengthened their VC activities (e.g. ability to read the numbers on a telephone; ability to write their name; ability to conduct calculations; more confidence in speaking publicly; ability to take notes during meetings).</p> <p>Finding 2.1.2. Many of the POs interviewed in the 48 FGDs noted that the literacy training had strengthened the social cohesion and global functioning of their groups by creating a wider circle of members who understood the POs’ accounting records.</p> <p>Finding 2.1.3. Unfortunately, however, the project data shows that only 163 of the 359 (45 percent) targeted beneficiary POs in Burkina Faso and 83 of the 330 (25 percent) targeted beneficiary POs in Niger have had some of their</p>	<p>There is evidence that the REGIS-AG literacy programs are: (a) increasing women’s social capital and contributing to enhanced livelihoods; by (b) helping them develop skills that they need to develop their VC activities (2.1.1-2.1.2).</p> <p>Although positive, only 45 percent of the targeted POs in Burkina Faso and 25 percent of the targeted POs in Niger benefited from the literacy training (2.1.3).</p> <p>The conditions for sustaining the REGIS-AG literacy programs in Niger and Burkina Faso and/or for making blanket recommendations about the best methodologies for linking VC activities to literacy for the RISE follow-on programming are not yet assured (2.1.3- 2.1.5).</p>	<p>Next 18 months—USAID/SRO:</p> <p><i>Recommendation 2.4.B.iii. Special Studies—Literacy:</i> Since literacy training is critical to VC activities and there is no clear basis for making a recommendation for how to sustain these activities, USAID needs to support an in-depth study of the impact of and approaches to literacy training in all the RISE I initiatives (including REGIS-AG) by a qualified research team. Although some of the DFAPs and REGIS-ER did not include budget lines or literacy, they benefited from earlier literacy training that their POs participated in and were beneficiaries of a sizable portion of REGIS-AG literacy investment in certain regions.</p> <p>Next 18 months—REGIS-AG:</p> <p><i>Recommendation 1.5.D. Final Survey and Evaluation—Literacy:</i> Assess the impact of REGIS-AG’s literacy training on the direct beneficiary POs’ engagement with and benefits from the REGIS-AG component activities.</p>

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>members trained in the REGIS-AG literacy centers. This is due to the limited scale-up of the centers and the fact that some centers were created in REGIS-ER and DFAP villages that are not supported by REGIS-AG.⁹¹</p> <p>Finding 2.1.4. The annual evaluation reports by the literacy ministry inspectors who co-executed these activities with the project in both countries included testimonials about how literacy training had helped the individual women build the social capital that they needed to be more resilient that confirmed the feedback the evaluators' interviews.⁹²</p>		

⁹¹**Burkina Faso:** REGIS-AG had **359** direct-beneficiary POs in Burkina Faso at the end of FY 2017. Since the start of REGIS-AG, 163 of the 359 REGIS-AG POs (**45 percent**) have had some of their members trained at one of the REGIS-AG literacy centers and another **53** non-REGIS-AG POs (from REGIS-ER, the DFAPs and other non-RISE projects in the ZOI) were also trained. **Niger:** REGIS-AG had **330** direct-beneficiary POs in Niger at the end of FY 2017. Since the start of REGIS-AG, 83 of the 330 REGIS-AG POs (**25 percent**) have had some of their members trained at one of the REGIS-AG literacy centers and another **161** non-REGIS-AG POs (from REGIS-ER, the DFAPs and other non-RISE projects in the ZOI).

⁹² The REGIS-AG literacy activities follow the national policies for basic literacy training in both Niger and Burkina. These literacy activities are being executed by national NGOs that work in close collaboration with regional and department-level government structures that oversee basic literacy in both countries. The local government officers oversee the selection and training of the literacy teachers. They also supervise the trainings and evaluation of the students' results. REGIS-AG paid the teachers and the costs of the intensive supervision and testing of the students as well as most of the costs of the centers' equipment. All of the regional-level literacy coordinators, government literacy officers and literacy teachers felt that the relatively high costs of this intense supervision of the literacy program was justified in terms of its impact on program quality and students' learning. Some of the higher-level senior REGIS-AG staff and international partners felt that future programs needed to look at other RISE partner and non-RISE partner models for literacy training that might be easier to sustain without project funding. REGIS-AG is in the process of pilot -testing a new model for sustainable funding for all its functional literacy centers at three centers in FY 2018. The internal project data shows wide variation between the centers in terms of the number of POs that are benefiting from the centers. Some centers include members from two or three groups such as the center the team visited in Niger. Other centers like the one visited in Burkina Faso do not include a single REGIS-AG PO member due to the fact that REGIS-AG created the center for one of its RISE partners (in this case, REGIS-ER). Some regions, like Maradi, include a large number of centers that focus on the POs from other projects. Some partners co-supervise the training and provide some limited material support; others

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	Finding 2.1.5. Although the literacy training was appreciated, in many cases (especially in Burkina Faso) the training focused on basic literacy rather than functional literacy (i.e. literacy training to promote the women's VC activities) as was intended. To date, there is no in-depth analysis of the comparative cost-benefits of the different literacy training models used by the REGIS-AG in Burkina Faso and Niger and the other RISE partners, including REGIS-AG. ⁹³		
	Finding 2.1.6. REGIS-AG is in the process of pilot-testing a new model for sustainable funding in three of its	Although these activities are promising, there is no clear plan for sustaining them (2.1.6).	Next 18 months—REGIS-AG: <i>Recommendation 1.6.A. Literacy-Sustainability:</i> Continue to support REGIS-AG's existing efforts to find a model for sustaining the functional literacy

do not. The evaluators observed that the RISE DFAP partners who participated in the joint-supervision missions had a much better understanding of the link between the literacy training and the exit strategies they are developing for the POs they support.

⁹³ **M&E data:** The REGIS-AG M&E system tracks only one indicator on literacy (number of people trained). **Department-Level Literacy Office Annual Evaluations and Supervision Missions:** The department-level literacy inspectors conduct regular supervision missions and annual evaluations of the literacy training. The annual evaluations track the quality of the training and test each of the participants at the end of the training cycle. Three of the most recent external evaluations of the 10 REGIS-AG-established literacy centers in Tillaberi Region included testimonials from trainees about the impact of the training on their livelihoods and families. **FGD Discussions with 24 Groups and the Trainees in one Literacy Center:** In the course of the 24 FGDs, the women identified several concrete areas where they felt that the REGIS-AG programs had “contributed to their capital” and “increased their livelihoods.”

(1) *Group and bank account management:* One of the most frequently cited impacts of the REGIS-AG literacy training was their increased ability to manage the joint activities of their PO bank accounts and the collection of monthly dues. Many women who were interviewed stated that the literacy training improved group management, trust and cohesion by increasing the percentage of members who could read the bank records.

(2) *Poultry activities:* Based on training they receive through the literacy enters and RECOMs, women recognize that they need to vaccinate their animals, provide them with timely treatments when the animals are sick and make sure they follow the recommended proportions of ingredients when processing animal feed. The women reported that the literacy training has helped them better understand the recommended dosages and proportions even though they are not fully literate.

(3) *Processing and fattening IGA:* For several women in the FGDs, being literate made it possible for them to know how much they are spending on IGA inputs and what price they needed to charge in order to make a profit.

(4) *Telephones:* Only one woman who was interviewed in the literacy center that the evaluators visited knew how to use a telephone prior to their training; now they all do.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	functional literacy centers in FY 2018.		<p>training in its POs since the literacy center results are promising but the current model will be difficult to sustain after project close-out threatening long-term maintenance of those skills.</p> <p>RISE Follow-on:</p> <p><i>Lesson E. Sustainability–Literacy Training:</i> Future projects need to pilot-test new low-cost ways of building literacy through functional literacy training of VC POs in order to maximize the number of PO members trained.</p>
	<p>Finding 2.1.7. The implementation of the REGIS-AG literacy training programs was delayed by four months in FY 2017 and FY 2018. The consequence of this delay was that the literacy training overlapped with the rainy season activities. Even with this delay, the official reports of the regional department of literacy officials showed that the drop-out rate was extremely low for all the centers in Tillaberi (did not ask for the data from Maradi).The government officials and project staff attributed this extremely low drop-out rate (in comparison with other commune level initiatives) to the high level of interest of the women in the training.</p>	<p>The delayed submission of accounting and receipts to REGIS-AG by some of its local NGO partners combined with delays in REGIS-AG workplan approvals have created four-month delays in literacy training that negatively affected REGIS-AG coordination with local government and RISE partners on literacy programs (2.1.7).</p>	<p>Next 18 months—REGIS-AG:</p> <p><i>Recommendation 1.6.B. Literacy—Planning:</i> Improve REGIS-AG’s annual planning for literacy training well in advance of the recommended start-up date, which is usually just after the harvests in order to complete the training before the rainy season starts.</p>
3.To what extent has REGIS-AG been able to	Project Management (Administration and Finance)		

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
<p>optimize project management including internal and external communication and coordination to accomplish its objectives?</p>	<p>Contract:</p> <p>Finding 3.1. All of the REGIS-AG staff, as well as the senior management of REGIS-AG's IPs, noted that one unintended consequence of the rigid language in the REGIS-AG contract was that it required the project to request USAID/SRO approval for any expense over US \$500. This long approbation process created numerous activity delays and made it difficult for REGIS-AG and its IPs to recruit staff in the early phase of the project (things are much faster now).</p> <p>Finding 3.2. When asked to assess the « strengths, weaknesses, opportunities and risks » of the project, every single REGIS-AG staff person as well as every manager associated with one of the REGIS-AG implementation partners cited the rigid language in the contract as one of the project's chief « weaknesses ».</p>	<p>The rigid language in the REGIS-AG contract agreement and the IPs' lack of familiarity with the special requirements of the contract due to the project's weak leadership during the first two years had a negative impact on REGIS-AG's efficiency, effectiveness and results during the first two years (3.1-3.2).</p>	<p>Next 18 months--USAID/SRO:</p> <p><i>Recommendation 2.5. Approvals:</i> Continue to accelerate the approval process for key positions under recruitment to 1-1.5 months maximum.</p> <p>RISE Follow-on:</p> <p>Lesson F. <i>Contracts, Finance and Management—</i></p> <p><i>Contracts:</i> (F.1) USAID needs to have award mechanisms that allow responsiveness to field realities. (F.2) USAID and the implementing partners need to be very clear and in agreement about award requirements, especially when an award includes novel, innovative or broad scopes. (F.3) For both of these reasons (F1 and F2), future VC awards need to include language that does not limit flexibility needed to quickly adjust to management or financial needs during implementation. This flexible language might include: (F.3.i.) allowing certain salary levels and hiring based on qualifications for that position rather than earning history; (F.3.ii) allowing the activity budget to be managed by the prime and salaries and benefits managed by subcontractors; (F.3.iii) stating explicitly that all IPs in a consortium must agree to developing and respecting harmonized travel and personnel benefits and policies; and (F3.iv) requiring joint work plans with any other RISE follow-on partners from the start that clarify payment and implementation responsibilities, the value added of the collaboration and how the results of this</p>

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
			collaboration will be co-reported. (F.4) Future projects should also anticipate the need for financial capacity building for all consortium partners with a special focus on the local NGO partners.
	<p>NGO Budget Transfers and Activity Implementation with the National NGOs:</p> <p>Finding 3.3. Since the project started; there have been a number of attempts to improve the mechanisms for transferring funds to the national IPs.⁹⁴</p> <p>Finding 3.5. Although the NGO and REGIS-AG staff report that the current system works better than the previous systems, it still takes 1-2 months to process these claims.⁹⁵</p> <p>Finding 3.6. Part of the problem is that the national NGOs do not always submit their paperwork on time with adequate justification documents.</p>	<p>The length of time needed to process transfers to the national NGOs is causing delays in REGIS-AG activity implementation despite REGIS-AG's attempts to address these issues (3.3-3.7).</p>	<p>Next 18 months- REGIS-AG:</p> <p><i>Recommendation 1.8. Finance and Management— Financial Capacity Building: (I.8.B)</i> Continue to build the capacity of the national NGOs to submit their budget reconciliation papers on time; and (I.8.C) Ensure that REGIS-AG processes the invoices from the national NGOs and transfers funds to them as promptly as possible.</p> <p>RISE Follow-on:</p> <p><i>Lesson F.4. Contracts, Finance, and Management— Financial Capacity Building:</i> Anticipate the need for financial capacity building for all the implementing partners with a special focus on the local NGO partners.</p>

⁹⁴ Source: Interviews with national NGO coordinator and financial officers and with REGIS-AG financial officers.

⁹⁵ One strength of the REGIS-AG design was its commitment to routing all of its field activities through four national NGOs that have extensive experience and staff in the regions where the project intervenes. When the project was originally set up, it was expected that the four national NGOs would pre-finance these activities and then submit to the consortium lead (CNFA) for reimbursement. By the end of the first year, all four national NGOs realized that they could no longer afford to do this for two reasons. The first reason was the long delays in reimbursement. The second reason was that they could not “mix” funds from other donor-funded projects. This required the national NGOs to shift to a system of “monthly funding.” This system was soon abandoned since it created many delays and they shifted to a system of “quarterly wire transfers” which are made once all of the receipts for the previous quarter are completed.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	Finding 3.7. Delays in funding have created activity delays and even cancellations. ⁹⁶		
	<p>Activity TORs (Scopes of Work):</p> <p>Finding 3.8. Globally, the REGIS-AG staff and IPs that were interviewed appreciate the project process of TOR development because it facilitates inter-partner coordination by clearly identifying the role that each IP will play in the execution of the activity, the financial contribution of each partner and the indicators that will be used by the REGIS-AG IPs to assess the progress and results of the joint activity.</p> <p><i>FY 2017:</i> The chief problem was the amount of time these SOWs were taking to get approvals in FY 2017. This long approval process made it difficult to follow the work plan time line. Staff reported that in a few cases the timing was so late that they canceled the activity.</p> <p><i>FY 2018:</i> The REGIS-AG staff report that the approval process has become much faster in FY 2018.</p>	<p>The long TOR approval process has created delays and communication challenges for the project (3.8).</p> <p>Recent changes in the process of TOR approvals have reduced the negative impact of these delays on project management (3.8).</p>	<p>Next 18 months--REGIS-AG:</p> <p><i>Recommendation 1.8.A. Contracts, Finance and Management—Activity TORs:</i> Continue to accelerate the TOR approvals needed to implement activities.</p>

⁹⁶The NGO budget transfer issue is the source of the four-month delays in the start-up of literacy activities in both countries. The same issue has resulted in delays in warrantage programs which need to mobilize in October, which is the start of the harvest. The DFAP staff who were interviewed noted that the same delay made it difficult for them to plan and execute joint activities with the project.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>Personnel Recruitment:</p> <p>Finding 3.9. The REGIS-AG and implementation partner staff noted that the process of recruiting staff was too long (2-3 months) during the first three years of the project due to the long approval process at USAID/SRO.</p> <p>Finding 3.10. Many of the staff and administrators from the REGIS-AG IPs reported that the salaries proposed to new staff are often insufficient to motivate them to join REGIS-AG. Many staff—especially those working for the national NGOs IPs—attributed this to the fact that, USAID/SRO has imposed a 5-10 percent increase cap on their previous salary. The team was able to identify a few cases where this salary cap actually influenced a hiring decision when an individual was weighing the cost-benefits of joining a low-paying government job.</p> <p>Finding 3.11. A recent CNFA salary review (conducted in FY 2017) shows that the average salaries are comparable to the industry level for the affected regions.⁹⁷</p>	<p>The recruitment and hiring processes outlined in the current REGIS-AG contract have negatively affecting project management’s ability to accomplish certain objectives in the work plan in a timely manner during the first two years (3.9-3.10).</p> <p>Although the situation appears to have improved, there is still a great deal of dissatisfaction about salary issues especially for staff attached to the national NGO IPs (3.11).</p>	<p>Next 18 months--REGIS-AG:</p> <p><i>Recommendation 1.9. Staff Salaries:</i> Explore if and how the base salary of certain staff in the national NGOs might be increased.</p> <p>RISE Follow-on:</p> <p><i>Lesson F.3.i. Contracts, Finance and Management—Contract Language:</i> Allow certain salary levels and hiring based on qualifications for that position rather than earning history.</p>

⁹⁷ The results of this salary review were shared with the evaluators on June 26, 2018.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>Budget Structure:</p> <p>Finding 3.12. The current funding structure of REGIS-AG is such that each IP receives the budget for activities under its leadership.</p> <p>Finding 3.13. All the REGIS-AG staff and IPs noted that each IP follows its own rules about funding disbursement during activity implementation and applies its own per diem, travel and benefit policies to its own staff despite multiple efforts by REGIS-AG to harmonize these policies.</p> <p>Finding 3.14. Staff reported that despite repeated REGIS-AG attempts to harmonize each IP's administrative and per diem policies, it has created challenges in co-funded activities.</p>	<p>The current budget structure has increased the difficulty of implementing some activities that are co-funded by the budgets of multiple partners (3.12).</p> <p>The lack of harmonization between the IPs' administrative and per diem policies affects the project's ability to conduct joint-funded activities and is a source of frustration to staff (3.13-3.14).</p>	<p>RISE Follow-on:</p> <p>Lesson F.3. <i>Contracts, Finance and Management—Contract Language:</i> (F.3.ii) Consider allowing the activity budget to be managed by the prime and salaries and benefits managed by the sub-contractors; and (F.3.iii) Stating explicitly in award agreements that all IPs in a consortium must agree to developing and respecting harmonized travel and personnel benefits and policies.</p>
	<p>Under-budgeting for Staff and Equipment:</p> <p>Finding 3.15. Since the beginning of the project, REGIS-AG has been under-staffed and underequipped (especially for vehicles) by design. This was due to the implicit assumption that they would execute all the activities in close collaboration with other RISE partners. For example, it was</p>	<p>In certain cases, the inadequate staffing and equipment (of vehicles) have hindered the ability of the project to optimize project management and coordination (3.15-3.16).</p>	<p>RISE Follow-on:</p> <p>Lessons F.3.iv. <i>Contracts, Finance and Management—Contract Language:</i> Require joint work plans between RISE follow-on partners from the start that clarify who pays for what and who implements what; the value added of the collaboration and how the results of this collaboration will be reported.</p>

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>expected that SAREL would handle the M&E issues.</p> <p>Finding 3.16. The collaboration with other RISE partners has not been as effective as expected. As a result, the workload on staff has been very heavy and the senior technical leadership has not been strong enough to adequately compensate for this limitation; this affected the project's effectiveness and productivity.</p>		
	<p>Donor Supervision:</p> <p>Finding 3.17. REGIS-AG has had strong consistent communication with the USAID/SRO and national missions in Niamey and Ouagadougou. The evaluation team was impressed by the extent to which all of the partners and USAID staff appreciated this communication and its role in helping the project adapt to new opportunities and challenges (see USAID/SRO management discussions above).⁹⁸</p> <p>Finding 3.18. USAID/SRO and the Missions have encouraged REGIS-AG to pilot test new initiatives in response to emerging opportunities</p>	<p>The strong communication between REGIS-AG and USAID/SRO and the field missions has helped the project to adapt to emerging challenges and opportunities (3.17-3.18).</p>	<p>RISE Follow-on:</p> <p>Lesson F.5. <i>Contracts, Finance and Management—Donor Supervision and Communication (see above):</i> Projects that are designed to build VCs are likely to require high levels of flexible USAID management since it is impossible to identify all of the emerging challenges and opportunities before a project starts.</p>

⁹⁸ This communication helped REGIS-AG and USAID get on the same page regarding the need for a new strategy to guide project implementation. The new strategy was formally adopted in January 2017 and focused on identifying the key leverage points. This was then broadened to the concept of business cluster development with “*plan d’accompagnement*.”

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>and constraints. Through the document review, FGDs and KIs, the evaluators were able to document several instances where this flexibility has enabled the project to sharpen its focus and strategies over time.</p>		
	<p>Internal and External Communication</p>		
	<p>Impact of the Project's Internal Communication Systems on Project Management:</p> <p>Finding 3.19. FY 2015 and FY 2016: For 1.5 years the project did not develop a consistent system for communication between the staff and IPs. Project staff and the senior management of the REGIS-AG IPs reported that this weak communication negatively affected project management and coordination.</p> <p>Finding 3.20. 2017 and FY 2018: Since FY 2017, the project has worked hard to develop better systems for internal communication and team building through the development of five priority communication channels. Staff in the regional-level offices that are the frontline execution staff stated that they appreciated the high levels of</p>	<p>The extensive investment of REGIS-AG in five channels of communication between its two countries has helped harmonize the intervention approaches and develop a cohesive program. This, however, requires staff to deploy tremendous energy to sustain the momentum generated and could ultimately affect performance negatively toward the end of the project due to fatigue (3.19-3.20).</p>	<p>Next 18 Months—REGIS-AG:</p> <p><i>1.5.G. Final Survey and Evaluation—Partnership Management:</i> Given the importance of multi-country, multiple-partner programs that link international and national NGO partners, it is important for the SOW for the final evaluation to include questions that will examine some of the lessons learned from this dynamic partnership for future programs. In terms of using multiple international organizations, where did the multiple partner model work well in REGIS-AG and where did it not add much value? The same evaluation should examine the role played by each IP and which factors contributed to (and detracted from) their being a productive consortium member.</p> <p>RISE Follow-on:</p> <p>Lesson A. <i>Start-Up Meetings (see above):</i> Start-up meetings should include the intensive team-building exercises to develop the strong communication and coordination channels that are needed to mold the staff from different consortium partners into a cohesive project/activity; and to set in motion a</p>

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>communication that these new communication channels offered them with the program leads. Their principal recommendation was that the project needed to reactivate its earlier commitment to annual planning meetings that would unite all the staff from both countries.</p>		<p>harmonized set of salary, per diem and M&E processes that will ensure its smooth functioning.</p> <p>Lesson I. <i>Design</i>: Given the amount of energy and expense required to harmonize interventions between countries, future VC initiatives need to anticipate the need for greater autonomy and customization between VC activities in each country. (Section 4.5.3)⁹⁹</p>
	<p><i>Impact of the Project's Internal Communication with Its Implementing Partners (Sub-Contractors) on Project Management:</i></p> <p>Finding 3.21. Quarterly Meetings: Because REGIS-AG project is co-implemented by four international NGOs (CNFA, CRS, VSF, SNV) and four national NGOs (A2N, AGED, AREN and Karkara) communication and coordination is a challenge. REGIS-AG implemented quarterly planning meetings to focus on the review of activities implemented during the previous quarter and a</p>	<p>The current system of quarterly planning meetings as a conduit for joint planning and communication with REGIS-AG's IPs is not working like it is supposed to (3.21).</p>	<p>Next 18 months—REGIS-AG:</p> <p><i>Recommendation 1.10. Internal and External Communication:</i>(1.10.A) Give the IPs a more active role in conducting and preparing the agenda and minutes of the quarterly partner meetings; and(1.10.B) Organize quarterly report writing workshops and prepare a standard template that can help the IPs have a more efficient report-writing process.</p>

⁹⁹ In the opinion of the evaluators and the REGIS-AG staff that they interviewed on this topic, this greater autonomy can be achieved two ways. (1) The first option would be to create two separate country projects and have strong coordination between them. (2) If USAID decides to work in two countries, then USAID needs to ensure that the COP has sufficient staff and funds to insure a flexible delegation process. Future projects should also limit the number of IPs to a more manageable number whichever option is selected.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>detailed planning for the new quarter building on lessons learned.¹⁰⁰</p> <p>The last two senior management coordination meetings for all REGIS-AG partners have been poorly attended. Partners gave two primary reasons why they do not attend the meetings. They said that some of the meetings were not planned well in advance and tended to be information sharing as opposed to active coordination oriented and do not involve them directly in either information exchange (about the activities) or planning. Due to staff workloads, no quarterly meetings have been held in FY 2018.</p>		
	<p>Finding 3.22. IP Reporting:</p> <p>Finding 3.22.i. The current contracts require all of the IPs to produce monthly, quarterly and annual reports. To address this, the project has established a three-step reporting process that starts with the component leads preparing a draft, which is sent to their home offices before being approved and sent to the project.</p> <p>Finding 3.22.ii. The quality of the initial drafts is resulting in extensive</p>	<p>The current system of reporting includes a certain amount of duplicated effort that is frustrating to the IPs and the REGIS-AG administration (3.22.i-3.22.ii).</p>	<p>Same as above</p>

¹⁰⁰ Since FY 2017, REGIS-AG has organized six out of the eight quarterly meetings that were scheduled for senior management of all subcontractors. These meetings last an average of 2-3 hours each and focus on policy-related implementation challenges. Minutes are kept of each meeting.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	time-consuming revision by the sub-contractors and by the REGIS-AG COP and two DCOPs.		
	<p>Impact of Project's M&E System on Project Management:</p> <p>Finding 3.23. The M&E system was inadequately staffed (one M&E officer in Burkina Faso and one in Niger) and there was high turnover in M&E assistants during the first two years. In November 2016, REGIS-AG added three regional-level M&E officers in each country to improve M&E field presence, data quality and analysis, bringing the current total of experienced M&E staff on the project in each country to four.</p> <p>Finding 3.24. The most recent data quality assessment (DQA) of the Feed the Future Monitoring System (FTFMS) indicators that REGIS-AG reports on (30 October to 20 November 2017) was more positive than the previous one (12 October to 9 November 2016).¹⁰¹</p> <p>Finding 3.25. Each activity TOR identifies a set of indicators, indicator definitions and tools that will be used to monitor each of the activities being implemented. Since</p>	<p>While REGIS-AG was initially inadequately staffed for M&E work, the current REGIS-AG system is in the process of becoming a more effective tool for internal and external communication and strategic planning and reporting (3.23-3.27).</p> <p>The new M&E database and manual that REGIS-AG is in the process of developing should increase the speed and accuracy of the project's data analysis and reduce the impact of staff turnover by making it easier to train new staff and the regional coordinators in how to use the basic M&E tools and new integrated database (3.27 and 3.28).</p>	<p>Next 18 months—REGIS-AG:</p> <p><i>Recommendation 1.7M&E:(1.7.A)</i> Given the importance that the USAID/SRO RISE Follow-on Technical Approach Working Paper gives to targeting youth, collect information on the direct beneficiaries ages (as well as their sex which is already being collected) during the last year of REGIS-AG; (1.7.B) Continue to strengthen the newly decentralized M&E system by moving forward with the current plans for setting up an M&E database that can be accessed at the regional level and managed at the national level; and (1.7.C) Strengthen current efforts to develop a manual that explains and standardizes the basic M&E operating systems for new and existing M&E staff at the regional level.</p> <p>RISE Follow-on:</p> <p><i>Lesson G. M&E and Reporting Strategies:</i> (G.1) Include an adequate budget line for M&E staff and activities from the first year; (G.2) Agree on a model for joint monitoring reporting on activities that they can co-execute with other RISE partners in order to foster joint work plans and inter-partner collaboration; and (G.3) Identify common indicators that track their joint collaboration on VC activities and the scope of results accountability of each party.</p>

¹⁰¹ The results of both DQAs were shared with the evaluators on June 26, 2018.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>the project does not have paid enumerators, they are relying heavily on the community-based RECOM volunteers to collect some of the data needed to track these activities. Staff reported that the quality of this monitoring is uneven since many of the RECOMs are only partially literate.¹⁰²The impact of the illiteracy on the ability of the RECOMs to conduct the tasks they were being asked to perform as part of the M&E system was highlighted by a series of REGIS-AG trainings in September 2018 (See Annex II.C, Text Box 8).</p> <p>Finding 3.26. One major weakness in the REGIS-AG M&E system is that it does not yet have an integrated database. This weakness in the system has increased the “transaction costs” of getting basic information and conducting inter-regional and international comparisons.</p> <p>Finding 3.27. A new database and manual explaining the different M&E systems for new and existing M&E staff is planned for development in FY 2018.</p>		

¹⁰² To double-check this knowledge claim, one of the evaluators checked the data that the RECOMs had provided on poultry activities in the Sahel Region and Central North Region in Burkina. This review confirmed the uneven quality of the RECOM feedback and that a high percentage of the RECOMs were not able to complete the forms without extensive support from the regional coordinators who supervised their POs.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>Finding 3.28. Based on interviews with the senior REGIS-AG implementation partners and other RISE partner managers, there is a high demand for trained M&E staff with FTF and FFP experience in the ZOI, which increases the risk of staff turnover during the last 18 months of REGIS-AG since a whole new generation of RISE partners will be recruiting.</p> <p>Finding 3.22. <i>Implementation partner reporting (above)</i></p>		
	<p>Impact of the Project’s Systems for Communicating with the Direct-Beneficiary POs on Project Management:</p> <p>Finding 3.29. Based on the 48 FGDs, it is clear that the RECOMs¹⁰³ constitute the principal vehicle through which the self-learning activities are implemented and feedback provided to the REGIS-AG regional coordinators on a monthly basis.¹⁰⁴</p>	<p>The RECOMs are strengthening REGIS-AG’s communication with and training of the POs (3.29-3.30.a.).</p>	<p>Next 18 months—REGIS-AG:</p> <p><i>Recommendation 1.10. Internal and External Communication:(1.10.C)</i> Intensify the roll-out of the RECOM system; (including good governance training and procurement of smart phones); and (1.10.D) Continue to learn from other Sahel experiences with community volunteers’ use of smart phones for data collection and training and information.</p> <p>RISE Follow-on:</p>

¹⁰³ REGIS-AG’s decision to create the RECOMs at the end of 2017 (beginning of FY 2018) was designed to intensify REGIS-AG’s activities within the POs because the small number of regional coordinators (1 per region and 1 per VC) and the geographical spread of the POs limited the frequency of field visits.

¹⁰⁴**Principal Communication Channels with the RECOMs:**

(1) *Monthly Meetings:* The principal vehicle of communication with the RECOMs in Niger is supposed to be a regular, one-day monthly meeting that each of the regional coordinators organizes for the POs they are working with (i.e. the RECOMs for the poultry POs work with the poultry coordinator). At the monthly meetings, the RECOMs are supposed to: (a) give feedback on the activities they were facilitating in the POs and the data they collected when monitoring these activities, as well as any cascade trainings

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>Finding 3.30.a. Many of the POs in the 48 FGDs underscored the critical role of the RECOMs as the principal conduit of communication between the POs and the project. The RECOMs are also being used to track some of the internal M&E indicators for the TORs. To facilitate more regular communication between the RECOMs and between the project and the RECOMs, some of the regional VC coordinators have set up “phone trees” in which the coordinator calls one RECOM who then calls five-10 RECOMs in his or her network. Two of the eight mayors interviewed stated that they appreciated the RECOMs and said</p>		<p>Lesson H.2. <i>Internal and External Communication—Communication with the POs.</i> (H.2.1) Establish some type of self-learning system (like the REGIS-AG RECOMs) from the start to help project execution and set the stage for sustainability; (H.2.2) Develop clear criteria for the selection of the RECOMs (or their equivalent) that includes basic literacy in French and a certain level of physical capacity as well as a cap on age (younger than 45 years of age) to encourage youth to get appointed to these roles; (H.2.3) Develop a clear strategy for communication with the RECOMs (or their equivalent) from the start that includes smartphones with applications that will allow the RECOMs to enter data for the project and a regular system of two-day quarterly meetings during which the RECOMs get trained in the data collection instruments and use of the phones; and</p>

that they conducted; (b) get new assignments for the next month; and (c) be trained to complete any new forms that they need to have to monitor their activities. They are paid a 10,000 FCFA per diem to cover the transport and costs of their participation in these one-day workshops. Since the RECOMs are farmers and not field staff, the project limits their activities to the execution of light PO-related activities. The system of monthly meetings is just starting in both countries.

(2) *Cascade Training for Good Governance*: All of the RECOMs were supposed to be trained on 8 modules that REGIS-AG developed to promote good governance in their POs. Most of the RECOMs who received this good governance training were enthusiastic about its impact. Initially, the project focused on training the 200+ RECOMs in POs that were involved in the business clusters the project supported. Once they have the training, the RECOMs are expected to: (a) identify with the PO members the areas that they want to prioritize in their group from the 8 modules, and then (b) develop a road map (*feuille de route*) to achieve the priorities selected by the group. The workplan describes the steps needed to achieve each priority and the dates by which the group expects to achieve specific steps.

The REGIS-AG Governance Specialist and regional coordinators monitor and when necessary coach some of the POs. The RECOMs are expected to give both verbal and written (on a form) feedback to the project coordinators for the VC on how each PO is progressing in the execution of its workplan (*feuille de route*). The plan is that all the RECOMs that are in clusters will have the good governance training by the end of FY 2018 and that all of them will be trained by the end of FY 2019.

