



Évaluation formative de la Communauté de pratique
sur les transferts sociaux monétaires en Afrique
francophone (2014-2019)

Rapport sommaire

Commanditaire : UNICEF WCARO
Consultante : Jackie Yiptong Avila
Ottawa, Canada
Mars 2021

Remerciements

L'évaluatrice tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué au bon accomplissement de la présente évaluation, et en particulier Mme Line Le Teuff, la facilitatrice de la communauté de pratique (CoP) de la Banque mondiale, pour son soutien à l'implication des coordonnateurs de la CoP dans la collecte de données. *Cette évaluation n'aurait pas pu avoir lieu sans les informateurs.* L'évaluatrice souhaite remercier M. Paul Quarles Van Ufford et M. Benjamin Kakule SIVASIMA, du Bureau Régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (WCARO) et des bureaux de pays de l'UNICEF. Des remerciements particuliers sont également adressés à Mme Tayllor Renee Spadafora, du Bureau Régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Est et australe (ESARO), pour son aide dans la mise en relation de l'évaluatrice avec les coordonnateurs de la CoP passés et actuels au sein de la Banque Mondiale et de l'UNICEF. Sont aussi particulièrement salués tous les contributeurs de la Banque mondiale, dont Mme Concha Maria Stetson, cofondatrice de la CoP Amérique latine et de la CoP sur les transferts sociaux monétaires en Afrique, et M. Philippe Leite, cofondateur de la communauté de pratique francophone (CoP FR). L'évaluatrice apprécie également la contribution de Mme Céline Julia Felix (coordinatrice de la BM à l'époque) et Mme Aissata Fall, coordinatrice UNICEF de la CoP FR à ses débuts et même après.

L'évaluatrice adresse aussi ses remerciements pour leur participation à cette évaluation aux présidents des comités de pilotage des CoP francophone et anglophone, M. Germain Ouin-Ouro (Bénin), et M. Mawutor Ablo (Ghana), ainsi qu'à M. Gabriel Fernandez, ancien agent de liaison pour ces deux CoP. En outre, elle est particulièrement reconnaissante aux coordonnateurs et aux membres du Comité de pilotage de la CoP FR pour leurs observations sincères sur les points forts et les points à améliorer de la CoP. Leur contribution fut révélatrice et édifiante pour l'évaluatrice. Il ne faut pas oublier tous les participants à l'enquête, sans qui cette évaluation n'aurait pas été complète.

L'évaluatrice espère que ce rapport fournira une analyse exhaustive de l'ensemble des réalisations de la CoP et apportera des éclaircissements pour sa gestion et ses opérations futures. Elle souhaite une bonne continuation à tous les informateurs et espère que leur travail admirable contribuera avec succès à l'élimination de la pauvreté en Afrique.

Jackie Yiptong Avila
Ottawa
Canada

Table des matières

Remerciements	1
1 Introduction	1
2 But, objectifs et portée de l'évaluation	2
3 Critères d'évaluation et questions.....	2
4 Méthodologie.....	3
5 Théorie du changement.....	5
6 Principales observations	7
6.1 Pertinence de la CoP FR	9
6.2 Efficacité dans la réalisation des buts et des objectifs.....	11
6.3 Efficacité des modalités de gestion de la CoP FR.....	13
6.4 Efficience	15
6.5 Validité de la conception de la CoP FR.....	16
6.5.1 Coordonnateurs	16
6.5.2 Membres.....	17
6.5.3 Partenaires.....	18
6.5.4 Relations entre la CoP FR et la CoP EN	18
6.5.5 Promotion de la CoP FR et médias sociaux.....	19
6.5.6 Genre et inclusion sociale.....	19
6.6 Viabilité.....	19
7 Enseignements tirés.....	22
8 Recommandations	23
9 Conclusions	25

I Introduction

La Communauté de pratique (CoP) sur les transferts sociaux monétaires en Afrique a été lancée par la Banque Mondiale en 2011. À cette période, plusieurs pays d'Afrique de l'Est et australe s'appuyaient sur des données probantes issues d'évaluations d'impact pour déployer des programmes de transferts monétaires à grande échelle afin de réduire la pauvreté, avec l'aide de la Banque Mondiale et d'autres partenaires de développement. Inspirée d'une initiative similaire du Groupe de la Banque Mondiale en Amérique latine, la CoP sur les transferts sociaux monétaires en Afrique est une plateforme vitale permettant aux professionnels de la protection sociale des gouvernements africains de partager leurs expériences relatives aux programmes nationaux de transferts monétaires et d'apprendre les bonnes pratiques, y compris les innovations de régions en dehors de l'Afrique. La CoP est soutenue par ses deux partenaires, la Banque Mondiale et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), qui forment une équipe de facilitation. Rassemblant à l'origine cinq pays africains, la CoP sur les transferts sociaux monétaires en Afrique en compte désormais quarante-cinq.

Le groupe francophone de la CoP sur les transferts sociaux monétaires (CoP FR) a été créé en juillet 2013¹ à la demande de plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre où le français est couramment parlé. L'objectif consistait à faire en sorte que la langue ne devienne pas un obstacle empêchant les pays membres francophones de participer efficacement aux activités de la CoP sur les transferts sociaux monétaires en Afrique relatives au partage d'expériences et à l'apprentissage. La CoP FR compte actuellement 18 pays membres, à savoir le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, le Cameroun, les Comores, la Côte d'Ivoire, Djibouti, la Guinée-Conakry, Madagascar, le Mali, la Mauritanie, le Niger, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, la République du Congo, le Sénégal, le Tchad et le Togo.

En vue de renforcer la coordination avec ses membres et ses partenaires, la CoP FR a créé en 2016 un Comité de pilotage composé de dix membres provenant de neuf pays différents. Les membres actuels du comité ont été élus en mars 2019, lors de la réunion annuelle en présentiel de la CoP tenue à Antananarivo (Madagascar), pour un mandat de deux ans². Leur mandat se terminera à la fin du mois d'avril 2021. Dans son plan d'action pour la période 2019-2020, la CoP FR a intégré la réalisation d'une évaluation formative. Le présent rapport sommaire contient les principales observations, conclusions et recommandations présentées dans le rapport d'évaluation. Cette évaluation a été commandée par le Bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (WCARO).

¹ Charte de la communauté des praticiens de transferts monétaires dans les pays francophones.

² « Les membres du Comité de pilotage sont élus/désignés pour un mandat de deux ans, sauf pour les postes de Conseiller spécial et Secrétaire exécutif qui sont annuels. » Charte de la CoP FR, page 4 sur 8.

2 But, objectifs et portée de l'évaluation

Le but de cette évaluation formative est d'évaluer la contribution et l'influence de la CoP FR dans ses pays membres en ce qui concerne la conception, la mise en œuvre et le renforcement de leurs programmes de transferts monétaires. En outre, cette évaluation a deux objectifs liés à l'apprentissage : 1) cerner le soutien nécessaire au renforcement de l'appropriation de la CoP FR par les pays membres, et 2) fournir une base pour l'élaboration d'une stratégie de viabilité pour cette CoP.

À cette fin, les objectifs de cette évaluation sont, d'une part, de mesurer la réussite de la CoP FR dans la transmission de connaissances et le renforcement des capacités des praticiens de transferts monétaires ; et d'autre part, de mettre en évidence les points forts et les points faibles de ses activités et de sa gestion. L'évaluation devrait présenter des recommandations au Comité de pilotage de la CoP FR, à ses pays membres ainsi qu'aux deux partenaires de la CoP, la Banque Mondiale et l'UNICEF, au sujet de la viabilité de la CoP FR.

La participation à cette évaluation était facultative et a été proposée aux 18 pays membres de la CoP FR. *Djibouti est malheureusement le seul pays membre à ne pas avoir pu participer à la collecte de données pour cette évaluation.* Dans le cadre de cette évaluation, une « communauté de pratique » désigne *un rassemblement d'individus motivés par le désir de franchir les barrières institutionnelles, d'établir des relations entre eux et de construire un ensemble de connaissances exploitables grâce à la coordination et à la collaboration*³. À ce titre, la CoP FR peut être décrite comme une relation organique entre les pays et entre les praticiens de transferts monétaires qui ont décidé qu'ils pouvaient apprendre les uns des autres.

3 Critères d'évaluation et questions

Les quatre critères d'évaluation de l'Organisation de coopération et de développement économiques – pertinence, efficacité, efficience et viabilité – ont été adaptés aux fins de cette évaluation de la CoP FR, car cette dernière n'est ni un programme ni un projet. Il s'agit d'une initiative pour les pays membres africains visant à approfondir leur compréhension de la programmation des transferts monétaires et à accroître leur capacité à améliorer la mise en œuvre de ces programmes. Le critère d'efficacité concernait la capacité de la CoP à atteindre ses buts et objectifs, ainsi que l'efficacité du Comité de pilotage dans la gestion des activités et la communication avec ses membres, mais aussi les moyens mis en œuvre par la Banque Mondiale et l'UNICEF pour fournir un appui technique à la CoP. Un cinquième critère, la validité de la conception de la CoP FR, a été ajouté pour examiner la structure de la CoP FR et sa relation avec son homologue anglophone (CoP EN) au sein de la CoP sur les transferts sociaux monétaires en

³ Groupe de la Banque mondiale, *Building Community – A Primer, 2018 update*, page 7.

Afrique. Après un examen initial des documents de la CoP FR, une liste de 13 questions d'évaluation a été élaborée en collaboration avec le Comité de pilotage de la CoP FR, la facilitatrice de la CoP FR de la Banque Mondiale et l'équipe de l'UNICEF WCARO.

4 Méthodologie

Cette évaluation, conforme aux directives déontologiques du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, a été réalisée selon une approche participative et axée sur l'utilisation. Les données ont été collectées selon une combinaison de méthodes afin de permettre un traitement des questions d'évaluation à partir de plusieurs sources de données. Ces sources incluent des données qualitatives et quantitatives primaires, ainsi qu'un examen des documents recueillis auprès de la CoP sur les transferts sociaux monétaires en Afrique, de la CoP FR et de la CoP EN, et via des recherches approfondies sur Internet. Une matrice d'évaluation exposant les 13 questions clés et leurs sous-questions ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse de données correspondantes a été conçue au cours de la phase de lancement.

