



CESAG CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET
AUTRES ORGANISATIONS (ISMEO)**

12^{ème} Promotion/2012-2013



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du

DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES

EN GESTION DES PROJETS

Thème :

**« ANALYSE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DES PROJETS DE
DEVELOPPEMENT : Cas du Projet d'Appui à la Reconstruction du Secteur
de l'Elevage (PARSE) au Burundi »**

Rédigé par :

GIRUMUGISHA Chanel

Sous la direction de :

HILY Appotan Armand

Enseignant associé au CESAG

Dakar, novembre 2013

DEDICACES

*A notre chère épouse **Aline NIRERE**, pour sa patience et son courage dont elle a fait preuve durant notre absence en famille ;*

*A nos chers fils **Chalin de Dieu GIRUMUGISHA** et **Chris-Alvin CAMBARA**, pour ce qu'ils représentent pour nous ;*

*A notre cher regretté père **Athanase KIRIMWOVYINSHI**, pour s'être donné corps et âme en vue d'assurer notre éducation ;*

*A notre chère mère **Monique BUKURU**, pour son affection et sa confiance en nous ;*

*A notre cher regretté grand frère et aîné de la famille **Emery BIGENI**, pour nous avoir servi de bon exemple ;*

*A notre chère sœur **Nina Signoline KANEZA** et sa famille ;*

*A nos chers frères **Alain-Parfait RUGAMBA** et sa famille, **Dr Floris AKINTORE** et sa famille et **Alxel-Darty MUHIZI**.*

Nous dédions ce mémoire.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce mémoire, nous tenons à exprimer nos sentiments de reconnaissance et de gratitude envers toute personne ayant contribué directement ou indirectement à sa réalisation.

Nos remerciements s'adressent particulièrement à **Monsieur HILY Appotan Armand**, Enseignant associé au CESAG et Consultant en planification et évaluation de projets, qui malgré ses multiples occupations, s'est beaucoup donné pour diriger ce mémoire.

Nos remerciements s'adressent également :

- Au corps enseignant et administratif de l'ISMEO au CESAG, pour avoir assuré une bonne organisation et un bon déroulement de notre programme de formation ;
- Au **Dr André NDUWIMANA**, Directeur de l'ENA au Burundi, pour nous avoir offert l'opportunité de suivre ce programme de formation ;
- A **Monsieur Jean Gilbert BARUTWANAYO**, Coordonnateur du PRGE, pour son soutien financier à travers leur programme de bourse d'études ;
- Au **Dr Maurice NTAHIRAJA**, Coordonnateur du PARSE, pour nous avoir offert l'opportunité de stage ;
- A **Monsieur Salvator MWAMINIFU**, Responsable du Suivi-Evaluation au PARSE, pour sa disponibilité dans l'encadrement de notre stage.

Nous ne saurions terminer sans remercier tous nos compatriotes vivant à Dakar, nos amis et collègues de la 12^{ème} promotion/DESS-GP au CESAG, pour nous avoir accueilli parmi eux et avoir agrémente notre séjour au Sénégal.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI : Agence Canadienne de Coopération Internationale
ACORD : Association de Coopération et de Recherche pour le Développement
ACSA : Agent Communautaire en Santé Animale
adg : aide au développement Gembloux
AFNOR : Association Française de Normalisation
BAD : Banque Africaine de Développement
BIT : Bureau International du Travail
BM : Banque Mondiale
CADLOG : Cadre Logique
CCDC : Comité Communal de Développement Communautaire
CDC : Comité Collinaire de Développement Communautaire
CE : Commission Européenne
CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CP : Comité de Pilotage
CSC : Chaîne de Solidarité Communautaire
CT : Comité Technique
DPAE : Direction Provinciale de l'Agriculture et de l'Elevage
ENA : Ecole Nationale d'Administration
FBU : Franc Burundais
FFS: Farmer's Field School
FIDA: Fond International de Développement Agricole
GIZ : Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IASZ : Intégration Agro Sylvo Zootechnique
ISMEO : Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres Organisations
ISO: International Organization for Standardization
LH : Logique Horizontale
LV : Logique Verticale
MCC : Méthode du Chemin Critique
MINAGRIE : Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage
MONAGRIE : Moniteur Agricole

N° : Numéro

OCDE : Organisation pour le Commerce et le Développement Economique

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PASSE : Programme d'Appui aux Systèmes de Suivi-Evaluation

PCI : Pratical Concepts Inc.

PNDL : Programme National de Développement Local

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PODC : Planification Organisation Direction Contrôle

PRDMR : Programme de Relance du Développement du Monde Rural

PRGE : Programme national de Renforcement des Capacités de Gouvernance Economique

PTBA : Programme de Travail et Budget Annuel

PTRPC : Programme Transitoire de Reconstruction Post Conflit

RAF : Responsable Administratif et Financier

RSE : Responsable du Suivi-Evaluation

S-E/S&E: Suivi-Evaluation

SSE: Système de Suivi-Evaluation

SWOT: Strength Weakness Opportunities and Threats

SYGRI : Système de Gestion des Résultats et de l'Impact

TAC : Technicien Agricole Communal

TAV : Technicien Vétérinaire Communal

UCP : Unité de Coordination du Projet

UE: Union Européenne

UFA : Unité de Fabrication d'Aliments (pour le bétail)

ULB : Université Libre de Bruxelles

ULK : Université Libre de Kigali

USAID: US Agency for International Development

USD : United States Dollar

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Différentes terminologies utilisées pour le Cadre Logique.....	18
Tableau N°2 : La différence entre le « Suivi » et l' « Evaluation ».....	21
Tableau N°3 : Outils de conception et de gestion, préalables au Suivi-Evaluation.....	24
Tableau N°4 : Cadre de performance.....	24
Tableau N°5 : Cadre de rendement.....	25
Tableau N°6 : Variable expliquée.....	31
Tableau N°7 : Variables explicatives.....	31
Tableau N°8 : Grille d'évaluation de la variable expliquée.....	34
Tableau N°9 : Grille d'évaluation des variables explicatives.....	35
Tableau N°10 : Composantes du PARSE.....	42
Tableau N°11 : Collecte et remontée de l'information.....	45
Tableau N°12 : Transmission des données.....	47
Tableau N°13 : Evaluation de la Performance du SSE.....	52
Tableau N°14 : Evaluation de le Conception du SSE.....	58
Tableau N°15 : Evaluation de la Gestion du SSE.....	63
Tableau N°16 : Analyse SWOT du SSE du PARSE par rapport à sa durabilité.....	70

LISTE DES FIGURES

Figure N°1 : Exemple de la hiérarchie des projets.....	9
Figure N°2 : Le Cycle de vie d'un projet.....	15
Figure N°3 : Format du Cadre Logique.....	18
Figure N°4 : Représentation schématique de la LV et LH.....	20
Figure N°5 : Types d'évaluation.....	22
Figure N°6 : Exemple d'un système de S&E et ses relations avec la stratégie et les opérations du projet (cas des projets FIDA).....	28
Figure N°7 : Modèle d'analyse.....	33
Figure N°8 : Poids de différentes sous-variables dans la Performance du SSE.....	53
Figure N°9 : Cheminement d'outils/supports d'informations dans le circuit du SSE du PARSE.....	56
Figure N°10 : Poids de différentes sous-variables dans la conception du SSE.....	59
Figure N°11 : Poids de différentes sous-variables dans la Gestion du SSE.....	64
Figure N°12 : Degré d'influence des variables explicatives à la Performance du SSE.....	65

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES	vi
INTRODUCTION.....	1
0. PRESENTATION DE L'ETUDE.....	3
0.1. Objet de l'étude.....	3
0.2. Problématique	3
0.3. Objectifs de l'étude	5
0.4. Intérêt de l'étude	6
0.5. Plan de l'étude.....	6
0.6. Délimitation de l'étude	7
Ière Partie : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE.....	8
Chapitre I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	8
I.1. Définition des concepts et notions clés.....	8
I.1.1. Concepts de projet/programme/plan.....	8
I.1.2. Typologie des projets.....	12
I.1.3. Cycle de vie d'un projet.....	14
I.1.4. La notion du Cadre Logique.....	17
I.1.5. La notion du Suivi – Evaluation des projets.....	20
I.2. Définition du modèle d'analyse et de la méthodologie	30
I.2.1. Choix et opérationnalisation des variables	30
I.2.2. Modèle d'analyse.....	33
I.2.3. Méthodologie de l'étude.....	38
Chapitre II : CONTEXTE DE L'ETUDE	39
II.1. Description sommaire du PARSE	39
II.1.1. Contexte et justification	39
II.1.2. Objectifs du PARSE.....	40
II.1.3. Choix des bénéficiaires et ciblage des interventions.....	40
II.1.4. Structure du PARSE.....	42
II.2. Système de suivi - évaluation du PARSE	44
II.2.1. Objectifs et mise en place du SSE.....	44
II.2.2. Collecte et transmission de l'information	45
II.2.3. Méthodes et Outils de S&E du PARSE	47
IIème Partie : PRESENTATION DES RESULTATS, LECONS ET PROPOSITIONS / ..	49
RECOMMANDATIONS	49
Chapitre III : PRESENTATION DES RESULTATS	49
III.1. Variable expliquée : Performance du SSE.....	49
III.1.1. La Pertinence du SSE.....	49
III.1.2. L'Efficacité du SSE	50
III.1.3. L'Effizienz du SSE	50
III.1.4. La Durabilité du SSE	50
III.2. Variables explicatives : Conception du SSE & Gestion du SSE	54
III.2.1. La conception du SSE.....	54

III.2.2. La gestion du SSE.....	60
Chapitre IV : LECONS ET PROPOSITIONS/RECOMMANDATIONS	67
IV.1. Leçons tirées et bonnes pratiques	67
IV.1.1. Au niveau de la conception du SSE.....	67
IV.1.2. Au niveau de la gestion du SSE.....	67
IV.1.3. Au niveau de la performance du SSE	68
IV.2. Propositions/Recommandations	69
IV.2.1. Principaux défis à relever	69
IV.2.2. Actions et orientations stratégiques proposées	72
CONCLUSION	74
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	76
<i>Annexe I : CARTE DE LA ZONE D’INTERVENTION DU PARSE PAR RAPPORT AUX AUTRES PROJETS DU FIDA AU BURUNDI</i>	<i>78</i>
<i>Annexe II : ORGANIGRAMME DU PARSE</i>	<i>79</i>
<i>Annexe III : GUIDE D’ENTRETIEN.....</i>	<i>80</i>

INTRODUCTION

Au Burundi, les animaux domestiques constituent l'essentiel des moyens d'existence de la plupart des ménages ruraux pauvres. Ils sont source d'aliments et de revenus en espèces, et produisent du fumier qui préserve la fertilité des sols et améliore la productivité des cultures de base. Le secteur de l'élevage, qui a énormément souffert pendant les années de guerre civile, ne se rétablit que lentement en dépit d'une forte demande de produits d'origine animale. Une grande partie de la population ne dispose pas des capitaux suffisants pour acheter du bétail. Pour ceux qui en possèdent, la productivité est très faible en raison de la pénurie de fourrage et du manque d'accès aux services vétérinaires et d'appui à l'élevage.