(3) *M&E*: The REGIS-AG M&E team uses the RECOMs to collect data needed to calculate some the REGIS-AG indicators such as the investments made by PO members throughout the year.

(4) *DRR Activity*: The RECOMs are also involved in collecting and disseminating information in the early warning system.

(5) *Animal Health*: The project is using the RECOMs to sensitize PO members on animal health issues (e.g., vaccination time) and to report on poultry mortality, which is data that will allow the project to assess the effectiveness of the vaccination campaign.

(6) *Telephones*: To further strengthen their activities, REGIS-AG is planning to equip all the RECOMs of the POs in business clusters with android smart phones that will facilitate data collection and transfer as well as information-sharing.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>that they anticipated using them to pass messages to the village about relevant VC and non-VC activities in the future. To strengthen this communication role, REGIS-AG is planning to equip the RECOMs with smart phones and to learn from other regional experiences about the best way to train the RECOMs how to use these in the second half of FY2018.</p>		<p>(H.2.4) Encourage technical staff to attend all of the quarterly functions so that these are not just the responsibility of the MEL staff; .</p>
	<p>3.30.b. In September 2018, the project organized a series of trainings for the RECOMs that were designed to strengthen their skills. The reports on these training underscore the critical importance of literacy in how effective the RECOMs were in conducting their work. Based on the data collected during these workshops, it was concluded that only 50 percent of the RECOMs were able to complete the M&E forms correctly (See Annex II.C, Text Box 8).¹⁰⁵</p> <p>3.30.c. Both the MEL and non-MEL staff who were interviewed about the RECOMs' role in the REGIS-AG M&E system reported that it was sometimes difficult to decipher the records kept by RECOMs who</p>	<p>There is wide variation between the RECOMs in terms of their capacity to complete the M&E forms, which is largely based on their literacy levels (3.30.b-3.30.d).</p> <p>The current system of monthly one-day meetings is inadequate to train the RECOMs to complete the forms correctly (3.30.e)</p>	<p>RISE Follow-on:</p> <p>Lesson H.2.<i>Internal and External Communication—Communication with the POs:</i> Same as above.</p>

¹⁰⁵This study showed that 50 percent of the RECOMs in the Sahel Region, 66 percent in the Eastern Region, 44 percent in the Central Northern Region were incapable of completing the forms correctly (annex II.C, Text Box 8).

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>completed the forms in local languages. This observation was confirmed by the evaluation team leader in June 2018 when she reviewed the RECOM data collection sheets in Dori.¹⁰⁶</p> <p>30.d. In follow-up interviews about the RECOMs in October 2018, both the REGIS-AG MEL manager and the REGIS-AG MEL advisor for Niger observed that one unintended consequence of promising to give the RECOMs the smartphones for their work, was to encourage the PO presidents to self-appoint themselves to be the PO RECOM even though many of them could neither read nor write in either French nor a local language. They observed that with a few notable exceptions, these older RECOMs had difficulty following the training and were not able to complete the forms without assistance from some of the younger members of their POs who were literate. The MEL staff reported that unfortunately it is too late to change this system on REGIS-AG so they will have to work with the RECOMs that they have.</p> <p>30.e. The MEL staff report that the current system of having a full day</p>		

¹⁰⁶ Part of the difficulty stems from the fact that some local languages—like More in Burkina Faso—use a different system for recording numbers that is not the same as the French system that is used in conventional book keeping in Burkina Faso. Other problems stem from the fact that some of the staff are not fluent in local languages.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	monthly provides insufficient time for adequate training. It is also difficult for the technical staff to attend the monthly meetings due to other obligations.		
	<p>Impact of the Project's Systems for Communicating with the Commercial Actors in the REGIS-AG Clusters on Project Management:</p> <p>Finding 3.31. REGIS-AG has helped strengthen the circuits of communication that support the REGIS-AG business clusters (<i>grappes</i>) through a series of mutually supporting mechanisms of communication that include fairs, warrantage events, B2B events, BDS providers' support for the execution of the beneficiary support plans (PAs), implementation and technical trainings. Based on FGDs with 57+ commercial actors in the business clusters, it is clear that these commercial actors are responding to the communication channels that REGIS-AG has developed because it provides value added to their core business.</p>	REGIS-AG is on the right track to achieving its management goal of linking members of the business clusters by building informed communication with the POs, the coordinators and all of the key commercial actors that support the clusters (3.31).	<p>RISE Follow-on:</p> <p>Lesson]. I. <i>Sustainability—Commercial Actors:</i> Future RISE follow-on VC initiatives need to have a clear and effective approach (for example support plans or coaching over a reasonable period of time) for developing strong sustainable linkages between key commercial actors and the POs in order to ensure the sustainability of these linkages.</p>
	<p>Impact of the Project Systems for Communicating with the Commune and Regional-Level</p>	REGIS-AG's strong communication with the mayors has contributed to the project's principal objective of linking	<p>Next 18 months—REGIS-AG:</p> <p><i>Recommendation 1.11.GIEs:</i> REGIS-AG needs to pay more attention to its pilot initiatives to transform</p>

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>Governments on Project Management:¹⁰⁷</p> <p>Finding 3.32. Based on interviews with eight mayors during the evaluation, these communication channels are providing the types of consistent communication and harmonization of procedures, training and policy that is needed to ensure that all of the market government activities follow the same basic model and include the appropriate legal texts and procedures.</p> <p>Finding 3.33. The two governors who were interviewed reported being actively involved in the design and execution of the regional and commune-level fairs. Both governors reported that this involvement has helped them backstop the project on many issues and to facilitate its coordination with other regional and commune-level actors. Both governors reported that they did not have a clear idea about the role of the different USAID-funded RISE projects in their zones.</p>	<p>vulnerable households to more profitable and organized markets (3.32-3.33).</p>	<p>30 POs and the livestock market COGES into GIEs in order to ensure its success.</p> <p>RISE Follow-on:</p> <p>Lesson J.3: <i>Sustainability—Market Governance:</i> Consider market governance programs using the REGIS-AG model as a mechanism for building the commune governments' ownership of the RISE follow-on investments.</p> <p>Lesson H.3. <i>Internal and External Communication—Commune and Regional Governments:</i> (H3) Maintain strong consistent communication with the commune and regional government administrations and backstop this communication with regular written updates on the RISE follow-on activities in the commune or region; and (H4) Require a realistic communication budget and staffing structure for communication activities from the start.</p>
	<p>Impact of the Informal Communication and Joint</p>	<p>There is qualitative evidence that the informal and formal</p>	<p>RISE Follow-on:</p>

¹⁰⁷ One Niamey-based REGIS-AG staff person (Component 5 Lead—Enabling Environment) oversees the market governance activities in all three regions in Niger and works in close collaboration with the coordinators and governance specialist to design and execute livestock market governance program that are increasing commune revenues and improving the market environment (e.g. security, hygiene, infrastructure).

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>Trainings With the DFAPs on REGIS-AG Project Management, Reporting and Scale-up.</p> <p>Finding 3.34. In the original RISE design, it was expected that the SAREL project would be the principal vehicle for CLA between the partners.</p> <p>Finding 3.35. In the course of attending the different SAREL events and co-executing at the regional level, many of the DFAP staff interviewed identified staff and activities that benefited from collaboration and training from REGIS-AG that improved the execution and impact of their programs.¹⁰⁸</p> <p>This type of “taking to scale” of innovative VC activities is the type of value-added impact that REGIS-AG was designed to catalyze.</p> <p>Finding 3.36. To date, however, there has been no system for tracking the wider impact of the TOTs conducted on the DFAPs or REGIS-ER so that REGIS-AG can report these wider indirect benefits as well. It is unclear how joint activities should be co-reported by</p>	<p>communication between the DFAPs and REGIS-AG has enabled the DFAPs to adopt new practices that have strengthened their programs, but this has not been well documented (3.34-3.36).</p> <p>To facilitate collaboration, the project adopted a more formal model of joint work plans in FY 2018 with joint monitoring at the specialist and COP levels (3.37).</p>	<p>Lesson F.3.iv. <i>Contracts, Finance, and Management—Joint Work Plans</i>: Require joint work plans with any other RISE partners from the start that clarify who pays for what and who implements what; the value added of the collaboration and how the results of this collaboration will be reported.</p> <p>Lesson G.<i>M&E and Reporting Strategies</i>: (G.2) Agree on a model for joint monitoring and reporting on activities that they can co-execute with other RISE partners in order to foster joint work plans and inter-partner collaboration; and (G.3) Identify common indicators that track their joint collaboration on VC activities and the scope of results accountability of each party.</p>

¹⁰⁸ During the same interviews, some staff repeated the observation made earlier that many of the trainings were scheduled at the last minute due to the delayed TOR approval and budget issues discussed earlier in this table.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>the partners to USAID so that they comply with USAID rules and regulations but also give credit to the different partners who collaborated.</p> <p>Finding 3.37. To strengthen this collaboration, REGIS-AG collaborated with the DFAPs and REGIS-ER on the development of four project-specific joint work plans that they started implementing in FY 2018 (see management discussion above).¹⁰⁹</p>		
	<p>Impact of the REGIS-AG Communication Unit on the REGIS-AG Communication with External Partners:</p> <p>Finding 3.38. For the first two years of REGIS-AG, the project’s external communication was limited due to the lack of a communication budget in the original contract and insufficient staff (only one locally hired staff person in each country with limited proficiency in English). Because of this, REGIS-AG has produced very few briefing papers on its innovative VC activities in either French or English. This team is also likely to increase the efficiency</p>	<p>REGIS-AG has strengthened its communication unit (3.38, 3.40).</p> <p>Many national and international partners are insufficiently informed about REGIS-AG’s highly innovative VC activities (3.39).</p>	<p>RISE Follow-on:</p> <p>Lesson H.4. <i>Internal and External Communication—Budget and Staffing:</i> Require a realistic communication budget and staffing structure for communication activities from the start.</p>

¹⁰⁹ The execution of these joint work plans is being monitored through quarterly meetings. Although staff appreciates the joint workplans, they regret that these did not come until the last year of the DFAPs, which will no longer have field-level staff after June 30 and which will completely suspend activities September 30.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>of the quarterly and annual report writing process (described above).</p> <p>Finding 3.39. Since the REGIS-AG contract does not allow the project to have a website, its only recourse is to post briefing papers on partner and USAID/Niger and USAID/Burkina Faso windows on the larger USAID website and the distribution of hard copies.</p> <p>Finding 3.40. The addition of a second experienced communication officer in FY 2017 is strengthening the communication unit and facilitating the production of briefing papers on REGIS-AG's activities in English and in French.</p>		
<p>4. To what extent has REGIS-AG been able to facilitate toward sustainability (as opposed to performing work and being relied upon) in accomplishing its objective?</p>	<p>Finding 4.1. VC Cowpea: Based on the FGDs with the POs, the agro-dealers and the REGIS-AG staff, the evaluators feel that the successful implementation of the support plans in the business cluster model in FY 2018 and FY 2019 (that links the agro-dealers with the POs and supports warrantage) are likely to ensure the sustainability of the linkages (and social capital) that REGIS-AG helped develop in the cowpea VC because different levels of the VC have a vested economic interest in sustaining these new linkages.</p>	<p>REGIS-AG's strategic linking and support of commercial actors in its VC activities has strengthened the likelihood that these commercial linkages will be maintained once the REGIS-AG funding ends (4.1).</p>	<p>RISE Follow-on:</p> <p>Lesson J.1. <i>Sustainability—Commercial Actors:</i> Future RISE follow-on VC initiatives need to have a clear and effective approach (for example support plans or coaching over a reasonable period of time) for developing strong sustainable linkages between key commercial actors and the POs in order to ensure the sustainability of these linkages.</p>

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>Finding 4.2. VC Poultry: Based on the interview with FGDs, the POs, a large number of poultry processors and merchants, two private-sector veterinarians, two veterinarian auxiliaries, one village vaccination specialist and the REGIS-AG staff, the evaluators feel that the successful implementation of the support plans in the business cluster model in FY 2018 and FY 2019¹¹⁰ are likely to ensure the sustainability of the linkages (and social capital) that REGIS-AG helped develop in the poultry VC because different levels of the VC have a vested economic interest in sustaining these new linkages.</p>		
	<p>Finding 4.3. VC Small Ruminant: Based on the FGDs with the POs, the merchants and processors that are linked to the small ruminant POs, the implementation of the support plans in the business cluster model in FY 2018 and FY 2019¹¹¹ are likely to ensure the sustainability of the linkages (and social capital) that REGIS-AG helped develop in the small ruminant VC because different</p>		

¹¹⁰ That links specific POs with processors, merchants and SVPP [veterinarians] vaccinators and the use of the BDS to provide technical assistance to the POs and the processors and merchants through the execution of the business cluster PA.

¹¹¹ That links specific POs with butchers and merchants as the nucleus of the system and the implication of the BDS to provide technical assistance to the POs and the butchers and merchants through the execution of the business cluster PAs.

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	levels of the VC have a vested economic interest in sustaining these new linkages.		
	Finding 4.4. Pilot GIE Initiatives: In FY 2018 REGIS-AG started a pilot initiative to transform 30 POs into 12 GIEs. The project hopes to transform these groups into GIEs, which will enable them to operate as registered businesses within specific VCs. As registered business, the POs would have better access to credit, which will increase the chances that they can continue to sustain and scale-up their activities after the project ends.	The REGIS-AG pilot project to promote 30 POs into 12 GIEs is a promising initiative that is likely to increase the chances the POs will be able to continue to scale up and sustain their activities once the project funding ends (4.4).	<p>Next 18 months—REGIS-AG:</p> <p><i>Recommendation 1.11. GIEs:</i> REGIS-AG needs to pay more attention to its pilot initiatives to transform 30 POs and the livestock market COGES into GIEs in order to ensure its success.</p>
	<p>Finding 4.5. TOT Model:</p> <p>Finding 4.5.i. When asked to assess the relative impact of the REGIS-AG trainings, fairs and B2B events, most of the PO members, merchants and processors who were interviewed in the FGDs ranked the trainings in first place. When asked to rank their priorities for the next 18 months, most POs, merchants and processors who were interviewed responded “additional training.” They were quite specific in enumerating the types of training that they needed and why. The merchants typically asked for more training in improved food-processing</p>	REGIS-AG’s use of a TOT approach appears to have provided a certain level of basic training to a critical mass of PO members and merchants that increases the chances that the PO members will train and retrain other members and ask for additional trainings from REGIS-AG and other partners (4.5.i-4.5.ii).	<p>RISE Follow-on:</p> <p>Lesson].2. <i>Sustainability—TOT and BDS Training:</i> Use a TOT model for the baseline training of the POs and commercial actors in marketing as well as good governance that includes: (a) close monitoring of the cascade training in terms of numbers and themes through the M&E systems and staff supervision missions; that folds into (b) a system of BDS trainers that can sustain some of the most critical technical and good governance trainings that the POs will need once the project funding ends.</p>

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>techniques. The POs typically asked for trainings that would help them increase their production now that they were aware of how to access the market at higher prices.</p> <p>Finding 4.5.ii. When asked to describe specific trainings that they and their PO and association members had received, the FGD participants were able to describe how the initial trainees trained other people and what impact this had on their individual and group activities. Some were able to even describe the month and year that the cascade trainings had occurred based on the records they brought with them to the FGD interviews.</p> <p>Finding 4.5.iii. To date, no one has studied the actual impact or level of TOT at the community-level, although this information is part of their monthly reports that the RECOMs submit to their regional coordinators.</p>		
	<p>Finding 4.6. Market Governance Activities:</p> <p>Finding 4.6.i. The commune governments are financially benefiting from the REGIS-AG livestock market reform. This makes it likely that the principal results of the activities (i.e. the increased</p>	<p>REGIS-AG’s support for the market governance activities has contributed to the development of the commune-level governments’ investments in their communities in ways that have strengthened social capital and the prospects that these</p>	<p>Next 18 months—USAID/SRO:</p> <p><i>Recommendation 2.2.B. Loan Guarantees:</i> Since the lack of an appropriate display and slaughtering locations is considered a major marketing constraint for the poultry VC in Niger, give priority to loan guarantees to private investors in the REGIS-AG business clusters who want to build</p>

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	<p>capacity of the LMMCs [or COGES] for market management, better and safer access to regional livestock markets for the vulnerable POs, increased access to the more profitable regional and international livestock markets and increased tax revenues for communes) will be sustained once the REGIS-AG funding ends.</p> <p>Finding 4.6.ii. In Niger, 15 market committees were transformed in GIEs and in Burkina Faso 10 markets committees (COGES or LMMCs) are in process to be transformed in GIEs.</p> <p>Finding 4.6.iii. The growing interest of international donors like the World Bank and MCC in these pilot initiatives further enhances the chances that the new model will be sustained and potentially scaled up in both Niger and Burkina Faso.</p>	<p>market management gains will be sustained after the project ends (4.6.i-4.6.iii).</p>	<p>these facilities near or adjacent to the livestock markets that REGIS-AG has supported.</p> <p>Next 18 months—REGIS-AG:</p> <p><i>Recommendation 1.11. GIEs:</i> REGIS-AG needs to pay more attention to its pilot initiatives to transform 30 POs and the livestock market COGES into GIEs to ensure its success.</p> <p>RISE Follow-on:</p> <p><i>Lesson C.2. Special Marketing Constraints—Poultry and Ruminant VC: (C.2.i)</i> The REGIS-AG market readiness training is a good model for helping POs understand how to prepare for the market. (C.2.ii) Market management reforms such as those launched by REGIS-AG attract outside merchants and raise farmer prices for small ruminants. (C.2.iii) Since most livestock markets in Burkina Faso and Niger do not include appropriate display and slaughtering facilities for poultry, future VC initiatives need to facilitate some of the commercial actors in the poultry business clusters developing these facilities through loan guarantees.</p>
	<p>Finding 4.7. Fairs: Based on interviews with the REGIS-AG staff and government partners, it is clear that there is strong political support at every level for continuing the REGIS-AG model of commune and regional-level trade fairs. To date, however, neither REGIS-AG nor the governments have developed a clear model for sustaining the costs of</p>	<p>Although the regional and commune-level governments have a strong interest in sustaining the REGIS-AG models, they need assistance in developing a sustainable model for supporting the cost of the fairs (4.7).</p>	<p>Next 18 months—REGIS-AG:</p> <p><i>Recommendation 1.12. Fairs: (1.12.A)</i> Continue supporting regional and commune-level fairs but shift the focus of this support from leading the process to building the capacity of one of the leading local partners to develop a more sustainable financial basis for the fairs. (1.12.B) Continue REGIS-AG's current policy of progressively reducing and eliminating subsidies for organizing the fairs and facilitating POs' participation; (1.12.C)</p>

Evaluation Questions	Findings	Conclusions (from Findings)	Recommendations ⁶⁷ for the Next 18 Months and Crosscutting Lessons Learned for the RISE Follow-on
	operating the fairs once the project funding ends.		Encourage large commercial enterprises to rent display areas. (I.12.D) Collaborate with other donor-funded projects to facilitate the PO preparation for and participation in the fairs.

ANNEXE II. ADDITIONAL TABLES, FIGURES, AND TEXT BOXES

ANNEX II.A. TABLES

ANNEX II.A. TABLE I. NUMBER OF DIRECT BENEFICIARY POS BY VC, FY 2016 - PRESENT

	POs by Partner Projects				POs by VC			
	REGIS-ER	DFAPs	Non-USAID	Total	Small Ruminants	Poultry	Cowpeas	Total
Niger	73	112	145	330	124	68	138	330
Maradi	27	87	50		63	25	76	164
Tillaberi	35	0	55		26	31	33	90
Zinder	11	25	40		35	12	29	76
Burkina Faso	9	141	209	359	129	60	170	359
Sahel/Dori	2	0	104		45	22	39	106
Est/Fada	5	16	39		19	16	25	60
C/Kaya	2	125	66		65	22	106	193
Total	82	253	354	689	253	128	308	689
% Total	12%	37%	51%		37%	19%	45%	
<i>Added in FY 2018</i>		(#PO)						
Niger	35	14	0	49	0	26	23	49
Burkina Faso	10			10			10	10
Total	45	14	0	59	0	26	33	59
Total FY 2018	127	267	354	748	253	154	341	748
% Total	17%	36%	47%		34%	21%	45%	

Source: REGIS-AG Chief of Party (COP), Georges Dimithe, June 23, 2018.

ANNEX II.A. TABLE 2.A. REGIS-AG POS REPARTITION PER VALUE CHAIN AND PER IMPLEMENTATION PARTNERS THROUGH JUNE FY 2018

Poultry Niger				
Regions	REGIS-ER	DFAPs	Other Projects	Total
All	34	8	26	68
Maradi	13	0	12	25
Tillaberi	19	0	12	31
Zinder	2	8	2	12

Poultry Burkina Faso				
Regions	REGIS-ER	DFAPs	Other Projects	Total
All	6	22	32	60
Sahel/Dori	2	0	20	22
Est/Fada	4	0	12	16
C/Kaya	0	22	0	22

Poultry REGIS-AG				
Regions	REGIS-ER	DFAPs	Other Projects	Total
All	40	30	58	128

Small Ruminants Niger				
Regions	REGIS-ER	DFAPs	Other Projects	Total
All	24	44	56	124
Maradi	6	37	20	63
Tillaberi	9	0	17	26
Zinder	9	7	19	35

Small Ruminants Burkina Faso				
Regions	REGIS-ER	DFAPs	Other Projects	Total
All	0	15	114	129
Sahel/Dori	0	0	45	45
Est/Fada	0	0	19	19
C/Kaya	0	15	50	65

Small Ruminants REGIS-AG				
Regions	REGIS-ER	DFAPs	Other Projects	Total
All	24	59	170	253

Cowpea Niger				
Regions	REGIS-ER	DFAPs	Other projects	Total
All	15	60	63	138

Cowpea Burkina Faso				
Regions	REGIS-ER	DFAPs	Other projects	Total
All	3	104	63	170

Cowpea REGIS-AG				
Regions	REGIS-ER	DFAPs	Other projects	Total
All	18	164	126	308

Maradi	8	50	18	76
Tillaberi	7	0	26	33
Zinder	0	10	19	29

Sahel/Dori	0	0	39	39
Est/Fada	1	16	8	25
C/Kaya	2	88	16	106

Source: REGIS-AG Chief of Party (COP), Georges Dimithe, June 23, 2018.

ANNEX II. A. TABLE 2.B. DISTRIBUTION OF REGIS-AG POS BY REGION, BY COMMUNE, BY PARTNER PROJECT CATEGORY, AND BY VALUE CHAIN THROUGH FY2017

	# Communes		# REGIS-AG Villages and POs		#POs Related to Partner Projects				#POs by VC			
	National	REGIS-AG	# Villages	# POs	REGIS-ER	DFAPs	Non-USAID	All	Small Ruminants	Poultry	Cowpea	All
Niger:	246	45	157	330	73	112	145	330	124	68	138	330
Maradi	122	18	69	164	27	87	50		63	25	76	164
Tillaberi	62	12	42	90	35	0	55		26	31	33	90
Zinder	62	15	46	76	11	25	40		35	12	29	76
Burkina Faso:	81	20	195	359	9	141	209	359	129	60	170	359
Sahel/Dori	26	6	54	106	2	0	104		45	22	39	106
Est/Fada	27	6	37	60	5	16	39		16	16	25	60
C/Kaya	28	8	104	193	2	125	66		65	22	106	193
Total	327	65	352	689	84	250	354	689	253	128	308	689
					12%	37%	51%		37%	19%	45%	

Source: REGIS-AG COP Georges Dimithe, July 14, 2018. Revised October 17, 2018.

Annex II. A. Table 3. Percentage of the Communes Where REGIS-AG Intervenes Included in the Sample for the REGIS-AG Midterm Performance Evaluation (FY 2018)

Country and Region	Total # of Communes in Region	REGIS-AG		Proposed Frame for Sampling	
		# of Communes Where REGIS-AG Intervenes	% of Communes in the Region Covered by REGIS-AG	# of Communes Where the Evaluation Team Will Interview	% of Communes Where REGIS-AG Intervenes Included in the Evaluation
Niger	246	45			
Maradi	122	18	14%	2	11%
Tillaberi	62	12	19%	2	17%
Zinder	62	15	24%		
Burkina Faso	81	20			
Sahel/Dori	26	6	23%	2	33%
East/Fada	27	6	22%		
Central/Kaya	28	8	29%	2	25%

Source: Della McMillan and Kokou Zotoglo, 2018 REGIS-AG DRAFT Midterm Performance Evaluation Work Plan based on rankings to be developed by the consultants based on ranking to be provided by REGIS-AG on April 25, 2018.

ANNEX II. A. TABLE 4. PROPOSED SYSTEM FOR CLASSIFYING COMMUNES BY LEVEL OF ENGAGEMENT FOR THE REGIS-AG MIDTERM PERFORMANCE EVALUATION (FY 2018)

Sort by	Commune	Commune	Commune
Level of Engagement	High (>3 POs + more than one VC represented)	Moderate (1-3 POs + at least one VC represented)	Minimal (only one or two interventions, such as paravet services)
Value Chain	Adequate coverage of all three VCs	Adequate coverage of all three VCs, or two most common	None
Accessibility	Time + geography + security	Time + geography + security	Time + geography + security

Source: Della McMillan and Kokou Zotoglo, 2018. REGIS-AG Draft Midterm Performance Evaluation Work Plan based on rankings to be developed by the consultants based on ranking to be provided by REGIS-AG on April 25, 2018.

ANNEX II. A. TABLE 5. NUMBER OF INTERVIEWS AND PEOPLE INTERVIEWED DURING THE REGIS-AG MIDTERM PERFORMANCE EVALUATION, APRIL-MAY 2018 ¹¹²

Stakeholder Category	Niger		Burkina Faso		Senegal		All	
	# int	# p	# int	# p	# int	# p	# int	# p
1. REGIS-AG Management	8	11	8	14				
2. REGIS-AG VC Staff	3	16	2	12				
3. REGIS-AG Crosscutting (Literacy, Finance, M&E, Good Governance, etc.)	11	21	5	7				
4. REGIS-AG Pos	24	145	24	135				
5. Government Partners	4	7	11	26				
5.a. Decentralized Government Services	(0)	(0)	(8)	(22)				
5.b. Commune Mayors	(4)	(7)	(3)	(4)				
6. Others RISE Projects (REGIS-ER, DFAP, SAREL)	6	25	4	7				
7. Commercials Partners (Inputs Suppliers, Traders, and Processors)	11	26	15	31				
8. Others	4	4	7	12				
8.a. Veterinarians, Auxiliaires d'Elevage (AEs), and Village Vaccinators	(3)	(3)	(2)	(3)				
8.b. Microfinance Institutions	(0)	(0)	(3)	(5)				
8.c. Literacy Center Instructor	(1)	(1)	(2)	(4)				
9. The Market Management Committee /Groupement d'Intérêt Economique (GIE)	4	21	2	29				
10.a. USAID/SRO					2	3		

Stakeholder Category	Niger		Burkina Faso		Senegal		All	
	# int	# p	# int	# p	# int	# p	# int	# p
I0.b. USAID (Niger)					1	1		
I0.c. USAID (Burkina Faso)			1	3				
Sub-Total /Total	75	276	79	276	3	4	157	556

Methodology: Some individuals participated in more than one interview. Duplication was eliminated on the following Burkina Faso categories, for example: Category 1 (13-1=12; Category 6 (8-1=7); and Category 9 (30-1=29). This list of total numbers eliminates them (19-11=8). Eight people (**six** in Category 1 and **two** in Category 6) participated in the interviews in Category 1.

Source: REGIS-AG Midterm Evaluation. May-June 2018.

ANNEX II.A. TABLE 6. EVOLUTION OF THE REGIS-AG STAFF AT THE DORI REGIONAL OFFICE BY REGION, WHERE THEY INTERVENE, AND OFFICE BASE (FY 2015-FY 2018)¹¹¹

Description of the REGIS-AG Staffing Model in Burkina Faso (June 2018)

This table provides a brief overview of the REGIS-AG regional level staffing in Burkina Faso.

A. Regional Staff: The table shows the 10 component and sub-component teams that administer these programs (small ruminants, cowpea, poultry, animal health, literacy, enabling environment, access to finance, access to inputs, and MEL).

A.1. To encourage inter-regional synergies, the decision was made to have most of the regional staff based in the main project office which is in the Northern Region (N) in Dori (orange color). One reason for doing this was to help build a unified consortium staff since the staff were hired and funded by the different implementing partners (see column one, CNFA AED, SNV, A2N, VSF and CNFA).

A.2. Although staff are based in Dori (orange color) the individual staff work in other regions: the Eastern Region (E) and Central North (CN) as well as the Sahel Region (S).

A.3. A small number of staff are based in the eastern region Fada (green color) and in Ouagadougou.

B. Administration: The Regional Office Lead is based in the Sahel office (orange color) All the other administrators including the Deputy Chief of Party who oversees the Burkina Faso program are based in Ouagadougou (blue color).

C. Transversal: The staff that backstop communication and gender in all three regions are based in Ouagadougou (blue color).

Lessons Learned:

A. Strengths: Most of the regional staff—i.e. the technical staff working in the Eastern, Central North, and Sahel regions—who were interviewed during the evaluation felt that this unconventional way of housing all the staff from the eight implementation partners into one building helped build staff cohesion and cross-training. Staff cited several reasons for this:

- Being all together in one building helped everyone keep informed. It meant that every one of the implementing partners had the same level of information.
- The same co-housing of the different consortium members in one building helped everyone exchange their experiences and appreciate the experience and capacity of the other partners and staff.
- The staffing model helped create an “*esprit d’équipe*” with a cohesive “*feuille de route*” (road map).
- Having the staff based out of the national capital (Ouagadougou) helped build their linkages with the regional and district level authorities.
- Staff noted that having an office in Dori also helped to reduce the travel and administrative costs of the project since Dori was nearer to the area where REGIS-AG worked in the Eastern Region as well as the Central North.
- The same co-housing arrangement helped facilitate good working relationships with their two local partners—A2N and AGED—since both of them had offices in Dori.

¹¹¹**Color Codes for Area where the Person in the position works:** E= Eastern Region, CN=Central North Region, S=Sahel. Color Codes for the Office Base of the Person in the position: Orange =Based in Dori; Green=Based in Fada n’Gourma in the Eastern Region; Blue=Based in Ouagadougou at the main REGIS-AG office.

B. Weaknesses: The chief weaknesses of the model were:(1) the difficulty that the project had in harmonizing the staff policies for per diem (see section 4.5.1 of this report); and (2) the chronic under-equipment of the staff in terms of project vehicles which made it difficult to plan joint supervision missions with any degree of reliability (see section 4.5.1 of this report).

C.Opportunity: Most of the staff who were interviewed felt that RISE initiatives might consider this type of co-housing for consortium members.

D. Threats: For the model to work properly, however, it needs to be strengthened and supported by a cohesive model of per diems and adequate logistical support (see Sections 4.5.3 of this report).

Source: FGD and KII with REGIS-AG staff in Burkina Faso (June 2018) and a separate FGD with Bruno Ouedraogo and Edmond Sedogo, October 18, 2018.