Les données d'évaluation ont été obtenues à l'aide des méthodes de recherche qualitative suivantes : 1) examen de documents ; 2) entretiens avec des informateurs clés (9 entretiens) ; 3) entretiens semi-structurés (12 entretiens) ; 4) groupes de discussion avec les coordonnateurs de la CoP (deux groupes de discussion avec cinq pays membres) ; 5) étude de cas sur trois pays membres (Mali, Madagascar et Mauritanie). Ces trois pays ont été sélectionnés pour les raisons suivantes :

- Le Mali est l'un des premiers pays francophones à avoir rejoint la CoP sur les transferts sociaux monétaires en Afrique en 2013. Depuis, il participe activement et régulièrement à la CoP FR. Il occupe actuellement le poste de Secrétaire exécutif au sein du Comité de pilotage. Il était censé accueillir la réunion annuelle en présentiel de 2020, qui a été reportée en raison de la pandémie de COVID-19.
- Madagascar a accueilli la dernière réunion en présentiel qui s'est tenue en 2019, il s'agit également d'un pays membre actif. En plus d'évaluer l'influence que la CoP FR a exercée sur ses programmes de transferts monétaires, le but de l'inclusion de ce pays dans l'évaluation était de mesurer sa motivation à accueillir la réunion annuelle, ainsi que les enjeux et les défis auxquels il a été confronté lors de la planification et l'organisation de cet événement. L'évaluation visait également à déterminer si l'accueil de la réunion annuelle de la CoP constituait une occasion de plaider en faveur des programmes de transferts monétaires au sein des principaux décideurs nationaux hôtes.
- La Mauritanie a été choisie en raison de la contribution déterminante de la CoP dans la mise au point de ses programmes de transferts monétaires et des progrès remarquables que le pays a réalisés en matière de programmes de transferts monétaires, et ce malgré les défis importants auxquels elle est confrontée, notamment les cycles récurrents d'insécurité alimentaire et de malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans.

Tous les entretiens ont été réalisés à distance via Zoom, Skype et WhatsApp. Ils se sont tenus en français ou en anglais, selon la préférence de la personne interrogée.

Les participants aux activités de la CoP FR ont répondu à une enquête anonyme en ligne par l'intermédiaire du logiciel Google Forms. Les objectifs de cette enquête non probabiliste utilisant la technique de l'échantillonnage en boule de neige⁴ étaient 1) d'évaluer le niveau de satisfaction des participants à l'égard des activités de la CoP ; 2) de déterminer l'incidence de ces activités sur le travail des praticiens et sur les programmes de transferts monétaires dans les pays membres ; et 3) de recueillir les points de vue des participants sur l'avenir de la CoP. Le questionnaire d'enquête contenait 40 questions, dont deux ouvertes permettant aux participants de fournir des suggestions sur la viabilité de la CoP FR ainsi que sur les thèmes que la CoP FR devrait aborder à l'avenir selon eux. Au total, 81 questionnaires ont été remplis par des participants à la CoP de 17 pays (*sur 18*), en plus du personnel de la Banque Mondiale et de l'UNICEF. Les réponses reçues constituaient un échantillon représentatif de la population cible de l'enquête, définie comme les participants aux activités de la CoP organisées entre 2014 et 2019.

L'analyse des données était alignée sur la matrice d'évaluation. Les données de recherche qualitative primaires ont été analysées à l'aide du contenu de cette matrice et de méthodes d'analyse thématique. Les logiciels SPSS et EXCEL ont permis d'effectuer l'analyse statistique des données d'enquête, qui ont été traitées comme un échantillon aléatoire simple. L'évaluation a consisté en une triangulation des données : les données d'enquête ont été croisées avec les résultats de l'étude qualitative issus des entretiens et des groupes de discussion, ainsi qu'avec les informations recueillies lors de l'examen des documents. Des mesures d'assurance qualité ont été appliquées tout au long du processus de collecte des données pour garantir la haute qualité de ces dernières. Ces mesures comprenaient la mise en œuvre des bonnes pratiques dans le cadre de la conception du questionnaire d'enquête, l'enregistrement des entretiens avec l'accord des informateurs pour référence future lors de l'analyse par souci d'exactitude, et la transcription précise des entretiens. Les enregistrements audios ont été réalisés uniquement aux fins de l'évaluation. Ils n'ont été partagés avec aucune partie impliquée dans cette évaluation indépendante et ont été détruits lors de la finalisation de cette évaluation.

⁴ L'échantillonnage en boule de neige (aussi appelé échantillonnage en chaîne ou échantillonnage en référence en chaîne) est une technique d'échantillonnage non probabiliste dans laquelle les sujets de l'étude existants recrutent de futurs sujets parmi leurs connaissances. Ainsi, le groupe échantillon grossit comme une boule de neige qui roule.

5 Théorie du changement

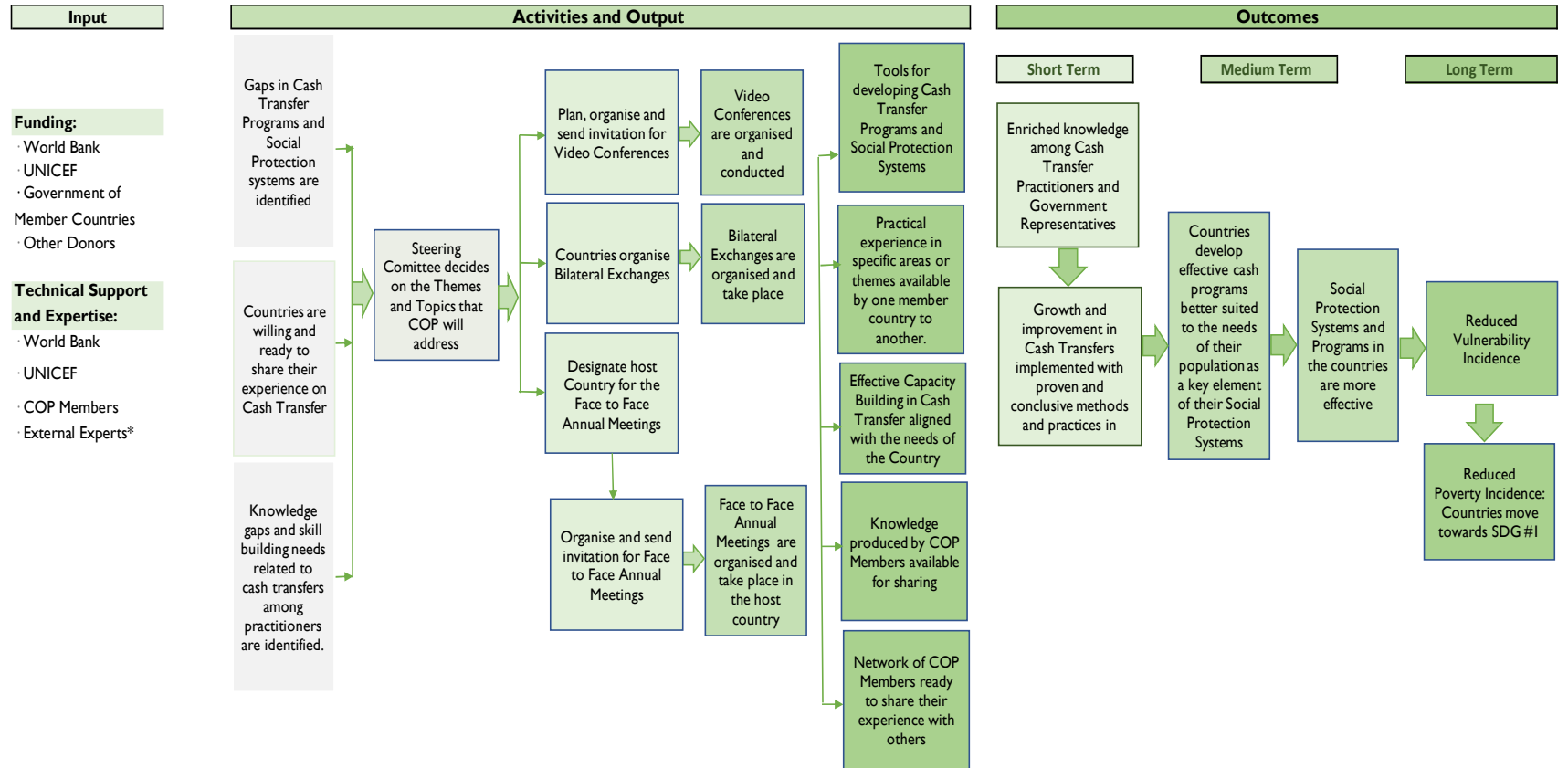
L'évaluatrice a établi une théorie du changement aux fins de la présente évaluation. Celle-ci a été soumise à l'examen de plusieurs parties prenantes en vue de recueillir leurs commentaires et avis. Elle est illustrée à la figure 1. Lors de la définition de cette théorie du changement, plusieurs hypothèses ont été formulées :

1. Les gouvernements des pays africains francophones sont prêts à devenir et à rester membres de la CoP FR.
2. Les représentants désignés des pays membres sont des praticiens de transferts monétaires désireux d'améliorer leurs connaissances et de renforcer leur capacité à mettre en œuvre des programmes de transferts monétaires, de protection sociale et de filets de sécurité dans leurs pays respectifs.
3. La CoP FR peut obtenir le financement de ses opérations.
4. Les pays membres de la CoP FR respectent la Charte de la CoP.

Cette CoP ne rend possible un apprentissage que si les conditions suivantes sont réunies :

1. Les praticiens de transferts monétaires et les décideurs ont la possibilité d'assister aux activités de la CoP FR et ils peuvent partager leur expérience et tirer des enseignements les uns des autres.
2. Les pays membres participent activement aux activités organisées par la CoP FR.