Le Projet d'Appui à la Reconstruction du Secteur de l'Elevage (PARSE), approuvé dans le cadre de la durabilité de l'endettement, a pour but l'accroissement de la productivité du secteur de l'élevage et l'amélioration de la sécurité alimentaire et des revenus des ruraux pauvres au Burundi. Il tente également de promouvoir la valorisation de produits d'origine animale tels que la viande, les produits laitiers et le miel à travers la mise en place d'installations de commercialisation et de transformation.

La présente étude intitulée « *ANALYSE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT : Cas du Projet d'Appui à la Reconstruction du Secteur de l'Elevage (PARSE) au Burundi* » est du domaine de suivi-évaluation, qui aujourd'hui, est devenu une réelle préoccupation dans le monde entier.

Le suivi-évaluation est un domaine qui était considéré comme une activité menée essentiellement par les bailleurs de fonds, mais aujourd'hui, tel n'est plus le cas. Plusieurs pays d'Afrique à l'instar de ceux d'Asie, d'Amérique latine et des Caraïbes cherchent à renforcer les capacités nationales de S&E afin d'en retirer les avantages dans le cadre de leurs propres programmes de développement.

Avant 1997¹, seule une demi douzaine d'organisations nationales de suivi-évaluation existaient, toutes situées dans les pays industrialisés. En 2002, ce chiffre est passé à environ trente organisations, dont la plupart sont localisées hors de l'Europe de l'ouest et l'Amérique du nord.

¹ Marco Segone & al. (Juillet 2010 : 2)

Dans le même temps, un intérêt grandissant des gouvernements, des bailleurs de fonds, des agences du Système des Nations Unies et des organisations non gouvernementales pour le suivi-évaluation en général et pour les initiatives visant au renforcement des capacités en suivi-évaluation se manifestent partout dans le monde.

L'Afrique est une partie prenante essentielle dans ce processus global d'appropriation du suivi-évaluation. Grand nombre de pays africains cherchent à créer une capacité nationale de suivi-évaluation à travers des initiatives de la société civile. En 1999, l'Association Africaine d'Evaluation² a été lancée pendant une conférence organisée par Mahesh Patel à Nairobi. Cette conférence a accéléré la création de groupes nationaux d'évaluation en Afrique. Le Kenya, le Niger et le Rwanda avaient déjà créé leurs propres associations nationales et, au cours des préparatifs de la Conférence Inaugurale de l'Association Africaine d'Evaluation, des réseaux nationaux ont été créés aux Comores, en Erythrée, en Ethiopie, à Madagascar et au Malawi.

Après la Conférence, des points focaux pour la création des réseaux nationaux ont été identifiés au Bénin, au Botswana, au Burkina Faso, au Burundi, au Cap Vert, au Ghana, au Sénégal, en Afrique du Sud, en Tanzanie et en Ouganda.

² www.afrea.org

0. PRESENTATION DE L'ETUDE

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il s'avère nécessaire de traiter certains points en l'occurrence l'objet, la problématique, les objectifs, l'intérêt, le plan et la délimitation afin de mieux présenter l'étude.

0.1. Objet de l'étude

La présente étude a pour objet d'analyser la performance du système de suivi-évaluation du PARSE en vue de proposer des recommandations pour son amélioration et tirer des leçons pour des interventions futures.

0.2. Problématique

Le rapport du PNUD sur le développement humain durable (2010) classe le Burundi parmi les pays les plus pauvres du monde, soit à la 166^{ème} sur 169 pays. Face à cette situation alarmante, des projets/programmes s'inscrivant dans les priorités du pays sont initiés avec l'appui des partenaires au développement. Les programmes et projets présentent un grand espoir pour les pays en voie de développement et en particulier le Burundi. Des montants importants sont continuellement investis dans le financement de ces programmes et projets, et dont l'usage ne reflète pas les résultats attendus. Autrement dit, très loin de pallier aux problèmes prioritaires des populations cibles et non en accord avec les objectifs visés. Chose qui entraîne une grande perte aussi bien pour le pays mais également pour les bailleurs de fonds.

Le Fonds international de Développement Agricole (FIDA) et ses partenaires dans les pays en développement partagent une mission ambitieuse: œuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté. Leur partenariat se concrétise essentiellement par des centaines de projets et de programmes de développement rural mis en œuvre au niveau des communautés, souvent dans les régions les plus pauvres et les plus reculées du monde. Même si l'efficacité de ces projets s'est améliorée à de nombreux égards au fil des ans, les évaluations externes continuent de relever des faiblesses dans leurs systèmes de suivi-évaluation (S&E), en particulier dans la façon dont le suivi et l'évaluation de l'impact sont réalisés et exploités au niveau de la gestion des projets et au niveau des politiques.

L'insuffisance des performances des systèmes de suivi-évaluation des projets financés par le FIDA est une des préoccupations les plus partagées au sein de l'institution et de ses partenaires. A l'occasion de plusieurs rencontres du FIDA, tels que les ateliers de Cotonou 2002 et Bamako 2005, le constat relatif aux difficultés de mettre en place des systèmes efficaces de suivi-évaluation des projets a été établi.

A titre illustratif, l'atelier d'Accra sur le diagnostic des systèmes de suivi-évaluation tenu les 4 et 5 décembre 2007, a débouché sur les principaux résultats suivants:

- Les systèmes de suivi-évaluation sont souvent mis en place de façon plutôt tardive, au-delà de 12 mois d'activité du projet ;
- La majeure partie des projets pensent que leurs ressources humaines ne sont pas suffisantes : parfois un seul responsable s'occupe de tout le système d'un projet ;
- Les responsables de suivi-évaluation nouvellement recrutés n'ont pas souvent reçu les formations les plus adéquates à l'exercice de leurs tâches ;
- Il apparaît que les projets ne disposent pas souvent d'un véritable plan de formation de leurs agents ;
- De nombreux problèmes sont rencontrés dans la collecte et le traitement des données et c'est l'un des domaines où la demande d'appuis est élevée (12 demandes sur 37 projets) ;
- Les problèmes dans la collecte sont souvent imputés au manque de maîtrise des outils par les agents à la base dû à leur faible niveau ou à l'insuffisance de leur nombre. Le niveau d'insatisfaction est élevé aussi dans les processus de traitement et d'analyse des données ;
- Il faut souligner aussi le faible rôle des partenaires et bénéficiaires dans le traitement et l'analyse des données ;
- Les diagnostics de terrain montrent que les projets utilisent plus des indicateurs de suivi de l'exécution et qu'il y a beaucoup de problèmes de maîtrise des indicateurs de transformation et d'impact spécialement au niveau des agents de collecte ;
- On peut remarquer que les projets sont moins satisfaits de la pertinence et l'adaptation de leurs indicateurs de suivi-évaluation de l'efficacité, de la durabilité des résultats et des effets inattendus ;
- Le guide de suivi-évaluation du FIDA est soit méconnu, soit peu utilisé ;

- La gestion des indicateurs du SYGRI pose quelque fois de problème dans la mesure où les projets ont parfois tendance à les considérer comme un autre système qui vient se superposer au leur ;
- L'analyse avec les bénéficiaires et la capitalisation sont moins pratiquées, ce qui est symptomatique de la faiblesse de la réflexion critique au niveau des projets.

A cet effet, un programme d'appui aux systèmes de suivi-évaluation a été reconnu comme une priorité, reposant, non seulement sur une bonne compréhension des mécanismes de fonctionnement de ces projets, mais, aussi, sur la diffusion dans le plus grand nombre de projets des bonnes pratiques qui auront été identifiées.

Le Projet d'Appui à la Reconstruction du Secteur de l'Elevage (PARSE) ne fait pas exception puisqu'il est aussi dans la moule des projets financés par le FIDA. Cependant, l'on pourrait se demander si cette volonté d'améliorer en permanence le suivi-évaluation des projets, qui s'affiche aujourd'hui, produit réellement des effets positifs sur le SSE du PARSE d'où l'analyse de sa performance.

0.3. Objectifs de l'étude

Les objectifs de la présente étude sont les suivants :

- **Objectif général :**

L'objectif général de la présente étude est de contribuer à l'amélioration de la gestion des projets de développement par la mutualisation et la capitalisation de bonnes pratiques en suivi-évaluation.

- **Objectifs spécifiques :**

Spécifiquement, notre étude est axée sur trois objectifs à savoir :

1. Mettre en évidence le modèle du système de suivi-évaluation du PARSE ;
2. Analyser la performance du système de suivi-évaluation du PARSE ;
3. Produire des propositions/recommandations et tirer des leçons de l'analyse.