	FY 2015	FY 2016	FY 2017	FY 2018	FY 2019
Small Ruminants					
CNFA	Acting Lead (E,CN,S)	Acting Lead (E,CN,S)	Lead (E,CN,S)	Lead (E,CN,S)	Lead (E,CN,S)
AGED	Coordinator (E&CN)	0 (Acting Specialist Literacy)	0 (Acting Specialist Literacy)	0 (Acting Specialist Literacy)	Coordinator (E&CN)
SNV	Specialist Transformation (E,CN,S)	Specialist Transformation (E,CN,S)	Specialist Transformation (E,CN,S)	Specialist Transformation (E,CN,S)	Specialist Transformation (E,CN,S)
A2N	Coordinator (S)	Coordinator (S)	Coordinator (S)*	Coordinator (S)	Coordinator (S)
Cowpea					
CRS	Lead (E,CN,S)	Lead (E,CN,S)	Lead (E,CN,S)	Lead (E,CN,S)	Lead (E,CN,S)
SNV	Specialist Marketing (E,CN,S)	Specialist Marketing (E,CN,S)	Specialist Marketing (E,CN,S)	Specialist Marketing (E,CN,S)	Specialist Marketing (E,CN,S)
AGED	Coordinator (CN,E)	Coordinator (CN,E)	Coordinator (CN,E)	Coordinator (CN,E)	Coordinator (CN,E)
A2N	Coordinator (S)	Coordinator (S)	Coordinator (S)	Coordinator (S)	Coordinator (S)
Poultry					

	FY 2015	FY 2016	FY 2017	FY 2018	FY 2019
VSF	Lead (E,CN,S)	Lead (E,CN,S)	Lead (E,CN,S)	Lead (E,CN,S)	Lead (E,CN,S)
CNFA	Specialist (E)	0	Specialist (E)	Specialist (E)	Specialist (E)
Animal Health					
VSF	Specialist (E,CN,S)	Specialist (E,CN,S)	Specialist (E,CN,S)	Specialist (E,CN,S)	Specialist (E,CN,S)
Literacy					
AGED	Specialist (CN,E)	Specialist (CN,E)	Specialist (CN,E)	Specialist (CN,E)	Specialist (CN,E)
A2N	Coordinator (S)	Coordinator (S)**	Coordinator (S)	Coordinator (S)	Coordinator (S)
Enabling Environment					
SNV	Acting (Specialist Transformation Small Ruminants)	Acting (Specialist Transformation Small Ruminants)	Specialist (E,CN,S)	Specialist (E,CN,S)	Specialist (E,CN,S)
Access to Finance					
CNFA		Specialist (S, CN, E)	Specialist (S, CN, E)	Specialist (S, CN, E)	Specialist (S, CN, E)
BDS					
SNV	Specialist (CN,S,E)	Specialist (CN,S,E)—6 months	Specialist (CN,S,E)—6 months	Specialist (CN,S,E)—6 months(pas claire)	Specialist (CN,S,E)—
Access to Agricultural Inputs					
CNFA	Specialist Inputs(CN,S,E)	Specialist Inputs(CN,S,E)	Specialist Inputs(CN,S,E)	Specialist Inputs (CN,S,E) and lead for 2 countries	Specialist Inputs (CN,S,E) and lead for 2 countries
Monitoring, Evaluation, Learning (MEL)					
CNFA	Specialist MEL (CN,S,E)	Specialist MEL (CN,S,E)	Specialist MEL (CN,S,E)	Specialist MEL (CN,S,E)	Specialist MEL (CN,S,E)

	FY 2015	FY 2016	FY 2017	FY 2018	FY 2019
CNFA	Assistant	0	0	Assistant(S)	Assistant(S)
CNFA	Assistant	0	0	Assistant (CN)	Assistant (CN)
CNFA	Assistant	0	0	Assistant (E)	Assistant (E)
Administration					
CNFA	Regional Manager (CN,S,E)	Regional Manager (CN,S,E)	Regional Manager (CN,S)	Regional Manager (CN,S)	Regional Manager (CN,S)
CNFA	DCOP	DCOP	DCOP	DCOP	DCOP
CNFA	Administration and accounting (4)	Administration and accounting (4)	Administration and accounting (4)	Administration and accounting (4)	Administration and accounting (4)
Cross-cutting					
CNFA	Specialist Gender(CN,S,E)	Specialist Gender(CN,S,E)	Specialist Gender(CN,S,E)	Specialist Gender(CN,S,E)	Specialist Gender(CN,S,E)
CNFA		Specialist Communication(CN,S,E)	Specialist Communication(CN,S,E)	0	

* Replaced in 2017**Replaced in 2016

Source: REGIS-AG Dori Program Manager Edouard Sedogo. July 10, 2018 update of table developed with the REGIS-AG Midterm Evaluation Team, June 2018.

Acronyms: A2N (Association Nodde Nooto); AGED(Association pour la Gestion de l'Environnement et le Développement); BDS (Business Development Specialist); CN (Centre-Nord, Central North Region of Burkina Faso); CNFA (Cultivating New Frontiers in Agriculture; CRS (Catholic Relief Services); E(Est or Eastern Region of Burkina Faso); FY (Fiscal Year); MEL (Monitoring, Evaluation and Learning); S (Sahel Region of Burkina Faso); SNV (Netherlands Development Organization [*Stichting Nederlandse Vrijwilligers*]); VSF (Vétérinaires Sans Frontières).

ANNEX II.A.TABLE 7. REGIS-AG MAJOR EVENTS (FY 2015-FY 2018)

Date	Events
15 March 2013	RFP solicitation issued
28 January 2015	Contract awarded ¹¹³
3 March 2015	Arrival CNFA team for startup & installation of Niamey Office & Ouagadougou Office
10 March 2015	Starting recruitment process (advertisement of all positions)
18 – 30 March 2015	Arrival Value Chain Advisor, Chief of Party, Director of Finance and Operations (DFO)
4 April 2015	QuickBooks Implementation: Pilot Project: REGIS-AG
15- 27 June 2015	Setting up office REGIS-AG Zinder
1 st July 2015	Setting up office REGIS-AG Dori
July 2015	Setting up office REGIS-AG Maradi
October 2015	Setting up office REGIS-AG Tillabéri
December 2015	Approval by USAID of the PMP
December 2015	44 Staff mobilized
January 2016	Dismissal COP, appointment of an Interim COP
1 st August 2016	Appointment of 2 nd COP
18-21 September 2016	Visit of CNFA Chief Executive Officer (CEO) to REGIS-AG in Niger and Burkina Faso ¹¹⁴
19 October 2016	Appoint of a new Contracting Officer’s Representative(COR) (Patrick Smith replaced Jenna Diallo)
December 2016	16 new staff mobilized: total: 60 staff
January 2017	Approval by USAID of new VC strategy
March 2017	Dismissal Value Chain Advisor Approval by USAID of the revised budget (9 March 2017)
April 2017	Approval by USAID of the VC study (inception studies)

¹¹³ The award was delayed due to a protest.

¹¹⁴ Followed by a visit to USAID Sahel office in Dakar on the 22 September.

Date	Events
1 st May 2017	Setting up office REGIS-AG Fada (new)
June 2017	Replacement of the value chain Advisor Appoint of the alternate COR (Abdourahmane Ndiaye)
December 2017	Total staff in place: 74: in replacement recruitment process: DFO NE (1), Senior accountant NE (1), BDS/innovation Advisor NE & BF (2), Communication specialist BF (1); Small Ruminants VC Coordinator BF (1) 80 staff in Total Currently: 78 (47 in Niger and 31 in Burkina Faso) + 4 vacant
January 2018	DFO resignation
14 February 2018	Arrival of Field Support Program Officer
18 February 2018	Arrival of the new DFO

Source: REGIS-AG COP Georges Dimithe, June 27, 2018.

ANNEX II.A. TABLE 8. NUMBER OF LIVESTOCK AUXILIARIES TRAINED BY REGIS-AG THAT WERE EQUIPPED AT THE END OF FY 2017 AS PART OF THE SVPP/RSAP SUPPORT IN BURKINA FASO AND NIGER*

Country	Number of AEs			Equipment Provider
	Existing	Fully Equipped	Partially Equipped	
Burkina Faso	105	46	44	REGIS-ER (SVPPs from <i>Sahel-Assistance Vétérinaire de Proximité au Sahel</i> (VETOPROX), East-SIRBAVETO and Centre Nord); <i>Victoire sur la Malnutrition</i> (ViM) (SVPP from Centre Nord); REGIS-AG (<i>Services Vétérinaires [VETO] Consult and VETO Assistance</i>) with teaching materials.
Niger	310	36	0	SAWKI for 27 AE belonging to 30 SVPP in Mirriah, LAHIA for 15 AE belonging to 31 SVPP in Aguié
Total	415	82	44	

*In these systems, a private veterinarian is responsible for the technical supervision of and supply of veterinary products to AEs, thus ensuring the quality of products used and the efficiency and sustainability of animal health services rendered. The SVPP also contributes to the popularization of certain livestock management techniques in order to optimize livestock production by improving agro-pastoralists' access to veterinary care and technical advice in the field for livestock which benefits livestock producers in the project intervention areas. The capacity building processes for these SVPPs/ RSAPs are still underway in terms of equipment support through the partnership with VSF/B and RISE partner projects. At the end of FY 2017, only 82 of the 415 AEs were fully equipped in Burkina Faso and Niger.

Source: REGIS-AG. Project FY 2018 Joint Work plans (1 October 2017-30 September 2018). Parts 3.a. REGIS-AG AND REGIS-ER. Niamey: REGIS-AG. Pp. 32-33.

ANNEX II.A. TABLE 9. CURRENT STATUS OF CRITICAL TASKS ASSOCIATED WITH THE ROLE OUT OF THE 3S FUND AND BDS SERVICE ACTIVITIES OF THE REGIS-AG VC DEVELOPMENT BUSINESS CLUSTER MODEL (JULY 2018)

Tasks	Sub Tasks	Next Steps
1. Select service providers through the 3S Fund funding process	Group beneficiaries in reasonable bundles for service provision based on their location, nature of service, magnitude of effort required ¹¹⁵ .	Done in Niger since June. In progress in Burkina Faso, will be finalized before end of July 2018
	– Prepare and issue calls for service provision proposals	In progress: the calls are sent to the Headquarters (HQ) for feedback
	– Select service providers by following the process outlined in the 3S fund funding process	The selection will be conducted before end of august
	– Conduct induction workshop / training for selected providers	The activity will be done before 15 September 2018
2. Select service providers through the 3S Fund funding process) and volunteers	<ul style="list-style-type: none"> – Identify services that can benefit from volunteer services – Identify and mobilize volunteers as consultants – Conduction induction training for selected volunteers 	–
3. Train beneficiaries (processors, grillers and butchers) in entrepreneurship to facilitate access to credit	<ul style="list-style-type: none"> – Produce standardized training modules – Mobilize targeted beneficiaries – Conduct the training using service providers or volunteers 	– Will start from 15 October 2018
4. Develop relationships between MFIs and beneficiaries	<ul style="list-style-type: none"> – Develop an agreement with MFI on the funding mechanism – Support beneficiaries in preparing the necessary documentation – Assist / coach POs in submitting their applications, during processing, and during implementation 	– Facilitation started
5. Monitor the execution of the service providers' contracts	<ul style="list-style-type: none"> – Organize the monitoring missions – Organize quarterly meetings with service providers – Organize joint progress assessment with all parties involved – Review reports produced by service providers or volunteers 	

Source: Telephone and email communication with BDS/Innovation Advisor Louali Salifou, REGIS-AG. July 10, 2018.

¹¹⁵ In other words, a service provider can support more than one beneficiary as long as they are all getting the same service, are not too far from each other, and they are not too many in a bundle to handle by one service provider. Beneficiaries will therefore be grouped as such in calls for service provision the project will launch as detailed in the 3S Fund manual.

ANNEX II.A. TABLE 10. PROJECT DATA ON NUMBER OF REGIS-AG POS TRAINED IN REGIS-AG LITERACY CENTERS IN BURKINA FASO (FY 2015-PRESENT)

Region	# Centers	# People Trained		# of POs From Different Projects Whose Members Benefited from the Training Who Are Not REGIS-AG POs			# REGIS-AG POs Who Participated in Training	Total # of POs Trained
		Men	Women	ViM Project	REGIS-ER	Other Projects		
Est (East)	8			0	8	0	8	16
Centre-Nord (Central North)	26	111	963	14	5	0	97	116
Sahel	29	185	701	0	5	21	58	84
Burkina Faso	63	296	1664	14	18	21	163	216

Source: REGIS-AG M&E specialist for the Sahel Region, Burkina Faso June 22, 2018.

ANNEX II.A. TABLE 11. PROJECT DATA ON NUMBER OF POS TRAINED IN REGIS-AG LITERACY CENTERS IN NIGER (FY 2015-PRESENT)

Region	# Centers	# People Trained		# of POs From Different Projects Whose Members Benefited from the Training Who Are Not REGIS-AG POs								# REGIS-AG POs Who Participated in Training	Total # of POs Trained
		Men	Women	LAHIA	SAWKI	PASEM-TAI	AREN	Karakara	SNV	REGIS-ER	Total		
Tillaberi	15	74	419	0	0	0	0	0	0	0	0	27	27
Zinder	15	161	327	0	2	0	0	0	0	0	2	25	27
Maradi	50	178	1391	24	17	0	3	9	0	28	81	83	164
Niger Total	80	413	2137	24	22	0	3	9	0	28	83	135	218

Source: REGIS-AG Lead Component 4 based on data provided by the Niger MEL Advisor, August 31, 2018.

Annex II.A, Table 12. Key Differences Between Burkina Faso and Niger on Some of the Critical Findings and Recommendations Identified in the REGIS-AG Midterm Performance Evaluation

Key Differences	Possible Actions to Bridge These Acts
<p>1. Loan Guarantees: REGIS-AG is depending on the activity's Strategic Services Sub-award (3S Fund) plus loans from micro-finance institutions (MFIs) and banks to support the <i>plans d'accompagnement</i> (PAs) and Business Development Services (BDS) needed by the producer organizations (POs) and commercial actors in the business clusters.</p> <p>Burkina Faso (BF): The USAID-funded Development Credit Authority (DCA) loan guarantees make it easier for the business cluster stakeholders to get loans.</p> <p>Niger: USAID funded DCA in Niger have ended, which makes it more difficult for the stakeholders to get MFI or bank finance.</p>	<p>-Alternative loan guarantee mechanism for Niger: To ensure the success of BDS in Niger, it is crucial to renew the DCA or to initiate an alternative guarantee mechanism to facilitate PO and commercial stakeholders' loans from MFIs and banks. (This is recommended by the REGIS-AG evaluation.)</p> <p>-BDS Training and Supervision for Niger and BF: Just having a loan guarantee is not enough. For the banks and MFIs to support the activity, the BDSs and the REGIS-AG staff working with the BDSs and clusters must build the confidence of these lending institutions in the proposed activities. Specifically, they must be able to clearly articulate how the activities outlined in the loan requests will build the capacity of the business clusters, and they must find ways to involve the funding structures in their oversight. (This is planned under REGIS-AG.)</p>
<p>2. Literacy Training Difference: The 48 focus group discussions (FGDs) with REGIS-AG POs showed numerous ways that literacy training had strengthened the social cohesion and global functioning of direct beneficiary POs by creating a wider circle of members who understood the POs' accounting records. To date, however, there is no clear plan for sustaining these activities, which follow the national government models for literacy training, in either country.</p> <p>REGIS-AG is in the process of developing a study that is intended to identify the best options for funding the literacy centers. Whatever model is developed will be heavily influenced by the national government policy for basic literacy.</p> <p>Niger: In Niger, most of the literacy centers that REGIS-AG supports were built and run by projects. Once the projects terminated, the centers shut down unless REGIS-AG supported them. In Niger, REGIS-AG was allowed to develop its own curriculum that focused on building community-level value chains (VCs).</p> <p>BF: In Burkina Faso, the REGIS-AG literacy centers were built and managed by the government, which sub-contracted the management of the centers to private operators. In Burkina Faso, the literacy trainers were required to use the state-mandated training modules</p>	<p>-Given the high cost of both government models and the critical importance of literacy training for VC activities, the midterm performance evaluation is recommending that USAID/SRO fund a complete review of all the literacy initiatives supported by RISE.</p> <p>-Especially important is a need to look at alternative non-traditional models (like the one Catholic Relief Services uses in its Development Food Assistance Program [DFAP] project in Niger) that make it easier to train PO members on the job using telephones and other non-traditional training tools. (This is recommended by the REGIS-AG evaluation.)</p>

Key Differences	Possible Actions to Bridge These Acts
that did not focus on VC activities or the specific skills needed to manage them.	
<p>3. The REGIS-AG Business Cluster Model for the Priority VCs: The successful implementation of the support plans in the business cluster model in FY 2018 and FY 2019 (that links the agro-dealers, processors, and transporters with the POs and supports warrantage) is likely to ensure the sustainability of the linkages and social capital that REGIS-AG helped develop in the three priority VCs because different levels of the VC have a vested economic interest in sustaining these new linkages.</p>	
<p>3.A. POs:In Burkina Faso, the cowpea POs are more structured and operational than in Niger. Consequently, the REGIS-AG warrantage activities seem to be more successful in Burkina Faso than in Niger.</p>	<p>In Niger, REGIS-AG needs to strengthen the capacity building to POs and emphasized governance best practices. (This is planned under REGIS-AG.)</p>
<p>3.B. Agro-Dealer Networks: It is the same for the network of agricultural input distributors with the Association of Wholesalers and Agricultural Input Dealers (AGRODIA) in Burkina Faso, which works better compared to Association of Distributors of Inputs (ADI) of Niger. This could potentially affect the long-term sustainability of the gains made in certain VCs—especially cowpeas.</p>	<p>In Niger, it is important to activate ADI's operational plan to make it more effective and efficient. (This is planned under REGIS-AG.)</p>
<p>3.C. SVPP/RSAP: The project records highlight the fact that REGIS-AG has strengthened vulnerable households' access to vaccination and animal medications by its support for national vaccination campaigns, and the creation of five Réseau de Santé Animale de Proximité (or Proximity Animal Health Networks [RSAPs]) in Burkina Faso and four Service Vétérinaire Privé de Proximité (or Private Veterinary Proximity Service [SVPPs]) in Niger, which has substantially increased PO access to animal services. For FY 2018 REGIS-AG will have the support from REGIS-ER to equip four SVPPs in Niger and one RSAP in Burkina Faso.</p> <p>Niger: The SVPP started earlier in Niger and is being scaled up nationally.</p> <p>BF: The RSAP started later in Burkina Faso and has had less scale-up and legal recognition.</p>	<p>REGIS-AG must continue to support efforts to gain legal recognition for the RSAP system in Burkina Faso. (This is already planned under REGIS-AG.)</p>
<p>3.D. Poultry VC:</p> <p>BF: There is much greater availability of day-old chicks in Burkina Faso than in Niger. The Poulets Bicyclette industry is scaling up with regular fairs of grilled chicken in Ouagadougou and other towns. The projected establishment of a large, well-managed chick breeding facility run by the Cote d'Ivoire company</p>	<p>It is essential to support the community-level activities to increase vulnerable households' access to day-old chicks for chickens and guinea fowl that are adapted to the local conditions in Niger. This year, REGIS-AG is pilot-testing a new methodology for producing day-old chicken and guinea fowl chicks. If this pilot test is successful, it needs to be scaled up to other parts of the country. It may be useful to</p>

Key Differences	Possible Actions to Bridge These Acts
<p>SIPRA/IVOGRAIN in Loumbila (a village next to Ouagadougou) will provide a sustainable supply of day-old chicks and feeds for the entire country. In Burkina Faso, the government organized vaccine campaigns against Newcastle disease that decimates nearly 80% of poultry.</p> <p>Niger: In Niger, the poultry VC is at a very early stage in its development and there is a critical shortage of day-old chicks.</p>	<p>advocate for the inclusion of the poultry vaccination campaign in Niger's policies. (This is an ongoing initiative of REGIS-AG.)</p>
<p>4.Livestock Market Reforms</p> <p>Niger: The REGIS-AG livestock market management support is a well-known success story in Niger where the World Bank and Millennium Challenge Corporation (MCC) are supporting a national scale-up of the model to other regions.</p> <p>Burkina Faso: The REGIS-AG livestock market management support models are also well known in Burkina Faso but not yet scaled up. Advocacy and lobbying should be done to quickly mobilize partners willing to scale up this promising initiative.</p>	<p>The REGIS-AG midterm performance evaluation is recommending that USAID/SRO fund an independent assessment of the REGIS-AG model in order to provide lessons learned for the types of lobbying that will be needed to scale up and refine the model in Burkina Faso. (This is recommended by the evaluation.)</p>
<p>5. Groupements d'Intérêt Economique (GIEs): In FY 2018 REGIS-AG started a pilot initiative to transform 30 POs into 12 GIEs, which will enable them to operate as registered businesses within specific VCs. As registered businesses, the POs would have better access to credit, which will increase the chances that they can continue to sustain and scale-up their activities after the project ends.</p> <p>Niger: In Niger, due to the fact that POs are at the beginning of their restructuration, more emphasis should be put on their training and capacity building to allow them to be successful.</p>	<p>REGIS-AG needs to adapt its capacity building efforts to the status of the POs. (This is already being done under REGIS-AG.)</p>

Source: REGIS-AG Midterm Performance Evaluation Analysis. May-August 2018.

Annex II.A. Table 13. REGIS-AG Employees Grouped by Category and Gender

Staff Category	Niger			Burkina Faso		
	Male	Female	Total	Male	Female	Total
Senior Management	3	2	5	1	0	1
National Management	7	1	8	4	1	5
Technical field staff	22	5	27	17	3	20
Support staff	6	2	8	5	3	8
Total	38	10	48	27	7	34

Source: Georges Dimithe, October 10, 2018.

Annex II.A. Table 14. List of Performance Indicators for Measuring Community and Household-level Resilience

Indicator	Unit/ Disaggregation	Life of Project (LOP) Target	Target achieved FY 2015- 17	Target FY 2018	Target achieved FY 2018 (30/06/2018)		Target achieved to date (FY 2015-18)	
					Unit	Rate (%)	Unit	Rate (%)
0.1 - Value (US \$) of Incremental sales (collected at farm level) attributed to program implementation	US \$ by country:							
	-Total	\$4.21mil	\$0	\$ 900,000	\$-215,098		\$-215,098	
	-Niger				\$-331,311		\$-331,311	
	-Burkina Faso				\$190,386		\$190,386	
	US \$ by VC							
	-Cowpea				\$-7,375		\$-7,375	
	-S. ruminants				\$-219,350		\$-219,350	
	-Poultry				\$11,627		\$11,627	
	US \$ by Sex:							
	-Men				\$-275,454		\$-275,454	
	-Women				\$ 238,350		\$ 238,350	
0.2a - Gross margins (US \$) per hectare for cowpeas	US \$ by country:							
	-Total	\$1,024	\$0	\$717	\$120.00		\$120.00	
	-Niger		\$0		\$99.00		\$99.00	17%
	-Burkina Faso		\$0		\$143.00		\$143.00	

Indicator	Unit/ Disaggregation	Life of Project (LOP) Target	Target achieved FY 2015- 17	Target FY 2018	Target achieved FY 2018 (30/06/2018)		Target achieved to date (FY 2015-18)	
					Unit	Rate (%)	Unit	Rate (%)
	US \$ by Sex:							
	-Men		\$0		\$126.00		\$126.00	
	-Women		\$0		\$113.00		\$113.00	
0.2b - Gross margins (US \$ per adult animal) for small ruminants:	US \$ by country:							
a) Goat	-Total	\$17.00	\$0	\$14	\$21.74	155%	\$21.74	128%
	-Niger		\$0		\$18.92		\$18.92	
	-Burkina Faso		\$0		\$29.26		\$29.26	
	US \$ by Sex:							
	-Men		\$0		\$21.09		\$21.09	
	-Women		\$0		\$22.15		\$22.15	
b) Sheep	US \$ by country:							
	-Total	\$17.00	\$0	\$14	\$56.23	402%	\$56.23	331%
	-Niger		\$0		\$54.24		\$54.24	

Indicator	Unit/ Disaggregation	Life of Project (LOP) Target	Target achieved FY 2015- 17	Target FY 2018	Target achieved FY 2018 (30/06/2018)		Target achieved to date (FY 2015-18)	
					Unit	Rate (%)	Unit	Rate (%)
	-Burkina Faso		\$0		\$59.94		\$59.94	
	US \$ by Sex:							
	-Men		\$0		\$53.42		\$53.42	
	-Women		\$0		\$58.13		\$58.13	
0.2c - Gross margins (US \$) for poultry:	US \$ by country:							
a) Chicken	-Total	\$3.40	\$0	\$2.50	\$2.87	115%	\$2.87	84%
	-Niger		\$0		\$2.90		\$2.90	
	-Burkina Faso		\$0		\$2.79		\$2.79	
	US \$ by Sex:							
	-Male		\$0		\$2.85		\$2.85	
	-Female		\$0		\$2.95		\$2.95	
b) Guinea fowl	US \$ by country:							
	-Total	\$3.40	\$0	\$2.50	\$4.93	197%	\$4.93	145%
	-Niger		\$0		\$5.06		\$5.06	

Indicator	Unit/ Disaggregation	Life of Project (LOP) Target	Target achieved FY 2015- 17	Target FY 2018	Target achieved FY 2018 (30/06/2018)		Target achieved to date (FY 2015-18)	
					Unit	Rate (%)	Unit	Rate (%)
	-Burkina Faso		\$0		\$4.24		\$4.24	
	US \$ by Sex:		\$0		\$3.79		\$3.79	
	-Male							
	-Female		\$0		\$6.41		\$6.41	
2.3 – Percentage (%) of households in which a woman has benefited directly from ownership of personal fields, new ownership of small ruminants or poultry, or involvement in a savings/loan program	% by country:	25%		20%				
	-Total							
	-Niger							
	-Burkina Faso							
	% by VC:							
	-Cowpea							
	-S. ruminants							
	-Poultry							
2.4 – Percentage (%) of households engaged in a new income-generating micro-enterprise as a result of USG interventions	% by country:	40%	7.0%	30%	0%	0%	7.0%	18%
	-Total							
	-Niger		6.5%				6.5%	
	-Burkina Faso		7.4%				7.4%	

Indicator	Unit/ Disaggregation	Life of Project (LOP) Target	Target achieved FY 2015- 17	Target FY 2018	Target achieved FY 2018 (30/06/2018)		Target achieved to date (FY 2015-18)	
					Unit	Rate (%)	Unit	Rate (%)
2.6 - Number of stakeholders implementing risk-reducing practices/actions to improve resilience to climate change as a result of USG assistance	# by country:	19,84	7,514	5,76	0	0%	7,514	38%
	-Total	19355	7514	7266			7514	
	-Niger	12743	4947	4784	0		4947	
	-Burkina Faso	6612	2567	2482	0		2567	
	# by Sex:	19355	7514	7266	0	0	7514	39%
	-Male	6185	2118	2495	0		2118	34%
	-Female	11823	4049	4771	0		4049	34%
	-Disaggregates available not	1347	1347				1347	
3.2 - Number of Farmers who have adopted new technologies or management practices as a result of USG assistance	# by country:							
	-Total	21152	14424	3806	0		14424	68%
	-Niger	13170	8981	2181	0		8981	68%
	-Burkina Faso	7982	5443	1625	0		5443	68%
	# by Sex:	21152	14424	4305	0		14424	68%
	-Male	6800	4490	1478	0		4490	66%
	-Female	13005	8587	2827	0		8587	66%

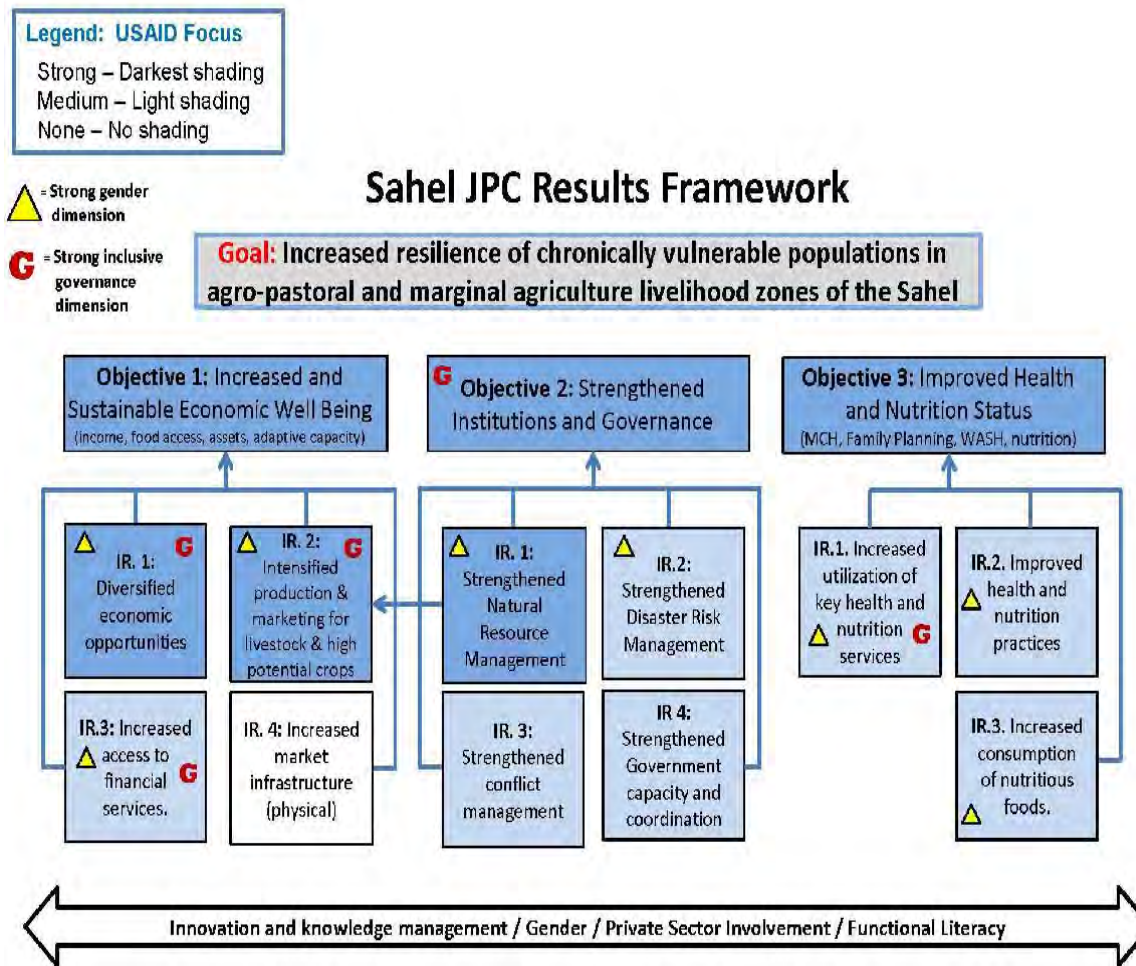
Indicator	Unit/ Disaggregation	Life of Project (LOP) Target	Target achieved FY 2015- 17	Target FY 2018	Target achieved FY 2018 (30/06/2018)		Target achieved to date (FY 2015-18)	
					Unit	Rate (%)	Unit	Rate (%)
	Disaggregates not available	1347	1347				1347	
3.5 - Number of private enterprises, producer organizations, water user associations, trade and business associations, and community-based organizations (CBOs) that applied new technologies or management practices as a result of USG assistance	# by country:							
	-Total	546	456	60	0		456	84%
	-Niger	263	220	29	0		220	84%
	-Burkina Faso	283	236	31	0		236	84%
	# by organization type:	545	456	60	0		456	84%
	-Women groups	269	225	4	0		225	84%
	-Men groups	34	28	27	0		28	84%
	-Mixed groups	242	203	29	0		203	84%
	-Disaggregates not available							
	# by VC:	546	456	60	0		456	84%
	-Cowpea	283	236	31	0		236	84%
	-Small ruminants	169	141	19	0		141	84%
	-Poultry	95	79	10	0		79	84%

Indicator	Unit/ Disaggregation	Life of Project (LOP) Target	Target achieved FY 2015- 17	Target FY 2018	Target achieved FY 2018 (30/06/2018)		Target achieved to date (FY 2015-18)	
					Unit	Rate (%)	Unit	Rate (%)
	-Disaggregates not available							

Source: Arsene Kientega, REGIS-AG MEL Advisor. October 9, 2018 based on the project's indicator tracking data.