Figure I – Théorie du changement de la CoP



* Presentors and discussants at the COP Videoconferences and Annual Meetings

Les contributions à la CoP FR se traduisent par le soutien financier et technique de la Banque Mondiale et de l'UNICEF ainsi que par les apports des pays membres et de plusieurs organismes donateurs, complétés par l'expertise de praticiens nationaux et de spécialistes de la protection sociale extérieurs ayant une expérience dans la programmation de transferts monétaires. La CoP FR organise trois activités principales : **1) des réunions virtuelles organisées par visioconférence** qui traitent de sujets d'intérêt déterminés par les pays membres ; **2) des réunions annuelles en présentiel** organisées pour acquérir des connaissances approfondies sur un sujet spécifique, partager les expériences des pays, y compris les bonnes pratiques et l'état d'avancement de la mise en œuvre des transferts monétaires dans les pays membres ; **3) des échanges bilatéraux** organisés par les pays membres, sur une base individuelle, pour un apprentissage plus approfondi. Au-delà de ces activités, de nombreux pays membres participent également à des conférences internationales, telles que les forums d'apprentissage Sud-Sud de la Banque mondiale, ou à des possibilités d'apprentissage de l'UNICEF, telles que Transfer Project et la Conférence de l'UNICEF sur les subventions pour les enfants qui s'est tenue en 2019.

Grâce aux activités de la CoP FR, les praticiens sont censés acquérir des connaissances qu'ils peuvent utiliser pour mettre au point, améliorer et/ou intensifier les programmes de transferts monétaires et de filets de sécurité ainsi que les systèmes de protection sociale adaptés aux besoins et au contexte de leur pays. À mesure qu'ils acquièrent des connaissances et parviennent à appliquer divers outils, méthodes et pratiques, les praticiens de transferts monétaires nationaux, en qualité d'experts nationaux, et les spécialistes sont censés être plus à même de contribuer à améliorer la mise en œuvre efficace et efficiente des programmes de niveau national, de transferts monétaires et de protection sociale.

Comme le montre la figure 1, le résultat escompté à moyen terme est l'adhésion de leur gouvernement et l'affectation de fonds par ce dernier en faveur de stratégies et de politiques nationales de protection sociale. Ces fonds permettront également de mettre en œuvre des programmes de transferts monétaires efficaces donnant lieu à l'amélioration des systèmes et programmes de protection sociale. À terme, à mesure que la protection sociale sera renforcée, la vulnérabilité et l'incidence de la pauvreté seront réduites, rapprochant les pays de *l'objectif de développement durable 1 – Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde.*

6 Principales observations

Une Charte visant à renforcer la formalisation de la CoP FR et à la structurer a été élaborée. Elle a ensuite été approuvée par les pays membres lors de la réunion annuelle en présentiel de 2019 qui s'est tenue à Madagascar. Le but de cette Charte est de formaliser la gestion de la CoP FR qui, jusque-là, était dirigée par une équipe de facilitation de la Banque Mondiale et de l'UNICEF, laquelle planifiait et organisait toutes les activités en étroite collaboration avec les praticiens de transferts monétaires et membres actifs de la CoP FR. En 2019, un Comité de pilotage composé de dix membres a pour la première fois été élu pour gérer la CoP FR. Le

mandat de ces membres est de deux ans, à l'exception du Conseiller spécial et du Secrétaire exécutif, qui siègent au Comité pendant un an⁵. Les pays membres sont représentés par des praticiens de transferts monétaires travaillant sur des programmes nationaux monétaires et de protection sociale dirigés par le gouvernement. Pour améliorer la coordination et la communication entre les membres, chaque pays a nommé un coordonnateur ou une coordonnatrice par consensus⁶. Les coordonnateurs travaillent au sein du gouvernement ou pour les programmes nationaux de protection sociale de leur pays. La plupart occupent des postes de direction et de niveau supérieur, gèrent ou coordonnent des programmes de protection sociale institutionnalisés. Le rôle de ces coordonnateurs est clairement défini dans la Charte.

D'après les rapports examinés, 24 visioconférences ont eu lieu entre 2013 et 2019, dont les réunions énumérées ci-dessous.

Tableau I. Visioconférences – 2013 à 2019

Année	Thème de la visioconférence
2013	Construction d'un système intégré
(3)	Cadre général de la politique de protection sociale au Niger
	Résultats du projet de recherche-action du Burkina Faso sur le programme d'éducation aux transferts monétaires conditionnels
2014	La technologie au service du ciblage
(5)	Implication de la communauté dans la mise en œuvre des programmes
	Établissement de mesures complémentaires aux programmes de transferts monétaires (Cash +)
	Conception d'évaluations adéquates des programmes
	Mesures pour garantir la viabilité des programmes et la mise en œuvre de systèmes de protection sociale coordonnés
2015	Les mesures d'accompagnement : expérience du Cameroun
	Leçons tirées de la rencontre de Niamey et changements opérés dans leur pratique grâce aux échanges au sein de la CoP : Madagascar et Togo
	Possibilités offertes par la Plateforme Web : groupe restreint de pays
	Engagement communautaire dans le programme de transfert monétaire : expérience du Bénin
2016	État civil au Niger
(2)	Registre social unifié (RSU) du Mali et gestion du RSU du Congo-Brazzaville
2017	Premiers transferts et mesures complémentaires à Madagascar
(6)	Transferts monétaires par voie électronique en Mauritanie
	Mécanismes de paiement
	Inclusion productive et résilience : le cas du Sahel
	Inclusion productive et la résilience des bénéficiaires des filets sociaux
	Réforme des subventions pour la protection sociale
2018	Table ronde sur les registres sociaux : Mali, Sénégal, Congo-Brazzaville et Djibouti
(6)	Expérience de Madagascar sur les interventions comportementales

⁵ Charte de la CoP FR, Article 3.1, page 3 sur 8.

⁶ Charte de la CoP FR, Article 3.2, page 4 sur 8.

	Travaux à haute intensité de main-d'œuvre (THIMO), Projet emploi jeune et développement des compétences (PEJEDEC), Côte d'Ivoire
	THIMO dans le cadre du filet de sécurité sociale du Cameroun
2019	1) Gestion des réclamations du programme Tekavoul, Mauritanie 2) Mécanisme de gestion des plaintes du programme pilote de filets de protection sociale du Bénin 3) Mécanisme de gestion des plaintes du projet de filets de protection sociale du Cameroun
(2)	1) Expansion ou mise à l'échelle des programmes de filets de protection sociale : étude de cas du Mali, programme Jigisemejiri 2) D'un programme de transferts monétaires conditionnels à un programme de transferts monétaires pour le développement humain : étude de cas de Madagascar (2014-2019)

Cinq réunions annuelles de la CoP FR se sont tenues, chacune sur une thématique différente depuis 2014 :

Du 11 au 15 mars 2014 à Fortaleza (Brésil) : stratégie de protection sociale du Brésil et programme Bolsa-Familia

Du 16 au 21 mars 2015 (Niger) : Ciblage - Paiements - Suivi et évaluation - Mesures d'accompagnement - Arrangements institutionnels

Du 17 au 21 mai 2016 (Congo-Brazzaville) : intégration des transferts monétaires dans les systèmes de protection sociale - Transferts sociaux et réponses aux crises

Du 23 au 27 avril 2018 à Dakar (Sénégal) : transferts sociaux monétaires et objectifs nationaux d'inclusion sociale. Registres sociaux

Du 22 au 26 avril 2019 à Antananarivo (Madagascar) : mesures d'accompagnement et articulations intersectorielles

Au cours de l'examen des documents, l'évaluatrice a remarqué que plusieurs pays membres de la CoP FR ont participé au Forum d'apprentissage Sud-Sud de la Banque mondiale. Le Sénégal, le Niger, le Mali et le Bénin ont présenté leur expérience en matière de transferts monétaires lors des réunions suivantes :

2014 Forum d'apprentissage Sud-Sud : Concevoir et mettre en œuvre des systèmes de protection sociale et de travail – Rio de Janeiro (Brésil)

2015 Forum d'apprentissage Sud-Sud : Protection sociale et main-d'œuvre – Beijing (Chine)

2018 Forum d'apprentissage Sud-Sud : Renforcer la résilience grâce à une protection sociale adaptable – Francfort (Allemagne)

6.1 Pertinence de la CoP FR

L'évaluation a permis de constater que la CoP FR était une initiative pertinente qui a répondu de manière adéquate aux besoins des praticiens nationaux en matière d'informations et de connaissances de qualité liées aux transferts monétaires, en particulier à ses débuts. La CoP FR était un bon mécanisme dans le cadre de la stratégie de la Banque Mondiale et de l'UNICEF en appui aux efforts nationaux visant à utiliser les transferts monétaires pour lutter contre la pauvreté. Les membres de la CoP FR qui ont contribué à cette évaluation (membres

du Comité de pilotage et coordonnateurs nationaux) ont déclaré avoir pu acquérir les connaissances nécessaires sur les programmes de transferts monétaires ou renforcer leurs capacités à mieux concevoir et mettre en œuvre ces programmes grâce à la CoP. Ils précisent qu'ils utilisent les outils et appliquent les bonnes pratiques exposées lors des échanges avec les autres membres ainsi que lors des activités organisées et menées par la CoP FR aux fins du partage d'expérience. Ces activités leur ont permis d'apprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas en matière de transferts monétaires. Ce mode d'apprentissage a été décrit à l'évaluatrice comme étant le plus précieux, grâce auquel les membres de la CoP FR ont pu s'instruire sur les problèmes pratiques et les défis qui se posent lors de l'élaboration de programmes de transferts monétaires dans différents contextes et environnements. Ainsi, ils ont notamment été en mesure d'anticiper et d'atténuer les risques, mais aussi d'éviter de répéter les erreurs des autres lors de la conception de leurs propres programmes.

Les données d'enquête ont révélé qu'avant de rejoindre la CoP FR, la plupart des participants à ses activités étaient relativement novices s'agissant des programmes de transferts monétaires. La quasi-totalité (95 %) des participants à l'enquête travaille actuellement dans le secteur de la protection sociale. Néanmoins, bien que 30 % de ces personnes aient plus de dix ans d'expérience professionnelle dans le domaine de la protection sociale, seulement 6 % ont travaillé sur des transferts monétaires pendant une période égale. Selon l'enquête, 55 % des personnes ayant participé aux activités de la CoP n'ont qu'entre deux et cinq ans d'expérience en matière de transferts monétaires. **Ces informations issues de l'enquête laissent supposer que l'adhésion des pays à la CoP FR a permis l'acquisition de nouvelles connaissances.**

Cette enquête d'évaluation a révélé qu'une fois que les connaissances de base sur les transferts monétaires ont été acquises et que les programmes ont été mis à l'essai et exécutés avec succès, les pays ont progressé à des rythmes différents en s'agissant de la mise en œuvre, de la complexité et du déploiement des programmes à plus grande échelle. À l'heure actuelle, le besoin d'informations relatives uniquement aux transferts monétaires varie d'un pays à l'autre. En fait, plusieurs participants estiment que la CoP FR devrait élargir ses activités au-delà des transferts monétaires et répondre à leurs besoins de connaissances dans d'autres domaines liés à la protection sociale. Les thèmes suivants ont été suggérés pour l'avenir : les questions liées à la coordination et l'établissement de liens avec d'autres programmes sociaux, les migrants, les activités génératrices de revenus, l'autonomisation des femmes et des jeunes, la sécurité alimentaire des ménages et les changements climatiques. Il a également été suggéré que les sujets liés au travail concret des praticiens de transferts monétaires, tels que le suivi et l'évaluation, soient intégrés au programme de la CoP.