0.4. Intérêt de l'étude

L'étude présente un intérêt capital pour plusieurs catégories. Parmi ces dernières, les plus directes sont nous-mêmes en tant que stagiaire, PARSE en tant que projet sur lequel a porté l'étude, FIDA en tant que bailleur de fonds du projet, CESAG en tant que notre école de formation et mon pays le Burundi, en tant que pays hébergeant le projet en question.

Pour **nous stagiaire**, cette étude a un intérêt double : c'est d'abord l'opportunité pour nous, d'améliorer nos compétences en matière de suivi-évaluation à travers la mise en pratique des acquis théoriques. C'est enfin, un plus dans notre actif en matière de publications scientifiques.

Pour le **PARSE**, cette étude a un intérêt capital dans ce sens qu'elle pourra constituer une référence scientifique pour la prise de décision. En effet, les résultats de l'étude pourront déboucher à d'éventuelles mesures correctives et bonnes pratiques capitalisables.

Pour le **FIDA**, l'étude sert de source d'informations qui pourrait servir de leçons pratiques pour ses interventions actuelles et futures.

Pour le **CESAG**, cette étude est d'intérêt double : c'est d'abord une publication qui va renforcer sa renommée tant nationale qu'internationale vis-à-vis de sa portée. C'est enfin, l'enrichissement de la bibliothèque du CESAG, lieu privilégié pour la documentation.

En fin, cette étude présente un grand intérêt pour le développement de mon pays, le **Burundi**, étant donné que ses résultats peuvent servir de données de base pour une future programmation indicative.

0.5. Plan de l'étude

Notre étude s'articule principalement sur deux parties à savoir :

La première partie intitulée « *CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE* » à travers laquelle, nous définissons les concepts clés et développons les notions théoriques en rapport avec le sujet. Nous parlons aussi du contexte de l'étude pour bien cadrer le travail.

La seconde partie intitulée « *PRESENTATION DES RESULTATS, LECONS ET PROPOSITIONS/ RECOMMANDATIONS* » à travers laquelle, nous présentons les résultats de l'étude. Nous procédons ensuite à l'analyse et à l'interprétation des résultats. Enfin, nous produisons des propositions/recommandations après avoir tiré des leçons de l'analyse.

0.6. Délimitation de l'étude

Sur le plan spatial, notre étude porte sur le suivi-évaluation des projets de développement et plus spécifiquement au SSE du PARSE, projet financé par le FIDA au Burundi. Mais, cela n'empêche que certains résultats en l'occurrence ceux liés à la conception du système, peuvent être généralisés à tous les projets du FIDA étant donné que ces derniers ont tous adopté, un même modèle du SSE.

Sur le plan temporel, c'est une étude qui s'applique à un projet en phase de fin, c'est-à-dire à moins d'une année de fin du projet. En effet, l'étude intervient alors que le SSE du projet vient de subir beaucoup d'améliorations suite aux recommandations de différentes évaluations déjà effectuées. Ce qui justifie la richesse de la présente étude, surtout au niveau de son aspect expérimental.

Ière Partie : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

Chapitre I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

I.1. Définition des concepts et notions clés

Le suivi-évaluation est un domaine assez complexe et qui, aujourd'hui, est d'actualité. Le traiter dans un cadre aussi scientifique, nécessite préalablement la définition de certains concepts et notions clés ainsi que la construction du modèle d'analyse afin de mieux le cadrer théoriquement.

I.1.1. Concepts de projet/programme/plan

L'histoire de l'humanité est jalonnée de faits et récits mais surtout de réalisations d'ouvrages et d'édifices ou de grandes expéditions démontrant l'existence de projets. Les pyramides d'Egypte, la grande muraille de Chine, les Cathédrales, la Tour de Babel ou les grandes expéditions telles que les croisades, la découverte de l'Amérique, la conquête de l'Espagne en constituent de parfaites illustrations. Si de nos jours, on devrait définir ces activités dans leur ensemble par un terme, on utiliserait sans équivoque le mot « projet » car elles en représentent presque toutes les caractéristiques.

Cependant, il faut reconnaître que les méthodes de conception et de gestion de projets de l'époque, qui pour la plupart, relevaient davantage de l'art que de la science, sont sans commune mesure avec les pratiques d'aujourd'hui. En effet, même si l'histoire nous enseigne que pour construire ces ouvrages, certaines corporations s'organisèrent très tôt, il n'en demeure pas moins que les méthodes mises en œuvre et les techniques et outils utilisés pour bien les concevoir et les gérer, se sont depuis considérablement multipliés et sophistiqués³.

Etymologiquement, le mot projet vient du latin *projicere*, qui signifie jeter en avant, en effet le latin ne possédait pas de terme équivalent à notre acception actuelle du mot projet. C'est à partir du participe passé de ce verbe *projectum* que sera forgé le français *project* qui passera tel quel en anglais et perdra son « c » dans la langue contemporaine⁴.

³ Ahmadou Traoré (2012)

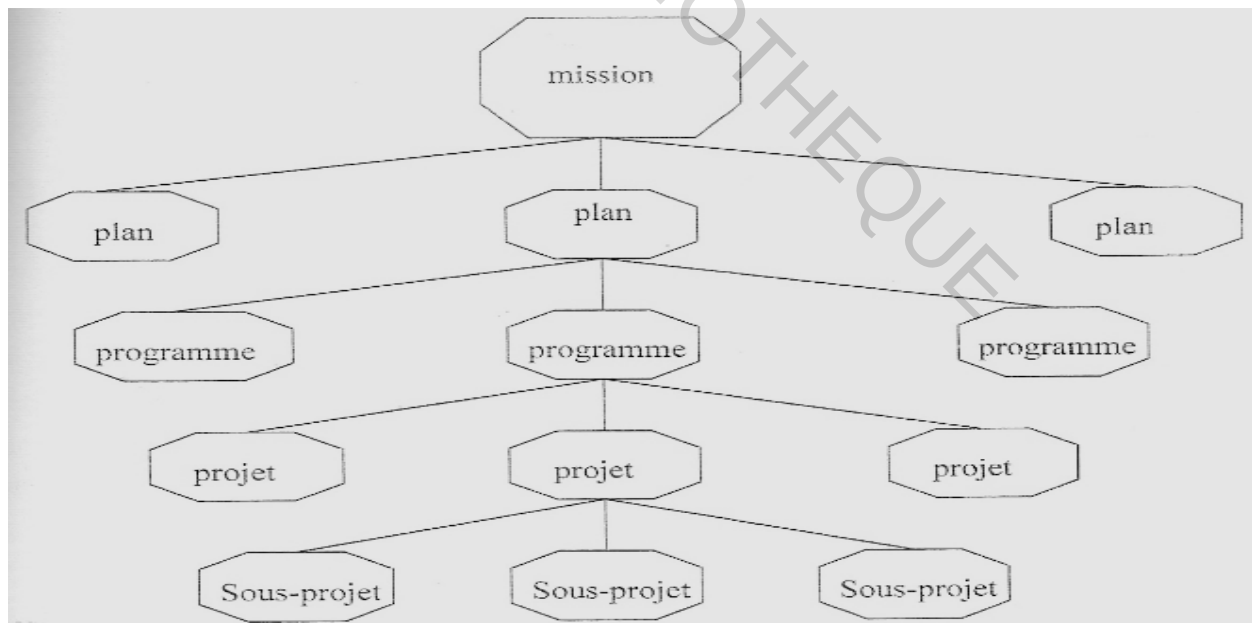
⁴ Gilles VALLET (1996)

Il existe de nombreuses tentatives de normalisation de la notion de projet donnant lieu à beaucoup de définitions relativement proches. La définition retenue par l'Organisation Mondiale de Normalisation selon la norme ISO 10006 (version 2003) et reprise par l'AFNOR sous la norme X50-105 est la suivante :

Le projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources.

Les termes *plan*, *programme* et *projet*, monnaie courante dans le langage quotidien des acteurs de développement, requièrent une certaine précision et clarté. Les interprétations, l'usage abusif et la confusion que prêtent ces notions nécessitent d'en souligner la différence, quoique légère. Il n'est pas rare d'entendre qu'un même document, à des moments et dans des milieux différents, soit interprété en termes de plan, de programme ou de projet. C'est pour éviter une telle confusion qu'il nous revient d'apporter une précision sur la nomenclature propre à chaque terme.

Figure N°1 : Exemple de la hiérarchie des projets



Source : GILLES VALLET (1996: 5)

Le terme **plan** est polysémique et change de signification selon les auteurs, les écoles et les domaines dans lesquels il est utilisé. D'une manière générale, un plan peut être défini comme étant un ensemble de projets, de mesures, de stratégies, de programmes exprimés implicitement ou explicitement dans un document en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs.

Entendu dans ce sens, les plans peuvent être différenciés sur base d'un certain nombre de critères à savoir l'étendue, la durée et l'importance des décisions du plan⁵ :

Pour ce qui est de l'étendue du plan, on peut parler d'un plan national, d'un plan régional et d'un plan local. Les trois premiers types de plan concernent une étendue géographique, c'est-à-dire un plan qui couvre tout un pays, une région ou une partie de la région.

En ce qui concerne la durée du plan, critère le plus utilisé pour classer les plans, on distingue les plans à court terme, à moyen terme et à long terme. Généralement, on admet qu'un plan à court terme est celui qui dure moins de deux ans, que celui à moyen terme couvre de deux à cinq ans et le plan à long terme est celui de plus de cinq ans.

Pour ce qui est du critère « importance de décisions », on distingue les plans stratégiques qui essaient de déterminer les objectifs primordiaux d'une organisation et stratégies qu'il faudra utiliser pour les réaliser. Dans le cas d'une organisation, il s'agit aussi de la définition des axes stratégiques sur lesquels elle veut opérer. Enfin, on parle des plans opérationnels qui, en traduisant le plan stratégique en langage courant, permettant à ceux qui s'occupent des opérations journalières de l'organisation, de déterminer pratiquement comment utiliser les ressources disponibles pour réaliser les objectifs primordiaux.