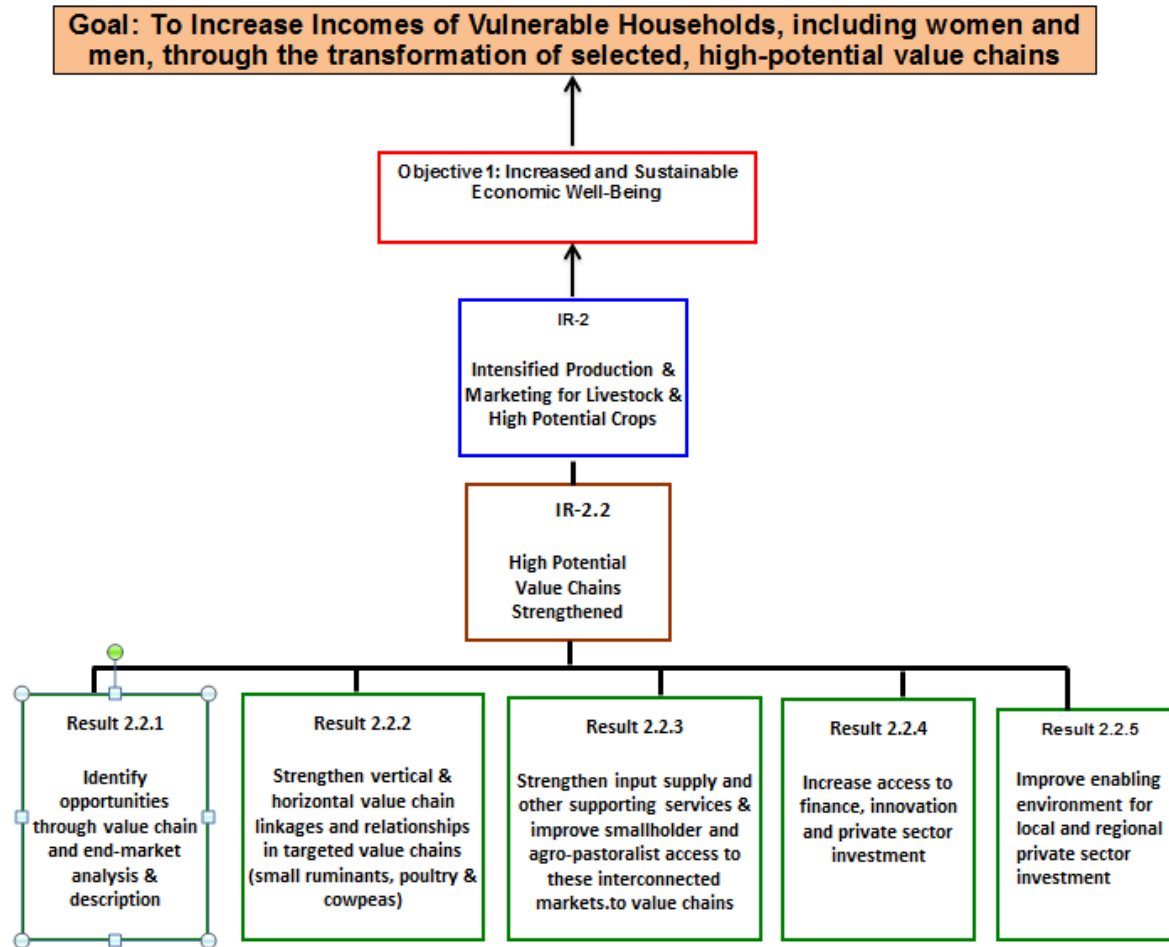
ANNEX II. B. FIGURES

ANNEX II.B, FIGURE I. THE RISE/JPCRESULTS FRAMEWORK



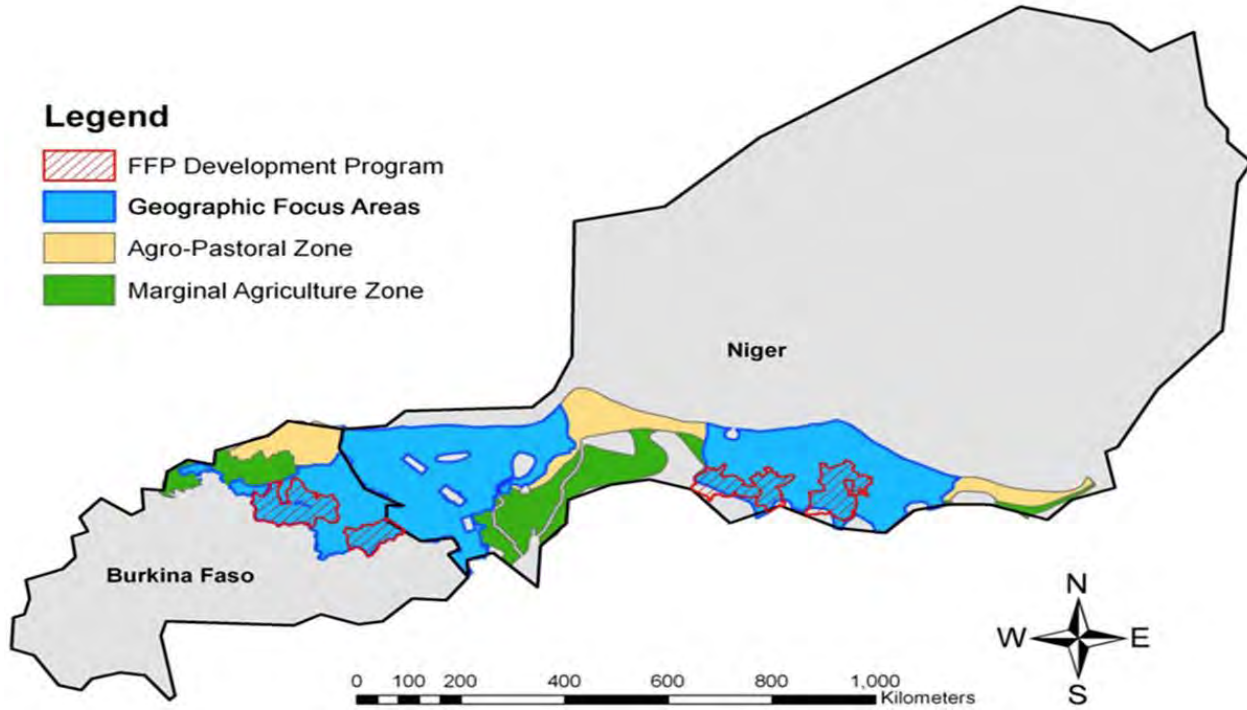
Source: REGIS-AG. 2015. M&E Plan. Pg. 6.

ANNEX II.B, FIGURE 2. THE REGIS-AG RESULTS FRAMEWORK



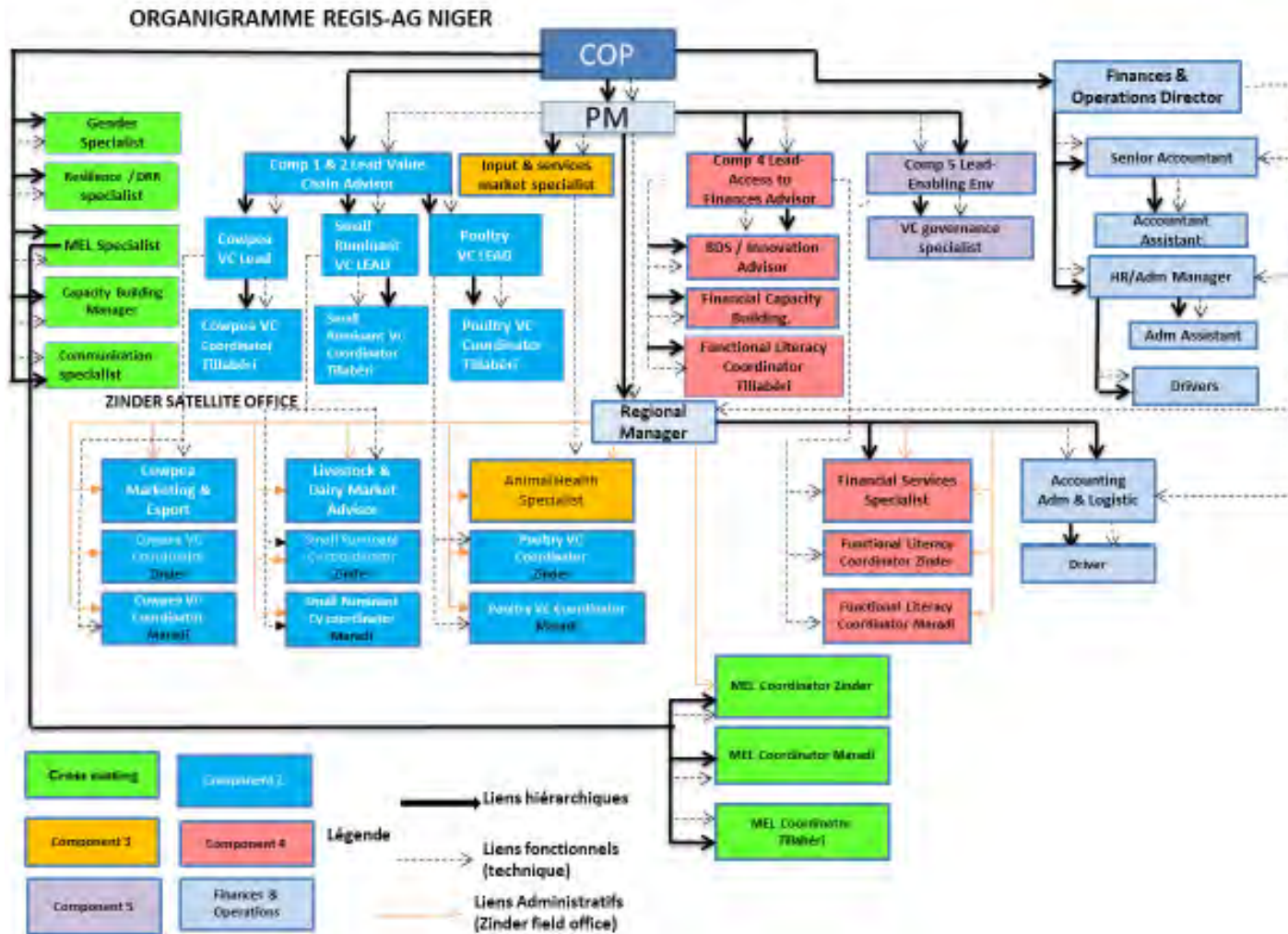
Source: REGIS-AG. 2015. Monitoring and Evaluation Plan. Niamey: CNFA for REGIS-AG. Pg. 9.

ANNEX II.B, FIGURE 3. ZONE OF INFLUENCE (ZOI) TARGETED BY REGIS-AG



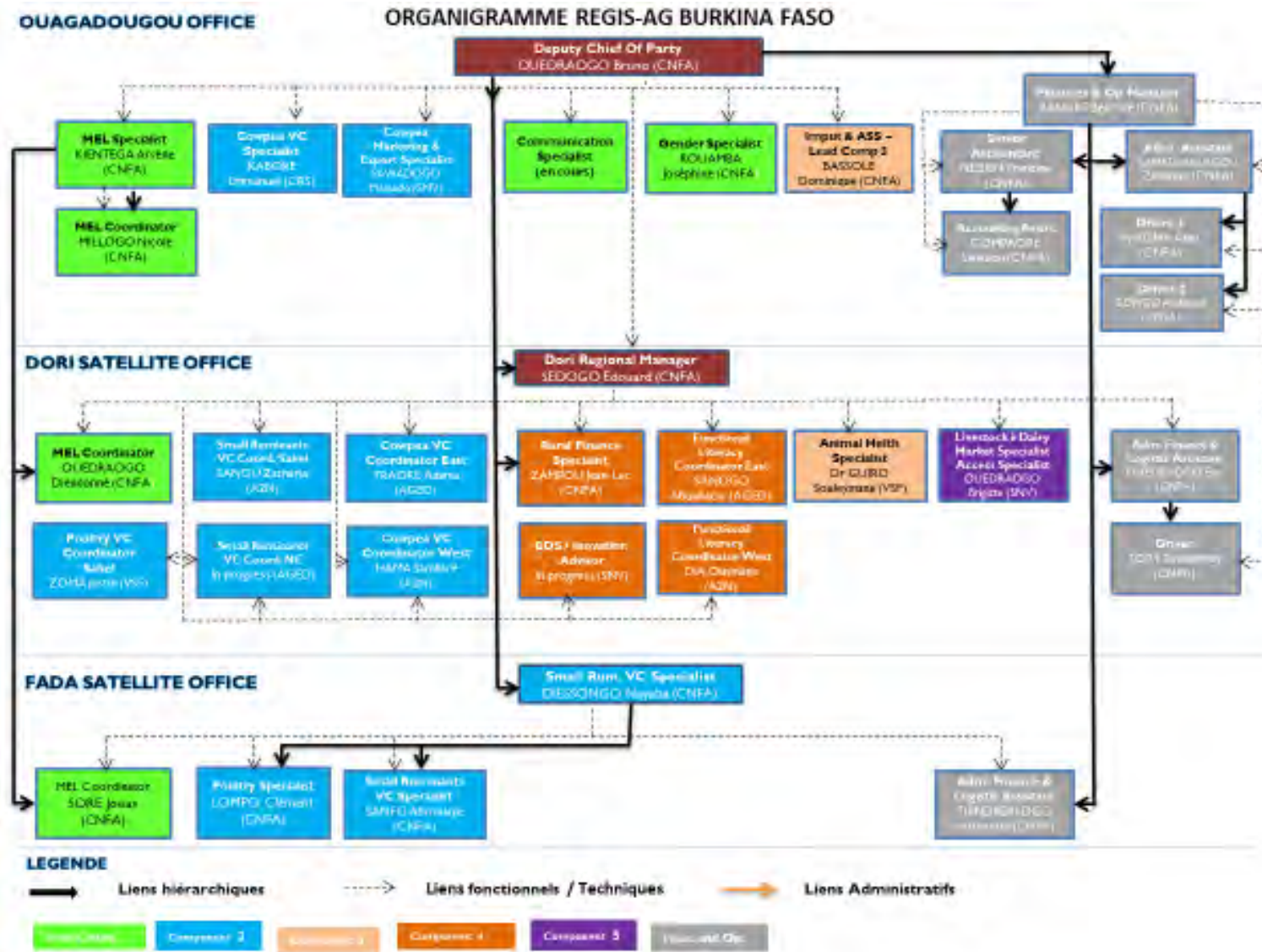
Source: USAID. 2013.RFP No. SOL-685-13-000005. Washington, DC: USAID. Pg. 26.

ANNEX II.B, FIGURE 4. REGIS-AG ORGANIGRAMS—NIGER



(Source: REGIS-AG COP, Georges Dimithe June 27, 2018)

ANNEX II. B. FIGURE 5. REGIS-AG ORGANIGRAMS—BURKINA FASO



(SOURCE: REGIS-AG COP, GEORGES DIMITHE, JUNE 27, 2018)

ANNEX II. C. TEXT BOXES

Annex II.C. Text Box I. The REGIS-AG Partner Coordination Plan

Administratively:

- Staff from the different partners are all blended in the same office in both countries—in Burkina Faso (BF): Ouagadougou and two satellite offices in Dori and Fada N’Gourma; in Niger: Niamey and three satellite offices in Tillabéri, Maradi, and Zinder.
- Each partner manages the salaries and benefits of its staff and follows its procedures for leaves and business travels, each staff is required to get an approval from the activity coordination using the activity forms. He/she will then submit the approved form to their organization to initiate the internal process at the organization level.
- The Chief of Party (COP) organizes a coordination meeting involving all partners to discuss implementation challenges and develop a consensus for addressing them. These meetings are supposed to be held once a quarter. During these meetings, efforts are also made to harmonize what can be harmonized (ex. per diem rates applicable to staff and to activity beneficiaries).

Technically:

- CRS – Leads the cowpea value chain (VC) work, governance, and disaster risk reduction (DRR)
- SNV – Leads policy reform/advocacy work and access to finance (used to be CNFA) and are also involved in cowpea work and Business Development Service (BDS) provision (now CNFA)
- VSF – Leads animal health and poultry VC development work
- AREN – Has three regional coordinators (frontline field staff of REGIS-AG) for small ruminant VC work (one coordinator in each region)
- Karkara – Has nine regional coordinators for the cowpea VC work, poultry, and functional literacy (three coordinators in each region; one per field)
- A2N – Has three regional coordinators for the cowpea and small ruminant work and functional literacy in the Sahel region
- AGED – Has three regional coordinators for the cowpea and small ruminant work and functional literacy the East and Center North regions
- CNFA – Leads small ruminant VC work and gender, communication and monitoring, evaluation, and learning (MEL) activities as well as overall activity administration/finance and coordination
- All REGIS-AG technical staff develop the work plan together as a team, but each partner leads the development of the plan for the areas he/she has primary responsibility for. Each staff is expected to contribute in the finalization of the plan during the planning meeting.
- All activities are implemented based on approved terms of reference (TORs). Each partner leads the development of the ToR of activities under his/her responsibility. These are reviewed by colleagues,

including gender, communication, and MEL specialists. Until a couple of months ago, there were three levels of review: among specialists, by the Program Manager for Niger and Deputy Chief of Party (DCOP) for Burkina Faso, and then by the COP. The last level is now limited to TORs related to gender, MEL, DRR, and communication activities. At the end of this process, the partner focal point for the activity signs off first on the ToR before the COP does.

- Contractually, each partner submits monthly, quarterly, and annual progress reports to the COP, and the activity coordination is responsible for their consolidation and submission to USAID. The REGIS-AG program manager and DCOP are charged with consolidating this information into the reports that the REGIS-AG consortium is required to submit to USAID.¹¹⁶

Source: Email from REGIS-AG Coordinator, Georges Dimithe, April 20, 2018.

¹¹⁶ Given the need for quick turnaround in reporting, many of the partners submit the information to the REGIS-AG administration without preparing a formal report.

Annex II. C. Text Box 2. Examples of How REGIS-AG Activities affected Household Resilience and Different Aspects of the Theory of Change (EQ I and EQ I-A)

Cowpeas: The extensive investment of REGIS-AG in training the agro-dealers who supply the POs with the seed and Purdue Improved Cowpea Storage (PICS) bags is building resilience by strengthening access to these inputs both now and in the future. The same agro-dealers have a vested interest in making sure that the PO's get appropriate training in production, cleaning, packaging and storage techniques that they need to save at a high price and invest in additional inputs at the agro-dealer's business.

Poultry: REGIS-AG's has helped strengthen the resilience of the POs involved in poultry production by helping to retrain and stock the community-based vaccinators who work under the direct supervision of the department level veterinarians (SVPP). The association of these vaccinators with SVPP makes it easy to train and track their PO-level activities and to continue to update and expand their training. These same vaccinators—like the agro-dealers (for cowpea) are helping to continue to train the POs in the techniques they need to produce in order to have profitable benefits.

Small Ruminants: Based on the 24 FGDs in Tillaberi and Maradi, it appears that a high percentage of the revenue earned from poultry and cowpea VC activities is being invested in small ruminant production. The PO members stated that they were doing this because small ruminants provide them with a relatively secure investment opportunity that can be liquidated at any time for a good price if there is a family emergency or drought. They are also starting to buy land and hire additional labor for cowpea production.

Source: REGIS-AG Midterm Evaluation FGDs. May-June 2018.

Annex II.C. Text Box 3. Examples of How REGIS-AG Activities Engaged Women (EQ2)

Cowpea Agro-Processing: The evaluators interviewed a number of POs who benefited from REGIS-AG market training, fairs, B2B, and training on marketing and presentation (i.e. branding and plastic wrapping), which have strengthened the cowpea transformation activities that were supported by various RISE partners (like LAHIA in Maradi region). Two of the “engaged” cowpea groups that were interviewed had won prizes for their displays at the cowpea fairs. These awards have built their confidence and pride in these activities.

Functional Literacy: The fact that the modules to train women in the REGIS-AG literacy programs focus on value chain activities appears to be increasing their understanding of key technical issues they need to understand in order to implement value chain activities related to cowpea, poultry and small ruminants, as well as savings. The women who were interviewed in the one FGD that focused on literacy programs in Maradi reported that these were useful and helped them understand critical issues like the need for improved animal nutrition and the need for the POs to have bank accounts. All four of the POs who had members enrolled in the literacy program had banking accounts ranging from 250,000-400,000 FCFA.

Source: REGIS-AG Midterm Evaluation FGDs. May-June 2018.

Annex II. C. Text Box 4. Example of How REGIS-AG Activities Build Social Capital and Resilience: Cowpea Trader in Kodoro Market (Maradi, Niger) (EQ I and EQ I-A)

The REGIS-AG evaluation team met Mr. Alhadji Issa (fictive name) who is cereals trader in his shop to discuss his experience with REGIS-AG.

He sells millet, sorghum, cowpea, and sesame. He markets grains as well as seeds. He works with six cowpea POs in Maradi zone. During the focus group discussion, he reported on how he initiated commercial relationships with two seeds enterprises: the firms AMATE S.A. and HALAL enterprise and how he continues to communicate with the seed companies about seed-related matters. He notes that these discussions have helped build his relationships to the seed producers and they are very happy to supply him.

He provides seeds to some of the REGIS-AG farmers and buys their production after harvest. He sells in the local and national market and trades with Nigeria (Dawano market in Kano), Burkina Faso, and Ghana. He said: *“Going to the Dawano market is like going home.”* Mr. Kadri didn’t go to school; he cannot speak French or English. His mother tongue is Hausa which is spoken widely in Nigeria and in northern Ghana which is why he can move freely in Nigeria and Ghana. Although Mr. Kadri is not literate, he is very skilled at doing business. He is a young man (41 years old), well-known, and very respected in the market. Everybody calls him Alhadji, even the older merchants who have the same religious title called him Alhadji.

He has a bank account but never takes out any loans. He says: *“Banks came to offer me loans, but I have never received a bank loan. I said banks not<<just>> one bank. Many banks come to see me for the same purpose. Alhamdoulilah! Je tiens bon”* (Meaning: *“thank God. I stand firm”*).

The value chain expert on the evaluation team asked him: *“Alhadji, you are in Sahel where recurrent droughts occur every three or four years. How do you proceed the year where there is drought, you provide inputs to farmers but they can’t harvest anything from their land?”* His response was: *“You are right. This is a good question. The kind of situation gives me more strength. It is one of my strengths. When there is drought and the harvest is poor, people fall down (meaning when farmers didn’t have good production); I do not leave them on ground. I help them to stand up by providing them again input on credit for the next farming season. Per God help grace they do good harvest and they pay me back all the credits. Exactly, that is how I build their confidence.”* This part of the interview illustrates some of the local cultural traditions that can help build household resilience.

Source: REGIS-AG Midterm Evaluation interview. May-June 2018.

Annex II.C. Text Box 5. Example of How Income from REGIS-AG VC Activities Was Reinvested and Used to Build Resilience (EQ I and EQ I-A): A Poultry Producer and RECOM in Burkina Faso

Mr. Ahmed Moussa (fictive name) is member of poultry farmers association called *Association des Eleveurs in Seytinga* in the Sahel Region of Burkina Faso. He is the RECOM of the association and he is also the literacy instructor of the group. He is 26 years old, enterprising, and a dynamic poultry farmer with strong willingness to scale-up small ruminant production and extend activities to cattle breeding. He was trained by the REGIS-AG value chain experts in poultry (on poultry farming, poultry habitat, poultry feed, and poultry health) and by the REGIS-AG good governance and gender experts on how to be a RECOM, how to govern a group and how to better integrate women into the producer group he facilitates.

Unmarried, he devoted all his time to his business: poultry farming. Before REGIS-AG he owned a dozen chickens. He reported: *“After the REGIS-AG training my activities got much better.”* Now he has more than 100 chickens. He reported that he continues to sell chickens. With some of the money he saved he also bought two sheep. The sheep bore two rams that he fattened and sold for 180 000 FCFA. With 160 000 FCFA from that revenue, he bought a cow. At the time of the interview (on May 25, 2018), he said the cow was pregnant and he was expecting a calf very soon. He said: *“the results are promising, and I am committed to developing and diversifying my poultry business with other livestock activities.”* The same poultry activities have enabled him to purchase land and construct a house. The president of his poultry association (who was participating in the interview), confirmed: *“Ahmed is a really hard worker. He devoted all his time to his work and he is doing it well.”*

From this testimonial, we can conclude that REGIS-AG is improving peoples’ lives and insuring their well-being. Although it is not yet common in the value chain, improvements are being made.

When asked about the future, he responded: *“I am planning to buy more cattle and entrust the herd to an agro-pastoralist shepherd to raise. Once I do this, I will be well placed to survive any kind of disaster and can prepare a sure future.”*

Source: REGIS-AG Midterm Evaluation interview. May-June 2018.

Annex II.C. Text Box 6. Example of How REGIS-AG Trained the Agro-Dealers and How That Training Is Helping the POs Develop More Sustainable Commercial Relationships (EQ 1 and EQ 4)

Mr. Al-Hassana Daouda (fictive name) is an agro-dealer in Tillaberi, Niger. He is the chairman of the agro-dealers association of his region in Niger.

Mr. Daouda is an agro-dealer; he is also a big cowpea producer. He owns a more than 10 ha cowpea farm and has a tractor. He produces consumption cowpea as well as cowpea seeds. He has dairy cows at home for household milk consumption. Moreover, he has a herd of transhumant cattle entrusted to an agro-pastoral herder near his town.

He is one of 25 agro-dealers in the region that REGIS-AG invited to attend five REGIS-AG workshops where he was trained on the use and promotion of Purdue Improved Crop Storage (PICS) bags and other inputs for cowpea production and livestock feed. He also attended the REGIS-AG PO member training on the organization and management of the REGIS-AG “Warrantage Inventory Stores Management Committees.” He was also invited to attend two buyer-to-buyer (B2B) workshops that were attended by a smaller group of agro-dealers and a pre-selected group of REGIS-AG cowpea POs that were market oriented. When asked how this training affected him he responded:

“REGIS-AG trained us on the conservation of cowpea PICS bags after cleaning the grains very well.” At each sale of PICS bags, I remind the customer about some the core insights that I learned from that training. Before the training, I would lose 20 bags out of every 100 bags¹¹⁷ of cowpea that I produced [to insect damage]. After the training, and applying the PICS bags method, not one bag gets lost. You can imagine that if 20 (out of 100) bags are saved, I gain a lot.” In other words, he gains 20 percent by applying the PICS bags method.

Mr. Daouda stated that:

“REGIS-AG introduced me to the importance of using PICS bags. Through the B2B workshops I met a trader from Dosso who manufactures the PICS bags. This created a new niche of business for me: trade of PICS bags. This business makes me closer to the REGIS-AG cowpea POs and I become their main buyer of cowpea.”

In conjunction with his job as an agro-dealer, Mr. Daouda dispenses information on cowpea cleaning and conservation in PICS for all individuals who come to buy bags in his store. He also sells PICS bags, seeds, and fertilizers. Today he is the sole PICS bag supplier in the capital city of his administrative region. Mr. Daouda continues to buy the PICS bags from the wholesale distributor based in Dosso (216 km from his town) that he met through the REGIS-AG B2B event. He also sells bulk quantities of “*tourteau et son de coton*,”¹¹⁸ which is one of the basic ingredients of the livestock feeds that are critical to the local livestock breeders in his region.

Mr. Daouda noted that the REGIS-AG B2B workshops and training have helped him develop his supply channel as well as his distribution network in his region:

“Now a lot of people and producer organizations (POs) know me. They produce the kind of cowpea seeds I provide them [which is the variety of cowpea for which there is a strong national and international demand] so they sell back to me [through my trading business] what the market needs. By offering what the market needs, farmers have better prices.”

¹¹⁷ One bag of cowpea is 100 Kg.

¹¹⁸The « *tourteaux et son du coton* » are agro-industrial sub-products from the mills that produce cotton seed oil. The residues are the « *tourteaux* » which are consumed by animals.

Mr. Daouda has aggregators (e.g. collectors) who circulate in all the local villages of his region. He gives them money and asks the farmers (associated with the REGIS-AG cowpea POs) to sell their production to his trusted aggregators (7 other aggregators). To transport the cowpea bags to his warehouses, he asked the farmers (associated with the REGIS-AG cowpea POs) to use only a small list of trusted drivers who have been trained in the appropriate ways of transporting the PICS bags (i.e. how not to throw the bags and why it is important to not transport the bags with wood or animals).

Mr. Daouda indicated that he has mastered his cowpea business (because of the REGIS-AG trainings and support), and he is willing and able to go to the international cowpea market. Even if REGIS-AG ends, he says he is “*launched*” and he assured the evaluation value chain specialist that he will be going forward.

He made two recommendations for REGIS-AG.

- First, he recommended that REGIS-AG could put more emphasis on facilitating the POs’ access to credit for warrantage.
- Second, he recommended that it would be helpful if the project could facilitate the development of a stronger regional warrantage system in his region building or rehabilitating a big storage warehouses in the regional city and rehabilitating some of the empty warehouses that exist in the villages.

Source: REGIS-AG Midterm Evaluation interview. May-June 2018.

Annex II. C. Text Box 7. Case Study of the Crosscutting Impact of the REGIS-AG Livestock Market Reforms on the Commune Governments and Other Aspects of the REGIS-AG Theory of Change¹¹⁹

Context: The REGIS-AG market management activities focused on improving the management of some of the most important livestock markets in the communes targeted by the project. Many of these markets are markets whose physical infrastructure had recently been rehabilitated by other projects. Although the infrastructure was improved, there were no plans for managing the rehabilitated markets' security, cleanliness and physical infrastructure in ways that would attract regional, national and international buyers. In addition to this, there was no plan in place for ensuring the systematic collection of the market taxes that the mayors needed to provide proper oversight and management of the markets as well as the other activities that were funded by the commune budget.

Since FY 2015, the staff associated with REGIS-AG enabling environment and governance component have focused on building the capacity of the 15 markets' committees in Niger and 10 Livestock Market Management Committees (LMMCs) which are usually locally known as COGES (*Comité de Gestion*).

The initial preparation of this activity focused on building the different commune-level actors' (local governments, merchants associations) awareness of the need for developing a sustainable market management plan. This capacity building included formal trainings, awareness building and organizational support.

To make the market reform process more transparent, REGIS-AG helped each of the communes develop a collaborative agreement between the commune governments (i.e. the mayor's office) and the LMMCs, which allowed the LMMCs to retain a portion of the tax receipts to help them manage the market.

To increase the prospects that the LMMC's could sustain their activities without the project, REGIS-AG has also helped each committee to evolve toward being a fiscally autonomous *Groupement d'Intérêt Economique* (GIE) in order to strengthen the prospects that the market management reforms can be sustained without the project's support. To date all 15 market committees in Niger have been transformed into GIEs. In Burkina Faso the process of transforming the 10 markets that REGIS-AG supports into GIEs is ongoing and expected to conclude in FY 2018.¹²⁰

Early Evidence of Impact on the Communes and Vulnerable Households: In every case collected by the evaluators where REGIS-AG facilitated the development of the market management committee, the market receipts/taxes (for animal sales) have steadily increased from almost nothing (before the market management plans) to a sizable sum that funds an important portion of the commune budget (Text Box 7.A).

¹¹⁹ The evaluation team interviewed six mayors and well as 52 people associated with eight livestock market committees. The standard form used for interview included the generality on the commune, activities performed with REGIS-AG assistance, different step for the market committees' establishment, the advantages procured by the committees, lessons learned on the good governance, sustainability of the market and perspectives of market contribution to the commune budget. In addition to this, some of the evaluators posed questions about the impact that the market reforms had on vulnerable households during the course of their other interviews with the POs and REGIS-AG staff (note: there was not a standard question on this so the question was not posed in a consistent fashion).

¹²⁰ As registered GIE (businesses) the COGES or LMMC will have better access to credit, which increases the chances that they can continue to sustain and scale up their activities after REGIS-AG ends.

ANNEX II. C.TEXT BOX 7.A. AVERAGE DATA COLLECTED FROM MARKET TAXES AFTER THE CREATION OF THE MARKET MANAGEMENT COMMITTEES IN FIVE OF THE SIX MARKETS VISITED DURING THE REGIS-AG MIDTERM PERFORMANCE EVALUATION, MAY-JUNE 2018¹²¹

	Niger			Burkina Faso	
Marché	Guidan Roudji	Tchadoua	Torodi	Dori	Pissila
Before committee	100 000- 110 000 F	300 000-500 000 F	100 000 F	150 000 F	2 500 000 F
After committee	300 000-400 000	500 000-1000 000F	1 119 500F	250 000 F	4 300 000 F

Source: Data gathered during interviews with eight mayors' offices and eight COGES committees during the REGIS-AG midterm performance evaluation. Kokou Zotoglo, June 20, 2018.

All eight of the mayors interviewed during the evaluation were very satisfied with the associated increase in market receipts after the installation of the market management system and the transparent manner in which the committees are managing these receipts. Most of mayors met said that the same activities are helping to build the local people's confidence in the new decentralized commune governments.

The same market improvements have attracted a wider range of buyers and made it safer for vulnerable people as well as merchants to buy and sellers (Text Box 7.B).

Annex II.C. Text Box 7.B. Personal Testimonials from Mayors and Market Management Committee Members about the Impact of the REGIS-AG Market Management Activities

1. President COGES Dori (Burkina Faso): "Our market committee serves as pattern to other localities. They are requesting to help them organize their livestock markets too. So, this has strengthened the relationship between our town and those villages that want to imitate or market management committees. We feel more useful!"
2. Mayor of Dori (Burkina Faso): "We are proud of what the market guys are doing--collecting more taxes in our livestock market. They have also reinforced the security in the market. We are also providing more public security services (police, gendarmes) to support them every market day."
3. Mayor of Balleyera (Niger): "I am personally committed to market management restructuring, because I know that the human resources it builds are going to develop our commune. REGIS-AG showed us our potential and we caught on. This project has put its finger on a key lever of commune development."
4. Mayor of Barsalagho (Burkina Faso): "The REGIS-AG training has enabled us to « regularize » the market. Before people just did what they wanted. The government has always required certain taxes to be paid per head of animal entering the market. The new organization has attracted lots of buyers that have come from other markets. Before the market reforms the revenues were very low. I estimate that they were a maximum of 400,000 FCFA. Since the market committees got their training, these revenues have increased to 800,000 FCFA. We estimate that once the new market is in place these revenues will rise to as much as 1,500,000 FCFA per market."