D'autres participants à l'enquête ont demandé un approfondissement des discussions sur des sujets déjà traités à la CoP FR, par exemple, l'élaboration d'un registre unifié des bénéficiaires ou d'un registre social unifié, que certains pays membres semblent avoir mis en œuvre avec beaucoup de succès grâce au partage d'expériences et aux échanges qui ont eu lieu pendant les activités de la CoP. **Cette différence de connaissances et d'expérience peut être due au fait que les pays ont rejoint la CoP à différents moments depuis 2013.**

6.2 Efficacité dans la réalisation des buts et des objectifs

L'évaluation a examiné la mesure dans laquelle les activités de la CoP FR ont réussi à renforcer les capacités des praticiens de transferts monétaires et à leur transmettre des connaissances. **Selon l'enquête, 89 % des participants aux activités de la CoP pensent que les praticiens de transferts monétaires ont désormais une bonne compréhension de cette pratique, tandis que 83 % déclarent partager les connaissances acquises avec d'autres, adopter les pratiques apprises et s'appuyer sur les idées formulées lors des activités de la CoP.** Plus de 90 % des participants à l'enquête ayant assisté aux réunions annuelles en présentiel indiquent qu'au cours de celles-ci, ils ont appris de nouvelles choses sur les transferts monétaires, la protection sociale et des sujets connexes, et que leur travail en a bénéficié. Ils déclarent appliquer et partager ce qu'ils ont appris lors de ces réunions avec leurs pairs.

L'organisation des réunions en présentiel de la CoP est considérée comme une possibilité de promouvoir les programmes de transferts monétaires et d'en renforcer l'image auprès des principaux décideurs nationaux. L'évaluation a révélé que les réunions en présentiel ont été un moyen efficace d'attirer de hauts fonctionnaires. Lors de l'édition 2019 par exemple, le Premier ministre de Madagascar a officiellement ouvert la séance en présence de plusieurs responsables gouvernementaux, dont la Ministre de la protection sociale, ainsi que du Représentant de la Banque Mondiale et de l'UNICEF dans le pays. L'évaluation a révélé qu'au moins un ministre était présent à l'ouverture des réunions précédentes, dans les autres pays, ce qui avait attiré l'attention des médias.

Les résultats des visioconférences sont également positifs, avec 97 % des participants à l'enquête déclarant avoir appris de nouvelles choses au cours des présentations. En outre, 88 % de ces personnes ont déclaré avoir participé activement à la séance de questions-réponses, confirmant ainsi l'opinion des informateurs selon laquelle des discussions animées ont lieu pendant les visioconférences. Il est à ajouter que 93 % des participants aux visioconférences déclarent qu'ils recommanderont cette activité.

Les informateurs clés de la Banque mondiale, y compris ceux de l'équipe de facilitation, ont constaté que les échanges bilatéraux entre les pays de la CoP Amérique latine ont été très utiles et productifs. Cela semble également être le cas pour les pays membres de la CoP FR, étant donné que 81 % des participants à l'enquête estiment que les échanges bilatéraux ont aidé leur pays à établir et/ou à renforcer leur politique, leur stratégie et leur mise en œuvre de transferts monétaires. L'enquête a également révélé que les pays membres ont été très actifs dans le lancement d'échanges bilatéraux, lesquels ont été favorisés par les réunions en présentiel, d'après les informateurs. Ils ont expliqué que dans un premier temps, La Foire Expo, une séance permettant aux pays de présenter visuellement leurs programmes au moyen d'affiches, était un outil efficace pour connaître les initiatives des uns et des autres. Dans un second temps, la réunion en présentiel est l'occasion de se rencontrer et de resauter avec ses pairs. Le fait de savoir quel pays met en œuvre des programmes ou utilise des méthodes qui présentent un intérêt pour les membres, combiné au contact personnel avec les représentants des pays lors des réunions en présentiel, est un véritable catalyseur pour

les échanges bilatéraux. L'enquête démontre que 67 % des participants aux réunions en présentiel restent en contact avec les personnes rencontrées lors de celles-ci et continuent à échanger sur leur travail et les problèmes liés aux programmes de transferts monétaires.

De même, les conclusions de l'étude de cas attestent des avantages des échanges bilatéraux qui se produisent par le biais des visites dans les pays, des échanges par courriel, des visioconférences, etc. Des informateurs clés de Mauritanie, par exemple, ont cité leur visite au Bénin comme un facteur déterminant pour leurs activités portant sur les paiements numériques. Une délégation a été envoyée en visite au Bénin après la découverte, grâce à la CoP, du projet de services décentralisés piloté par les communautés et financé par la Banque mondiale. Selon la délégation, les enseignements tirés pourraient s'avérer instructifs dans le cadre du projet de moyens de subsistance durables pour les rapatriés et les communautés d'accueil qui allait être mis en œuvre en Mauritanie.

Au cours de sa visite au Bénin, la délégation a pu observer les difficultés et les problèmes liés à l'utilisation des cartes d'identité ou des livrets de famille pour la vérification des bénéficiaires au moment des paiements. Elle a constaté, entre autres, que la perte des documents d'identité signifiait que le bénéficiaire ne recevrait aucun fonds, le laissant dans le dénuement jusqu'à réception des papiers de remplacement. Ce constat a conduit la délégation à concevoir ses programmes en portant une attention particulière **aux risques sécuritaires et à la continuité des paiements en temps voulu**, dans ce vaste pays où la population est constamment menacée par des conflits internes et dans les pays voisins. Elle a commencé ses recherches sur les paiements numériques dès le début de l'élaboration du programme de moyens de subsistance durables pour les rapatriés et les communautés d'accueil. Un réseau d'agents a été mis en place pour traiter les paiements à l'aide de terminaux portables et de cartes à puce. Le suivi des opérateurs de paiement garantit que les bénéficiaires, qui sont majoritairement des femmes, ne manquent aucun paiement. En outre, les opérateurs étaient tenus de restituer les fonds non réclamés ou non distribués au programme à la fin de la période de distribution en espèces. Le programme Tekavoul, qui signifie « solidarité » en arabe, est le programme national de transferts sociaux en Mauritanie. En 2019, avec son partenaire, la banque El Amana, le programme a commencé à expérimenter le paiement biométrique, qui prévoit l'authentification par empreinte digitale. Cette approche a contribué à renforcer la confiance dans les transferts monétaires en Mauritanie et à réduire le risque de fraude lors de la distribution d'espèces aux bénéficiaires, tout en permettant la création d'un historique de paiement traçable et fiable. Les informateurs reconnaissent que la visite bilatérale au Bénin a joué un rôle important dans la décision du pays de se concentrer sur la conception d'un système de paiement efficace et efficient.

L'évaluation a révélé que la CoP FR ne dispose pas d'un registre complet des échanges bilatéraux qui ont eu lieu entre ses pays membres. Le tableau suivant présente les résultats de l'enquête sur les échanges bilatéraux entre les pays. Il illustre la valeur que les pays francophones accordent à l'apprentissage issu de ces échanges, qui s'avère plus approfondi.

Tableau 2. Échanges bilatéraux – Résultats de l'enquête

Pays	Pays avec lesquels a eu lieu un échange bilatéral
Bénin	Djibouti, Mali, Cameroun, Côte d'Ivoire, République du Congo, Madagascar, Tchad, Togo, Mauritanie
Burkina Faso	Côte d'Ivoire, Mali
Burundi	<i>Aucune information fournie</i>
Cameroun	Bénin, Tchad, Togo, Burkina Faso
Comores	Madagascar
Côte d'Ivoire	Burkina Faso, Mali, République du Congo, Togo, Guinée, Sénégal
Djibouti	
Guinée-Conakry	Bénin
Madagascar	Sénégal, Mozambique, Comores, Centrafrique, Angola, Éthiopie, Tanzanie, Ouganda, Mali
Mali	Congo, Niger, Guinée, Comores, Mauritanie, République du Congo, Rwanda
Mauritanie	<i>Aucune information fournie</i>
Niger	<i>Aucune information fournie</i>
République centrafricaine	Sénégal, Niger
République démocratique du Congo	Mali
République du Congo	Congo, Togo, Mali
Sénégal	République centrafricaine, Madagascar, Tchad, Burundi, Sao Tomé-et-Principe, Mauritanie, Pakistan, Brésil, Mali, Niger, Rwanda, Congo, Côte d'Ivoire, Togo, Congo-Brazzaville
Tchad	Togo, Niger, Bénin, Cameroun, Madagascar
Togo	Bénin, Cameroun, Congo-Brazzaville

6.3 Efficacité des modalités de gestion de la CoP FR

Pour examiner la manière dont le Comité de pilotage gère et surveille la performance ainsi que les résultats de la CoP FR, l'évaluation s'est penchée sur trois composantes : 1) son système de déclaration d'informations ; 2) son système de suivi et d'évaluation ; 3) sa stratégie de communication pour informer les pays membres et ses partenaires sur le calendrier et la mise en œuvre des activités de la CoP. L'évaluation a également mesuré le soutien technique et administratif fourni par la Banque mondiale, l'UNICEF, les gouvernements des pays membres et d'autres parties prenantes pour permettre à la CoP d'atteindre ses objectifs.