Un **programme** est un plan détaillé. Il s'agit aussi d'un ensemble d'instructions et d'informations nécessaires à l'exécution d'opérations déterminées. On peut aussi dire qu'un programme est un ensemble d'activités organisées, ayant un objectif précis, limitées dans le temps et dans l'espace. Un programme peut être global, c'est-à-dire qu'il concerne toute l'organisation, comme il peut être restreint et limité à un seul département ou secteur.

En général, un programme contient des projets dont certains sont en exécution tandis que d'autres sont prévus⁶.

⁵ Ibid.

Le **projet** est ce qu'on se propose de faire, Il peut être défini selon Bridier et Michailoif comme étant un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées et dont certains individus ou groupes attendent des résultats. Ces activités sont conçues en vue d'atteindre des objectifs par une mise en œuvre des ressources. Il s'agit donc d'une série d'activités liées entre elles, établies pour réaliser un objectif déterminé dans un délai fixé et produisant des résultats spécifiques.

Ce que l'on nomme « sous-projet » ou « projet » devient une question de taille et non pas de nature. La nature « projet » est constante alors que le volume qui correspond à ce qu'une entreprise appelle un « projet » (relativement à un sous-projet) relève de conventions⁷.

Comme on peut le constater, les termes de plan, programme et projet s'apparentent les uns aux autres. Cependant, chacun a une nuance propre. Nous considérons le projet comme des activités non répétitives s'appliquant aux fonctions non routinières d'une organisation. Le projet peut donc proposer des solutions partielles à des problèmes fondamentaux. Par contre, le programme est un ensemble de projets coordonnés, c'est-à-dire identifiés par catégorie, répondant à un but cohérent, échelonnés dans le temps et distribués selon une structure géographique et un calendrier précis. C'est déjà une solution avancée aux problèmes fondamentaux. A la différence du programme, un plan peut être fractionné en plusieurs programmes, ces derniers constituant aussi des documents beaucoup plus concrets et réalistes que le plan. Le plan donne l'image globale de la vie nationale, régionale ou territoriale d'un pays ou d'une organisation dans un ou plusieurs domaines ou branches d'activités. Il traduit, au niveau national, la volonté politique même du développement d'un pays.

Bref, un plan vise plusieurs buts, un programme n'en vise qu'un seul tandis qu'un projet cherche à réaliser un objectif. Par conséquent, la distinction entre but et objectif se justifie par le fait que le but est général, global et vague tandis que l'objectif est spécifique.

⁶ Papa Félou DIALLO (2013)

⁷ Gilles VALLET (1996)

I.1.2. Typologie des projets⁸

Il existe plusieurs types de projets. Ces derniers peuvent principalement être classés par activité ou par finalité.

a) Classification des projets selon l'activité

L'activité donne lieu à des spécificités que nous n'allons pas développer mais qui méritent quelques remarques destinées à montrer que la technique de l'analyse et celle de l'évaluation ne peuvent être uniforme et par conséquent doivent s'adapter à la nature du produit pris en considération.

Le cas du secteur agricole et industriel : Les particularités du secteur agricole tiennent souvent à la spécificité de la production qui obéit à des règles différentes.

Le cas de la production d'un bien ou de la réalisation d'un service : Les caractéristiques majeures des services sont l'intégrité (non matérialité), la simultanéité (absence de stock) et l'interactivité (présence souvent active du client). Elles induisent les difficultés de définition et de standardisation du contenu des services offerts. Elaboration et l'évaluation d'un service restent à des plus fortes contraintes dues à l'existence d'un support et à la proximité du client.

Le cas de la saisonnalité des ventes : Il correspond à une variation significative des ventes eu/ou de production à l'intérieur de l'année que l'on rencontre dans les projets agricoles ou des projets industriels.

b) Classification des projets par finalité :

Dans ces types de projets, il y a le lancement d'un produit nouveau, l'amélioration de la productivité, investissement de capacité, les projets collectifs et les projets de développement.

Projet de création de produits nouveaux : Leur originalité tient d'abord au fait que nous cherchons à mesurer la rentabilité d'un produit qui n'existe pas encore. Par ailleurs, il est possible dans le cas d'un développement dans une entreprise déjà créée que l'activité nouvelle absorbe une

⁸ Faustin NZEYIMANA (2009)

part de charges déjà existantes. Ceci va entraîner quelques difficultés de mesure. Pour aboutir à un produit, il sera nécessaire de définir les caractéristiques du bien ou d'un service, de son marché et de son processus d'élaboration. Le point le plus sensible est souvent représenté par le marché du produit. Ceci pose le problème de l'adaptation de la capacité de production et de son évolution par la montée en production. Il sera nécessaire de faire plusieurs hypothèses et de tester les possibilités d'adaptation à une modification du marché. Il faudra majorer systématiquement les charges et avoir une attitude pessimiste dans les choix implicites.

Projet d'amélioration de la productivité : L'entreprise cherche à mesurer l'opportunité du changement de l'équipement, et non la rentabilité de l'équipement. De ce fait, la rentabilité du produit peut rester bonne et le changement d'équipement s'avérer mauvais et vice versa. Le produit est connu, la demande déjà appréciée. Toute la difficulté réside dans le calcul des coûts et notamment, l'intégration correcte du changement induit par le nouvel équipement : le coût de la formation, de la nouvelle organisation ainsi que la surcharge administrative. Il faudra généralement tenir compte de la valeur de l'équipement ancien (cas de cession). Tout remplacement ne se fait pas à l'identique. Le problème est alors de savoir quand remplacer l'équipement.

Le projet d'investissement de capacité : Ce type de projet combine des éléments de fulgure antérieures : le changement de dimension du marché et le changement de l'équipement. La finalité de ce type de projet est le changement de taille de la production à partir de la modification de la demande. Il s'agit donc de déterminer une nouvelle capacité optimale de l'investissement. Parmi leurs particularités, nous retrouvons les points sensibles précédents : l'incertitude du marché et l'intégration du coût de changement technologique. Le problème déjà soulevé de répartition des charges entre ancien et nouveau, devient très aiguë.

Le projet collectif ou social : Le terme social a un double sens ; il peut signifier ce qui concerne le personnel d'une entreprise ou la nature collective du projet, dans le sens du national (ou du public). Dans le premier cas, nous trouvons des investissements relatifs aux conditions générales de vie dans une entreprise ; ils sont nécessaires à toutes les catégories des projets. Et à ce titre, ils doivent être intégrés à l'investissement directement productif. Néanmoins, ils peuvent faire l'objet d'une étude spécifique. Ils sont destinés alors, à obtenir une meilleure intégration du

personnel (point de vue interne) ou même simplement une meilleure image de marque (point de vue externe). Dans ce cas, l'étude de leur rentabilité ne peut être menée qu'avec des indicateurs propres, par exemple la diminution du «turn over» ou l'amélioration du rendement de travail. Le terme de rentabilité sociale a également fait son apparition. Dans le second cas, nous avons tous le projet d'aménagement ou de façon général tous les projets publics de substitution à l'initiative privée. L'étude de ces types des projets ne devrait être analysée qu'en collectivité internationale, nationale ou régionale par opposition à celui plus étroit d'un agent.

Projet de développement : Ces projets peuvent concerner toutes les catégories précédentes, mais avec une composante particulière dans la finalité, qui est celle du développement. Souvent dans ces types de projets, il est prévu d'atteindre en quelques années un niveau de production maximal à partir d'in put classiques (avec malheureusement souvent un taux de réussite faible). Il serait au contraire intéressant de faire apparaître le coût du développement à part, en plus des coûts classiques de production, comme c'est par exemple fait pour la formation. Ceci permettrait peut être de mieux effectuer le suivi et l'évaluation ex poste de ces projets.

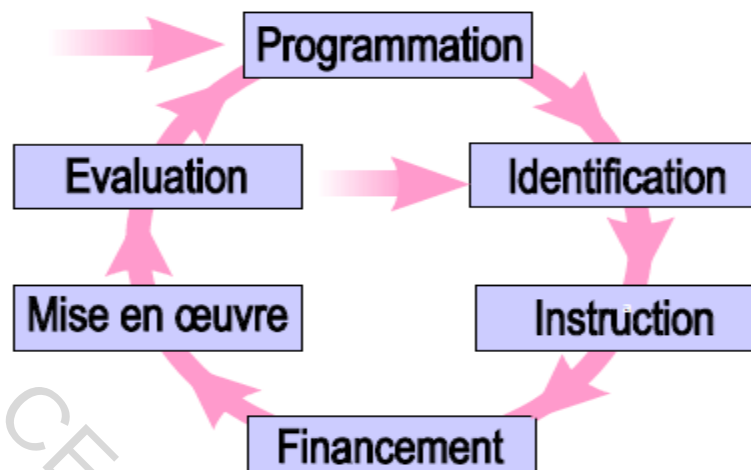
Concrètement, nous pouvons définir un projet de développement de la façon suivante :

Un projet de développement est un ensemble cohérent d'activités, organisées collectivement, limitées dans l'espace et dans le temps, utilisant des ressources finies, visant un objectif précis, qui consiste à améliorer durablement la situation d'un groupe cible et contribuant à un mieux-être général.

I.1.3. Cycle de vie d'un projet

Tous les projets se caractérisent par un Cycle de vie. Selon les Organismes d'Aide au Développement, on peut retrouver un Cycle de vie à huit phases, un Cycle de vie à six phases, etc.