Source: Data gathered during interviews with six mayors and eight COGES during the REGIS-AG midterm performance evaluation. Kokou Zotoglo, June 20, 2018.

Source: REGIS-AG Midterm Evaluation interviews. May-June 2018.

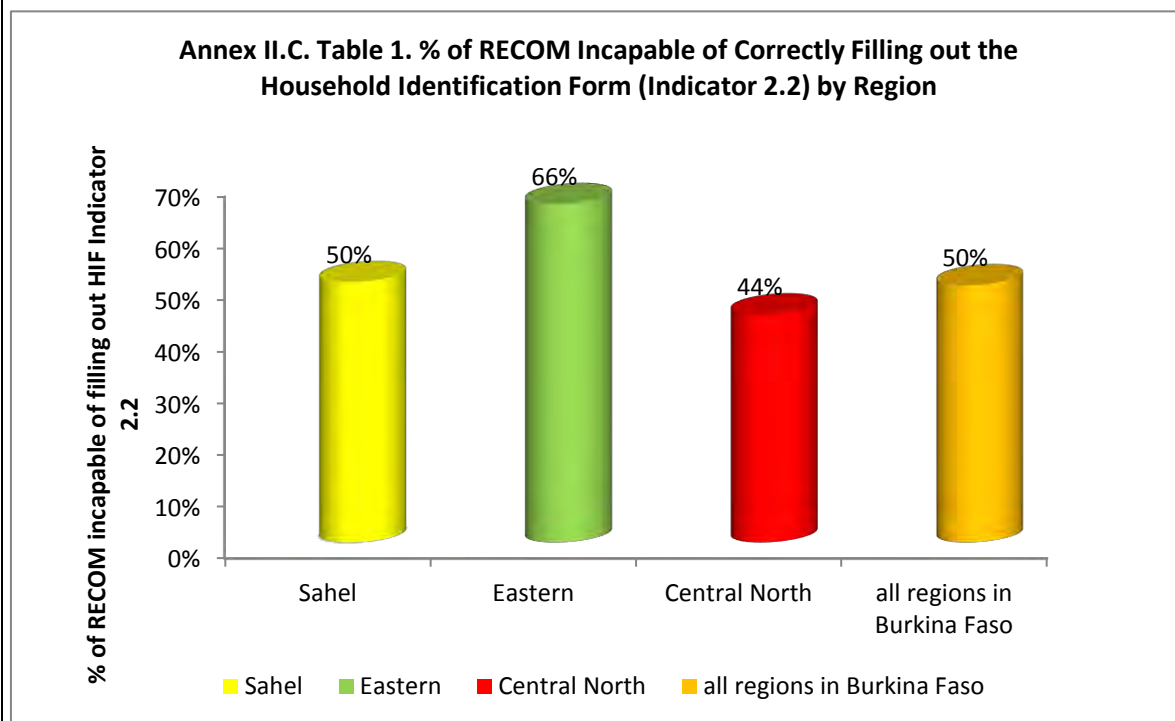
¹²¹F=FCFA earned per market day.

ANNEX II.C. TEXT BOX 8. Internal Assessment of the Capacity of the RECOMs to complete Data Collection Forms

In September 2018, REGIS-AG organized a workshop that focused on building the capacity of the RECOMs in the different POs to complete the forms that are being used to collect the data needed to complete the activity's performance output indicators.

Out of 369 RECOMs in Burkina Faso, 335 (91%) took part in the training sessions that were held in the three target regions.

Despite this very encouraging turnout for the training the training results were disappointing. Only 50 percent of the RECOMs managed to complete the basic household identification form that was submitted to them to complete during a simulation exercise.



This can in large part be attributed to the low literacy rates and the fact that many of the RECOMs who attended the training were over 60 years of age with limited experience in using any sort electronic communications equipment.

To address this issue, REGIS-AG should identify the OPs where the RECOMs are incapable of fulfilling their responsibilities and to recommend that they be replaced by younger, better educated members of their organization who have at least a primary education.

Source: Arsene Kientega, October 18, 2018 updated November 15, 2018.¹²²

¹²² The USAID/SRO COR for REGIS-AG requested additional information on the RECOMs during the final edits of this document in October 2018. The information in this annex was not available during the field period of the evaluation.

**ANNEXE III. REGIS-AG MIDTERM PERFORMANCE EVALUATION
STATEMENT OF WORK**



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**REGIS-AG MIDTERM PERFORMANCE
EVALUATION
STATEMENT OF WORK**

MARCH 2018

This publication was produced for review by the United States Agency for International Development. It was prepared by Management Systems International, a Tetra Tech Company, for the USAID/Senegal Mission-Wide Monitoring and Evaluation Project.

REGIS-AG Midterm Performance Evaluation

Statement of Work

Contracted under AID-685-C-15-00003

USAID Senegal Monitoring and Evaluation Project

DISCLAIMER

The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.

ACRONYMS

CNFA	Cultivating New Frontiers in Africa
LOE	Level of Effort
MEP	Senegal Monitoring and Evaluation Project
REGIS-AG	Resilience and Economic Growth in the Sahel-Accelerated Growth Project (REGIS-AG)
RISE	Resilience in the Sahel Enhanced
USAID	United States Agency for International Development
USAID/SRO	USAID Sahel Regional Office (based in Dakar, Senegal)

I. STATEMENT OF WORK DETAIL

USAID SOW Manager	Patrick Smith
Activity COR/AOR	Patrick Smith
MEP SOW Manager	Nicholas Welch
Activity Title	Resilience and Economic Growth in the Sahel-Accelerated Growth (REGIS-AG)
Activity Period	01/01/2015 – 12/31/2020
Award/Contract #	AID-625-C-14-00000
Funding	\$34,390,909
Implementing Organization	Cultivating New Frontiers in Africa (CNFA)
Geographic Coverage	Niger and Burkina Faso
Task	Midterm performance evaluation of REGIS-AG
Task Start and End Dates	April 01, 2018 – July 15, 2018

2. ACTIVITY DESCRIPTION^{123,124}

Resilience and Economic Growth in the Sahel-Accelerated Growth Project (REGIS-AG) is one of a group of USAID-supported Resilience in the Sahel Enhanced (RISE) Initiatives¹²⁵ that address the issues of resilience and economic growth among chronically vulnerable populations, particularly in agro-pastoral and marginal agriculture livelihood zones of Niger and Burkina Faso.

On January 28, 2015, USAID signed a \$34.4 million contract with Washington-based Non-Governmental Organization (NGO) CNFA for the implementation of a new project: Resilience and Economic Growth in the Sahel – Accelerated Growth (REGIS-AG). REGIS-AG is a five-year project focusing on strengthening the cowpea, small ruminant, and poultry value chains in agro-pastoralist and marginal agricultural zones of Niger and Burkina Faso. By increasing the inclusiveness and competitiveness of these value chains, REGIS-AG will increase the incomes of vulnerable households (including men and women), enhancing the resilience of families and communities to shocks such as drought, conflict, and economic crises.

The three value chains were selected because they have a high potential for commercially oriented activities and either are or have the potential to be critically important sources of income for both men and women in households across livelihood status groups.

The target outcome of REGIS-AG is to increase income from sheep, goats, poultry and cowpeas by 50% among target households (vulnerable households), which will, in turn, contribute to reducing the depth of poverty (among the poor) by 20%. REGIS-AG will reach 270,000 direct beneficiaries.

¹²³ Text for this section was taken directly from the REGIS-AG Monitoring and Evaluation Plan, revised version submitted December 05, 2018 to Jenna Diallo.

¹²⁴ Text for this section was taken directly from the FY18 Quarter I report submitted to Patrick Smith, February 2018

¹²⁵ RISE includes projects managed out of the regional offices in USAID/Senegal, regional projects managed out of USAID/West Africa, and regional projects managed out of USAID/Washington. These include: REGIS-AG, REGIS ER, SAREL, FFP Humanitarian Assistance, SPRING, MSI Family Planning, USGS PAPA, Dakar-managed DCAs, and others. – text taken from footnote I

3. DEVELOPMENT HYPOTHESIS AND IMPLEMENTATION¹²⁶

The REGIS-AG team's theory of change is; “If women and men smallholder agro-pastoralists have:

1. increased producer prices (as a result of aggregated production resulting in increased access to profitable end markets) and income;
2. increased sales volumes and values (as a result of improved inter-firm relationships and horizontal and vertical linkages);
3. increased productivity and quality (as a result of improved post-harvest handling, aggregated production, and improved capacity within the farmer group or association for upgrading, and strengthened supporting markets); and,
4. increased sustainability of gains (as a result of improved farmer group governance, increased efficiencies within the value chain, and improved enabling environment); and,
5. links to behavioral change messages with respect to improved nutrition and health;

then their resilience will be increased and the value chains in which they participate will be transformed”. Without each of these conditions for change being satisfied, it is not likely that vulnerable households will experience the level of positive changes necessary to increase their resilience to the different kinds of shocks possible in the Sahel. REGIS-AG must not be a one-dimensional value-chain profit activity – its direct beneficiaries must be linked to other RISE program efforts which include health/nutrition themes if their resilience is to be significantly increased. On the positive side, should these conditions be met, we will expect to see the positive outcomes stated, and the REGIS-AG M&E system will focus on tracking such changes on our direct and indirect beneficiary target populations.

As a learning project, REGIS-AG will seek to assess which value-chain strategies have the greatest impact on strengthening the resilience of vulnerable households. For example, we might find that women-owned strategies involving small ruminants, cash crops, participation in producer groups, participation in savings/loan groups, etc. will result in more positive benefits for household children than male-owned strategies. Certainly, experience elsewhere in Africa has tended to validate this. This is also true of household benefits from women’s savings and loan programs that permit women to work within groups or associations to initiate small-scale enterprises generating income for the household needs of members. REGIS-AG will be very focused on identifying what kind of household resilience is impacted by its value-chain market approach.

The RISE initiative was officially launched after the REGIS-ER award, launched in November 2013, which placed an increased emphasis on collaboration with other resilience partners, including the Food for Peace development programs. USAID awarded REGIS-ER's sister-project, REGIS-AG (Accelerated Growth), in January 2015 to strengthen value chains related to cowpea, small ruminants and poultry. Public [Sahel Regional Office Documents](#) are at the hyperlink.

4. EXISTING PERFORMANCE INFORMATION SOURCES

USAID will provide the Evaluation Team with a package of Activity background materials, including:

- Contract and modifications.

¹²⁶ Text for this section was taken directly from the REGIS-AG Monitoring and Evaluation Plan, revised version submitted December 05, 2018 to Jenna Diallo.

- Activity quarterly reports, work plans, Activity Monitoring and Evaluation Plans (AMEPs) and field visit reports;
- RISE baseline and midline data and reports;
- Baseline data collected to date; and
- Any relevant studies or background reports used to support the activity.

All background documents will be provided to the MEP Team at least three weeks prior to the Evaluation Team's arrival in country.

Within one week of receiving the materials, the MEP Team would like to arrange a joint phone call with the COP and M&E director to discuss the development of an activity matrix that could provide the basis for the team's choice of focus groups and key informants for the evaluation.

5. TASK PURPOSE, AUDIENCE, AND INTENDED USES

This evaluation will be used to guide any modifications that may need to be made to the REGIS-AG approach to improve its ability to achieve its stated outcomes. It will also inform USAID's approach to markets, livelihoods, and value chain work in general. The primary audience is USAID/SRO and the REGIS-AG activity. The evaluation will also work closely with the Government of Niger and Burkina Faso to assess how this project interfaces and supports their economic development interests. It is expected that the evaluation process and the report recommendations will be of interest to both governments for forward planning.

6. TASK REQUIREMENT

This evaluation proposes the following questions:

Technical Focus:

5. To what extent has REGIS-AG, through its 5 implementation components, addressed each of the 5 aspects of its theory of change?
 - a. Additional sub-question: How has "resilience" been defined/understood by REGIS-AG staff and to what extent and in what ways has the project enhanced household resilience through value chain interventions?
6. To what extent has REGIS-AG engaged and benefited women and youth in its programs?
 - b. Additional sub-question: How well have functional literacy programs increased human capital and contributed to enhanced livelihoods?

Management Focus:

7. To what extent has REGIS-AG been able to optimize project management, including internal and external communication and coordination to accomplish its objectives?
8. To what extent has REGIS-AG been able to facilitate toward sustainability (as opposed to performing work and being relied upon) in accomplishing its objectives?

Findings and Recommendations:

As part of the evaluation findings and recommendations as well as the report, the evaluation team will highlight areas where:

- a) REGIS-AG should focus in the remaining years to achieve sustainable improvements in livelihoods and household income, and,
- b) overall lessons learned (challenges and any adaptation(s) that attenuated such challenges) that can apply to other USAID markets and livelihoods activities.

7. GENDER DISAGGREGATION AND GENDER DIFFERENTIAL EFFECTS

All evaluation questions will cover the issue of gender and will examine how REGIS-AG activities have affected both men and women. Question 2 will focus specifically on the extent to which the activity has effectively engaged both vulnerable populations of women and youth.

8. APPROACH

I. Design

The MEP Team is required to conduct a **Midterm Performance Evaluation** of the Activity entitled “Resilience and Economic Growth in the Sahel Accelerated Growth (REGIS-AG)”. The main source of data for this evaluation will be derived from the main stakeholders in the Activity -- mainly project staff, partners, government officials and direct beneficiaries, their families, and members of their communities, including traditional leaders, and local authorities.

The contractor will measure the Activity’s outcomes through a review of program documentation and interviews with USAID, CNFA staff, and the beneficiaries.

This statement of work requires that the Evaluation Team develop and submit for approval a work plan with proposed methodology within the first seven days of the evaluation schedule. A central part of the work plan will be the getting to answers matrix, which will support the creation of the evaluation methodology based on the evaluation questions. The following is a sample of the matrix:

EVALUATION QUESTIONS	TYPE OF ANSWER NEEDED	DATA COLLECTION METHODS	DATA SOURCE(S)	SAMPLING OR SELECTION CRITERIA	DATA ANALYSIS METHODS
	<input type="checkbox"/> Descriptive <input type="checkbox"/> Comparative (normative) <input type="checkbox"/> Cause and Effect				

The following should be included in the team’s methodology:

- Completion of a document review prior to the arrival of expat team members in Senegal;

- The Evaluation Team is strongly encouraged to use at least three data collection methods to address each of the identified evaluation questions in order to triangulate data. Suggested data collection tools are: survey, key informant interviews, and focus groups discussions.
- Key informant and/or focus group interviews will be the primary forms of data collection for this evaluation.
- Gender, geographic location, and role (beneficiary, implementer, service provider) disaggregation must be included in the data analysis where applicable.

2. Data Collection Methods

The data collection methodology to be used by the team will consist of two phases:

Phase 1: Document review

The team will review a wide range of documentation including the Activity contract, modifications, Activity Monitoring and Evaluation Plans (AMEPs), project databases, and reports as means of understanding and comparing both expected and actual performance.

Phase 2: Quantitative and qualitative field research

As part of its quantitative and qualitative research, the team will find the best fit for purpose, including the following research instruments:

- Key informant interviews: Open questions for interviewing program stakeholders: (implementing partner) project staff, participating national and local authorities, and USAID representatives.
- Focus or discussion groups: Focus or discussion groups with municipal leaders, stakeholders, and beneficiaries to discuss program effects on individuals and institutions.
- Other methodologies may be considered.

Other data sources, such as secondary data available from the project itself, research studies, or from the Governments of Niger and Burkina Faso will also be considered. A wide variety of data sources should be considered as part of the data collection process.

10. STRENGTHS AND LIMITATIONS

USAID’s evaluation policy states that any methodological strengths and limitations are to be communicated explicitly. The work plan developed by the evaluation team is required to include limitations in the methodology and approach, as well as limitations in the data to be used, either primary or secondary data, as part of the evaluation. The table below is a suggested tool to outline the strengths and limitations of the methodology used for each evaluation/research questions.

Research Questions	Data Collection Method(S)	Data Source(S)	Strengths	Limitations

11. DELIVERABLES

The deliverables for this evaluation include:

- Work Plan: Detailed work plan, which will indicate methodology, data analysis, detailed calendar, and data collection tools for the elaboration of the evaluation. The work plan will be submitted to the MEP contracting officer's representative and technical point of contact (POC) for approval prior to fieldwork.
- Progress Report: A brief written report of the data collection progress made in the field covering key scheduled activities, status of completion, and constraints encountered during the data collection process.
- Data Walk/Initial Findings Presentation: A discussion with at least USAID/SRO, which may include a PowerPoint presentation, that reviews the initial findings of the evaluation team and the supporting evidence and data collected. The goal here is to start the conversation about the findings and begin to develop subsequent presentations for a wider range of stakeholders.
- Initial presentation (s): A PowerPoint presentation on findings and conclusions of the evaluation (based on the initial findings and now including a broader audience). The presentation should not be more than 15 slides. Additional presentations can be held in order to involve larger level stakeholders within the selected government agencies, implementing partners, or relevant technical and financial partners.
- Recommendations Workshop(s): A workshop (or multiple workshops) with the key stakeholders to develop, discuss, and validate the recommendations. The exact number and audience will be determined through conversations with the technical team.
- Submission of Draft Evaluation Report: The team will submit a draft report to the MEP COR and Technical POC who will provide comments for revision and finalization of the report ten working days following the draft submission.
- Final Report: A written and electronic document that includes a table of contents, methodology, findings, conclusions, lessons learned, and recommendations. The final report will be submitted in English and should be comprised of the following parts:
 - A report of up to 20 pages with a clear discussion of the data and evidence, the subsequent findings prompted by analysis of the data and evidence, conclusions driven by the findings, and recommendations (if applicable) generated from the conclusions. The other report details should be attached as an annex. The final report should include a database with all collected information and statistical analyses as an annex.
 - A three-page executive summary that provides a brief discussion of basic methodology, findings, conclusions, and recommendations.
 - Other learning products and events may be developed during the course of the evaluation, based on availability of funds and interest.
 - NOTE: Use of color, strategic layout, and data visualization increase evaluation use.
- Abstract: A two-page evaluation document including purpose, questions, methodology and outcome of the evaluation/research; i.e. findings, conclusions and recommendations highlighting target findings for decision-making.

12. TEAM COMPOSITION

CVs of team members are not required to be included in the SOW but proposed members of the team will be sent to MEP COR and Technical POC for approval. All finalized team members are required to provide a signed statement attesting that they have no conflict of interest or describing any existing conflict of interest.

Considering the geographic and programmatic complexity of REGIS-AG, the team will be led by Dr. Della McMillan. Dr. McMillan has extensive experience in research and evaluation of complex multi-country studies and in West Africa. Dr. McMillan also brings strong technical experience with economic growth programs in the West African region and in the countries of focus for REGIS-AG, Burkina Faso and Niger. Dr. McMillan also has worked with multiple development partners including United Nations agencies,

United States Government agencies and partners, U.S. universities, as well as host-country governments. Dr. McMillan also speaks French and will be responsible for developing the final evaluation report in English.

Dr. McMillan will also be supported by a value chain expert Mr. Kokou Zotoglo, whose technical experience will provide needed insight into REGIS-AG work on improving market opportunities for vulnerable populations.

Dr. McMillan and the value-chain expert will be assisted by two local specialists, one each in Burkina Faso and Niger, ideally with technical backgrounds in livestock. The local specialists will have strong field research experience as well as knowledge of the key government and implementing partners and contextual knowledge on vulnerable populations and markets.

Overall, the team composition of two international consultants and two in-country consultants (one each in Niger and Burkina Faso) will offer high-level experience and technical knowledge as well as coordination skills coupled with language and local contextual knowledge to allow the team overall to provide a rich technical evaluation. A MEP associate will also travel with the evaluation team to provide logistic support.

The MEP team will be actively involved throughout the planning process and will provide support to the evaluation team as needed.

Color coding below is: peach means no LOE, gray means travel days.

TASKS/DELIVERABLES AND LOE (WITHOUT WORKSHOP)

Start Dates	End Dates	Tasks	Team Lead	SME	NER-EXP	BFA-EXP
29-Mar	30-Mar	Sign SOW				
2-Apr	6-Apr	Contract Consultants				
9-Apr	13-Apr	Background document review	3	2	4	4
16-Apr	17-Apr	Team planning meeting	1	1		
16-Apr	20-Apr	Work plan and tool development	3	3		
20-Apr	21-Apr	Presentation of work plan to USAID				
23-Apr	27-Apr	Finalization of work plan and tools	4	2		
28-Apr	29-Apr	International travel origin -> DKR	1	1		
29-Apr	30-Apr	Approval of work plan				
30-Apr	1-May	Interviews with SRO	1	1		
2-May	3-May	Travel DKR-> NER	1	1		
4-May	5-May	Meet with USAID, government	1	1	1	
7-May	8-May	Perform data collection in Niamey	2	2	1	
9-May	20-May	Field data collection	10	10	10	
21-May	22-May	Return to Niamey and debrief USAID	1	1	1	
22-May	23-May	International travel NER->BFA	1	1		
24-May	25-May	Meet with USAID, government	1	1		1

Start Dates	End Dates	Tasks	Team Lead	SME	NER-EXP	BFA-EXP
25-May	26-May	Perform data collection in Ouagadougou	1	1		1
28-May	3-Jun	Field data collection	6	6		6
4-Jun	5-Jun	Return to Ouagadougou and debrief USAID	1	1		1
6-Jun	8-Jun	Data Cleaning, Transcription, and Analysis	2	2		
9-Jun	10-Jun	Travel BFA->origin	1	1		
11-Jun	15-Jun	Data Cleaning, Transcription, and Analysis	4	4	1	1
15-Jun	20-Jun	Preparation of findings and conclusions	4	4	3	3
20-Jun	21-Jun	USAID/SRO, MEP data walk	1	1		
21-Jun	22-Jun	Presentation of initial findings and conclusions	1	1		
21-Jun	22-Jun	Presentation of initial findings to REGIS-AG by phone				
25-Jun	27-Jun	Finalization of findings and conclusions	2	2		
27-Jun	28-Jun	USAID approval				
2-Jul	10-Jul	Report writing	8	3		
11-Jul	12-Jul	Draft report submitted to USAID				
13-Jul	26-Jul	USAID reviews and comments				
30-Jul	4-Aug	Report revision	5	2		
6-Aug	10-Aug	USAID reviews and comments				
13-Aug	17-Aug	Finalize report	2			
TOTAL LOE			68	55	21	17

The recommendation workshops will take place in each country (Niger and Burkina Faso) and be facilitated by MEP senior staff and supported virtually by the team lead and SME expert as well as by a MEP Associate for logistics. The recommendation workshops will take place after evaluation results have been shared with USAID, government, and other in-country stakeholders to allow a useful discussion considering results. This will not likely take place immediately after the field work is finished as sharing and coming to consensus in each country on evaluation findings could take 4-6 weeks. The local Niger and Burkina consultants will support the workshop and provide background as they will have assisted the evaluation team during their in-country time.

Recommendation Workshops (ateliers) LOE

Dates	Tasks/Deliverables	Estimated LOE (in days)			
		Team Leader	SM Expert	Niger-local specialist	Burkina-local specialist
TBD	Prepare materials for workshop – Niger	2	1	1	
TBD	Participate in workshop – Niger	1	1	1	
	<i>Travel in-country</i>			1	

Dates	Tasks/Deliverables	Estimated LOE (in days)			
		Team Leader	SM Expert	Niger-local specialist	Burkina-local specialist
TBD	Prepare materials for workshop – Burkina	2	1		1
TBD	Participate in workshop – Burkina	1	1		1
	<i>Travel in-country</i>				<i>1</i>
Total Estimated LOE		6	4	3	3

13. PARTICIPATION OF USAID STAFF AND PARTNERS

It is expected that the USAID/Senegal SRO will provide an initial in-brief with the evaluation team during the Team Planning Meeting. Upon completion of the work plan and tool development, USAID/SRO will be expected to review and approve the work plan and tools. Current and former SRO staff involved in the activity will need to allocate time to be interviewed by the team. At the completion of the fieldwork, it is expected that USAID, REGIS-AG will participate in a presentation of the evaluation’s initial findings, conclusions, and recommendations.

14. SCHEDULING AND LOGISTICS

MEP will arrange all logistics for fieldwork. MEP (for the USAID/Senegal SRO) will request introductory communications via email or phone call for the evaluation team to inform government and partners that an evaluation will be taking place. MEP will provide draft email explanatory text in English and French that USAID can use for the introductory communications. All appointments will be made by MEP staff and team members. MEP will work closely with the USAID Offices in Niamey and Ouagadougou to coordinate field site visits and identify any security issues prior to travelling to regions outside of the capital cities.

15. DISSEMINATION

As part of the initial discussion with the technical teams to develop this SOW, MEP will discuss the use of the findings and deliverables from this task to develop this section of the SOW. Dissemination of the findings and deliverables can include a number of activities, particularly for larger research (population-based studies) and impact evaluation tasks. The ultimate objective of the dissemination section is to increase the utility of the products developed and information gathered from each task among a larger audience. This may include presentations to USAID counterparts with relevant national government agencies; the implementing partner involved in the task; technical and financial partners interested in the topic; national working groups and committees covering the issue, etc. It is also important that relevant USAID communications points of contact within USAID be consulted well in advance of any external communications activities. This will allow for adequate consideration of key points, including audience and media mapping, identification of potential opportunities and risks, timing, and representation.

16. REPORTING REQUIREMENTS

This report will be drafted and finalized in English and then translated into French. The report itself should not be longer than 20 pages total, excluding the Annexes. A draft evaluation report template is attached to this SOW in Annex IX, which is based on the USAID evaluation report template and guidance (<http://usaidlearninglab.org/library/evaluation-report-template> and How-To Note Preparing Evaluation Reports, https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/how-to_note_preparing_evaluation_reports.pdf). The report includes Appendix I, which is the Mandatory

Reference on Evaluation. The report will be branded with the standard USAID branding requirements and will be formally submitted to the DEC upon approval. Additional copies of the final report in French will be made available to all stakeholders participating in the initial findings workshop. Copies in English will be shared with relevant USG offices within USAID Resiliency Center) and any other relevant USG agencies.

17. ATTACHED REFERENCE DOCUMENTS

Please check all that apply below.

- | | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Budget |
| <input type="checkbox"/> | Document review matrix |
| <input type="checkbox"/> | Results framework |
| <input type="checkbox"/> | Response matrix |
| <input type="checkbox"/> | Gantt chart |
| <input type="checkbox"/> | CVs |
| <input type="checkbox"/> | Conflict of Interest Statements |
| <input type="checkbox"/> | USAID evaluation policy |
| <input type="checkbox"/> | USAID evaluation report structure |

18. AUTHORIZATIONS

The undersigned hereby authorize the following items (checked below) for the Statement of Work (SOW) described above:

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Completion of the SOW, as described above; |
| <input type="checkbox"/> | SOW staffing, as described above; |
| <input type="checkbox"/> | Concurrence with Contracting Officer's Travel Approval for the Consultant(s), requested above (if received prior to review). |

[COR to either sign below or indicate approval in a return email]

Office Director

Date

Contracting Officer's Representative (COR)
Fatou Thiam, or designate

Date

APPENDIX I: BUDGET

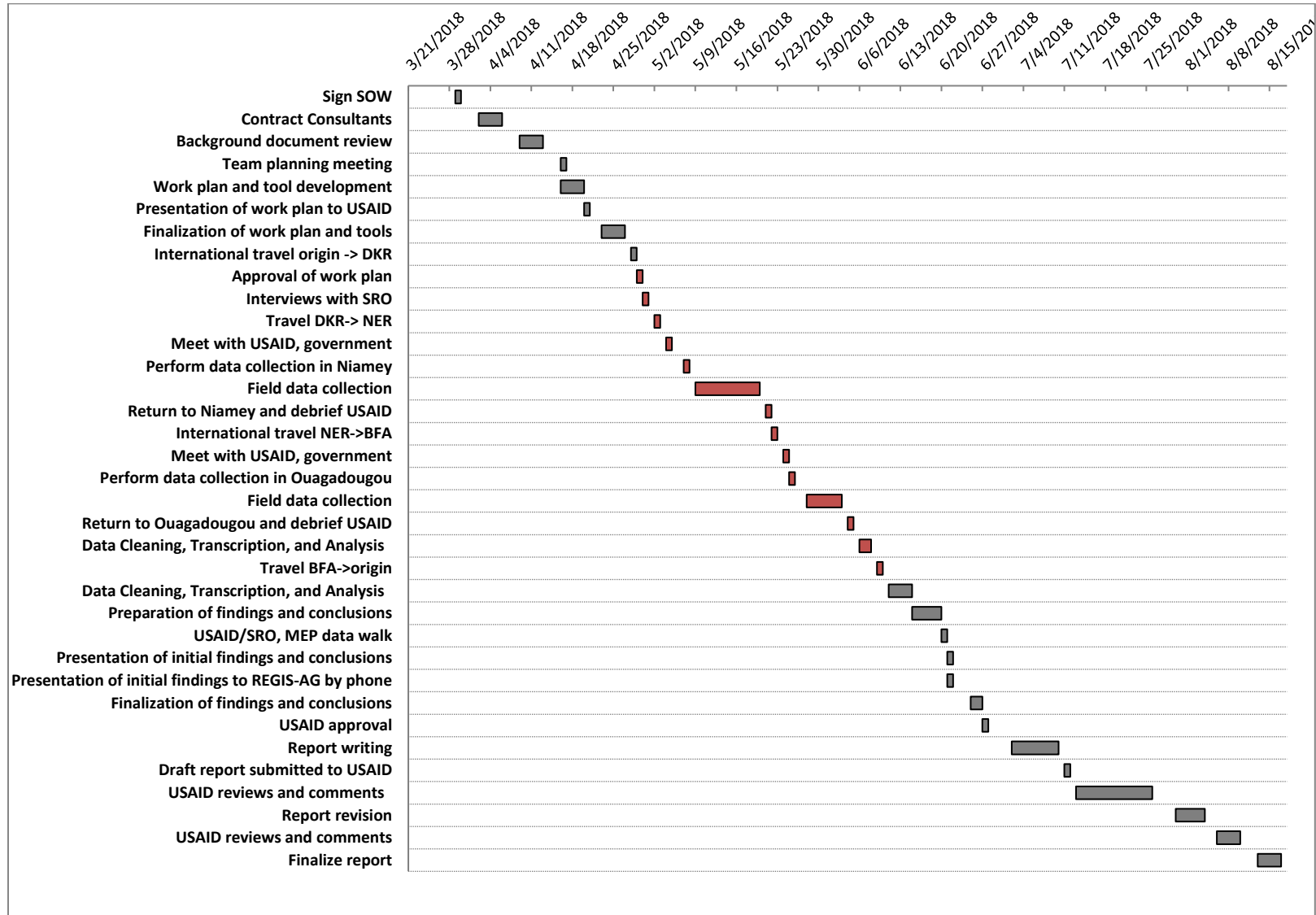
Not applicable.