L'évaluation a révélé que la CoP FR a élaboré deux plans d'action détaillés pour les périodes 2018-2019 et 2019-2020, lesquels ont été approuvés par les pays membres lors des réunions annuelles en présentiel. La Banque Mondiale et l'UNICEF, membres du secrétariat de l'équipe de facilitation, fournissent un appui technique à la CoP FR dans la mise en œuvre de ses plans d'action. Cette évaluation est un exemple de soutien apporté par ces deux organismes. Le plan d'action 2018-2019 contient un cadre de résultats qui dresse une liste

d'échanges bilatéraux et de visioconférences avec les indicateurs correspondants. Il a toutefois été noté que plusieurs activités ont été reportées à 2019-2020. **En réalité, plusieurs informateurs de la CoP étaient préoccupés par la redevabilité du Comité de pilotage et par la question de savoir qui devrait assumer la responsabilité des plans d'action.**

En matière de communication, l'évaluation constate que c'est lors des visioconférences que le Comité de pilotage informe et avertit ses membres des actions qu'il a entreprises. Au cours des entretiens, plusieurs coordonnateurs ont suggéré que des visioconférences spéciales soient organisées pour discuter de la gestion de la CoP et des questions administratives, ainsi que des mises à jour des plans d'action. Ils trouvent que les visioconférences n'accordent pas suffisamment de temps pour aborder ces questions. Plusieurs membres du Comité de pilotage sont d'accord, tandis que d'autres estiment que les pays membres ne sont guère intéressés par des visioconférences et réunions supplémentaires. D'après les conclusions des groupes de discussion, les différents fuseaux horaires des pays compliquent la détermination du moment le plus opportun pour organiser les visioconférences et définir leur durée.

L'enquête a révélé que seuls 54 % des participants à l'enquête semblent être au courant des plans d'action de la CoP. **Les rapports de fin d'année de la CoP FR ne sont pas très informatifs : ils manquent de détails sur ce qui a été accompli au cours de l'année.** L'évaluatrice comprend que la facilitatrice de la Banque Mondiale contactera le Comité de pilotage pour discuter de l'organisation de la visioconférence. Cette personne serait très réactive aux demandes d'information des pays membres, tandis que le Comité de pilotage n'est pas aussi communicatif. L'évaluation n'a pas permis de trouver trace de prises de contact ou de réunions formelles entre le Comité de pilotage et ses partenaires. **Il ne semble pas que le Comité de pilotage ait établi de stratégie pour répondre aux membres et partenaires de la CoP, leur transmettre des rapports et communiquer avec eux.**

L'évaluation a révélé que les pays membres décident des thèmes des visioconférences et des réunions en présentiel, mais que le soutien technique nécessaire pour ces visioconférences est fourni par la Banque Mondiale et l'équipe de facilitation. Ce soutien se traduit principalement par l'aide aux présentateurs dans la préparation de leurs supports, la sélection d'experts pouvant contribuer à l'apprentissage et élever la qualité des discussions sur les sujets abordés, ainsi que la mise à disposition du lieu permettant de participer aux visioconférences. Les informateurs ne pensent pas que la CoP FR soit en mesure d'organiser ses activités sans l'aide de l'équipe de facilitation de la Banque mondiale. Cependant, les informateurs des pays membres semblent prêts à jouer un rôle plus actif dans l'organisation et la planification des activités de la CoP. Plusieurs d'entre eux ont indiqué pouvoir fournir des ressources administratives et financières par le biais de leurs programmes. Lors de la réunion en présentiel de Madagascar⁷, il a d'ailleurs été recommandé aux délégations des pays de promouvoir l'affectation de fonds aux activités de la CoP FR dans leurs budgets consacrés aux programmes. En outre, certains informateurs ont expliqué que les programmes

⁷ Rapport de la cinquième rencontre annuelle de la communauté de pratique des pays francophones sur les transferts sociaux monétaires, Antananarivo, du 22 au 26 avril 2019, page 11.

qui affectent des fonds pour le renforcement des capacités peuvent très bien financer les activités de la CoP qui visent à renforcer les capacités des praticiens de transferts monétaires. *Au cours de l'évaluation, quelques pays ont indiqué que leur programme avait mis de côté des fonds pour la CoP, mais que comme les activités ont été moindres au sein de la CoP FR depuis 2019 et que le Comité de pilotage n'a assuré aucun suivi sur l'utilisation de ces fonds, cette affectation de fonds risquait de ne pas se reproduire à l'avenir.*

De plus, les informateurs clés ont indiqué que la participation à l'organisation des activités de la CoP sera une occasion pour eux et leur équipe d'apprendre et d'acquérir de nouvelles compétences. Ils sont disposés à suivre une formation et estiment que le Comité de pilotage devrait jouer un rôle plus directif en ce sens. **L'évaluation a révélé que la Banque Mondiale et l'UNICEF ont grandement contribué à la réalisation des objectifs de la CoP. Il existe également des possibilités pour le Comité de pilotage et les pays membres de devenir plus proactifs dans la gestion des activités et l'appropriation de leur CoP.**

6.4 Efficience

Pour mesurer l'efficience de la CoP FR, l'évaluation s'est intéressée au détail de l'affectation des fonds, des ressources humaines, du temps et de l'expertise.

Au cours de sa recherche documentaire en ligne, l'évaluatrice a découvert que le programme d'intervention dans le secteur de la protection sociale rapide a accordé le financement de la CoP sur les transferts sociaux monétaires en Afrique en 2013 *pour favoriser l'échange de connaissances sur les transferts monétaires dans les pays francophones*⁸. La Banque Mondiale et l'UNICEF soutiennent tous deux la CoP FR en fournissant un soutien technique, principalement par l'intermédiaire d'un facilitateur embauché par les coordonnateurs de ces deux entités, ainsi que d'un Chef d'équipe spéciale de la Banque mondiale. Les deux organisations partenaires ont financé les déplacements et les dépenses des membres de la CoP FR lors des réunions annuelles grâce au budget de leurs bureaux de pays et de leurs programmes. Le coût de l'organisation des réunions annuelles de la CoP FR est partagé entre le pays hôte et les partenaires. L'Agence française de développement a également contribué financièrement à l'organisation des dernières réunions en présentiel. **Cela dit, la CoP FR n'a pas de budget formalisé à gérer, et il n'a pas été possible dans le cadre de cette évaluation de comptabiliser le coût total de fonctionnement de la CoP ni de mesurer l'efficience de l'affectation des fonds pour chaque activité.**

Comme indiqué précédemment, la planification et l'organisation des réunions en visioconférence et en présentiel de la CoP se déroulent grâce à un soutien important de la Banque Mondiale et, dans une certaine mesure, de l'UNICEF. En ce qui concerne les visioconférences, l'évaluation a révélé qu'elles n'ont pas toujours eu lieu tous les deux mois comme il était prévu. Les coordonnateurs ont déclaré que les visioconférences étaient annoncées avec peu d'avance (généralement deux semaines avant la date de la réunion). Ils suggèrent qu'elles soient programmées à des dates calendaires prédéterminées, par

⁸ <http://pubdocs.worldbank.org/en/739521509389435178/RSR-progress-report-2015-16-Africa-CoP.pdf>

exemple, le deuxième mardi du mois, tous les deux mois. Le compte rendu de la réunion en présentiel qui s'est tenue à Madagascar fait état d'un manque d'implication des pays membres dans les visioconférences. Lors de la réunion de Dakar en 2018, il a été enregistré qu'en général, seuls 6 à 12 pays assistent aux visioconférences. Certains pays ont signalé que le nombre de praticiens pouvant assister aux visioconférences est limité par la capacité d'accueil de la salle de conférence de la Banque Mondiale qui dispose de l'équipement de diffusion nécessaire (jusqu'à dix personnes en général). D'après certains coordonnateurs, en raison de cette limitation, ils n'invitent que des personnes qui, selon eux, seront intéressées par le sujet à l'ordre du jour.

Au cours de la pandémie de COVID-19, les visioconférences ont été menées sur Zoom, ce qui a permis une participation depuis n'importe quel appareil disposant d'une connexion Internet. Cette technologie permettra à un plus grand nombre de personnes d'assister aux visioconférences à l'avenir. Cependant, en assistant aux visioconférences en compagnie de leurs pairs, comme c'est le cas dans la salle de conférence de la Banque mondiale, les participants ont l'occasion de poursuivre la discussion après la fin de la réunion en ligne. **L'évaluation souligne que ce contact en personne est particulièrement important pour les coordonnateurs et les praticiens de transferts monétaires.**

Elle révèle également environ huit mois d'inactivité à la CoP FR après les réunions en présentiel de 2018 et 2019. Des rapports font état de changements au sein du personnel de la Banque Mondiale au cours de cette période. Certains informateurs ont expliqué que ces changements étaient la raison pour laquelle aucune visioconférence n'a eu lieu pendant ce laps de temps. **Cela met en évidence la forte dépendance de la CoP FR vis-à-vis du personnel de la Banque Mondiale pour la conduite de ses activités.**

6.5 Validité de la conception de la CoP FR

L'évaluation a examiné les stratégies et les structures de gestion de la CoP FR. Elle a étudié le rôle des coordonnateurs, les critères ou le concept d'adhésion des pays membres, le rôle de la CoP FR au sein de la CoP sur les transferts sociaux monétaires en Afrique, ainsi que sa relation avec la CoP EN, qui regroupe les pays anglophones et lusophones. L'évaluation a également cherché à savoir si la CoP FR disposait d'un plan de diffusion pour partager avec d'autres l'expérience, les enseignements et les pratiques propres aux pays africains francophones en matière de transferts monétaires. Enfin, l'évaluation a déterminé dans quelle mesure la CoP intègre l'égalité des genres, le bien-être des enfants et l'inclusion sociale dans ses processus et activités.