Figure N°2 : Le Cycle de vie d'un projet



Source: COMMISSION EUROPEENNE (Mars 2001: 3)

La planification et la mise en œuvre des projets suivent une séquence bien établie, qui débute par une stratégie convenue, qui mène à l'idée d'une action donnée, qui est ensuite formulée, mise en œuvre, et évaluée en vue d'améliorer la stratégie et les interventions futures⁹ :

Programmation : Définition des orientations et principes généraux de la coopération entre l'UE et un pays par exemple. Sur base de l'analyse des problèmes et des potentialités d'un pays, et en tenant compte des priorités locales et de l'UE, des actions mises en œuvre par les autres bailleurs de fonds ainsi que des capacités locales et de l'UE, la concertation sectorielle et thématique de l'aide de l'UE est convenue, et un certain nombre d'idées de projets et programmes sont exposées dans les grandes lignes. Il en résulte un Document Stratégie Pays ou Cadre de Stratégie Pays (ces termes sont employés comme synonymes).

Identification : Dans le cadre du Document de Stratégie Pays établi, les problèmes, les besoins et intérêts des parties prenantes sont analysés. Les idées de projets et d'autres opérations sont identifiées et examinées en vue d'être éventuellement approfondies. Des études sectorielles, thématiques ou de « pré-faisabilité » d'un projet peuvent être réalisées pour permettre d'identifier, de sélectionner ou d'examiner les idées spécifiques, et de définir quelles sont les

⁹ COMMISSION EUROPEENNE (Mars 2001)

études supplémentaires éventuellement nécessaires pour la formulation d'un projet ou d'une action. Il en résulte une décision d'étudier plus en détail ou non l'option(s) élaborée(s).

Instruction : Tous les aspects importants de l'idée de projet sont examinés, en tenant compte des orientations du Document de Stratégie Pays, des facteurs de qualité clés et les points de vue des principales parties prenantes. Les bénéficiaires et autres parties prenantes devraient participer activement à la description détaillée de l'idée de projet. La pertinence de l'idée de projet par rapport aux problèmes, et sa faisabilité sont des questions clés à étudier. Des plans de travail détaillés, comportant un « cadre logique » dotés d'indicateurs de résultats escomptés, et d'indicateurs d'impact, ainsi que des calendriers des activités et des ressources, devraient être produits au cours de cette phase. Il en résulte une décision de proposer ou non un financement pour le projet.

Financement : La proposition de financement est complétée et examinée par le comité interne ou externe approprié. Il s'agit ensuite de décider de financer ou non le projet. Une convention formelle, énonçant les dispositions financières essentielles de mise en œuvre, est alors signée par la CE et le gouvernement partenaire ou une autre entité.

Mise en œuvre : Les ressources convenues sont utilisées pour atteindre l'objectif spécifique (= le(s) groupe(s) cible(s) perçoit (vent) les bénéfices prévus) et les objectifs plus larges, globaux. Cette phase implique généralement la passation des contrats d'études, d'assistance technique, de services ou de fournitures. L'état d'avancement du projet fait l'objet d'un suivi régulier permettant de l'ajuster à l'évolution de la situation. A la fin de la mise en œuvre, la décision de clôturer ou de prolonger le projet devrait être prise.

Evaluation : L'évaluation est « une fonction qui consiste à porter une appréciation, aussi systématique et objective que possible, sur un projet en cours ou achevé, un programme ou un ensemble de lignes d'action, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats.

Il s'agit de déterminer la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficacité, l'impact et la viabilité par rapport au développement. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les enseignements tirés aux

mécanismes d'élaboration des décisions tant des pays partenaires que des bailleurs de fonds »¹⁰. Une évaluation peut avoir lieu au cours de la mise en œuvre d'un projet (« évaluation à mi-parcours »), à la fin d'un projet (« évaluation finale ») ou après son achèvement (« évaluation ex post »), soit pour réorienter le projet ou pour tirer les leçons pour les projets et la programmation futurs. Une évaluation doit conduire à une décision de continuer, de rectifier ou d'arrêter le projet. Les conclusions et recommandations doivent être prises en compte dans la planification et la mise en œuvre de projets comparables à l'avenir.

Aujourd'hui, beaucoup d'ouvrages résument le Cycle de vie d'un projet, simplement, en quatre principales phases à savoir : l'identification, la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation.

1.1.4. La notion du Cadre Logique

Le cadre logique est un outil de gestion de projet créé en 1970 par un bureau d'études (Practical Concepts Inc., PCI) sous l'égide de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) pour répondre aux besoins de planification, de gestion et d'évaluation des projets. Depuis 1975, il fait partie intégrante du système de gestion du cycle de projet de plusieurs pays et organismes d'aide au développement.

a) Définition et présentation du Cadre Logique

Le Cadre Logique se définit comme « Un ensemble de concepts reliés les uns aux autres et qui doivent être utilisés concurremment de façon dynamique pour permettre l'élaboration d'un projet bien conçu en termes d'objectifs et dont on pourra subséquemment évaluer les résultats »¹¹.

Le Cadre Logique est « Une vision systémique de l'environnement d'un projet, visant d'une part le motif pour lequel le projet est réalisé ainsi que la finalité à laquelle il contribue et d'autre part à définir de façon concise et précise ce à quoi le projet devrait ressembler une fois terminé ainsi que l'ensemble des conditions critiques devant être réalisé pour que le projet atteigne les différents niveaux d'objectifs pour lesquels il a été conçu »¹².

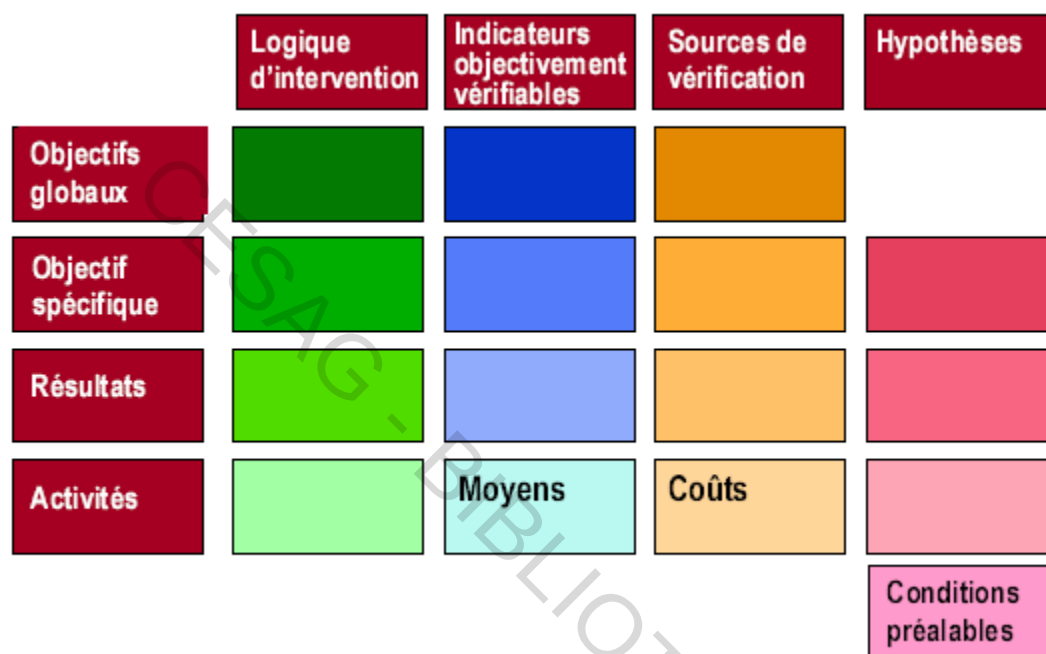
¹⁰ OCDE/CAD, 1991

¹¹ PCI

¹² Wilson O'Shaughnessy

Le Cadre Logique peut prendre plusieurs formats selon les Organismes d'Aide au Développement, le cadre logique est schématisé par une matrice 4x4 ou 5x4 (c'est-à-dire 4 lignes et 4 colonnes ou 5 lignes et 4 colonnes). Les terminologies utilisées peuvent aussi changer d'un Organisme à l'autre.

Figure N°3 : Format du Cadre Logique



Source: COMMISSION EUROPEENNE (Mars 2001: 8)

Tableau N°1 : Différentes terminologies utilisées pour le Cadre Logique

UE	ACDI	GIZ	PNUD/BIT	BM/BAD	USAID
Objectifs Globaux	Finalité	Objectif Global	Objectif de Développement	Impact	Objectif Général
Objectifs Spécifiques	But	Objectif du projet	Objectifs Immédiats	Effets	But
Résultats	Extrants	Résultats	Produits	Produits	Out put ou Extrants
Activités	Intrants	Activités	Activités	Activités	In put ou Intrants
			Apports	Moyens ou Ressources	

Source : A Traoré (2013)

b) La Méthode du Cadre Logique

L'élaboration d'un Cadre Logique comporte deux étapes, qui se déroulent progressivement dans les phases d'Identification et d'Instruction du cycle de projet :

L'**étape d'analyse** durant laquelle la situation existante est analysée pour développer une vision de la « situation future souhaitée » et sélectionner les stratégies à utiliser pour y parvenir. L'idée clé est que les projets / programmes sont conçus pour résoudre des problèmes rencontrés par des groupes cibles / bénéficiaires, femmes et hommes, et répondre à leurs besoins et intérêts.

Il existe quatre types d'analyse à effectuer :

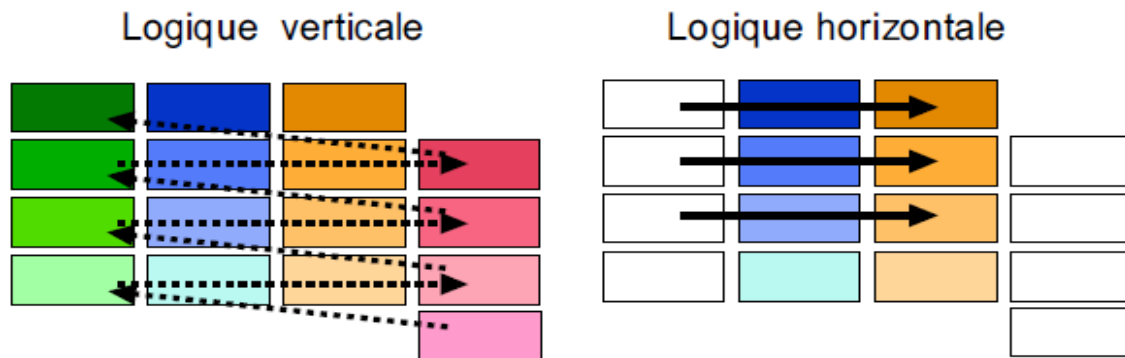
1. L'analyse des parties prenantes ;
2. L'analyse des problèmes (image de la réalité) ;
3. L'analyse des objectifs (image d'une situation future améliorée) ;
4. L'analyse des stratégies (comparaison de différentes options en réponse à une situation donnée).