APPENDIX II: SAMPLE GETTING TO ANSWERS RESPONSE MATRIX

Evaluation Questions	Type of Answer/Evidence Needed (Check one or more, as appropriate)		Methods for Data Collection e.g. Records, structured observation, key informant interview, mini-survey		Sampling or Selection Approach (if one is needed)	Data Analysis Methods
			Data Source	Method		
1. To what extent has REGIS-AG, through its 5 implementation components, addressed each of the 5 aspects of its theory of change?		Yes/No	<ul style="list-style-type: none"> - Implementing partners - Beneficiaries - Government agency staff - Others 	<ul style="list-style-type: none"> - Key Informant Interviews - Focus Groups 	Will be convenience sample	Simple percentages may be used, any detailed statistical analysis will not be necessary as study will be largely qualitative
	X	Description				
		Comparison				
	X	Explanation (attribution)				
1.a. Additional sub-question: How has “resilience” been defined/understood by REGIS-AG staff and to what extent and in what ways has the project enhanced household resilience through value chain interventions?		Yes/No	<ul style="list-style-type: none"> - Implementing partners - Beneficiaries - Government agency staff - Others 	<ul style="list-style-type: none"> - Key Informant Interviews - Focus Group 	Will be convenience sample	Simple percentages may be used, any detailed statistical analysis will not be necessary as study will be largely qualitative
	X	Description				
		Comparison				
	X	Explanation (attribution)				
2. To what extent has REGIS-AG engaged and benefited women and youth in its programs		Yes/No	<ul style="list-style-type: none"> - Implementing partners - Beneficiaries - Government agency staff - Others 	<ul style="list-style-type: none"> - Key Informant Interviews - Focus Groups 	Will be convenience sample	Simple percentages may be used, any detailed statistical analysis will not be necessary as study will be largely qualitative
	X	Description				
	X	Comparison				
	X	Explanation (attribution)				
2.a. Additional sub-question: How well have functional literacy programs increased human capital and contributed to enhanced livelihoods?		Yes/No	<ul style="list-style-type: none"> - Implementing partners - Beneficiaries - Government agency staff - Others 	<ul style="list-style-type: none"> - Key Informant Interviews - Focus Group 	Will be convenience sample	Simple percentages may be used, any detailed statistical analysis will not be necessary as study will be largely qualitative
	X	Description				
	X	Comparison				
	X	Explanation (attribution)				
3. To what extent has REGIS-AG been able to optimize project management, including internal and external communication and coordination to accomplish its objectives?		Yes/No	<ul style="list-style-type: none"> - Implementing partners - Beneficiaries - Government agency staff - Others 	<ul style="list-style-type: none"> - Key Informant Interviews - Focus Groups 	Will be convenience sample	Simple percentages may be used, any detailed statistical analysis will not be necessary as study will be largely qualitative
	X	Description				
		Comparison				
	X	Explanation (attribution)				
4. To what extent has REGIS-AG been able to facilitate toward sustainability (as opposed to performing work and being relied upon) in accomplishing its objectives?		Yes/No	<ul style="list-style-type: none"> - Implementing partners - Beneficiaries - Government agency staff - Others 	<ul style="list-style-type: none"> - Key Informant Interviews - Focus Group 	Will be convenience sample	Simple percentages may be used, any detailed statistical analysis will not be necessary as study will be largely qualitative
	X	Description				
		Comparison				
	X	Explanation (attribution)				

APPENDIX III: GANTT CHART

The following chart is illustrative and should be completed based upon the actual sub-tasks, deliverables and dates envisioned for this task.



APPENDIX IV: DOCUMENT REVIEW MATRIX

Existing Document Review Template for MSI Evaluation Teams					
Question Number	Evaluation Question	Relevant Findings/Partial Answers in Existing Documents	Document Title	Page	Gaps to be Filled by Field Work
Q1					
Q2					

APPENDIX V: CVS

Della E. McMillan - Team Leader

Summary

Dr. Della McMillan is an experienced evaluation team leader with over 30 years' experience in West Africa and specific experience in both Burkina Faso and Niger. Dr. McMillan has recently led Feed the Future evaluations and is both comfortable and familiar with general USAID evaluation standards and specific Feed the Future requirements. Dr. McMillan speaks fluent French and is a native English speaker. Dr. McMillan also brings valuable contextual experience and contacts to this evaluation focused on improving market access for vulnerable populations as well as experience working with governments, other donors, and several of the key players involved in REGIS-AG.

Education

Ph.D., Anthropology, Northwestern University, Evanston, Illinois, 1983

M.A., Anthropology, Northwestern University, Evanston, Illinois, 1976

B.A. History, Agnes Scott College, Decatur, Georgia, 1975

Experience

Team Leader, Midterm Evaluation (Food Security Project), 12/2016-10/2017, Myanmar, Tanzania, and 11 other countries (remotely)

- Team leader of a two-person team that designed and executed the midterm performance evaluation of the Feed the Future Innovation Lab for Food Security Policy (FSP IL). This evaluation included four clusters of evaluation questions focused on policy analysis and research, capacity building, progress toward policy outcomes, and management and implementation. It also included case study research in Myanmar and Tanzania as well as an online survey in six countries. Contract: Program Evaluation for Effectiveness and Learning (PEEL) project for USAID/Bureau of Food Security (BFS).

Consultant, M&E and Report Writing, 6/2016-9/2018, Ghana

- Collaboration with the Director of Operations for building the capacity of the Monitoring, Evaluation and Technical Support Services (METSS II) Project Program Monitoring and Management Plan (PMMP) and building staff capacity to do results-based reporting using the plan through one-on-one training and the development of a series of training modules. Contract: University of Florida, Global Agriculture for USAID Foreign Agricultural Service (FAS).

Consultant, M&E Publications. 12/2015-9/2016. Global

- Collaboration with the Catholic Relief Services (CRS) Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning (MEAL) director in the identification of MEAL staff interested in developing refereed journal articles on the applied research projects that they backstopped for CRS. This activity involved facilitating their analysis and write up of the studies as well as identifying appropriate publication outlets. Contract: CRS.

Trainer, M&E Workshop, 3/2016, Burkina Faso

- One of two co-facilitators of a three-day Emergency Food Security Program (EFSP) M&E Learning Event for USAID/Food for Peace (FFP)-funded EFSP projects in francophone West Africa. Shared responsibility for module and program development (in English). Oversaw translation and principal responsibility for preparation of the final workshop report. Contract: Technical Assistance to NGOs International (TANGO) for USAID/FFP.

Trainer, M&E Workshop Facilitation and Training, 3/2015, Burundi

- One of two co-facilitators of a five-day workshop on the new USAID/FFP guidance for M&E plans. Shared responsibility for module and program development (in English) based on lessons learned from Madagascar workshop, instruction, evaluation and trip report. Contract: TANGO for USAID/FFP.

Trainer, M&E Workshop Facilitation and Training, 2/2015, Malawi

- One of two co-facilitators of a five-day workshop on the new USAID/FFP guidance for M&E plans. Shared responsibility for module and program development (in English) based on lessons learned from Madagascar workshop, instruction, evaluation and trip report. Contract: TANGO for USAID/FFP.

Trainer, M&E Workshop Facilitation and Training, 1/2015, Madagascar

- One of two co-facilitators of a five-day workshop on the new USAID/FFP guidance for M&E plans. Shared responsibility for module and program development (in French), instruction, evaluation and trip report. Contract: TANGO for USAID/FFP.

Team Leader, Final Evaluation (Food Security Project), 7-8/2014, Burundi

- Team leader of a four- person team that designed the final qualitative evaluation survey and evaluation of the Tubaramure PM2A Program (CRS, International Medical Corps, Feed the Hungry, Caritas). Contract: CRS for USAID/FFP.

Co-Team Leader, M&E Assessment and Edited Book Publication, 11/2012-5/2015 (successive contracts), Uganda

- Co-facilitator of a two-year process designed to produce a comprehensive review of the Center for Sustainable Rural Livelihoods (CSRL) Project that Iowa State University (ISU) supports in Uganda. Key activities included: (1) facilitating a faculty workshop that reviewed the history of the CSRL Project and the innovative private sector-university model that supported it; (2) organizing an M&E training workshop for the CSRL staff in Uganda; (3) developing the first M&E plan for the CSRL Project; and (4) facilitating the production of an edited book published by an academic press in a refereed series. Contract: ISU, College of Agriculture.

Team Leader, Final Evaluation (Food Security Project; Post-Conflict and Transitional Development Context), 11-12/2013, Mali

- Team leader of a four-person team that designed the final qualitative evaluation survey and evaluation of the Nema consortium (CRS/Save the Children/Helen Keller International [HKI]) program in northern Mali. Contract: CRS.

Consultant, Project Design (Food Security Project), 9/2013, Niger and Burkina Faso

- Helped facilitate the identification of the core team and design of a regional food security support program with a special focus on the gender and capacity building activities. Contract: International Business & Technical Consultants Inc. (IBTCI).

Consultant, Resettlement and Gender Assessment and Compliance Review (Infrastructure, Agriculture, Land Tenure Projects), 1/2008-12/2012, Burkina Faso

- **Main Activities**
 - Resettlement: Routine backstopping of the preparation and execution of Resettlement Action Plans (RAPs) for the three Millennium Challenge Account –Burkina Faso (MCA-BF) projects—Roads, Agricultural Development, and Rural Land Governance; and
 - Gender: Technical Assistance to MCA-BF in the development, execution, and monitoring of the first Gender Integration Action Plan for MCA in Burkina Faso and three baseline gender reviews of the three MCA-BF projects—Roads, Agricultural Development, and Rural Land Governance.
- **Other**
 - Design and present (with the MCA-BF M&E director) a training module on strengthening project reporting on gender;
 - Designed a training module for all Millennium Challenge Corporation (MCC) programs on gender issues in resettlement.
 - Designed a prototype Congressional briefing paper on MCC’s gender review processes that is being considered as a model for a new series of briefing papers on gender.
 - Coordinate the production of the first Environmental and Social Assessment (ESA) Annotated Bibliography and Documentation base for MCA/BF with the MCA/BF ESA Department for environmental assessment, gender, and resettlement.
 - Preparation of a training module on gender issues in resettlement and two short papers on the participatory methodology used to develop the Gender Integration Action Plan (PAIG).
 - Collaboration with MCA colleagues in the preparation of Scopes of Work (SOWs) for: (1) creation of a national Resettlement Policy Framework (RPF) for Burkina Faso; and (2) addressing resettlement issues in follow-up contracts. TA as needed to review process.
 - Preparation of a training module for staff on integrating gender issues into MCC funded for infrastructure projects. Contract: MCC

Consultant, Strategy Workshop Facilitation and Planning (Food Security Project) 6-7/2012. Niger

- Co-facilitator of a workshop to review Africare’s programs in four Sahelian countries (Niger, Mali, Burkina Faso, and Tchad) in Niger as a basis for the development of an Africare Sahel Strategy for the next three years. Contract: Africare.

Trainer, M&E Plan Workshop Facilitation and Training, 3/2011, Uganda

- Training specialist on two-person team tasked with executing a five-day Managers Managing for Results (MFR)/evaluation workshop. Contract: The Mitchell Group for USAID/Uganda.

Consultant, Gender Assessment and Compliance Review, 11/2011-2/2012, Worldwide

- Training specialist on a four-person team tasked with developing and pilot testing a series of three training modules on gender for MCC use to use in all of its beneficiary MCA programs worldwide. Contract: Social Impact for MCC.

Consultant, Monitoring and Evaluation Support Services, 11/2011-1/2012, Russia

- Consultant on team advising USAID/Russia about the development of its Performance Monitoring Plan (PMP) on a three-year M&E support agreement for USAID/Russia. Contract: IBTCI for USAID/Russia.

Team Leader Project Design (Food Security Project), 10/2009-1/2010 and 12/2010-2/2011, Burkina Faso

- Organization of needs assessment exercises and preparation of two proposals for new Title II food security programs in six of the most vulnerable communes in Yatenga Province in the Northern region of Burkina Faso. Contract: Africare for USAID/FFP.

Team Leader, Final Report (Post Conflict/Transitional Development Project), 6/2009-3/2010, Iraq

- Team leader responsible for the preparation of the final report of the Non-Lethal Counter-Insurgency Program—Community Stabilization Project (CSP). This report writing process included organizing seven workshops with national staff to facilitate interviewing and data collection in a highly unstable post-conflict environment. Contract: International Relief and Development (IRD) for USAID.

Team Leader, Final Evaluation (Food Security Project), 5-8/2009, Guinea

- Final evaluation of the Food and Livelihood Security Program in Pita and Tilemele. Contract: OICI for USAID.

Consultant, Monitoring and Evaluation Support Services, (Food Security Projects) 8/2007-12/2008 (four successive contracts), South Africa and US (for 13 countries) Key activities:

- Facilitated the design and execution of an eight-country bilingual M&E workshop in Niger;
- Facilitated the design, execution, and write up (proceedings volume) of a 13-country M&E bilingual workshop on monitoring and evaluation of food security programming in South Africa;
- Facilitated the design, execution, and write up (proceedings volume) of a three-country M&E bilingual workshop on integrating vulnerability analyses into the monitoring and evaluation of food security programs in Mali, including the prototype of a new baseline survey format that conforms to USAID/FFP guidance;
- Oversaw the production and editing by teams of Africare staff of revised guidance for key M&E tools as well as the first 30 publications in the Africare Food Security Review paper series. This series includes four categories of publications: Food Security Papers, Critical Resource Information Briefs, Food Security Briefs; and Guidance.
- Oversaw the development and the posting of the Africare Food Security Papers of an educational website focused on M&E of food security programs for Africare staff that will be shared with other Title II Cooperating Sponsors.
- Continued shared coordination of the Africare M&E working group. Contract: Africare for USAID.

Team Leader, Final Evaluation (Food Security Project), 10-12/2007, US

- Final Evaluation of USAID Title II Food Security Capacity Building Grant designed to build American Red Cross (ARC) capacity for emergency and non-emergency food programming in Asia, Latin America, and Africa. Contract: ARC for USAID

Team Leader, Project Design (Food Security Project; Post-Conflict/Transitional Project), 10/2007-1/2008, Chad

- Team leader on the design of an integrated food security project in two regions of Chad involving two international NGOs. Contract: Africare and Adventist Development and Relief Agency (ADRA).

Consultant, Strategy Workshop Facilitation and Planning (Food Security Project), 5-6/2007, US

- Worked with a three-person NGO team to design a strategy for overcoming delays in execution of the key activities needed to implement the last two years of its Title II-funded Institutional Capacity Building (ICB) grant. Contract: Africare for USAID.

Trainer and Technical Support, Monitoring and Evaluation (HIV/AIDS), 5/2007, US (for Rwanda)

- Assisted with the analysis and write-up of a USAID-funded project to assist people living with HIV/AIDS in Rwanda. Contract: Sub-contract to a private consultant working on a bigger contract.

Consultant, Involuntary Resettlement and Gender Compliance Review, 01-07/2007, Mali

- Member of three-person team responsible for advising MCC and the Mali government on the evaluation of a MCC-funded irrigation and resettlement scheme. Contract: Abt Associates for MCC.

Team Leader, Midterm Evaluation (Food Security Project), 9-12/2006, US

- Midterm evaluation of USAID Title II Food Security Capacity Building Grant. Contract: ACDI/VOCA for USAID.

Team Leader, Midterm Evaluation (Food Security Project), 9-10/2006, US

- Midterm evaluation of USAID Title II Food Security Capacity Building Grant. Contract: ARC for USAID.

Consultant, M&E Training Module Development (Food Security Projects), 2-12/2006, US

- Designed module for CRS and ARC on Indicator Performance and Tracking Tables (IPTTs). Contract: CRS and ARC for USAID

Consultant, M&E (Pre-Evaluation Preparation; Food Security Projects) 5-6/2006, US

- Designed pre-evaluation and midterm evaluation process and designed and executed external document review for CRS Title II-funded ICB midterm review. Contract: CRS for USAID.

Team Leader, M&E Applied Research (Food Security Projects), 1-5/2006, Guinea and Uganda

- Comparative research on the impact of Title II programming on household and community capacity to manage risk and household vulnerability. Contract: Africare for USAID.

Consultant, Midterm Social and Environmental Assessment, 12/2005, Mali

- Gender specialist on three-person midterm assessment team of the three principal contracts associated with USAID/Mali's Accelerated Economic Growth (AEG) strategic objective. Contract: USAID/Mali.

Consultant, M&E Population-Based Survey (Food Security Project), 8-12/2005, Burkina Faso

- Technical advisor of baseline survey exercise led by national team for the Zondoma Food Security Initiative (ZFSI) in Burkina Faso. Contract: Africare for USAID.

Consultant, Training Module Development (Food Security Projects), 1-5/2005, US

- Designed module for CRS and ARC on Planning for Evaluation. Contract: CRS and ARC for USAID.

Consultant, M&E Support Services (Food Security Projects), 09-10/2005, US

- Conducted literature review of existing systems for monitoring national capacity building and, based on this literature, proposed a system for monitoring partner capacity and community capacity building in CRS Title II programs. Contract: CRS.

Team Leader, Project Design (Food Security Project), 11/2004-3/2005, Niger

- Team leader of an international team that designed the Africare Title II Food Security Initiative in Agadez and Tillaberi. Contract: Africare.

Team Leader, Final Evaluation (Food Security Project), 7/2004-8/2004, Malawi

- Team leader of evaluation of a three-person external team that evaluated the CRS Title II Development Assistant Programme in Malawi. Contract: CRS for USAID.

Trainer, Workshop Facilitation and Organization (Food Security Projects), 3/2004, Mozambique

- One of three trainers facilitating sessions at a regional southern and eastern Africa monitoring and evaluation workshop for Title II project coordinators and M&E specialists. Contract: Africare for USAID.

Trainer, M&E Support Services (Food Security Projects), 3-4/2004, Guinea and Burkina Faso.

- One of two trainers providing on-site assessment of the monitoring and evaluation system of a Title II Project, including on-site training in M&E and Report Writing. Africare/West Africa (Guinea). Development of a module to facilitate staff preparing quarterly and annual reports (Guinea). Team leader coordinating revision of a Title II follow-on Development Assistance Proposal (DAP) to conform with new FFP Policy Paper (Burkina). Contract: Africare.

Team Leader, Project Design (Food Security Project), 9/2003-2/2004, Ethiopia

- Team leader for two participatory site identification, problem analysis, and design missions associated with the design of a new Title II Food Security Grant. Contract: Africare.

Consultant, Monitoring and Evaluation Plan (Food Security Project), 2-4/2003, US

- Worked with CRS M&E specialists to conceptualize tracking system for five-year Institutional Support Assistance (ISA) grant and collaborate with M&E specialist to develop M&E system for five-year capacity building program. Contract: CRS.

Team Leader, Project Design (Food Security Projects), 3-8/2003, US

- Facilitated the group preparation of Africare's application for an ISA grant and primary responsibility for developing the grant's draft M&E plan. Contract: Africare.

Team Leader, Midterm Evaluation (Food Security Project), 2-4/2003, Niger

- Team leader responsible for coordination of a four-person national and international team charged with evaluating one of the first experiences with using a consortium to manage both the programmatic and monetization functions of a Title II Food Security Program. Contract: CARE for USAID.

Team Leader, Final Evaluation (Food Security Project), 7-12/2002, US

- Team leader responsible for execution and analysis of a 16-NGO survey to assess final impact of USAID support for collaborative training and publication through USAID. Exercise involved a long pre-evaluation exercise with the FAM team to update and revise IPTT. FAM/CARE (Project-holder) as part of USAID/Title II ISA grant. Contract: CARE for USAID.

Trainer, Workshop Facilitation and Training (Food Security Projects), 10/2002, Senegal

- On-site mentorship of Africare Country Representatives in analysis of monitoring and evaluation data and preparation of annual Cooperating Sponsor and Results Report (CSRs). Contract: Africare for USAID.

Consultant, M&E Support Services (Food Security Projects), 7/2002, US

- Preparation of draft Term of Reference (TOR) for Final Evaluation of Africare ISA grant; development of a draft Africare Employee Assessment Survey, and Update of IPTT designed during pre-evaluation of Africare ISA. Contract: Africare for USAID.

Consultant, Portfolio Assessment (Rural Development Portfolio), 5-6/2002, Burkina Faso

- Member of team undertaking the main fieldwork phase of case studies of the experience of Burkina Faso in implementing the principles of the Comprehensive Development Framework (CDF). Contract: OED/World Bank.

Team Leader, Project Design (Food Security Project), 2-3/2002, Chad and Mali

- Team leader of two country teams charged with preparing a regional DAP Title II Food Security Program, USAID. Contract: Africare.

Co-Team Leader/Gender and Extension Specialist, Regional Review Research Opportunities Semi-Arid Agricultural Research in East Africa, 09/1999-2/2001 (two contracts), Uganda; Ethiopia; Eritrea; Kenya; Djibouti [remote]; Somalia [remote]; Sudan [remote]

- Co-team leader of regional review of semi-arid agriculture for the Horn of Africa Initiative through Inter-Government Authority on Development (IGAD). Primary responsibility for overseeing the gender and extension review in each country, assisting with the preparation of the final country reports and a consolidated overview for IGAD. Second contract included: (1) preparation of a Keynote Presentation on Extension and Human Resource Issues (with an Emphasis on Gender) associated with Semi-Arid Agriculture in the Seven-Country IGAD country Zone in East Africa's horn; and (2) preparation of two draft proposals for USAID from IGAD for a regional human resource development project (with an emphasis on gender) and a second focused on gender. Contract: INTSORMIL for IGAD and USAID/Horn of Africa Initiative.

Consultant, M&E Support Services (Food Security Projects), 9-10/2001, Ethiopia, Uganda, US

- One-week pre-evaluation mission to Uganda to develop TOR and background briefing document with the Africare food security country team; (2) one-day training of trainers' workshop on Cooperating Sponsor Results Report and Resource Request (CSR4) preparation for Africare food security programs in Ethiopia; and (3) from US base, revision with country program teams and Washington-based Food for Development (FFD) unit staff of nine CSR4s for USAID. Contract: Africare and USAID/FFP.

Consultant, M&E Support Services (Food Security Projects), 7-8/2001, Burkina Faso

- Technical Assistance to Africare food security Project (Zondona Food Security Assistance Initiative) to assist with: (1) analysis of project activities to date; (2) reorientation of M&E system to better address the needs of the most food insecure groups; (3) participatory planning (with partners) for next six months; and (4) preparation of a plan/TOR for a midterm evaluation. Contract: Africare and USAID/FFP.

Consultant, Midterm Evaluation (Food Security Project), 5-7/2001, Burkina Faso, Chad, Eritrea, Ethiopia, Guinea, Mozambique, Niger, Uganda from a base in the US

- Design, implementation, and analysis of a system to measure institutional capacity of field programs of Africare to design and administer food security programs and market-oriented food distribution programs (Food Security Program Capacity Index and Food Security Food Distribution Index [FSPCI]) as part of midterm evaluation of a USAID/FFP grant to Africare for institutional strengthening. Contract: Africare for USAID.

Trainer, M&E Workshop Facilitation and Training (Food Security Projects), 3/2001, Mali for 9 countries

- Organization of two back-to-back workshops, one with simultaneous French and English back-to-back sessions and one in French. The activities of each workshop included: collaboration with staff in the formulation of the programs and conference materials, and preparation of a proceedings volume which was distributed at the end of each workshop (one in English and French; one in French) (Africare and USAID). FANTA/USAID identified two conference inputs (the participatory analysis of the indicators used to track project performance and impact and the CSR4 final report guidance developed with Africare and FANTA staff) as examples of best practice for USAID food security programs. Contract: Africare for USAID.

Trainer, M&E Support Services, (Food Security Projects) 10/2000-1/2001, US for eight countries (Burkina Faso, Chad, Eritrea, Ethiopia, Guinea, Mali, Niger, Uganda)

- Collaboration with Africare/FFD staff at headquarters and in the field in: (1) the preparation of a short, user-friendly version of the federal guidelines for Title II Food Security Projects; and (2) remotely training staff from eight countries on the analysis and write-up of M&E field data. Contract: Africare for USAID.

Consultant, Evaluation Pre-Planning (Food Security Projects), 6-8/2000, Chad and Mali.

- Assisted Africare Office of Food for Development in the preparation for the midterm evaluation of a Title II food security project including: (1) updating indicator tracking table; (2) preparation with project teams of two background briefing documents and background "self-analyses" of the projects in preparation for evaluation teams; (3) identification of areas where additional research/documentation was needed prior to the arrival of the evaluation team; and (4) preparation of TOR and schedule of evaluation teams and Program in the Design, Implementation, and

Interpretation of the M&E Programs for their USAID funded Food Security Initiatives. Contract: Africare for USAID.

Consultant, M&E Plan, 2000, US

- Assist Africare Office of Food for Development with the with development of its monitoring and evaluation plan; prepare position paper for Africare in priority areas for capacity building within the organization with regard to monitoring and evaluation of its food security initiatives Contract: Africare for USAID.

Consultant, Resettlement and Gender Assessment/Compliance Review, 5/2000, Mali

- Review and revision of the Environmental Assessment of a proposed loan for the rehabilitation of the Office du Niger and development of new small irrigation perimeters. Contract: Buursink International Consultants (BIC) for the World Bank.

Consultant, Portfolio Assessment, 11/1998-6/1999, Burkina Faso

- Led four-person team charged with evaluating World Bank assistance for health and education development and urban infrastructure sectors as well as Bank wide initiatives to reduce poverty and gender inequality as part of the Burkina Country Assistance Review (CAR). The Burkina CAR was awarded a spot award (best practice) from this division of the World Bank in recognition of the highly participatory nature of this exercise. Contract: Operations Evaluation Department (OED) of the World Bank.

Team Leader, Social Assessment (Infrastructure Project), 6-7/1998, Cameroon

- Led four-person team conducting social assessment associated with the environmental evaluation of the privatization plan for the Cameroonian railroad (Evaluation environnementale de la mise en concession des chemins de fer du cameroun). Contract: BIC for the World Bank.

Trainer, Workshop Facilitation and Training (New Lands Settlement and Development in River Basins Covered by the 11-Country Onchocerciasis Control Program [OCP] in West Africa), 5/1998, Burkina Faso

- Presentation and training in development of country proposals for 11 country workshops on socio-economic planning for the Onchocerciasis Control Programme in West Africa. Contract: Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) and the World Bank.

Consultant, Project Backstopping/Report Writing (NRM), 5-8/1998, US for Yemen (Remotely)

- Project backstopping (preparation of TOR and reports) for social science research connected with the development of a natural resource management plan for two protected natural resource areas in Yemen. Contract: BIC for the World Bank.

Team Leader, Environmental Assessment (Infrastructure Projects), 3-4/1998, Cameroon

- Led three-person team that worked with four government experts from the Ministry of Transport and Ministry of Public Works to develop a priority program for training and information on environmental issues related to a national program to rehabilitate the country's transportation infrastructure (including specific recommendations for the highway, port, railroad, and air travel sub-sectors). Contract: BIC for the World Bank.

Consultant, Social and Environmental Assessment (Agriculture and Trade Policy Project), 1-2/1998, Suriname

- Social Scientist/Gender Specialist on six-person team conducting a social and environmental assessment of an Inter-American Development Bank Agriculture and Trade Policy Loan Proposal for Suriname. Contract: BIC for the Inter-American Development Bank.

Team Leader, Final Evaluation (Livestock Project), 10-11/1997, The Gambia

- Led three-person team charged with evaluation of the United Nations Development Programme (UNDP)/Confederation of Switzerland funded project, GAM/93/004, "Enhancing Rural Capacities through Livestock Development" in The Gambia. Contract: BIC for UNDP.

Consultant, Gender Assessment and Program Design (Post Conflict/Transitional Projects), 3-7/1997, Angola

- On four-person team charged with identifying ways that gender issues could better addressed in post-conflict development planning in Angola. Contract: Development Alternatives International [DAI] for USAID.

Trainer, USAID Fellowship Program (Gender Project), 4/1996-1/1997, US

- On three-person team that developed proposal and initial implementation plan of World-WID Fellowship Program for USAID. Goal of program is to expand the pool of Women in Development experts within USAID and the agencies that collaborate with it. Activities included routine administration as well as coordination of a national recruitment effort that targeted minorities that have tended to be underrepresented in the administration of US-supported foreign assistance programs. Contract: World-WID Project, University of Florida for USAID.

Consultant, Report Writing (New Lands Settlement and Development in River Basins Covered by 11-Country OCP in West Africa), 5-6/1995, Burkina Faso

- Translation and revision of: (1) paper on gender issues in the OCP river basins; and (2) report on the concept of participation in Burkinabé development policy for publication in World Bank Technical Paper Series. Contract: World Bank.

Team Leader, Final Evaluation (Micro-Enterprise Development and Natural Resource Management Project), 11/1994-1/1995, Central African Republic

- Led two-person team charged with evaluation of the UNDP Project, CAF/91/009, "*Renforcement des ONG/OG aux Fins de Développement Participatif*." Project used UN volunteers to assist NGOs with the design and implementation of a new methodology of a new generation of participatory projects that emphasized micro-enterprise development and natural resource management. Contract: BIC for UNDP.

Gender Specialist, Policy Paper (New Lands Settlement and Development in River Basins Covered by 11-country OCP in West Africa), 4-10/1994, Paris/West Africa

- Preparation and presentation of policy paper, "Gender Issues in Follow-up Planning for the OCP Zone," at the first 11-country inter-ministerial meeting (held in Paris) on socio-economic-environmental planning for the OCP river basin control zone. Contract: World Bank AF5PH.

Consultant, Midterm Evaluation, 7-8/1994, US-based for West Africa

- On four-person multidisciplinary team person team that evaluated the USAID-funded Africa region PARTS Project that supports multi-disciplinary, comparative research in agricultural and natural research management in Sub-Saharan Africa. Contract: Tropical Research and Development for USAID.

Contributor, International Meeting (New Lands Settlement and Development in River Basins Covered by 11-Country OCP in West Africa), 4-5/1994, Paris and US

- On three-person multidisciplinary team that prepared USAID's contribution to the first 11 country inter-ministerial meeting (held in Paris) on socio-economic-environmental planning for the OCP river basin control zone. Co-author of USAID presentation at the workshop. Contract: Forest Support Program, USDA/USAID.

Contributor, Regional Meeting (New Lands Settlement and Development in River Basins Covered by 11-Country OCP in West Africa; Gender Issues in NRM) 04/1993, US for Burkina Faso

- Prepared paper on gender issues in natural resource management and agriculture for presentation at a Sahel regional conference on natural resource management. Contract: World Bank, Resident Mission, Burkina Faso.

Team Leader, Portfolio Review (Concept of Participatory Development), 3/1993-4/1994, Burkina Faso

- Led five-person team that prepared the only national case study for the Bank-Wide Learning Process on Participatory Development based on interviews with beneficiaries, donors, and administrators connected World Bank projects in four sectors (agriculture, natural resource management, health, and urban infrastructure). Contract: World Bank AFTEN.

Consultant, Portfolio Review (New Lands Settlement and Development in River Basins Covered by 11-Country OCP in West Africa), 12/1992-1/1993, Burkina Faso, Cote d'Ivoire, Mali, Niger, Senegal

- Visited six bilateral USAID and the REDSO (Regional Economic Development Services Office) West Africa regional mission to increase mission and REDSO West Africa awareness of the new opportunities and constraints created by river blindness control. Prepared and presented seven reports examining areas of potential overlap between planning issues being raised by the OCP and USAID strategic objectives and programs at the national and regional level. Contract: Vector Biology Control Project for USAID.

Consultant, Report Revision and Book Publication, 12/1991-6/1992, US for West Africa

- Revised French and English versions of two reports I was lead author on (one focused on Burkina Faso; one focused on the other 10 countries affected by the OCP) for publication the World Bank Technical Paper Series as part of more broad-based policy initiative to promote sustainable development. Contract: World Bank AF5PH.

Trainer, Workshop Organization and Training (Gender Integration into an Existing Portfolio), 4-5/1992, Burkina Faso

- Led three-person national team charged with design and implementation of a follow-up research program, in-country and Washington, D.C.-based workshop to increase the capacity of ongoing and new World Bank funded agricultural programs in Burkina to address gender. Contract: World Bank WID (Women in Development) Office and UNDP.

Consultant, Midterm Evaluation (Agriculture), 2/1992, Burkina Faso

- On three-person team evaluating USAID Farming Systems Research and Training Support Project (ARTS). Contract: USAID Resident Mission, Burkina Faso.

Contributor and Workshop Facilitator, International Meeting (Environment and Settlement), 9-10/1991, Uganda

- Contributed paper and background organization for African Conference on Environment and Settlement in Kampala, Uganda. Conference grouped together researchers and policy makers connected with urban and rural resettlement projects in about 20 countries of east, central, west and southern Africa in collaboration with the Makerere Institute for Social Research (MISR). Contract: World Bank, Africa Area Environmental Division.

Consultant, Environmental Assessment), 6-7/1991, Nigeria

- Represented United Nations Sudano-Sahelian Office (UNSO) in the identification of environmental needs for the fourth UNDP Country Programme of Nigeria during the UNDP Fifth Cycle 1991-1996. Team leader of the consultants working in northern Nigeria. Contract: BIC for UNSO/UNDP.

Consultant, Technical and Editorial Support (New Lands Settlement and Development in River Basins Covered by 11-Country OCP in West Africa), 1991, US in West Africa

- Miscellaneous consulting on natural resource planning issues in the valleys covered by river blindness control. Multiple contracts: World Bank, Oncho Unit.

Consultant, New Program Design (Gender, Urban Infrastructure, Agriculture), 9-10/1990, Burkina Faso

- Designed the rural component of a "National Program for Improving Living Conditions," and two special programs focused on rural and urban women as part of the eight-person team that designed Burkina Faso's National Action Plan for the Environment (NEAP). Contract: BIC for the World Bank, Infrastructure Division.