6.5.1 Coordonnateurs

Lors de la réunion en présentiel de 2019 qui s'est tenue à Madagascar, les pays membres ont approuvé la Charte de la CoP FR mentionnée précédemment dans le rapport d'évaluation. Pendant cette réunion, les délégations des pays ont élu les membres du Comité de pilotage. Le plan d'action pour 2019-2020 a également été approuvé lors de cette réunion, tout comme celui pour 2018-2019 l'avait été lors de la réunion qui s'était tenue à Dakar en 2018. Bien que

la Charte dispose que les points focaux et les suppléants sont désignés par leurs pays respectifs⁹, l'évaluation n'a pas pu déterminer comment le processus de sélection des coordonnateurs se déroule dans chaque pays. On constate que la plupart des coordonnateurs et les membres du Comité de pilotage ont été impliqués dans la CoP FR depuis que leur pays est devenu membre. **L'évaluation n'a pas non plus permis de déterminer le nombre de praticiens de transferts monétaires que la CoP FR contacte par l'entremise des coordonnateurs et de l'assistant.**

Les coordonnateurs travaillent au sein des ministères ou des institutions nationales responsables des programmes de transferts monétaires financés par leur gouvernement, la Banque mondiale et d'autres organisations du développement. On a expliqué à l'évaluatrice que les coordonnateurs ne peuvent plus représenter leur pays auprès de la CoP FR dès qu'ils arrêtent de travailler au sein de leur gouvernement ou d'une institution nationale. Les informateurs ont également précisé que cela entraîne une perte de la mémoire institutionnelle au sein de la CoP FR, notamment lorsque la personne a été active de manière continue dans la CoP pendant une longue période. De plus, les informateurs ont indiqué que des changements de coordonnateurs peuvent perturber les relations entre la CoP et le pays membre et entraîner une perte de mémoire institutionnelle.

6.5.2 Membres

L'évaluation révèle qu'il existe deux écoles de pensée quant aux personnes pouvant devenir membres de la CoP FR : certains soutiennent que la composition des membres devrait rester telle quelle, tandis que d'autres estiment que les praticiens nationaux de transferts monétaires devraient être autorisés à rejoindre la CoP FR, quel que soit leur lieu de travail. Selon les tenants de cette dernière approche, tous les praticiens nationaux de transferts monétaires partagent un objectif commun, à savoir la réduction de la pauvreté dans le pays ; par conséquent, toute connaissance acquise et toute expérience partagée sur les transferts monétaires et la protection sociale profitera à la CoP FR et au système de protection national du pays. En outre, refuser les praticiens qui décident de faire carrière dans le privé est une perte pour leurs collègues de la CoP FR et leur ancien employeur, notamment lorsqu'ils continuent de travailler dans le domaine des transferts monétaires et de la protection sociale.

Dans le cadre de l'évaluation, les informateurs, ainsi que les participants à l'enquête sur la question de la composition des membres, ont été consultés. L'enquête a révélé qu'un peu moins de 50 % d'entre eux pensent que la CoP devrait être composée de membres individuels ainsi que de pays membres ; 27 % y sont défavorables, tandis que 24 % sont indécis. *Pour compenser et anticiper le départ de personnes expérimentées de la CoP, le Comité de pilotage crée des postes de conseillers spéciaux. D'après l'évaluation, la création de postes pour le personnel non gouvernemental au sein de la CoP ne s'inscrit pas dans la lignée du concept d'adhésion nationale à la CoP, à moins que cela ne soit intégré à la Charte de la CoP FR.*

⁹ Charte de la CoP FR, article 3.2, page 4 sur 8.

6.5.3 Partenaires

Plusieurs informateurs ont indiqué que la présence de nouveaux partenaires serait bénéfique à la CoP FR, puisqu'ils apporteront une expertise, un soutien technique et un soutien financier supplémentaires. D'autres, par contre, craignent que certaines organisations présentent leur modèle de transferts monétaires comme la « meilleure » pratique et adoptent une approche didactique sur les questions de transferts monétaires au sein de la CoP FR, qui est une plateforme permettant aux pays membres d'apprendre librement les uns des autres. **L'évaluation conclut que le partenariat avec d'autres organisations est d'une importance et d'un intérêt particuliers pour la CoP FR en ce qui concerne sa viabilité.** Parmi les partenaires potentiels identifiés par les informateurs et mentionnés dans le rapport de la réunion annuelle en présentiel de Madagascar figurent le Programme alimentaire mondial, l'Agence française de développement, Action contre la faim et l'Organisation internationale du Travail.

6.5.4 Relations entre la CoP FR et la CoP EN

L'évaluation a permis d'examiner les relations entre la CoP FR et la CoP EN. Le Président du Comité de pilotage de la CoP EN ainsi que les facilitateurs de la Banque Mondiale et les coordinateurs de l'UNICEF pour cette CoP ont été interrogés. L'évaluation nous apprend que la CoP EN est coordonnée par le Chef d'équipe spéciale de la Banque Mondiale au Kenya et l'UNICEF ESARO, tandis que la CoP FR est coordonnée par le Chef d'équipe spéciale de la Banque Mondiale à Dakar et l'UNICEF WCARO. De plus, trois des pays membres de la CoP FR – le Burundi, les Comores et Madagascar – font partie de la région de l'Afrique de l'Est et australe.

L'évaluation révèle que depuis 2016, les contacts entre les deux CoP ont été limités malgré la présence d'un coordonnateur anglophone qui assure la liaison. Cependant, des activités conjointes ont eu lieu, telles que la rédaction de rapports pour les bilans de fin d'année, lesquelles ont toutefois cessé en 2017. En fait, plusieurs coordonnateurs sont d'avis que la séparation des pays en groupes linguistiques n'est pas bénéfique aux pays africains. Selon eux, le manque de contact empêche le partage d'expériences entre collègues francophones et anglophones de même que l'apprentissage mutuel. Ils préfèrent nouer des liens plus étroits avec la CoP EN, un point de vue que partagent les participants à l'enquête. **Les informateurs ont indiqué qu'ils espéraient voir une CoP sur les transferts sociaux monétaires en Afrique unique et forte, qui puisse partager des expériences sur les transferts monétaires, plaider pour des pratiques propres à l'Afrique auprès des donateurs, des chercheurs et des parties prenantes pour que les programmes de transferts monétaires soient plus adaptés au contexte du continent et des pays individuels.**

Néanmoins, tout le monde n'est pas de cet avis. Plusieurs informateurs pensent que la CoP FR devrait être une CoP indépendante, car selon eux, il s'agit de la seule plateforme qui, à l'heure actuelle, fait entendre la voix des pays francophones. **D'après l'évaluation, il est avantageux pour les deux groupes de travailler en étroite collaboration, car il est possible de gagner en efficacité lorsque les ressources sont mises en commun dans le cadre de la CoP sur les transferts sociaux monétaires en Afrique.** L'évaluation a révélé qu'il existait davantage de possibilités de partager des expériences et d'augmenter le transfert de connaissances entre

pays africains, en particulier entre les pays d’Afrique de l’Ouest, car les pays anglophones et francophones de la région partagent de nombreuses similitudes contextuelles, culturelles et socioéconomiques.

6.5.5 Promotion de la CoP FR et médias sociaux

En ce qui concerne la diffusion des réalisations de la CoP FR et de ses pays membres en matière de transferts monétaires et de protection sociale, on constate grâce à l’évaluation que la CoP FR n’a pas tiré parti de sa page Facebook¹⁰ et n’a pas exploité les possibilités offertes par la plateforme de partage des connaissances disponible à l’adresse <https://socialprotection.org/>, sur laquelle elle dispose d’une page Internet. Pour y avoir accès, il faut obtenir l’autorisation de la CoP. L’évaluatrice a découvert que la CoP FR n’était pas informée de la procédure à suivre pour s’inscrire sur ce site. De plus, la CoP FR n’a ni mis à jour ni utilisé sa page Internet depuis la réunion de Madagascar. L’évaluation nous apprend que la CoP EN, en revanche, utilise cette plateforme pour informer ses membres et leur communiquer les dernières nouvelles.

6.5.6 Genre et inclusion sociale

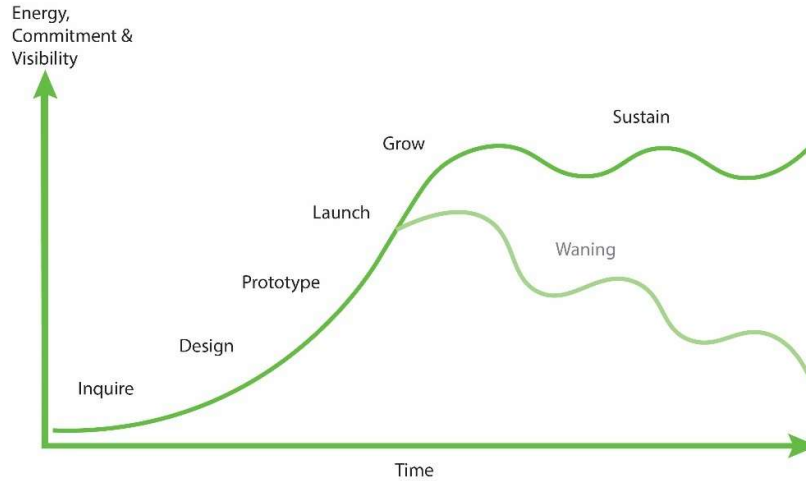
En ce qui concerne la promotion de l’égalité des genres, du bien-être des enfants et de l’inclusion sociale dans les activités de la CoP, les coordonnateurs ont remarqué que, bien que les femmes et les groupes défavorisés soient les principaux bénéficiaires de leurs programmes de transferts monétaires, peu de discussions concernent le genre, l’équité ou les groupes marginalisés lors des visioconférences et des réunions annuelles en présentiel. **Dans sa structure de gestion, le Comité de pilotage prévoit un poste pour représenter les femmes au sein de la CoP et pour s’assurer que cette dernière tient compte des questions de genre et d’inclusion sociale dans ses discussions.** À l’heure actuelle, le Comité de pilotage compte deux femmes parmi ses dix membres, et sept des dix-huit coordonnateurs sont des femmes. L’analyse des caractéristiques démographiques des participants à l’enquête montre que les hommes ont été plus nombreux que les femmes à participer. L’évaluation n’a pas permis de déterminer si cette sous-représentation des femmes au sein de la CoP FR est intentionnelle ou si elle reflète la communauté des praticiens de transferts monétaires et de la protection sociale dans les pays membres. **L’évaluation conclut que la CoP FR devrait être plus proactive et encourager la tenue de discussions sur l’égalité des genres, le bien-être des enfants et l’inclusion sociale, ainsi qu’une plus grande présence féminine au sein du Comité de pilotage et des programmes nationaux.**

6.6 Viabilité

Les communautés ont un cycle de vie : elles émergent, se développent et finissent par disparaître si elles ne créent pas de valeur pour leurs membres ou cessent toute activité. Les phases du cycle de vie sont illustrées à la figure 2 ci-dessous.