L'**étape de planification** durant laquelle l'idée de projet se traduit en un plan opérationnel pratique, prêt à la mise œuvre. C'est à cette étape que le cadre logique est élaboré, et que les activités et ressources sont définies et intégrées dans leurs calendriers respectifs.

Le cadre logique se présente sous forme de matrice. Cette matrice permet de structurer le contenu d'un projet / programme de manière complète et compréhensible pour tous. Elle comporte 4 colonnes et 4 rangées représentées en deux principales logiques à savoir :

1. La *logique verticale* identifie ce que le projet vise à réaliser, clarifie les liens de causalité et spécifie les hypothèses et incertitudes importantes qui échappent au contrôle du gestionnaire de projet ;
2. La *logique horizontale* concerne la mesure des effets du projet, et des ressources qu'il a mobilisées, en identifiant des indicateurs clés, et les sources qui permettent de les vérifier.

Figure N°4 : Représentation schématique de la LV et la LH



Source: COMMISSION EUROPEENNE (Mars 2001: 17)

I.1.5. La notion du Suivi – Evaluation des projets

a) Quelques définitions

Le **suivi** est un processus continu de collecte et de traitement d'informations permettant de repérer les anomalies en cours d'exécution et d'apporter les corrections nécessaires.

« La **supervision** est une fonction de gestion visant à accroître les connaissances, les compétences et la motivation des ressources humaines impliquées dans la mise en œuvre des activités en vue d'atteindre des objectifs poursuivis conformément à une planification »¹³.

Il existe deux méthodes de supervision à savoir la supervision directe et la supervision indirecte.

1. Supervision directe :

- Visiter le supervisé sur leur lieu de travail ;
- Elle utilise les techniques de communication interpersonnelle, l'observation passive ou active ;
- L'analyse documentaire et remplissage des listes de contrôle préétablies.

2. Supervision indirecte : Elle est centrée sur les techniques de type administratif.

- Exploitation de document ou autre type de résultats Produit par le supervisé ;
- Rédaction et l'envoi d'un document de feed back avec points forts et points faibles.

¹³ FLAHAULT et coll., 1988

En intervenant dans le processus de suivi, la supervision permet de :

- Tenir les activités d'un programme en parfaite corrélation avec la politique de Travail décidée ;
- Maintenir un rendement efficient et un perfectionnement permanent dans l'action ;
- Vérifier si les objectifs d'un programme peuvent être atteints ou sont atteints avant les normes établies ;
- Fournir des données pour le suivi des activités ;
- Éviter l'isolement du personnel travaillant dans des zones périphériques ;
- Améliorer la compétence des agents et leur donner confiance en eux – mêmes ;
- Adapter d'une manière continue les activités des agents aux circonstances et aux situations nouvelles ;
- Prévenir les malentendus.

L'**évaluation** est l'estimation à un moment donné dans le temps, de la pertinence, de la performance, de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact (attendus ou non) d'un projet au regard des objectifs énoncés.

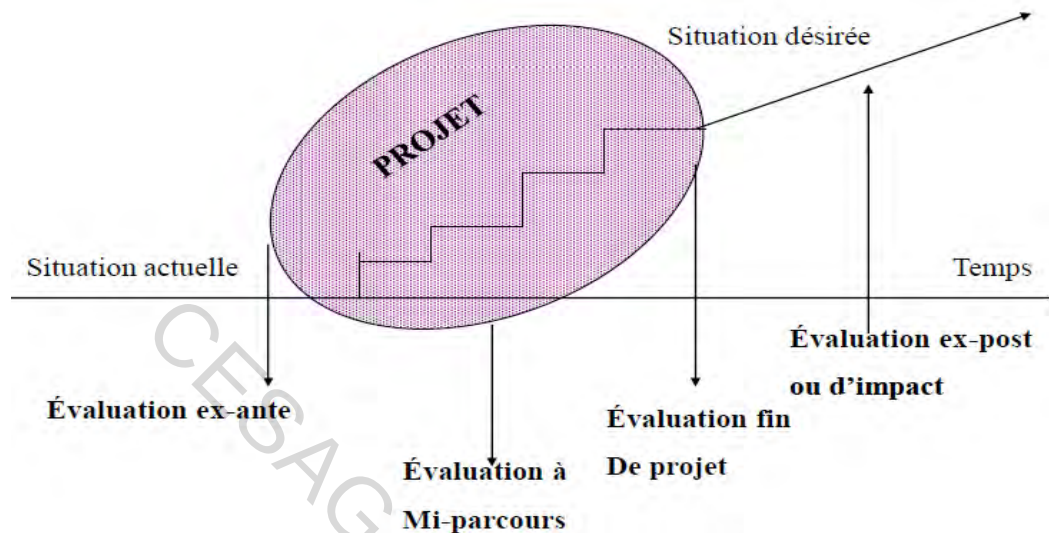
Tableau N°2 : La différence entre le « Suivi » et l' « Evaluation »

Le Suivi	L'Evaluation
- Activité continue - Appréciation de l'exécution du projet - Par rapport aux échéances et aux coûts planifiés - Met l'accent sur les ressources, les activités et les résultats du cadre logique - Permet de résoudre les problèmes lors de la mise en œuvre - Se réalise dans une perspective à court terme	- Activité périodique - Appréciation de la pertinence, la performance, l'efficacité, et l'impact du projet, etc. - Par rapport aux objectifs du projet - Met l'accent sur les résultats, le but et la finalité du cadre logique - Met l'accent sur l'expérience acquise pour les projets futurs - Se réalise dans une perspective à long terme

Source : Mamadou Ba (2013)

b) Les différents types d'évaluation

Figure N°5 : Types d'évaluation



Source : Mamadou Ba (2013)

Evaluation ex-ante : Elle s'effectue avant que ne démarre le projet. Elle permet d'apprécier:

- Le bien fondé du projet ;
- L'organisation (nature de la structure à mettre en place) ;
- La pertinence des activités par rapport aux ressources ;
- Les conditions particulières d'exécution ;
- La définition claire et complète des rôles et responsabilités.

Evaluation à mi-parcours ou in cursus : Elle intervient durant l'exécution du projet. Elle entraîne des ajustements une fois appréciées :

- L'efficacité (rapport entre résultats obtenus et résultats attendus) ;
- L'efficience (rapport entre qualité des résultats et ressources utilisées) ;
- La concordance et les écarts en fonction des prévisions (respect des calendriers, coûts, etc.).

Evaluation finale: Appelée évaluation sommative, elle fait le bilan de l'exécution du projet (évaluation en fin de projet) et se penche sur son impact immédiat par rapport à:

- L'efficacité ;

- L'efficience ;
- La satisfaction des attentes des parties prenantes ;
- Les effets immédiats sur la population ;
- Les effets induits sur les autres secteurs.

Evaluation ex-post /rétrospective : Elle s'effectue longtemps après l'exécution du projet. C'est une évaluation d'impact qui vise à confirmer les effets à long terme du projet.

c) Typologie et acteurs de l'évaluation :

Selon les intervenants et leur degré de participation, on peut distinguer 3 types d'évaluation, à savoir : l'évaluation externe, l'évaluation mixte et l'évaluation interne ou auto-évaluation qui peut être pure ou animée c'est-à-dire assistée :

L'**évaluation externe** est animée par des évaluateurs extérieurs à l'action et à l'organisation d'appui. Ces derniers sont choisis par l'organisme de financement, et/ou par l'organisation d'appui et/ou les organisations œuvrant à la base. Ce type d'évaluation devrait se limiter à l'une de deux fonctions de l'évaluation, c'est-à-dire le contrôle ou l'appui interne.

L'**évaluation interne** est appelée à remplir essentiellement la fonction d'appui interne à l'organisation. Elle peut être réalisée de manière autonome ou avec un appui méthodologique externe. L'évaluation interne est toujours participative. Cependant pour être plus participative, l'évaluation interne ne devrait pas impliquer uniquement le personnel et les membres des organes d'administration et de gestion mais également les bénéficiaires de l'appui de cette organisation.

L'**évaluation mixte** est une évaluation à mi-chemin entre l'évaluation interne et l'évaluation externe. Elle est réalisée conjointement par les organisations d'aide, les organisations d'appui et les organisations œuvrant à la base. Dans ce type d'évaluation, toutes ces organisations participent sur un même pied d'égalité à la planification et à la réalisation de l'évaluation (par ex. Programmation, élaboration des termes de référence, constitution des équipes, rédaction des rapports d'évaluation, etc.). Elle se fonde sur l'intérêt commun pour la qualité du travail sur place et pour l'amélioration des relations dans le domaine de la collaboration. La pratique de

l'évaluation chemine aujourd'hui vers ce type, suite au constat des limites et avantages propres aux évaluations externe et interne.

d) Outils préalables au suivi-évaluation

Pour sa réussite, le Suivi-Evaluation a des préalables matérialisés par des outils. Ces derniers se rapportent à chaque démarche (étape) de conception ou de gestion d'un projet. La qualité de ces derniers influe beaucoup sur la qualité du Suivi et de l'Evaluation d'un projet. Le tableau ci-après nous en dit plus :

Tableau N°3 : Outils de conception et de gestion, préalables au Suivi-Evaluation

DÉMARCHE	OUTILS
Analyse des problèmes	Arbre des problèmes
Identification des objectifs et résultats	Arbre des objectifs, cadre logique, cadre de résultats
Planification des activités	PERT,MCC, Gantt
Définition des indicateurs pour le S&E	Cadre de performance, Cadre de rendement

Source : Mamadou Ba (2013)

Tableau N°4 : Cadre de performance

N°	Code	indicateur	Données de base			Valeurs cibles					Commentaire
			Valeur	année	source	2013	2014	2015	2016	2017	
Indicateur d'impact:											
Indicateur d'effets:											
Indicateur d'extrants:											

Source : Mamadou Ba (2013)

Au niveau du Cadre de performance, l'indicateur est numéroté, codifié et détaillé numériquement en valeur cible annuelle. On y adjoint des données de base pour permettre d'apprécier les réalisations.