Co-Team Leader, Regional Research Project (New Lands Settlement and Development in River Basins Covered by 11-Country OCP in West Africa), 1988-1990, 11 countries with special focus on Burkina Faso, Mali, Togo and Ghana

- Deputy Director (with Thayer Scudder) of an 11-country study of the environmental and developmental impacts of settlement related development in the river basins covered by the OCP in West Africa. Team leader for three-person team that designed and implemented national case study of environmental and developmental impacts of new lands settlement in the OCP river basins in Burkina Faso. Supervised research in three other countries (Mali, Ghana and Togo) and less intensive review based on existing literature in seven other countries (Benin, Sierra Leone, Senegal, Niger, Guinea, Côte d'Ivoire). Contract: Institute for Development Anthropology for the World Bank and UNDP.

Consultant, Policy Paper (New Lands Settlement and Resettlement), 6-7/1986, US for Africa

- Preparation of Position Paper that examines the environmental and planning issues raised by self-directed and involuntary (forced) new lands settlement in Sub-Saharan Africa. Includes detailed review of literature from Nigeria, Southern Africa, East Africa, Latin America and Asia as well as

new lands settlement in the OCP river basins of West Africa. Contract: US Congress, Office of Technology Assessment, Department of Food and Renewable Resources.

Researcher, Farming Systems Survey (Social and Economic Impacts of New Lands Settlement in the OCP River Basins), 1978-1981, Burkina Faso

- Team leader of a case study to examine the environmental and developmental impacts of planned settlement in Burkina Faso's river basins covered by the Onchocerciasis Control Programme. Coordinated a two-year farming systems survey at four affected sites. Contract: Purdue University, Farming Systems Project, for USAID.

Countries of Work Experience

Angola, Burkina Faso, Burundi, Cameroon, Chad, Central African Republic, Côte D'Ivoire, Djibouti [remote], Ethiopia, Eritrea, The Gambia, Ghana, Guinea, Iraq, Kenya, Madagascar, Malawi, Mali, Mozambique, Myanmar, Niger, Nigeria, Republic of South Africa, Suriname, Russia, Senegal, Somalia (remote), Tanzania, Togo, Uganda, Yemen [remote]

Languages

French (level 3-4), Moré (Burkina Faso) (basic speaking)

ANNEXE IV. DRAFT INTERVIEW GUIDES

ANNEX IV.1. Q1 – REGIS-AG MANAGEMENT

1. How does the project management operate?
2. Project Coordination process?
3. What are the project implementation challenges?
4. Please give the REGIS-AG project's SWOT?

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Treats

5. Technical coordination in a country
6. Internal and external Communication
7. Give your appreciation for the work plan process from elaboration to evaluation?
8. Please give your appreciation for the project following steps?

Steps	Appreciation		
	Fair	Good	Very good
Drafting process			
Approval process			
Implementation			
Reporting process			
Internal evaluation			

9. For the coming years, what should be improved in the project for better results?
10. How to insure the sustainability of the project activities.

Thank you!

ANNEX IV.2. Q2 – FIELD VALUE CHAINS

1. What type of relationship do you develop with the beneficiaries?
2. Do REGIS-AG activities provide value to stakeholder's income and wellbeing?
3. What are the main achievements of each value chain?
4. How did access to inputs issues improve?
5. What improvement regarding access to end-market (contract with traders or processors, distribution channel: (i) regional market, (ii) national market, (iii) international market
6. What should be improved at each level?
7. According to you, what is the most successful strategy to facilitate the trade?
8. Is gender issue included in your activity? If yes, to what extent?
9. What should be improved for better results in the future?
10. What lessons can you draw from your collaboration with REGIS-AG?
11. How to insure the sustainability of the project actions?

Thank you!

ANNEX IV.3. Q3 – LITERACY, FINANCE AND GENDER

Q3.1 Literacy Regional Coordinators

1. Could you present the literacy programme of REGIS-AG in the country?
2. What are REGIS-AG objectives in literacy area?
3. What are your key activities with REGIS-AG?

4. What are your main achievements in collaborating with REGIS-AG?
5. Please fill the SWOT table?

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Treats

6. What are the values added of literacy programme to the REGIS-AG objectives?
7. How to insure the sustainability of the literacy programme?
8. What lessons can you draw from your collaboration with REGIS-AG?
9. Any suggestions to scale up the literacy activities?

Q3.2. Finance Regional Coordinators

1. Can you present briefly the access to finance and investment strategy?
2. What are the results for access to finance and investment due to the project?
3. What are the practical activities to create an enabling environment for trade?
4. What are the most important achievements?
5. Please give the REGIS-AG project’s SWOT?

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Treats

6. What is big challenge on your point of view?
7. What lessons can you draw from your collaboration with REGIS-AG?
8. How to insure the sustainability of access to finance and investment?
9. Any suggestion to scale up your activities and better results?

Q.3.3. Gender Experts in the REGIS-AG National Office

1. How do the gender experts coordinate with the regional satellite offices? Are there focal points in the regional offices?
2. How did the project develop the gender integration plan?
3. How is the gender integration plan monitored? Do the experts report to the national USAID and regional gender office or just to REGI-AG
4. What types of linkages exist between the project and the national gender strategies in Burkina and Niger
5. What are the strengths, weaknesses, opportunities and threats associated with the current REGIS-AG gender strategy?

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Treats

6. What activities need to be strengthened in order to sustain the early results of the project for women?
7. Does the national government in Niger or Burkina have a youth strategy? How is this strategy tracked? Are there potential linkages between REGIS-AG and this strategy?

Thank you!

ANNEX IV.4. Q4 – PRODUCER ORGANIZATIONS

1. What relationship do you have with REGIS-AG?
2. Do your objectives in connection with REGIS-AG objectives?

3. What are your main achievements in collaborating with REGIS-AG?
4. What are the most important achievements did you have with REGIS-AG?
5. Is the access to inputs improved? If yes explain?
6. Do you have better access to finance and investment due to the project actions?
7. Do you have better access to end-market (contract with traders or processors, distribution channel: (i) regional market, (ii) national market, (iii) international market)?
8. What actions contributed to trade enabling environment?
9. Is gender issue included in your activity? If yes, to what extent?
10. What is the most important challenge in your value chain to increase targeted households income?
11. What lessons can you draw from your collaboration with REGIS-AG?
12. How to insure the sustainability of actions that you have with REGIS-AG?
13. Any suggestion to scale up your activities for better results?

Thank you!

ANNEX IV.5.Q5 – GOVERNMENT PARTNERS

1. Do you have any relationship with REGIS-AG? If yes please explain?
2. What are the main achievements of your department/service with REGIS-AG?
3. What should be improved in your collaboration with REGIS -AG for better results in future?
4. How to insure the sustainability of the activities that REGIS-AG is performing with you?
5. Please give your SWOT of REGIS-AG?

Activity	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats

6. Any other suggestions?

Thank you!

ANNEX IV.6. Q6 – OTHER PROJECTS

(REGIS-ER, SAREL, and the DFAPs)

1. What are the main collaboration areas of your project with REGIS-AG?
2. Please give the SWOT of your relationship with REGIS-AG?

Activity	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats

3. What are your main achievements collaborating with REGIS-AG?
4. What is the most important success of your project with REGIS-AG?
5. What lessons can we retain from this collaboration?
6. Have you any suggestions to strengthen your collaboration with REGIS-AG?

Thank you!

ANNEX IV. 7. Q7 – COMMERCIAL PARTNERS AND YOUTH LEADERS

Q,7,1 Input suppliers, traders and processors

1. What are the main activities with REGIS-AG?
2. What are the main achievements with REGIS-AG?
3. With the project did you establish formal relationship with value chain actors?
4. Have you any value-added results with your collaboration with REGIS-AG?
5. How to insure the sustainability of your business with value chains actors
6. Ranking activity appreciation /success from 1 to 7, what will be your note?

1	2	3	4	5	6	7

7. Any other suggestions to increase your turnover in line with the project activity?

Thank you

Q.7.2. Youth Leaders

1. Which **REGIS-AG** activities have had the greatest effect on youth in your commune and/or region?
2. Is there a current or possible connection between the national youth strategy and **REGIS-AG**?
3. How could the current activities of **REGIS-AG** be strengthened to better target activities and benefits to youth?

ANNEX IV.8. Q8 – QUESTIONNAIRE TO OTHERS (VETERINARIANS, VACCINATORS, IMF)

1. What are the main activities with REGIS-AG?
2. What are your main achievements in collaborating with REGIS-AG?
3. What should be improved in your collaboration with REGIS -AG for better results in future?
4. How to insure the sustainability of the activities that REGIS-AG is performing with you?
5. Please give your SWOT of REGIS-AG?

Activity	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats

6. What lessons can we retain from this collaboration?
7. Have you any suggestions to strengthen your collaboration with REGIS-AG?

ANNEX IV.9. Q9 – QUESTIONNAIRE TO GIE/COGES (MARKET MANAGEMENT COMMITTEES)

1. What is your relationship with REGIS-AG?
2. What are the main activities with REGIS-AG?
3. What are your main achievements with REGIS-AG?
4. What are the main challenges?
5. What should be improved in your collaboration with REGIS -AG for better results in future?
6. How to insure the sustainability of the activities that REGIS-AG is performing with you?
7. Please give your SWOT of REGIS-AG?

Activity	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats

8. Any other suggestions?

ANNEX IV.10. Q10 – QUESTIONNAIRE TO USAID/SRO

1. REGIS-AG is one USAID/SRO projects, what place you give to REGIS-AG compare to other projects?
2. Please give the REGIS-AG project SWOT?

Activity	Strength	Weakness	Opportunity	Threats

3. What is the importance of REGIS-AG in FTF?
4. Your expectations from this midterm evaluation?

Q.10.2. M&E, Resilience and Gender Experts in the Mission

1. What are the expectations for REGIS-AG reporting on gender and its gender integration plan?
2. What are the expectations for REGIS-AG reporting on resilience given the fact that the activity was conceived before USAID had standard guidance and tools for monitoring resilience?
3. What are the strengths, weaknesses, opportunities and threats to:
 - the current REGIS-AG M&E and reporting?
 - the current REGIS-AG gender strategy?
 - the current REGIS-AG reporting on resilience?

Activity	Strength	Weakness	Opportunity	Threats
REGIS-AG M&E and reporting				
REGIS-AG Gender Strategy				
REGIS-AG reporting on resilience				

Thank you

ANNEXE V. LIST OF PEOPLE INTERVIEWED

N°	Nom et Prénoms	Organisation	Fonction/Rôle	Catégorie ¹²⁷
1	Dramane Mariko	USAID	M&E Specialist	10
2	Oumar Diallo	USAID	M&E Specialist	10
3	Jennifer Karsner	USAID	REGIS-AG activity manager	10
4	Yikee Adjee ¹²⁸	USAID	SAREL COR	10
5	Patrick Smith	USAID	REGIS-AG COR	10
6	Beidou Issoufou	CNFA	Small ruminant CV lead	2
7	Seyni Issoufou	CRS / REGIS-AG	Cowpea CV lead	
8	Saley Tiyoumbou ¹²⁹	VSF/ REGIS-AG	Poultry CV lead	
9	Ramatou Guero	CNFA	Communication externe	3
10	Georges Dimithe ¹³⁰	CNFA	COP	
11	Aichatou O. Zada ¹³¹	CNFA	Program Manager	
12	Ashley Heron	CNFA	Communication externe	6
13	Stephen Reid	SAREL	COP	
14	Redwan Amal	SAREL	Knowledge Management Coordinator	
15	Rabi Sidikou	SAREL	Gender Specialist	6
16	Issa Souley	SAREL	M&E Specialist	
17	Théodore Kaboré	Mercy Corps/ SAWKI	COP	
18	Georgette Pokou	Mercy Corps/ SAWKI	DCOP	6
19	Maggie Janes Lucas ¹³²	Mercy Corps/ SAWKI	DCOP Director	
20	Caroline Agalheir ¹³³	CRS	Deputy Country Representative	
21	Joanna Dadie	CRS	Head of program	1
22	Zoulaha Mahamadou	Karkara	Comptable REGIS-AG	
23	Yarima Souley	Karkara	DAF	
24	Guirguir Abakaga	Karkara	Secrétaire Exécutif	3
25	Lawali Abdoulaye	CRS/ REGIS-AG	DRR	
26	Tidjani Diarra	CNFA	M&E	
27	Steven Humphreys ¹³⁴	CNFA	VC Advisor	1
28	Issaka Dan Dano	VSF	Directeur pays	
29	Moustapha Sawou	SNV	Acting country representative	
30	Abdoulaye Hima Ali	SNV	Program Manager	3
31	Bachir Issa	SNV/ REGIS-AG	Environnement Favorable	
32	Yaou Salifou	CNFA	Input Supply Specialist	
33	Laouali Salifou	SNV/REGIS-AG	Access to finance	3
34	Tankari Mamoudou	CNFA	Financial Capacity Building Manager	
35	Rahila Arma	CNFA	HR/ Manager	
36	Jean Aimé Ntumba		Finance and Operations Director	1

¹²⁷ REGIS-AG Management; Category 1: REGIS-AG Activity and Implementing Partner Managers and Financial Officers; **Category 2:** REGIS-AG Value Chain Staff; **Category 3:** REGIS-AG Literacy Finance and Gender Staff, M&E, Communication, etc.; **Category 4:** REGIS-AG Producer Organizations; **Category 5:** Government Partners; **Category 6:** Other RISE Projects (REGIS-ER, DFAP and SAREL); **Category 7:** Commercial partners (input suppliers, traders, and processors); **Category 8:** Others (veterinarians, vaccinators, auxiliary, IMF, etc.); **Category 9:** Market Management Committees (GIE and COGES); and **Category 10:** USAID (SRO and mission staff).

¹²⁸ Participated in the in-brief.

¹²⁹ Participated in the interview with category 1: International Sub-contractors.

¹³⁰ Participated in the interview with category 3: Communication, S&E, et Finance, catégorie 1: senior management.

¹³¹ Participated in the interviews with category 3 (M&E) and 1 senior management.

¹³² Participated in the interview with category 1: International Sub-contractors.

¹³³ Participated in the interview with category 1: International Sub-contractors.

¹³⁴ Participated in the interview with category 1: senior management.

N°	Nom et Prénoms	Organisation	Fonction/Rôle	Catégorie ¹²⁷
37	Nana Mariama Amadou	CRS/REGIS-AG	Spécialiste en gouvernance	3
38	Ramatou I. Salifou	CNFA	Spécialiste en genre	
39	Laouali Salifou	SNV/REGIS-AG	Literacy Coordinator	3
40	Akadiri Souleymane	SNV/REGIS-AG	Capacity Building Manager	3
41	Mme Naba	Poulet du Pays	Commerçante	7
42	Ibrahima Djibo	Mairie de Torodi	Maire	5
43	Amadou Boukari	Mairie de Torodi	Conseiller	
44	Moussa Seyni	Mairie de Torodi	Adjoint au maire	
45	Fati Orabi	Market Management Committee	BE Information	9
46	Boubacar Amadou	Market Management Committee	Commissaire aux comptes	
47	Amadou	Market Management Committee	Organisation BE	
48	Abdou Tchombo	Market Management Committee	Vice-Président	
49	Omar Hassan	Market Management Committee	Secrétaire à l'information	
50	Amadou	Market Management Committee	Commissaire aux comptes	
51	Boubacar Hama	Market Management Committee	Trésorier Adjoint	
52	Ali Moussa	Market Management Committee	ReCom	
53	Lojiba Boubacar	Market Management Committee	Trésorier	
54	Layo Salou	Market Management Committee	Secrétaire à l'organisation	
55	Omar Moctar	Market Management Committee	Président	4
56	Salamatou Amadou	OP Bonferey/ CV Petit ruminants		
57	Maimouna Seydou			
58	Hadiza Amadou			
59	Hadjara Oumarou			
60	Mariama Boukari			
61	Jamma Moundjo			
62	Hadiza Aljouma		OP Kandé Bani/ CV Petit ruminants	
63	Amina Harouna			
64	Aissatou Boukari			
65	Hadiza Boukari			
66	Ousseyni Aboubacar			
67	Alboudou Boukari			
68	Boubacar Ali	OP Djamdjabou / CV Niébé	Chargé de l'information	4
69	Kadidja Ousmane		ReCom	
70	Aissatou Harouna		Présidente	
71	Hamsatou Hassane		Trésorière	
72	Salamatou Hassane		Secrétaire	
73	Halima Hasma		Membre	
74	Moumina Boukari	OP Soudji/ CV Niébé	Conseillère	4
75	Zenab Issaka		ReCom	
76	Fati Oumarou		Membre	
77	Alimatou Seyni		Secrétaire	
78	Aicha Amadou		Présidente	
79	Awa Oumarou		Membre	
80	Moumouni Souley		Communicateur	

N°	Nom et Prénoms	Organisation	Fonction/Rôle	Catégorie ¹²⁷
81	Djamila Amadou	OP Tangam da Mori/ CV Volaille	Membre	4
82	Zara Mamane		Trésorière	
83	Djamma Boukari		Vice-Présidente	
84	Aissatou Adamou		Membre	
85	Fati Boukari		Membre	
86	Roukeya Soumaila		Présidente	
87	Djotorga Ladibaba	OP Buami Tandi		4
88	Diebikila Mandjari			
89	Yerfaba Tchoaga			
90	Souguidi Gobida			
91	Dambo Tamba			
92	Ferdinand Soirié Lompo		ReCom	
93	Boureima Samailo	Karkara/REGIS-AG	Cowpea VC Coordinator	1&2
94	Gambi Betodji	AREN REGIS-AG	Small Ruminant VC Coordinator	2
95	Moussa Seini	Karkara/REGIS-AG	Poultry VC Coordinator	
96	Nassirou Elhadj Labo	Karkara/REGIS-AG	Literacy Coordinator	3
97	Garba Bakoye	CNFA	MEAL	3
98	Daouda Aboubacar		Agro-dealer	7
99	Adamou Boubacar		Transformateur	7
100	Ali Morou		SVPP	8
101	Boubé Alfari	OP Hallasay/ CV Niébé	Président	4
102	Mamoudou Samouy			
103	Djibo Banga			
104	Dommo Saley			
105	Biba Boureima			
106	Biba Mahamadou			
107	Bonto Mali	OP Himma/ CV Niébé	Président	4
108	Assoumane Moussa		Membre	
109	Alhassane Soumane		Secrétaire Adjoint	
110	Halimou Guiri		Trésorière Adjointe	
111	Mariama Baboro		Trésorière	
112	Aissa Baboro		Membre	
113	Maimouna Kinassa	OP Kébel/ CV Petit Ruminant	ReCom	4
114	Hadi Adamou		Présidente	
115	Fati Zoumari		Membre	
116	Abou Ibira		Membre	
117	Mariama Karoumé		Membre	
118	Fadimou Hassane		Trésorière	
119	Balkissa Koissogo	OP Haské/ CV Petit ruminant	ReCom	4
120	Safia Mali		Membre	
121	Habi Alchini		Membre	
122	Mariamou Bouda		Membre	
123	Fati Bandaré		Vice-Présidente	
124	Rabi Mamidou		Membre	
125	Habsou Maykoul	OP Tontonni/ OP Volaille	Trésorière	4
126	Hadiara Moussa		Secrétaire	
127	Aissa Moussa		Secrétaire Adjointe	
128	Fatimane Litinine		Présidente	
129	Hamsa Ahmad		Membre	
130	Hamed Abdou		ReCom	

N°	Nom et Prénoms	Organisation	Fonction/Rôle	Catégorie ¹²⁷
131	Fatimata Alassane	OP Albarakat/ CV Volaille	Membre	4
132	Roguiya Seyni		Membre	
133	Djamila Modi		Membre	
134	Aminatou Amagué		Membre	
135	Ramatou Bilal		Membre	
136	Toufounou Ahmae		ReCom	
137	Moctar Seyni	Mairie de Balleyara	Maire	5
138	Salmou Bom Kano	Market Management Committee		9
139	Salou Dounda	Market Management Committee		
140	Fati Seidi	Market Management Committee		
141	Abdou Djibo	Market Management Committee		
142	Salou Oudou	Agro-Dealer		7
143	Laouali Manzo K	REGIS-ER	PMR P4	6
144	Ali Mamadou	REGIS-ER	PMR P6	
145	Oumarou Abdou Bagoudou	REGIS-ER	Assistant PMR P2	
146	Amadou Himadou	REGIS-ER	Program Manager Services financiers	
147	Mahamane Hamissou Adamou	REGIS-AG	Cowpea VC Coordinator Maradi	2
148	Salifou Naroua Adama	REGIS-AG	Cowpea VC Coordinator Zinder	
149	Mahaman Sani Ousseini	REGIS-AG	Spécialiste Marketing et exportation de niébé	
150	Sanoussi Malam Maman	REGIS-AG	Poultry VC Coordinator Maradi	
151	Sadissou Alassane Issoufou	REGIS-AG	Poultry VC Coordinator Zinder	
152	Salissou Abdou	REGIS-AG	Small ruminant VC Coordinator Maradi	
153	Dadi Soumaila	REGIS-AG	Small ruminant VC Coordinator Zinder	
154	Alio Daddy	REGIS-AG	Livestock & Dairy Market Access	
155	Mahamadou Yacouba	REGIS-AG	Animal Health Specialist	
156	Sabo Issaka Haboubacar	REGIS-AG	Finance Service Specialist	
157	El Hadj Madougou Mai Zabi		Transformateur de Volaille	7
158	Maman Nassirou Garba		Union des jeunes Aviculteurs	7
159	Amadou Aché		Union des jeunes Aviculteurs	
160	Sabiou Issoufou		Union des jeunes Aviculteurs	
161	Abdoul Aziz Mahaman		Union des jeunes Aviculteurs	
162	Aboubacar Idi	Secrétaire Général	Association des revendeurs de volaille de Maradi	7
163	Souley Moussa	Président		
164	Sada Mani	Membre		
165	Rahila Mamane	Membre		
166	Ouma Laouali	Membre		
167	Ouma Mamane	Membre		
168	Kadidjatou Seyni	Présidente	Réseau des Femmes Transformatrices de Maradi (REFAM)	7
169	Tchima Abou			
170	Aichatou Adamou			
171	Sahar Idi			
172	Hadizatou Abdoulaye			
173	Ibrahima Oumarou			
174	Issa Amate	Ferme Semencière Amate (FESA)	Directeur	7
175	Magagi Abdou	Halal SA	Directeur	
176	Oumarou Daouda		Commerçant de petit ruminant	7

N°	Nom et Prénoms	Organisation	Fonction/Rôle	Catégorie ¹²⁷
177	Agadou Boweye		Commerçant de petit ruminant	
178	Issaka Elh Madouzou		Commerçants de Niébé	7
179	El Kadri Nafiou Boubacar		Commerçants de Niébé	
180	Chaibou Adamou	Mairie	Secrétaire Municipal	9
181	Daouda Amani	Market Management Committee	Secrétaire à l'information	
182	Haladou Garba	Market Management Committee	Président du GIE	
183	Ousseini Lauali	Market Management Committee	Secrétaire du GIE	
184	Mahamadou Yaou Tahirou	Market Management Committee	Receveur Municipal	
185	Ayoub Dan Malan	OP Allah Bamou Saa/ OP Volaille	ReCom	4
186	Hamma Arjiko			
187	Atou Lali			
188	Ayou Labo			
189	Agada Oummarou			
190	Tcima Stahirou			
191	Rakya Sani	OP Tattali/ OP Volaille	Vice-Président	4
192	Salamatou Mani		Secrétaire Générale Adjointe	
193	Sahoura Yahaya		Secrétaire à l'information	
194	Hatira Souley		Secrétaire Générale	
195	Aicha Issoufou		Trésorière	
196	Salmay Neino		Présidente	
197	Houré Maazou	OP Zaman Lahia / CV Niébé	ReCom et Alphabétiseur	4
198	Houré Ado		Membre et Alphabétiseur	
199	Souweiba Garba		Membre	
200	Awa Oumarou		Présidente	
201	Adiya Abou		Membre	
202	Didjé Amadou		Membre	
203	Moussa Ibrahim	OP Matasa/ CV Niébé		4
204	Ibrahima Mato			
205	Rabé Ibrahim			
206	Tsayaba Ibrahim			
207	Mariame Kane			
208	Abou Harouna			
209	Mariama Harouna	OP Alhéri/ CV Petit Ruminant	ReCom et Alphabétiseur	4
210	Sahia Sani		Présidente	
211	Mariama Nari		Trésorière	
212	Sarata Makto		Secrétaire	
213	Salamatou Noura		ReCom	
214	Aicha Lawali		Secrétaire à l'information	
215	Amina Issoufou	OP Tattali/ CV Petit Ruminant	ReCom et Secrétaire Générale	4
216	Maria Haladou		Membre	
217	Mariama Souley		Membre	
218	Zali Souley		Membre	
219	Hadiza Issoufou		Commissaire aux comptes	
220	Ta Amadou Maman		Trésorière	
221	Hassan Baka	AREN		1
222	Nassirou Issa	SVPP	Vétérinaire	8
223	Mariama Mahaman		Vaccinatrice	8
224	Rahama Garba	Centre d'alphabétisation de Bakassoumouba	Alphabétiseur	7

N°	Nom et Prénoms	Organisation	Fonction/Rôle	Catégorie ¹²⁷
225	Dan Djibo Abdoulaye	Mairie	Maire	5
226	Ousmane Dan Bouga	Mairie	Conseiller	
227	Hamidou Hibrahim	Market Management Committe	Président du GIE Guidam Roudji	9
228	Yahaya Addou	Market Management Committe	Vice-Président (Autre marché)	
229	Rahamou Boweye	OP Tchandji/ CV Volaille	Commissaire aux comptes	4
230	Tchima Mani		Secrétaire Générale	
231	Madina Aboubacar		Trésorière Adjointe	
232	Hadjara Magagi		Trésorière	
233	Habsou Moussa		ReCom	
234	Saa Moussa		Membre	
235	Mariam Mahaman	OP Kokowa Da Talawci/ CV Volaille	ReCom	4
236	Ai Souley		Membre	
237	Fouré Oumarou		Présidente	
238	Kwazo Labo		Membre	
239	Hadiza Abdou		Membre	
240	Houssein Amadou		Membre	
241	Souley Abdou	OP Godia/ CV Niébé	ReCom et Alphabétiseur	4
242	Rabi Issa		Présidente	
243	Majara Idi		Membre	
244	Ande Mamane		Membre	
245	Houré Idi		Secrétaire Générale	
246	Zoueira Saadou		ReCom	
247	Bizo Makao	OP Agama Lahia / CV Niébé	ReCom	4
248	Hassia Nomaou		Commissaire aux comptes	
249	Zainabou Ibrahima		Secrétaire Générale Adjointe	
250	Narba Garba		Trésorière	
251	Laouré Moussa		Secrétaire Générale	
252	Halima Isssaka		Présidente	
253	Maimouna Assouman	OP Zoumoutchi / CV Petit Ruminant	Membre	4
254	Fati Yaou		Membre	
255	Rahamou Moussa		Membre	
256	Assana Seidou		Membre	
257	Assia Boubé		Présidente	
258	Aichatou Mahamane		SG/ ReCom	
259	Saidou Mahaman	OP Tattali/ CV petit Ruminant	Secrétaire Générale	4
260	Saadou Ango		Contrôleur	
261	Halouna Danjimo		ReCom	
262	Zara abou		Trésorière	
263	Rabi Issaka		Vice-Présidente	
264	Halima Hamissou		Présidente	
265	Issoufou Assoumana	Lahia/Save the Children	Acting DCOP	6
266	Sani Alima	Lahia/Save the Children	Chargée des AGR/ PF	
267	Souleymane Ibrahim	Lahia/Save the Children	Market Linkage specialist	
268	Adaman M. Ribiou,	REGIS-ER	Regional program manager P2	6
269	Boubacar Katkore	REGIS-ER	Specialist en GRN	
270	Boureima Hassane	REGIS-ER	Responsables des opérations PAM	
271	Rachidou Hindatou	REGIS-ER	Program Manager, P3	
272	Ai Abarchi épouse Ladoua	REGIS-ER	Directrice techniques	
273	Ibrahim Idi	REGIS-ER	PMR PI	
274	Daouda Boureima	REGIS-ER	PMR P6-7	

N°	Nom et Prénoms	Organisation	Fonction/Rôle	Catégorie ¹²⁷
275	Ousmane Abdoulaye Moussa	REGIS-ER	PMR, P5	
276	Aichatou Moussa	REGIS-ER	PMR, P8	
277	Ibrahim Harouna Souley	REGIS-ER	Coach M&E	
278	Amath Diop	REGIS-ER	DCOP	6
279	Bill Stringfellow	REGIS-ER	COP	
280	Foumakoye Mahamadou	REGIS-AG	Functional Literacy Coordinator	1
281	Amadou Kalilou	REGIS-AG	M&E Assistant	1
282	Bruno Ouédraogo	REGIS-AG	DCOP	1
283	Emmanuel Kaboré	CRS/REGIS-AG	Spécialiste de la Chaîne de valeur Niébé	2 & 1
284	Hamado Sawadogo	CRS/REGIS-AG	Spécialiste du marché la Chaîne de valeur Niébé	
285	Joséphine Rouamba	REGIS-AG	Spécialiste genre	3
286	Dominique Bassole	REGIS-AG	Lead de la composante intrants et services agricoles	3
287	Jeanette de Regt	SNV	Directeur pays	1
288	Amidou Kaboré	ACDI/VOCA Projet ViM	COP	6
289	Patrice Beaujault	REGIS-ER	Chef de composante Bien-être Economique Durable	6
290	Alain Ky-Zerbo	REGIS-ER	Représentant Pays	
291	Bangre Moussa Dominique	CRS	Représentant Résident	1
292	Béatrice Bangre	REGIS-AG	Responsable des finances et des opérations	3
293	Francine Nezien Patricia	REGIS-AG	Senior Accountant	
294	Sahadou Compaoré	REGIS-AG	Assistant comptable	
295	Zénabou Samadoulougou	REGIS-AG	Assistante Administrative	
296	Amadou Sayo	VSF	Directeur régional de l'Afrique de l'ouest	1
297	Hamado Ouédraogo	VSF	Assistant technique de programme	
298	Lucien Ouali	SAREL	Coordonnateur technique	6
299	Arsène Kientega	REGIS-AG	Responsable S&E	3
300	Nicole Millogo	REGIS-AG	Assistant en S&E de la région du centre Nord	
301	Vincent Sawadogo	Gouvernorat de Dori	Secrétaire Général	5
302	Edouard Sedego	REGIS-AG	Program Manager	1
303	Eric Ouédraogo	REGIS-AG	Assistant Administratif, financier et logistique	
304	Hama Sambare	A2N/ REGIS-AG	Coordonnateur CV Niébé	2
305	Adama Traoré	AGED/ REGIS-AG	Spécialiste CV Niébé	
306	Wayirmé Sanogo	SNV/REGIS-AG	Small ruminant value chain specialist	
307	Zacharia Emmanuel Sanou	A2N/REGIS-AG	Small ruminant specialist	
308	Diessongo Nayaba	REGIS-AG	Small ruminant specialist	
309	Justin Zoma	VSF	Poultry specialist	
310	Souleymane Guiro	VSF	Animal health specialist	
311	Brigitte Ouédraogo	SNV/ REGIS-AG	Enabling Environnement	
312	Jean Luc Zampou	A2N/ REGIS-AG	Finance Specialist	
313	Abdoul Kader Sawadogo	AGED/ REGIS-AG	BDS Advisor	3
314	Ousmane Dia	A2N/ REGIS-AG	Functional literacy specialist	
315	Aboubacar Sanogo	AGED/ REGIS-AG	Functional literacy specialist	3
316	Dieudonné Ouédraogo		M&E Assistant	
317	Dominique Rassablega Sawadogo	Regional Director of animal Health	Directeur régional des ressources animales et Halieutiques	5