Figure 2 – Cycle de vie d’une communauté de pratique

¹⁰ <https://www.facebook.com/Community-Of-Practice-for-Cash-Transfers-In-Africa-462492330821243/>



Adapted from *Cultivating Communities of Practice*, by Wenger, Mc Dermot and Snyder (2002)

D'après Wenger *et al.*, étant donné le caractère volontaire des communautés de pratique, c'est leur capacité à générer suffisamment d'enthousiasme, de pertinence et de valeur pour attirer et impliquer leurs membres qui assure leur succès au fil du temps. Selon les auteurs, de nombreux facteurs tels que le soutien à la gestion ou un éventuel problème urgent peuvent certes inspirer une communauté, mais rien ne peut remplacer ce sens de vitalité¹¹. L'évaluation a étudié la viabilité de la CoP FR selon les principes mentionnés par ces auteurs. Elle a permis d'évaluer la mesure dans laquelle les avantages de la CoP FR obtenus jusqu'à présent peuvent être maintenus. L'évaluation a examiné la volonté des pays membres à faire partie de la CoP FR, leur disposition et leur capacité à renforcer le développement de la communauté de pratique.

L'enquête a révélé que, bien que 85 % des participants à l'enquête estiment que la CoP est une initiative importante et essentielle pour le progrès des transferts monétaires et de la protection sociale en Afrique, seulement 70 % des participants pensent que leur pays continuera de s'y impliquer à l'avenir. **Ces chiffres pourraient bien confirmer l'hypothèse évoquée précédemment, selon laquelle certains membres pensent que la CoP FR ne répond plus aux besoins de leur pays, étant donné l'attention exclusive qui est portée aux transferts monétaires.**

Pour se maintenir, une CoP doit cultiver et évaluer les connaissances et les « produits » qu'elle crée afin de définir de nouvelles stratégies, activités et technologies, ainsi que de nouveaux objectifs, rôles et modèles économiques pour l'avenir. En fait, l'enquête montre que 71 % des participants pensent que la CoP devrait élargir et diversifier ses activités ; 58 % ont formulé des suggestions pour le développement de la CoP et indiqué les thèmes sur lesquels, selon

¹¹ Wenger, Etienne, McDermott, Richard et Snyder, William, « Seven Principles for Cultivating Communities of Practice » (Sept principes pour entretenir des communautés de pratique), 2014.

eux, la CoP devrait se pencher à l'avenir. **Les résultats de l'enquête entreprise dans le cadre de l'évaluation peuvent constituer un point de départ pour l'évaluation des besoins des pays membres.** Ils peuvent indiquer la direction que la CoP FR peut prendre pour se maintenir.

Il ne fait aucun doute que les réunions en présentiel ont été des moments très enthousiasmants pour la CoP FR ; les coordonnateurs et les membres du Comité de pilotage ont pris le temps de raconter à l'évaluatrice leur expérience lors de ces événements, et ils se sont volontiers remémoré « *le bon vieux temps* » en évoquant les débuts de la CoP. Aux réunions du groupe de discussion, les coordonnateurs étaient heureux de se retrouver et les débats se sont déroulés dans une atmosphère chaleureuse et cordiale. **Cependant, il semble que l'enthousiasme et l'excitation aient quelque peu diminué, surtout après les périodes d'inactivité qui ont fait suite à la réunion en présentiel de Dakar en 2018.** La pandémie de COVID-19 n'a fait qu'aggraver la situation, car la réunion en présentiel qui devait se tenir au Mali en 2020 n'a pas pu avoir lieu. **Pour autant, aucun des informateurs de la CoP FR ne souhaite voir cette dernière suspendre ses activités ni disparaître, ce qui est bon signe.**

En ce qui concerne l'engagement renforcé des pays membres à assumer leur rôle au sein de la CoP, il ressort des entretiens que les informateurs de la CoP ne sont pas contre l'idée de s'impliquer davantage ; ils sont même favorables à cette idée, affirmant qu'ils trouveront le temps malgré leur charge de travail si cela peut aider à faire de la CoP FR une plateforme d'apprentissage plus efficace. **Néanmoins, ils ont indiqué que le Comité de pilotage devrait endosser un rôle plus important pour inciter les pays membres à s'engager au sein de la CoP.**

Selon les auteurs susmentionnés, l'un des moyens de redonner de la vitalité à la CoP est d'accueillir de nouveaux membres. Par exemple, le Maroc, la Tunisie, le Gabon et la Guinée équatoriale sont des pays francophones qui ne sont pas encore membres de la CoP.

L'évaluation a également permis de constater que plusieurs pays qui étaient auparavant assez actifs au sein de la CoP ont été moins présents ces dernières années. Plusieurs informateurs ont évoqué le cas du Niger, précisant que ce pays avait accueilli une réunion en présentiel couronnée de succès en 2015. Selon eux, le désengagement de ce pays auprès de la CoP est dû à un changement au niveau des coordonnateurs. Les informateurs ont indiqué que le Comité de pilotage devrait accueillir de nouveaux membres et les suivre de plus près, car il peut être intimidant de rejoindre un groupe de personnes bien établi. **Le fait de reprendre contact et de repartir de zéro avec les pays membres les moins actifs, ainsi que d'inviter les pays francophones qui ne sont pas membres à rejoindre la CoP, semble pouvoir constituer une étape importante dans la revitalisation de la CoP FR.**

L'une des conclusions importantes de l'enquête concerne l'amélioration du système de protection sociale dans les pays membres : 73 % des participants à l'enquête ont déclaré que depuis que leur pays est devenu membre de la CoP FR, leurs systèmes de protection sociale se sont améliorés, tandis que 56 % des participants ont indiqué que leur

gouvernement a augmenté le financement des transferts monétaires. L'évaluation révèle que la CoP FR doit mettre en avant ses réalisations et celles de ses membres si elle souhaite trouver de nouveaux partenaires pour renforcer l'apprentissage, mais aussi les soutiens financier et technique. La CoP FR doit accroître la visibilité et la crédibilité de ses actions si elle souhaite conserver l'influence qu'elle a su exercer jusqu'à présent dans les pays membres.

L'évaluation montre également que le fait de reprendre contact avec la CoP EN et de fonctionner dans le cadre plus large de la CoP sur les transferts sociaux monétaires en Afrique, plutôt que comme une entité indépendante, permettra à la CoP FR de se maintenir, de se renforcer et de se développer. D'après l'évaluation, les deux CoP peuvent partager leurs ressources en vue de rendre leurs activités plus rentables. Il est intéressant de noter que la CoP EN discute de sa viabilité depuis 2017¹². En 2018 s'est tenue la réunion en présentiel en Ouganda, lors de laquelle la CoP FR était représentée par un représentant du Sénégal. Comme souligné dans le rapport de cette réunion, des ressources sont nécessaires pour employer et généraliser des dispositifs de traduction lors des réunions conjointes, en vue d'une collaboration efficace entre les pays anglophones et francophones. Plusieurs recommandations faites lors de cette réunion sur la viabilité de la CoP EN rejoignent celles proposées par la présente évaluation.

7 Enseignements tirés

Les enseignements tirés de cette évaluation reposent sur les conclusions relatives à l'efficacité de la CoP dans l'atteinte de ses objectifs ainsi qu'aux forces et faiblesses des pratiques de gestion de la CoP. Ces enseignements serviront à guider les efforts à entreprendre pour assurer la viabilité de la CoP FR.

Enseignement 1 Les pays membres en sont à des stades différents en matière de connaissances et d'apprentissage. Pour rester pertinente aux yeux de ses membres, la CoP doit tenir compte de leurs besoins actuels en ce qui concerne les transferts monétaires, les systèmes de protection sociale et les sujets connexes.

Enseignement 2 Les échanges bilatéraux se sont avérés être un outil efficace permettant aux nations d'apprendre les unes des autres.

Enseignement 3 Un changement fréquent de coordonnateurs et de membres nationaux actifs de la CoP peut engendrer des perturbations et une perte de mémoire institutionnelle.

Enseignement 4 Pour assurer le bon fonctionnement de la CoP, l'organisation des visioconférences et la tenue des réunions annuelles en présentiel, les comités de pilotage ont besoin d'un appui en matière de secrétariat et d'administration.

¹² Bilan de fin d'année de la CoP des pays anglophones sur les transferts sociaux monétaires en Afrique, 2017.

- Enseignement 5** Pour pouvoir assumer leur rôle au sein de la CoP, les pays membres doivent être plus proactifs dans l'organisation d'événements et d'activités sous le leadership fort du Comité de pilotage et se détacher du soutien de la facilitatrice de la Banque mondiale.
- Enseignement 6** Il est important de disposer d'un référentiel et d'un emplacement défini pour les principaux documents de la CoP.
- Enseignement 7** Le financement de la CoP n'a pas été pris en compte dès le début, ce qui souligne l'importance de l'élaboration d'une stratégie de viabilité et d'une stratégie de sortie.
- Enseignement 8** Pour la région de l'Afrique de l'Ouest, le fait de diviser les pays membres de la CoP en groupes linguistiques a réduit les occasions d'apprentissage bilatéral entre pays de la même région.
- Enseignement 9** Il est important d'intégrer la CoP dans les plans nationaux de développement et de projet.
- Enseignement 10** Il est important pour le Comité de pilotage de communiquer régulièrement et ouvertement avec ses membres et ses partenaires, afin de rester au fait des besoins des pays et de continuer à être pertinent.
- Enseignement 11** Pour continuer à influencer l'élaboration de programmes de transferts monétaires et de systèmes de protection sociale solides au sein des pays membres, la CoP doit documenter et diffuser ses réalisations ainsi que celles des pays membres.
- Enseignement 12** La CoP doit mettre au point une stratégie de communication visant à améliorer sa visibilité et sa crédibilité, en mettant en avant ses expériences en matière de transferts monétaires, les enseignements tirés et les bonnes pratiques propres aux pays francophones d'Afrique. Elle pourra ainsi mieux promouvoir son existence et trouver de nouveaux partenaires pour renforcer l'apprentissage et les soutiens financier et technique.

8 Recommandations

Les recommandations sont le fruit d'un processus itératif. Au cours des entretiens et de l'enquête, les informateurs ont fait part de leurs suggestions concernant de nouveaux thèmes et activités à envisager par la CoP FR. La synthèse des informations a été réalisée au cours de l'analyse et les recommandations formulées ici reposent sur les résultats et conclusions de l'évaluation, ainsi que sur ce qui en ressort comme réalisable par la CoP. Les recommandations visent à : 1) renforcer la CoP en tant que structure ; 2) améliorer l'efficacité de sa gestion ; 3) accroître la participation des pays membres ; 4) renforcer la capacité de la CoP FR à promouvoir des systèmes nationaux de protection sociale solides.