Tableau N°5 : Cadre de rendement

RESULTATS	INDICATEURS DE RENDEMENT	SOURCES DE DONNEES	METHODES DE COLLECTE	FREQUENCE	RESPONSABLE
IMPACT					
EFFETS					
1					
2					
EXTRANTS					
1					
2					
3					

Source : Mamadou Ba (2013)

Le Cadre de rendement rend pratique le processus de collecte de l'information. A l'indicateur de rendement sont adjointes, les informations en rapport avec la source de données, la méthode de collecte, la fréquence de collecte et le responsable.

e) Le Système de Suivi-Evaluation

Définition d'un système de suivi-évaluation : C'est le processus de collecte, de traitement et de diffusion de l'information sur la performance du projet. Il permet de recueillir les renseignements synthétiques relatifs au projet. Le S&E fournit les outils nécessaires pour évaluer les progrès réalisés vers les objectifs fixés.

Etapas de mise en place du Système de Suivi-Evaluation :

Etape I : Définition des objectifs du SSE. Exemple d'objectifs:

- Clarifier les objectifs du projet et en estimer la pertinence ;
- Evaluer le progrès réalisé en direction de la réalisation des objectifs ;
- Dégager l'impact du projet;
- Constater l'efficacité de l'utilisation des ressources ;

- Retenir les leçons tirées ;
- Revoir la conception des activités courantes ; etc.

Etape II: Identification des parties prenantes concernées par le S&E. C'est faire la liste de tous les acteurs ainsi que les différentes instances concernés par le S&E du projet :

- Coordonnateur du projet ;
- Membres de l'équipe de projet ;
- Responsable du S&E ; etc.

En plus des acteurs directement concernés par le S&E du projet, vous pouvez aussi vouloir inclure des participants clés suivants:

- Les communautés impliquées ;
- Les organisations partenaires impliquées, telles que les agences gouvernementales, les institutions de recherche, les organisations locales ;
- Les agences gouvernementales qui soutiennent et surveillent le projet ;
- Les donateurs qui le financent, etc.

Etape III : Détermination des rôles et responsabilités en lien avec le S&E. C'est-à-dire, indiquer les rôles et les responsabilités par rapport aux processus de prise de décision en consultant, notamment:

- L'organigramme du projet: la structure hiérarchique comprenant les instances formelles ;
- La charte des responsabilités du projet: le système de S&E doit être en concordance avec les responsables de gestion ;
- La description de tâches: des membres de l'équipe ou d'autres intervenants externes (au niveau du Ministère) ;
- L'analyse des parties prenantes: peut révéler des besoins d'information s'adressant à des parties prenantes spécifiques qui peuvent se situer à l'extérieur du projet ;
- La structure de découpage du projet: l'étude des composantes du projet.

Etape IV : Définition des besoins d'informations. Cela revient à sélectionner quelle information est nécessaire pour prendre les décisions et ainsi faire le suivi. La définition des besoins d'information consistera à répondre aux questions suivantes:

- Quels sont les utilisateurs de l'information de suivi?

- Ces utilisateurs ont besoin de quelle information?

Etape V : Faire la revue des procédures du S&E, du fonctionnement et des activités. Cela revient à passer en revue les politiques et les procédures des différentes institutions impliquées, qui s'appliquent pour le S&E. C'est ensuite, l'examen des procédures de mise en œuvre (qui fait quoi) qui implique de passer en revue les activités qui seront entreprises et par qui.

Etape VI : Définition des « indicateurs » pertinents.

Le Suivi et l'évaluation s'appuient essentiellement sur les « indicateurs » préalablement définis dans le cadre logique ou cadre de résultats. L'on pourrait en effet, se demander ce que c'est un indicateur :

Un *indicateur* évoque une unité de mesure, une barre mesurable ou observable. Celle-ci peut être qualitative ou quantitative. Il permet de mesurer un résultat, de prouver qu'un résultat a été obtenu ou d'indiquer que des progrès sont accomplis vers l'obtention d'un résultat.

La *Grille pour le choix des indicateurs* peut être construite à partir des critères suivants :

- L'indicateur est clair ;
- Les données sont d'accès facile ;
- La collecte des données peut être effectuée par le programme/projet et n'exige pas l'intervention d'experts pour l'analyse ;
- L'indicateur suffisamment représentatif du total des résultats visés ;
- L'indicateur est concret.

La gestion du SSE : Comme pour d'autres organisations, le management du SSE obéit aux règles de l'art. En effet, le *Management* est une forme d'actions, de direction des hommes et de gestion de ressources de toute nature, d'une organisation pour réaliser des objectifs fixés et ceci de la manière la plus efficiente et efficace possible.

Le Manager doit assumer les quatre fonctions traditionnelles de gestion à savoir : la **Planification**, l'**Organisation**, la **Direction** et le **Contrôle (PODC)**.

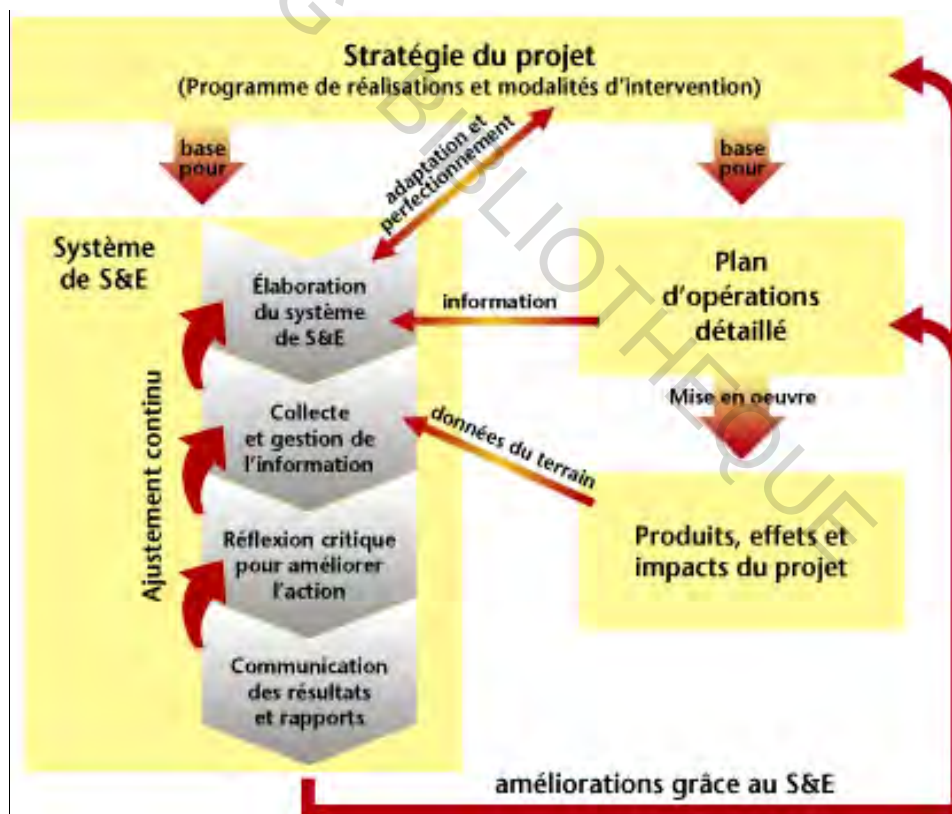
- *Planifier* = rechercher, choisir, préparer et élaborer des plans suivant des objectifs en tenant compte des moyens disponibles;

- *Organiser* = faire la répartition fonctionnelle et équitable des tâches individuelles ainsi que le regroupement des activités;
- *Diriger* = influencer positivement les membres d'un groupe de travail;
- *Contrôler* = évaluer les progrès réalisés afin de les comparer aux objectifs établis lors de la planification.

f) Le SSE et le projet au sein duquel il s'intègre

La réussite du Suivi et de l'Evaluation dépend aussi des liens entre le SSE et les autres éléments clés du projet. La figure ci-après montre de quelle façon le système de S&E s'intègre dans le projet :

Figure N°6 : Exemple d'un système de S&E et ses relations avec la stratégie et les opérations du projet (cas des projets FIDA)



Source : IFAD, Guide de Suivi-Evaluation des projets de développement rural, Module 4

La *stratégie du projet* (hiérarchie des objectifs et modalités d'intervention) est le point de départ de la mise en œuvre du projet et de la mise en place du système de S&E.

La stratégie sert de base pour déterminer les *opérations du projet* nécessaires à la mise en œuvre efficace et efficiente des activités.

La mise en œuvre des activités du projet permet d'aboutir à une série de *produits, d'effets et d'impacts déterminés*. Une des fonctions essentielles du système de S&E est de comparer les produits, effets et impacts effectifs avec ce qui a été planifié dans la stratégie du projet, et de comprendre les différences relevées afin de définir les changements à apporter à la stratégie et aux opérations.