N°	Nom et Prénoms	Organisation	Fonction/Rôle	Catégorie ¹²⁷
318	Sow Hamadou Hama	REGIS-ER	Coordonnateur régional	6
319	Boureima Ham	REGIS-ER	Regional Program Manager	
320	Bationo Ouédraogo Janine	REGIS-ER	Regional Program manager	
	Zio Simplicite Batebié	REGIS-ER	Regional M&E Manager	
321				
322	Oumarou Cissé	A2N	Executive Director	1
323	Woango Inoussa	Regional Direction of Agriculture de DORI	Directeur Regional	5
324	Zidwemba Aicha		Agent des Services Régional de la Promotion de l'Economie Rurale	
	Boureima Isaïs		Agent des Services Régional des études et des statistiques sectorielles	
325	Dango Boureima		Agent des Services Régional des Aménagement Hydrauliques et de la Production Agricole	
	Sawadogo Toundanaba		Chef SRPER	
326				
327				
328	Alphonse Coulibaly	Vetoprox Sahel	Vétérinaire	8
329	Abdoulaye Clssé		Auxiliaire d'élevage	8
330	Amadou Hamidou Dicko		Auxiliaire d'élevage	
331	Salif Traoré	Microfinance institution Caisse Populaire	Directeur	8
332	Kaboré Sandrine	Microfinance institution Caisse Populaire	Agent de crédit	
333	Dicko Boubacar Hama		Alphabétisateur	8
334	Dicko Hamidou		Alphabétisateur	
335	Barry Boubacar	Direction Provinciale de l'Education Post-Primaire, du Primaire et de Non Formelle	Responsable du service d'alphabétisation	5
336	Sidi Sow	Chambre régionale d'Agriculture (CRA)	Président	5
337	Assance Bargo	Chambre régionale d'Agriculture (CRA)	Secrétaire Général	
338	Boureima Bokhoum	Mairie de Dori	Maire	5
339	Boubacar Dicko	Mairie de Dori	Percepteur	
340	Dicko Amadou Mazaou	Comité de gestion du marché à bétail de Dori		5
341	Dicko Hamidou			
342	Nouhoun Mamadou			
343	Dicko Amadou Hama			
344	Dicko Amadou			
345	Dicko Moussa			
346	Diallo Hamidou Abdoulaye			
347	Dicko Djeneiba			
348	Kobande Fanta S.			
349	Namountougou Harouna	OP Limamba / Chaîne de valeur Niébé		4
350	Namountougou Diakiro			
351	Namountougou Hama		Président	
352	Bamogo Mariama			
353	Tindano Aissatou			
354	Tindano Mariama			
355	Cissé Souleymane Hamidou	OP Potal / Chaîne de valeur Niébé	RECOM	4
356	Diallo Ali Younoussa			
357	Boureima Hama			

N°	Nom et Prénoms	Organisation	Fonction/Rôle	Catégorie ¹²⁷
358	Diallo Amadou Hama			
359	Boureima Hamidou			
360	Hama Oumarou			
361	Diammo Mairama	Association des Eleveurs de Seytenga (AES)/ Chaîne de valeur Volaille	Membre	4
362	Diallo Boureima		Membre	
363	Dicko Moussa		Membre	
364	Maiga Fati		Membre	
365	Amadou Hama		RECOM	
366	Cissé Abdoulaye		Président	
367	Dicko Mamadou Boureima	OP Sayoré/ Chaîne de valeur Volaille	Recom	4
368	Dicko Fadima Hama		Membre	
369	Diallo Aissatou Hama		Membre	
370	Diallo Aissatou Hama		Présidente	
371	Dicko Fadima Hama		Trésorière	
372	Yattara Rouki Hamidou		Secrétaire Général	
373	Amadou Mousa	OP Lelewal/ Chaîne de valeur Petit ruminant.	ReCom	4
374	Yattara Fadima Hamidou		Trésorière	
375	Maiga Adiza Bana		Trésorière Adjointe	
376	Maiga Fatoumata		Présidente	
377	Dicko Ramata Boubacar		Secrétaire Général	
378	Dicko Hadjaratou Hama	OP Bagoura	Membre	4
379	Dicko Aissatou Ousmane		Membre	
380	Diallo Hadjatou Hama		Membre	
381	Barry Mairama Hamidou		Vice-présidente Adjointe	
382	Dicko Djeneba Hama		Vice-Présidente	
383	Tamboura Djeneba Boureima		Présidente	
384	Diallo Hamidou Hamadou		Commerçant de Niébé	7
385	Koné Toro Sibiri		Transformateur Volaille	7
386	Abdou Goune		Transformateur Petit Ruminants	7
387	Pedabga Kambou Ini Christine		Transformatrice de volaille	7
388	Dicko Moussa Hamadou		Commerçant de petit Ruminant	7
389	Dicko Hama Boubacar		Commerçant de volaille	7
390	Dicko Amadou Hamidou		Commerçant de volaille	
391	Dicko Ibrahima Amadou		Commerçant de volaille	
392	Ouédraogo Oumou		Trésorière	7
393	Djiwa Fatimata		Membre	
394	Bandaogo Saoudatou		Membre	
395	Dicko Fatoumata Hamadou	OP Hodere-Fadjiri/CV Petit Ruminant	Membre	4
396	Diallo Fatoumata Alou		Commissaire aux comptes	
397	Barry Dicko Anata Youssoufi		Présidente	
398	Dicko Djénéba		Membre	
399	Dicko Awa Sandou		Membre	
400	Bokhoum Fatimata		Membre	
401	Dicko Hama Hassane	OP Jaanygol/ CV Petit Ruminant	ReCom	4
402	Diallo Hadima Amadou		Présidente	
403	Thiam Hadiatou Hamidou		Vice-Présidente	
404	Fatimata Amadou		Trésorière Adjointe	
405	Diallo Bibata Boureima		Secrétaire	
406	Dicko Aminata Amadou		Secrétaire Adjointe	
407	Diallo Aissatou Mamoudou	OP Djamweli / CV Niébé		4
408	Diallo Mariama			

N°	Nom et Prénoms	Organisation	Fonction/Rôle	Catégorie ¹²⁷
409	Dicko Ramata Madani			
410	Dicko Rhamata Welhore			
411	Diallo Aissatou Siddi			
412	Sow Maiga Roukiatou			
413	Diallo Abdoulaye Amadou	OP Baawa/CV Volaille	Secrétaire	4
414	Diallo Issa Mamoudou		Chargé de l'informaiton	
415	Diallo Boureima Ham		Membre	
416	Dicko Hamadou Boureima		Chargé de l'information N°2	
417	Sow Fatimata	OP Djamdjoode/ CV Niébé	Membre	4
418	Maiga Mairama Hamadou		Trésorière	
419	Dicko Hamidou Sokourou		ReCom	
420	Diallo Fadima		Membre	
421	Maiga Balkissa		Secrétaire	
422	Dicko Hadiatou Hama		Membre	
423	Kedre Nataba Achille	OP Mballa Séno	Secrétaire à l'organisation	4
424	Moohamed AG Moussa		Représentant du président	
425	Kanaba Pascaline		Représentant du Secrétaire Général	
426	Bance Issouf		Commissaire aux comptes	
427	Zeba Abdoulaye	Gouvernorat	Secrétaire Général	5
428	Sorgho Patrice	-	Haut-Commissaire	
429	Béré Gilberte	Micro Finance Institution Caisse Populaire de Kaya	Contrôleur	9
430	Nikiema Mamadou	Micro Finance Institution Caisse Populaire de Kaya	Ingénieur IMRAH	
431	Ouédraogo Payidwendé	Regional Director of Animal Health	Technicien Supérieur d'élevage	5
432	Nignane Boubié	Regional Director of Animal Health	Technicien Supérieur d'élevage	
433	Zoungrana S. Modeste ¹³⁵	Regional Director of Animal Health	Chef de Zone de Pissila	
434	Minoungou P. W. Alexis	Regional Director of Animal Health	Chef de Zone de Barsalogho	
435	Fidèle Kaboré	MECAP	Chef d'agence et chargé de crédit	8
436	Ouédraogo Rahim		Transformateur de volaille	7
437	Kanazoé Lassane		Transformateur de volaille	
438	Ouédraogo Yacouba		Transformateur de volaille	
439	Bikienga Oumarou		Commerçant de volaille	7
440	Ouédraogo Issaka		Commerçant de volaille	
441	Kanazoé Kassoum		Commerçant de volaille	
442	Kouégo Rasmane		Commerçant de petit ruminant	7
443	Sawadogo Yacouba		Commerçant de petit ruminant	
444	Sawadogo Rahamata		Transformatrice de Niébé	7
445	Sawadogo Lassané		Commerçants de Niébé	7
446	Ouédraogo K. Saidou	Union des producteurs de Niébé de Kaya	Producteur	7
447	Ouédraogo S. Edgard		Producteur	
448	Sawadogo Assietta		Producteur	
449	Soulya Mariam		Producteur	
450	Sawadogo Ablaye		Producteur	
451	Ouédraogo Salifou		Président	
452	Dao Mahamadou	Regional Director of Agriculture	Agent des Services Régional des Aménagement Hydrauliques et de la Production Agricole	5

¹³⁵ Présent à l'entretien avec le COGES de Pissila

N°	Nom et Prénoms	Organisation	Fonction/Rôle	Catégorie ¹²⁷
453	Simpore Inoussa	Regional Director of Agriculture	Agent des Services Régional de la Promotion de l'Economie Rurale	
454	Ouédraogo Kayaba Sidiki	Regional Director of Agriculture	Directeur Provincial	
455	Kaboré Sana Pierre	Regional Director of Agriculture	Directeur Rural Provincial	
456	Kabre Adama	Regional Director of Agriculture	Agent des Services Administratif et Financiers	
457	Konfe Zakaria	Regional Director of Agriculture	Agent des Services Régional des études et des statistiques sectorielles	
458	Ouédraogo Paul	Section provinciale des distributions d'intrants agricoles('AGRODIA)	Présidente	7
459	Zabré Boukaré		Membre	
460	Ouédraogo N. Salif		Membre	
461	Ouédraogo Moussa		Membre	
462	Sawadogo Ammi	OP Namalgb-Zanga	Membre	4
463	Ouédraogo Awa		Présidente	
464	Sawadogo Awa		Secrétaire à l'information	
465	Baguian Fatimata		Membre	
466	Ouédraogo Alizeta		Trésorière	
467	Sawadogo Fatimata		Membre	
468	Ouédraogo Abdoulaye	OP Wendlarima / Chaîne de valeur Niébé	Membre	4
469	Ouédraogo Ousmane		Membre	
470	Diandé Adama		Membre	
471	Sawadogo Komssomba		Membre	
472	Soré Alidou		ReCom	
473	Bamogo Hado		Membre	
474	Ouédraogo Yabyiri Jean Louis	OP Wendbenodo/ Chaîne de valeur Volaille	Membre	4
475	Ouédraogo Germaine		Membre	
476	Ouédraogo Rita		Membre	
477	Ouédraogo Noraogo		Trésorier	
478	Sawadogo Youssouf Hervé		Membre	
479	Bamogo Ratoussi		Membre	
480	Bamogo ramsayouba	OP Relwendé/ Chaîne de valeur Volaille	Membre	4
481	Bamogo Bibate		Membre	
482	Bamogo Aly		Président	
483	Bamogo Kirsi		Secrétaire	
484	Bamogo Mahamoudou		Vice-président	
485	Bamogo Rakiéta		Membre	
486	Santi Mohamado	OP Sidnooma/ Chaîne de valeur Petit Ruminant	Secrétaire/ ReCom	4
487	Sawadogo Safiata		Membre	
488	Bamogo Awa		Membre	
488	Ouédraogo Saidou		Président	
490	Ouédraogo Mariam		Membre	
491	Ouédraogo Téné		Membre	
492	Bamogo Zonabo Sidonie	OP Natewendé/ Chaîne de valeur petit ruminant		4
493	Bamogo Halimata			
494	Ouédraogo Sombe Pascaline			
495	Bamogo Sati			
496	Bamogo Aisseta			
497	Bamago Samalgre			
498	Pafadnam Abdoulaye	Mairie de Barsalgho	Maire	5
499	Ouédraogo Mariam	Centre alphabétisation de Alamou	Animatrice	8

N°	Nom et Prénoms	Organisation	Fonction/Rôle	Catégorie ¹²⁷
500	Sore Alidou		Animateur REGIS-ER	
501	Zabre Denise	OP Pedwende/ Chaîne de valeur Niébé	Secrétaire Générale	4
502	Ouédraogo Zonabo		Membre	
503	Ouédraogo Narolbsom		Présidente	
504	Sawadogo Tipoko		Trésorière Adjointe	
505	Ouédraogo Alimata		Trésorière	
506	Sawadogo Cecile		Vice-Présidente	
507	Sawadogo Naogo	OP Zemstaaba / Chaîne de valeur Niébé	Secrétaire général	4
508	Sawadogo Wendwoago		Secrétaire général Adjointe	
509	Sawadogo Sibdou		Trésorier adjoint	
510	Sawadogo Sibiri		Membre	
511	Nabalou Asseta		Membre	
512	Baguia Safi		Membre	
513	Ouédrogo Roga	OP Nong Taaba/ Chaîne de valeur Volaille	Président	4
514	Sawadogo Salimata		Trésorier	
515	Ouédraogo Sarare		Membre	
516	Ouédraogo Kimdaoga		Secrétaire Général/ ReCom	
517	Sebgo Louise		Membre	
518	Ouédraogo Solfo		Membre	
519	Ouédraogo Issaka	OP Wendpanga Chaîne de valeur Volaille	Président	4
520	Ouédraogo André		Secrétaire à l'information	
521	Ouédraogo Patindyande	OP Wendpanga Chaîne de valeur Petit ruminants	Secrétaire Général/ ReCom	4
522	Zoanga Aisseta		Président	
523	Soré Mamounata		Trésorier	
524	Sawadogo Zalissa		Membre	
525	Sawadogo Zonabo		Membre	
526	Sawadogo Halimata		Membre	
527	Banguian Zoeneba	OP Sougrinooma Chaîne de valeur Petit ruminants	Contrôle	4
528	Sawadogo Mariam		Secrétaire Général/ ReCom	
529	Sawadogo Rihanata		Trésorière adjointe	
530	Sawadogo Mamounata		Trésorière	
531	Sawadogo Bibata		Présidente	
532	Soré Salamata		Secrétaire Général Adjointe	
533	Sawadogo	Mairie de Pissila	Maire	5
534	Ouédraogo Saidou	COGES		5
535	Sawadogo Ousseini			
536	Diandé Boukaré			
537	Sawadogo Moussa		Secrétaire Général Adjointe	
538	Nabaloum Adama			
539	Ouédraogo Salfo			
540	Nabaloum Felix		Secrétaire Général	
541	Zida Aminata			
542	Bande Hamado			
543	Ouédraogo Wendlasougri Richard			
544	Ouédraogo Gueswende			
545	Ouédraogo Moussa			
546	Sawadogo Zakaria			
547	Nabaloum Sibiri			
548	Sawadogo Missiri Bernard		Secrétaire à l'organisation	
549	Nabaloum Kibsa		Collecteur	

N°	Nom et Prénoms	Organisation	Fonction/Rôle	Catégorie ¹²⁷
550	Nabaloum Gueswende			
551	Nabaloum Eloi			
552	Ouédraogo Fatimata			
553	Ouédraogo Marou			
554	Serme Idriss	AGED	Chargé de Programme	I
555	Juan Gamboa	USAID	Acting Country Representative	10
556	Siaka Millogo	USAID	Senior Food security specialist	
557	Francis Bado	USAID		

Source: REGIS-AG Midterm Evaluation. May-June 2018.

ANNEXE VI. BIBLIOGRAPHY

References Cited in the Text

- Feed the Future. 2015. Volume 12A. Supplemental Guidance on the Feed the Future Evaluation Design Template. Washington, DC: FTF, USAID.
- REGIS-AG. 2015. REGIS-AG Gender Integration Plan. Arlington, VA: REGIS-AG (CNFA) (September 18, 2018).
- REGIS-AG. 2015. REGIS-AG Learning Plan. Niamey: REGIS-AG (CNFA) (September 18, 2015).
- REGIS-AG. 2015. Monitoring and Evaluation Plan. Arlington, VA: REGIS-AG (CNFA) for USAID/SRO (December 3, 2015)
- GRAD Consulting Group. 2017. REGIS-AG Baseline. Niamey: GRAD Consulting Group for SAREL (September 1).
- REGIS-AG. 2017. Value Chain Development Strategy. Arlington, VA: REGIS-AG (CNFA).
- REGIS-AG. 2017. REGIS-AG Project Year 3 (FY17) Annual Report (1 October 2016 - 30 September 2017). Niamey: REGIS-AG (November 15, 2017).
- REGIS-AG. 2017. Project FY 2018 Joint Work plans (1 October 2017-30 September 2018). Parts 3.a. REGIS-AG and REGIS-ER. Niamey: REGIS-AG.
- REGIS-AG. 2018. Quarterly Report. Q2, Fund Year 2018. January-March 2018. Niamey: REGIS-AG.
- REGIS-AG. Annual Monitoring and Evaluation Field Survey Report for FY3 (2017). Niamey: REGIS-AG (January 2018).
- Salissou Issa. 2018. Notes contributed to Cost-Benefits Analysis Mission of REGIS-AG, June 2018, Niamey, Niger (unpublished memorandum).
- Mitchell Group (The). 2017. RISE Midline Report. Niamey: SAREL Project for USAID/SRO (October 1, 2017).
- USAID. 2013. Request for Proposal (REGIS-AG). Washington, DC: USAID (April 29, 2013).
- USAID/Senegal. Contracting Office. 2015. REGIS-AG Contract Modification. Dakar: USAID/Senegal (January 28, 2015).
- USAID. 2013. Request for Project (RFP) No. SOL-685-13-000005. Washington, DC: USAID.
- USAID. 2018. RISE II Technical Approach Working Paper. Dakar: USAID/SRO (February 16, 2018).

Document Review

The REGIS-AG mid-term performance document review included approximately 843 documents received from REGIS-AG (including technical documents, strategies, reports, and communication to name a few), 284 covering Burkina Faso, 100 covering Niger, and 459 covering both countries.

ANNEXE VII. CONFLICT OF INTEREST FORMS

200 12th Street South, Suite 1200
Arlington, VA 22202 USA

DL
Jan 3, 2019
MSI
A TETRA TECH COMPANY

Personal Conflict of Interest Non-Disclosure Agreement

As an employee, I have been entrusted with certain information regarding the operations and work of Management Systems International. (hereinafter referred to as MSI). MSI is committed to protecting the confidentiality of our clients, including the U.S. Government, with business data entrusted to its care. As it pertains to my relationship with MSI, I agree and acknowledge the following:

Confidential and Proprietary Information

For purposes of this Agreement, "Confidential Information" is defined as all information and materials, in whatever form, whether tangible or intangible, disclosed by MSI or any of its authorized representatives. All MSI proprietary information that is not known generally to the public is considered as "Confidential Information."

The following are deemed Confidential, but should not be considered exhaustive:

- Information about MSI projects/programs not available to the public;
- Ideas for research and development;
- Computer records and software (including software that is proprietary to third parties);
- Any other information which MSI must keep confidential as a result of contractual requirements;
- Information regarding the administration of components of certification programs;
- Information on MSI personnel not available publicly;
- Item content, characteristics, development or other aspects of assessments or evaluations and their development, maintenance and administration;
- Identities of MSI candidates, customers, suppliers, or third party contractors, including without limitation any media, advertising, or public relations firms; unless that information exists in the public domain;
- MSI's e-mail distribution list(s) and its database information;
- Information submitted in the investigation of complaints or involving ethics cases;
- MSI's financial data;
- Any other information to which employees may have access while involved in MSI work.

Non-Disclosure

I agree to maintain the confidentiality of all Confidential Information. I agree not to misuse, misappropriate, disclose or divulge in writing, orally or by electronic means, any Confidential Information, directly or indirectly, to any other person or use them in any way, either during the term of this Agreement or at any other time thereafter, except as is required in the course of service to MSI. I also agree not to, without prior written consent from MSI, utilize any Confidential Information for future use unrelated to present activity. In no event shall I use Confidential Information in a manner that is in any way detrimental to MSI or others.

I acknowledge and agree that all Confidential Information and similar items maintained in hard copy, electronically or online relating to MSI's business, shall remain exclusively the property of MSI and shall only be used by myself for the purpose(s) permitted by MSI.

Personal Conflict of Interest

I shall avoid personal and professional conflicts of interest in all matters pertaining to MSI's programs. Conflicting interests may include but are not limited to such areas as financial, personal relationships, and/or professional relationships. If a situation arises where it is unclear as to whether a conflict of interest exists, I shall discuss the issue with the Director of Human Resources.

Certification

Violation of this Agreement could be grounds for termination of service with MSI. Except as provided herein, I am prohibited from disclosing or using any Confidential Information in all circumstances, including but not limited to subsequent engagements or employment with third parties.

I acknowledge that a violation of the terms of this Agreement may cause damage and harm to MSI and that any such damage or harm will be difficult if not impossible to calculate in monetary terms and will be irreparable to MSI. I agree that, upon notice from MSI declaring a breach of this Agreement, I shall immediately cease all further activities which are, or are claimed by MSI to be, a breach of this Agreement.

Name (Last, First, Middle Initial): McMillan Della E

Signature Della E. McMillan

Date Jan 3, 2019

MSI Position/Title: Consultant / Team Leader Evaluation

Personal Conflict of Interest Non-Disclosure Agreement

As an employee, I have been entrusted with certain information regarding the operations and work of Management Systems International. (hereinafter referred to as MSI). MSI is committed to protecting the confidentiality of our clients, including the U.S. Government, with business data entrusted to its care. As it pertains to my relationship with MSI, I agree and acknowledge the following:

Confidential and Proprietary Information

For purposes of this Agreement, "Confidential Information" is defined as all information and materials, in whatever form, whether tangible or intangible, disclosed by MSI or any of its authorized representatives. All MSI proprietary information that is not known generally to the public is considered as "Confidential Information."

The following are deemed Confidential, but should not be considered exhaustive:

- Information about MSI projects/programs not available to the public;
- Ideas for research and development;
- Computer records and software (including software that is proprietary to third parties);
- Any other information which MSI must keep confidential as a result of contractual requirements;
- Information regarding the administration of components of certification programs;
- Information on MSI personnel not available publicly;
- Item content, characteristics, development or other aspects of assessments or evaluations and their development, maintenance and administration;
- Identities of MSI candidates, customers, suppliers, or third party contractors, including without limitation any media, advertising, or public relations firms; unless that information exists in the public domain;
- MSI's e-mail distribution list(s) and its database information;
- Information submitted in the investigation of complaints or involving ethics cases;
- MSI's financial data;
- Any other information to which employees may have access while involved in MSI work.

Non-Disclosure

I agree to maintain the confidentiality of all Confidential Information. I agree not to misuse, misappropriate, disclose or divulge in writing, orally or by electronic means, any Confidential Information, directly or indirectly, to any other person or use them in any way, either during the term of this Agreement or at any other time thereafter, except as is required in the course of service to MSI. I also agree not to, without prior written consent from MSI, utilize any Confidential Information for future use unrelated to present activity. In no event shall I use Confidential Information in a manner that is in any way detrimental to MSI or others.

I acknowledge and agree that all Confidential Information and similar items maintained in hard copy, electronically or online relating to MSI's business, shall remain exclusively the property of MSI and shall only be used by myself for the purpose(s) permitted by MSI.

Personal Conflict of Interest

I shall avoid personal and professional conflicts of interest in all matters pertaining to MSI's programs. Conflicting interests may include but are not limited to such areas as financial, personal relationships, and/or professional relationships. If a situation arises where it is unclear as to whether a conflict of interest exists, I shall discuss the issue with the Director of Human Resources.

Certification

Violation of this Agreement could be grounds for termination of service with MSI. Except as provided herein, I am prohibited from disclosing or using any Confidential Information in all circumstances, including but not limited to subsequent engagements or employment with third parties.

I acknowledge that a violation of the terms of this Agreement may cause damage and harm to MSI and that any such damage or harm will be difficult if not impossible to calculate in monetary terms and will be irreparable to MSI. I agree that, upon notice from MSI declaring a breach of this Agreement, I shall immediately cease all further activities which are, or are claimed by MSI to be, a breach of this Agreement.

Name (Last, First, Middle Initial): ZOTOGLO KOKOU


Signature

04/16/2018
Date

MSI Position/Title: Consultant (Team member)

Personal Conflict of Interest Non-Disclosure Agreement

As an employee, I have been entrusted with certain information regarding the operations and work of Management Systems International. (hereinafter referred to as MSI). MSI is committed to protecting the confidentiality of our clients, including the U.S. Government, with business data entrusted to its care. As it pertains to my relationship with MSI, I agree and acknowledge the following:

Confidential and Proprietary Information

For purposes of this Agreement, "Confidential Information" is defined as all information and materials, in whatever form, whether tangible or intangible, disclosed by MSI or any of its authorized representatives. All MSI proprietary information that is not known generally to the public is considered as "Confidential Information."

The following are deemed Confidential, but should not be considered exhaustive:

- Information about MSI projects/programs not available to the public;
- Ideas for research and development;
- Computer records and software (including software that is proprietary to third parties);
- Any other information which MSI must keep confidential as a result of contractual requirements;
- Information regarding the administration of components of certification programs;
- Information on MSI personnel not available publicly;
- Item content, characteristics, development or other aspects of assessments or evaluations and their development, maintenance and administration;
- Identities of MSI candidates, customers, suppliers, or third party contractors, including without limitation any media, advertising, or public relations firms; unless that information exists in the public domain;
- MSI's e-mail distribution list(s) and its database information;
- Information submitted in the investigation of complaints or involving ethics cases;
- MSI's financial data;
- Any other information to which employees may have access while involved in MSI work.

Non-Disclosure

I agree to maintain the confidentiality of all Confidential Information. I agree not to misuse, misappropriate, disclose or divulge in writing, orally or by electronic means, any Confidential Information, directly or indirectly, to any other person or use them in any way, either during the term of this Agreement or at any other time thereafter, except as is required in the course of service to MSI. I also agree not to, without prior written consent from MSI, utilize any Confidential Information for future use unrelated to present activity. In no event shall I use Confidential Information in a manner that is in any way detrimental to MSI or others.

I acknowledge and agree that all Confidential Information and similar items maintained in hard copy, electronically or online relating to MSI's business, shall remain exclusively the property of MSI and shall only be used by myself for the purpose(s) permitted by MSI.

Personal Conflict of Interest


I shall avoid personal and professional conflicts of interest in all matters pertaining to MSI's programs. Conflicting interests may include but are not limited to such areas as financial, personal relationships, and/or professional relationships. If a situation arises where it is unclear as to whether a conflict of interest exists, I shall discuss the issue with the Director of Human Resources.

Certification

Violation of this Agreement could be grounds for termination of service with MSI. Except as provided herein, I am prohibited from disclosing or using any Confidential Information in all circumstances, including but not limited to subsequent engagements or employment with third parties.

I acknowledge that a violation of the terms of this Agreement may cause damage and harm to MSI and that any such damage or harm will be difficult if not impossible to calculate in monetary terms and will be irreparable to MSI. I agree that, upon notice from MSI declaring a breach of this Agreement, I shall immediately cease all further activities which are, or are claimed by MSI to be, a breach of this Agreement.

Name (Last, First, Middle Initial): Safyetaou Diallo


Signature

30-04-2018
Date

MSI Position/Title: MSF Associate

Personal Conflict of Interest Non-Disclosure Agreement

As an employee, I have been entrusted with certain information regarding the operations and work of Management Systems International. (hereinafter referred to as MSI). MSI is committed to protecting the confidentiality of our clients, including the U.S. Government, with business data entrusted to its care. As it pertains to my relationship with MSI, I agree and acknowledge the following:

Confidential and Proprietary Information

For purposes of this Agreement, "Confidential Information" is defined as all information and materials, in whatever form, whether tangible or intangible, disclosed by MSI or any of its authorized representatives. All MSI proprietary information that is not known generally to the public is considered as "Confidential Information."

The following are deemed Confidential, but should not be considered exhaustive:

- Information about MSI projects/programs not available to the public;
- Ideas for research and development;
- Computer records and software (including software that is proprietary to third parties);
- Any other information which MSI must keep confidential as a result of contractual requirements;
- Information regarding the administration of components of certification programs;
- Information on MSI personnel not available publicly;
- Item content, characteristics, development or other aspects of assessments or evaluations and their development, maintenance and administration;
- Identities of MSI candidates, customers, suppliers, or third party contractors, including without limitation any media, advertising, or public relations firms; unless that information exists in the public domain;
- MSI's e-mail distribution list(s) and its database information;
- Information submitted in the investigation of complaints or involving ethics cases;
- MSI's financial data;
- Any other information to which employees may have access while involved in MSI work.

Non-Disclosure

I agree to maintain the confidentiality of all Confidential Information. I agree not to misuse, misappropriate, disclose or divulge in writing, orally or by electronic means, any Confidential Information, directly or indirectly, to any other person or use them in any way, either during the term of this Agreement or at any other time thereafter, except as is required in the course of service to MSI. I also agree not to, without prior written consent from MSI, utilize any Confidential Information for future use unrelated to present activity. In no event shall I use Confidential Information in a manner that is in any way detrimental to MSI or others.

I acknowledge and agree that all Confidential Information and similar items maintained in hard copy, electronically or online relating to MSI's business, shall remain exclusively the property of MSI and shall only be used by myself for the purpose(s) permitted by MSI.

Personal Conflict of Interest

I shall avoid personal and professional conflicts of interest in all matters pertaining to MSI's programs. Conflicting interests may include but are not limited to such areas as financial, personal relationships, and/or professional relationships. If a situation arises where it is unclear as to whether a conflict of interest exists, I shall discuss the issue with the Director of Human Resources.

Certification

Violation of this Agreement could be grounds for termination of service with MSI. Except as provided herein, I am prohibited from disclosing or using any Confidential Information in all circumstances, including but not limited to subsequent engagements or employment with third parties.

I acknowledge that a violation of the terms of this Agreement may cause damage and harm to MSI and that any such damage or harm will be difficult if not impossible to calculate in monetary terms and will be irreparable to MSI. I agree that, upon notice from MSI declaring a breach of this Agreement, I shall immediately cease all further activities which are, or are claimed by MSI to be, a breach of this Agreement.

Name (Last, First, Middle Initial): ADAH KIGABAGOU FELIX



Signature

17 January 2019
Date

MSI Position/Title: CONSULTANT

Personal Conflict of Interest Non-Disclosure Agreement

As an employee, I have been entrusted with certain information regarding the operations and work of Management Systems International. (hereinafter referred to as MSI). MSI is committed to protecting the confidentiality of our clients, including the U.S. Government, with business data entrusted to its care. As it pertains to my relationship with MSI, I agree and acknowledge the following:

Confidential and Proprietary Information

For purposes of this Agreement, "Confidential Information" is defined as all information and materials, in whatever form, whether tangible or intangible, disclosed by MSI or any of its authorized representatives. All MSI proprietary information that is not known generally to the public is considered as "Confidential Information."

The following are deemed Confidential, but should not be considered exhaustive:

- Information about MSI projects/programs not available to the public;
- Ideas for research and development;
- Computer records and software (including software that is proprietary to third parties);
- Any other information which MSI must keep confidential as a result of contractual requirements;
- Information regarding the administration of components of certification programs;
- Information on MSI personnel not available publicly;
- Item content, characteristics, development or other aspects of assessments or evaluations and their development, maintenance and administration;
- Identities of MSI candidates, customers, suppliers, or third party contractors, including without limitation any media, advertising, or public relations firms; unless that information exists in the public domain;
- MSI's e-mail distribution list(s) and its database information;
- Information submitted in the investigation of complaints or involving ethics cases;
- MSI's financial data;
- Any other information to which employees may have access while involved in MSI work.

Non-Disclosure

I agree to maintain the confidentiality of all Confidential Information. I agree not to misuse, misappropriate, disclose or divulge in writing, orally or by electronic means, any Confidential Information, directly or indirectly, to any other person or use them in any way, either during the term of this Agreement or at any other time thereafter, except as is required in the course of service to MSI. I also agree not to, without prior written consent from MSI, utilize any Confidential Information for future use unrelated to present activity. In no event shall I use Confidential Information in a manner that is in any way detrimental to MSI or others.

I acknowledge and agree that all Confidential Information and similar items maintained in hard copy, electronically or online relating to MSI's business, shall remain exclusively the property of MSI and shall only be used by myself for the purpose(s) permitted by MSI.

Personal Conflict of Interest

I shall avoid personal and professional conflicts of interest in all matters pertaining to MSI's programs. Conflicting interests may include but are not limited to such areas as financial, personal relationships, and/or professional relationships. If a situation arises where it is unclear as to whether a conflict of interest exists, I shall discuss the issue with the Director of Human Resources.

Certification

Violation of this Agreement could be grounds for termination of service with MSI. Except as provided herein, I am prohibited from disclosing or using any Confidential Information in all circumstances, including but not limited to subsequent engagements or employment with third parties.

I acknowledge that a violation of the terms of this Agreement may cause damage and harm to MSI and that any such damage or harm will be difficult if not impossible to calculate in monetary terms and will be irreparable to MSI. I agree that, upon notice from MSI declaring a breach of this Agreement, I shall immediately cease all further activities which are, or are claimed by MSI to be, a breach of this Agreement.

Name (Last, First, Middle Initial): Issa Salissou

Signature  _____ Date 01/18/2019

MSI Position/Title: Consultant