Recommandation 1 : L'évaluation recommande que la CoP FR reprenne contact avec la CoP EN et détermine la façon dont leurs activités peuvent être organisées conjointement à l'aide de technologies qui contournent ou résolvent les difficultés dues aux différences linguistiques entre les pays.

Recommandation 2 : L'évaluation souligne le fait qu'après dix ans d'existence, il est temps pour la CoP sur les transferts sociaux monétaires en Afrique de revoir sa structure de gestion. Elle recommande, pour une gestion plus efficace et efficiente des ressources humaines et financières, la création d'un Comité de pilotage comptant des représentants de la CoP FR, de la CoP EN, de la Banque Mondiale et des bureaux régionaux de l'UNICEF (WCARO et ESARO). **Cela n'exclut pas la présence d'un Comité de pilotage de la CoP FR et de la CoP EN, qui restera plus proche des pays membres francophones et anglophones, tout en répondant aux besoins distincts de ces deux groupes.** L'évaluation recommande, dans un premier temps, que le Comité de pilotage de la CoP sur les transferts sociaux monétaires en Afrique soit mis en place et examine la Charte de la CoP FR et le mandat de la CoP EN afin de déterminer, entre autres, si les pays membres francophones et anglophones peuvent avoir une stratégie de gestion et de communication commune qui permettra à la CoP FR d'effectuer ce qui suit :

- Communiquer régulièrement et efficacement avec ses pays membres et les pays membres de la CoP EN à l'aide des médias sociaux ou de la plateforme social.protection.org (ou autre) pour annoncer les événements de la CoP et tenir les communautés membres informées sur les activités et les actions des CoP. Les pays membres pourront ainsi assister aux activités des deux CoP s'ils le souhaitent.
- Créer une plateforme de diffusion en anglais, français et portugais sur laquelle les expériences, les outils et les pratiques des pays de la CoP seront consignés et à laquelle auront accès les praticiens de transferts monétaires, chercheurs et autres parties prenantes.
- Établir des relations et des collaborations avec des organisations telles que Transfer Project¹³ ou le Cash Learning Partnership¹⁴ et avec des chercheurs d'universités de divers pays, notamment africains, afin de consolider les initiatives de renforcement des capacités et de transfert des connaissances de la CoP FR et d'étudier, recenser et consigner les expériences, outils et pratiques propres aux pays de la CoP.

Recommandation 3 : L'évaluation recommande que la CoP FR renforce son cadre de redevabilité.

Recommandation 4 : L'évaluation recommande que le Comité de pilotage de la CoP FR établisse des contacts avec les pays membres actuels qui ne s'impliquent pas dans la CoP FR, afin de revitaliser leur relation avec cette dernière.

Recommandation 5 : L'évaluation recommande que le Comité de pilotage de la CoP FR invite les pays francophones qui ne sont pas membres à rejoindre la CoP.

Recommandation 6 : L'évaluation recommande que le Comité de pilotage de la CoP FR examine les raisons expliquant le faible taux de participation aux visioconférences.

Recommandation 7 : L'évaluation recommande que le Comité de pilotage de la CoP FR mette en place un référentiel pour les principaux documents de la CoP et qu'il révise ses rapports pour garantir que ces derniers sont rédigés et mis en page de manière professionnelle, distribués et rendus accessibles aux pays membres.

¹³ <https://transfer.cpc.unc.edu/>

¹⁴ <https://www.calpnetwork.org/fr/>

Recommandation 8 : L'évaluation recommande que le Comité de pilotage de la CoP FR demande le soutien des CoP-Pays en matière de secrétariat et d'administration ainsi qu'une formation auprès de la facilitatrice de la Banque Mondiale sur l'organisation des visioconférences et des réunions annuelles en présentiel.

Recommandation 9 : L'évaluation recommande que le Comité de pilotage de la CoP FR joue un rôle prépondérant dans la promotion des discussions sur l'égalité des genres, le bien-être des enfants et l'inclusion sociale et qu'il plaide pour une plus grande présence féminine en son sein et dans les programmes nationaux.

Recommandation 10 : L'évaluation recommande que le Comité de pilotage et les coordonnateurs documentent le fonctionnement des CoP-Pays et déterminent comment elles peuvent être renforcées pour pouvoir toucher plus de praticiens nationaux de transferts monétaires. L'évaluatrice estime que les praticiens nationaux de transferts monétaires qui travaillent en dehors des programmes nationaux apporteront une expérience supplémentaire et enrichiront les CoP-Pays qui, à leur tour, amélioreront le partage de connaissances au sein de la CoP FR et de la CoP sur les transferts sociaux monétaires en Afrique. Les CoP-Pays peuvent s'employer à établir des partenariats avec des donateurs et d'autres organisations pour bénéficier d'une expertise et d'un soutien technique et financier, dont ils peuvent transmettre les ressources à la CoP FR selon ses besoins.

Recommandation 11 : L'évaluatrice a pris note de l'existence des groupes de travail sur les transferts monétaires dans plusieurs pays membres¹⁵, notamment Madagascar, le Burkina Faso, le Cameroun, le Mali, la Mauritanie, le Niger, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo et le Tchad. L'évaluation recommande que les CoP-Pays se mettent en relation avec le groupe de travail sur les transferts monétaires dans leur pays, si ce n'est pas déjà le cas, pour déterminer comment ces deux groupes peuvent apprendre l'un de l'autre et se compléter. Elle recommande également que l'UNICEF, qui apporte son soutien aux groupes de travail sur les transferts monétaires, facilite les partenariats entre les deux groupes.

9 Conclusions

L'évaluation conclut que la CoP FR a atteint ses principaux objectifs, à savoir :

- i. Faciliter l'échange d'expériences entre les praticiens dans les pays qui conçoivent et mettent en œuvre des programmes de transferts monétaires.
- ii. Promouvoir les discussions sur les politiques clés et les difficultés opérationnelles ainsi que sur les moyens de résoudre ces dernières.
- iii. Servir de réseau aux praticiens ayant des intérêts, possibilités et difficultés similaires.

L'évaluation conclut que la CoP FR a réussi à atteindre les résultats escomptés d'une communauté de pratique type¹⁶, à savoir :

¹⁵ <https://www.calpnetwork.org/fr/community/afrique-de-louest-et-du-centre/>

¹⁶ Cambridge, D. et Suter, V., « Community of Practice design guide: A step-by-step guide for designing & cultivating communities of practice in Higher Education » (Guide de conception d'une communauté de pratique : les étapes à suivre pour concevoir et entretenir des communautés de pratique dans l'enseignement

- **Mettre en relation des personnes** qui, autrement, n'auraient peut-être pas l'occasion d'interagir (ou moins fréquemment).
- **Fournir un contexte commun** pour que les personnes communiquent et partagent des informations, des histoires et des expériences personnelles de manière à accroître la compréhension mutuelle et les connaissances.
- **Permettre le dialogue** entre les personnes qui se réunissent pour explorer de nouvelles possibilités, résoudre des problèmes difficiles et créer de nouvelles occasions mutuellement bénéfiques.
- **Stimuler l'apprentissage** en servant de vecteur à une communication authentique, au mentorat, à l'accompagnement et à l'introspection.
- **Recueillir et diffuser les connaissances existantes** pour aider les personnes à améliorer leur pratique, grâce à un forum permettant de trouver des solutions aux problèmes communs et un processus pour collecter et évaluer les bonnes pratiques.
- **Introduire des processus de collaboration** dans les groupes et les organisations ainsi qu'entre ces dernières pour encourager la libre circulation des idées et l'échange d'informations.
- **Aider les personnes à s'organiser** autour d'actions ciblées qui aboutissent à des résultats tangibles.
- **Générer de nouvelles connaissances** pour aider les personnes à adapter leur pratique afin de tenir compte de l'évolution des besoins et des technologies.

Comme pour toute communauté de pratique, la CoP FR a atteint un point critique dans son cycle de vie. L'évaluation montre qu'à ce stade, la CoP FR doit trouver un certain dynamisme, sans quoi elle risque de voir son activité décliner et de perdre sa pertinence à court terme. La COVID-19 a mis en évidence le rôle important de la protection sociale pour faire face aux chocs ; cette crise est décisive pour la prochaine génération de praticiens de transferts monétaires. L'évaluation a démontré le potentiel et les aptitudes des CoP en matière de renforcement des capacités, de partage des connaissances et d'apprentissage, y compris l'apprentissage Sud-Sud. Ce rôle sera crucial lorsque le monde devra faire face aux conséquences de la pandémie de COVID-19 et aux efforts de relèvement qui s'ensuivront. À ce titre, la CoP peut former le lien entre les efforts nationaux déployés pour la réalisation des objectifs de développement durable et l'Agenda 2063 de l'Union africaine en renforçant et élargissant ses différents partenariats. Parmi les efforts à fournir, la CoP devra :

- Mettre au point de solides registres sociaux, plus inclusifs et utilisables avec d'autres bases de données administratives pour augmenter la couverture et ainsi atteindre plus de personnes en cas de nouveau choc.
- Mettre en place un système d'alerte précoce à l'échelle des communautés pour pouvoir agir rapidement.
- Promouvoir l'utilisation de la technologie et du numérique à des fins d'identification, de sélection, d'inscription et de paiement, ainsi que de suivi et d'évaluation.

- Entretenir des liens avec le secteur privé et étendre l'assurance sociale au marché du travail informel.
- Promouvoir un cadre législatif incluant l'ensemble des points énoncés ci-dessus, y compris l'accès aux registres sociaux et programmes nationaux.

L'évaluation présente plusieurs recommandations qui sont jugées réalisables et qui devraient permettre au Comité de pilotage et aux pays membres de mieux s'approprier la CoP FR. Il est à noter que la mise en œuvre de ces recommandations nécessitera un soutien technique et financier, ainsi que des ressources humaines que la Banque mondiale, l'UNICEF et d'autres futurs partenaires sont invités à fournir pour soutenir la CoP FR et son intégration dans les plans de développement nationaux.