Enfin, les *résultats du S&E, c'est-à-dire à la fois les processus de communication et l'information, amélioreront la stratégie et les opérations du projet*. Cette tâche incombe aux responsables du projet, qui bénéficient pour cela, de l'appui du personnel du S&E. Parfois, l'amélioration peut être immédiate. Par exemple, il peut arriver que le personnel de vulgarisation se plaigne d'un problème d'entretien des véhicules, problème que le chef de projet peut résoudre directement. Ou encore, il peut être nécessaire de modifier l'ordre de certaines activités, ce que le responsable d'unité a la latitude de faire. Mais parfois, des négociations plus approfondies sont nécessaires entre le directeur du projet, le ministère de tutelle, l'institution coopérante et le FIDA. Si une mission de supervision décèle de graves problèmes affectant l'ensemble d'une composante, il peut s'avérer alors nécessaire d'apporter des modifications à l'accord de prêt.

Par conséquent, pour que le S&E fonctionne comme un instrument efficace de gestion de projet orientée vers l'impact, la direction du projet et le personnel de S&E doivent avoir les idées claires sur la façon d'identifier les améliorations à apporter au projet, de se mettre d'accord sur celles-ci et de les réaliser. Si ce processus de pilotage n'est pas mis en place, un système de S&E même excellent ne sera guère utile au projet.

I.2. Définition du modèle d'analyse et de la méthodologie

I.2.1. Choix et opérationnalisation des variables

a) Choix des variables

Le choix des variables (expliquées et explicatives) se base sur les notions détenues dans le domaine de l'étude. En effet, de par nos connaissances en suivi-évaluation des projets, nous nous disons que la performance du système de suivi-évaluation d'un projet dépend essentiellement de sa conception et de sa gestion.

Hypothèse de l'étude :

Ainsi, pour notre étude, l'hypothèse devient la suivante : « *La performance du système de suivi-évaluation du PARSE est fonction de sa conception et de sa gestion* ».

Delà, nous pouvons dégager trois variables réparties en deux groupes à savoir :

Variable expliquée :

1. « La performance du SSE » que l'on peut désignée par **Y**;

Variables explicatives :

2. « La conception du SSE » que l'on peut désignée par **x** et
3. « La gestion du SSE » que l'on peut désignée par **z**.

Sous forme de fonction, notre hypothèse devient : **$Y = f(x, z)$**

b) Opérationnalisation des variables

Pour vérifier l'hypothèse, il faut d'abord définir les critères pouvant être utilisés pour mesurer les variables choisies. Ensuite, il faut élaborer une grille d'évaluation où chaque critère est pondéré afin de mesurer le poids de chacun dans la relation fonctionnelle.

Variable expliquée (Tableau N°6)

VARIABLE		CRITERE
PERFORMANCE	<i>Pertinence</i>	- L'information générée répond aux besoins des utilisateurs ; - L'information générée permet d'identifier les écarts et de les corriger ; - L'information générée rend compte de la réalité sur l'état d'avancement du projet.
	<i>Efficacité</i>	- L'information utile est disponible à temps ; - L'information utile permet aux utilisateurs de prendre la bonne décision.
	<i>Efficience</i>	- Les coûts de la collecte et de traitement de l'information sont abordables et supportables par le projet.
	<i>Durabilité</i>	- Les acteurs et les bénéficiaires du projet maîtrisent le processus de production de l'information pertinente ; - La volonté d'appropriation du SSE se manifeste de toute part ; - Les acteurs et les bénéficiaires du projet supportent le coût du système de collecte et de traitement de l'information.

Source : Nous-mêmes, à partir du choix des variables

Variables explicatives (Tableau N°7)

DIMENSION	VARIABLE		CRITERE
ENVIRONNEMENT INTERNE	CONCEPTION	<i>Objectifs du SSE</i>	- Les objectifs du SSE existent et sont clairement définis ; - Les objectifs du SSE sont diffusés et sont compris par tous les acteurs.
		<i>Rubrique information</i>	- Les utilisateurs d'informations ont été préalablement identifiés ; - Les besoins d'informations des utilisateurs sont connus.
		<i>Indicateurs</i>	- Les indicateurs sont clairement définis et rendent compte de la réalisation ; - Les acteurs comprennent les indicateurs utilisés et font bon usage de l'information produite.

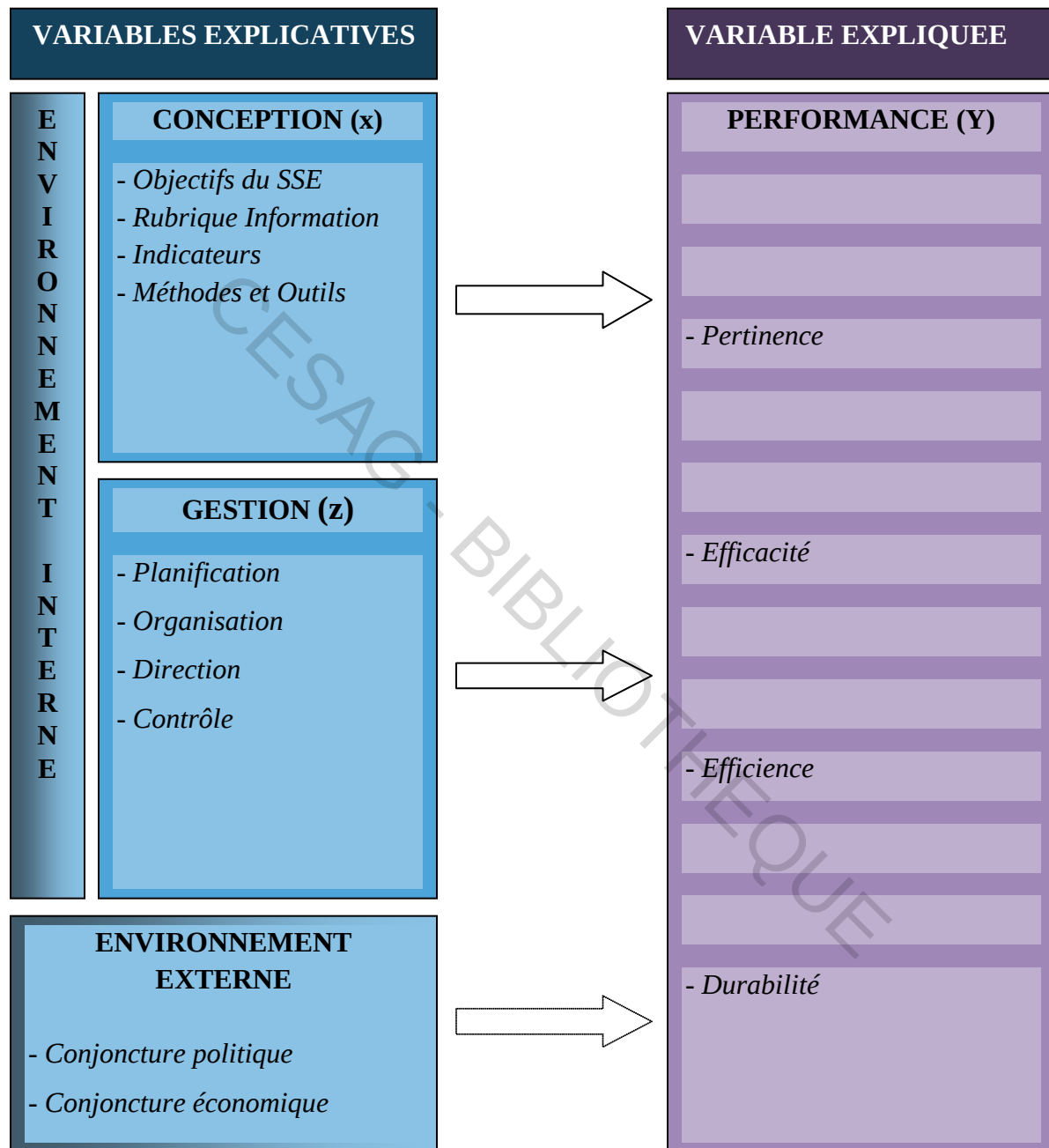
		<i>Méthodes & Outils</i>	- Le manuel décrivant clairement les méthodes et les outils pour la collecte et le traitement de l'information existe; - Le manuel est diffusé et est compris par tous les acteurs.
	GESTION	<i>Planification</i>	- Les activités sont planifiées, les ressources sont Evaluées et figurent dans un plan ; - Les outils appropriés pour la planification (Gantt, Réseau PERT, Cadre de Performance, Cadre de rendement, etc.) sont utilisés ; - La planification se fait d'une façon participative.
		<i>Organisation</i>	- Les tâches et rôles sont réparties ; - Les responsabilités sont clairement définies ; - Les moyens sont bien affectés.
		<i>Direction</i>	- Les acteurs sont mobilisés au travail ; - Les acteurs sont motivés ; - Les acteurs sont consultés pour la prise de décision.
		<i>Contrôle</i>	- Les rapports sont régulièrement produits ; - Les cadres de supervision et d'évaluation existent.
ENVIRONNEMENT EXTERNE	Conjoncture politique		
	Conjoncture économique		

Source : Nous-mêmes, à partir du choix des variables

En plus des principales variables (la conception du SSE et la gestion du SSE) de l'environnement interne qui influencent la Performance d'un SSE, il ya d'autres éléments comme « la conjoncture politique » et la « conjoncture économique » qui peuvent avoir des incidences sur le SSE mais dont la maîtrise échappe au gestionnaire du projet. Dans notre modèle d'analyse, ces derniers ne sont pas pris en compte car étant considérés comme des risques.

I.2.2. Modèle d'analyse

Figure N°7 : Modèle d'analyse : $Y = f(x, z)$



Source : Nous-mêmes, à partir de l'opérationnalisation des variables

Tableau N°8 : Grille d'évaluation de la variable expliquée

Variable		Critère	Note max /Critère	Note max /S-variable	% obtenu /S-variable
Performance (y)	Pertinence	L'information générée répond aux besoins des utilisateurs	/ 10	/ 30	%
		L'information générée permet d'identifier les écarts et de les corriger	/ 10		
		L'information générée rend compte de la réalité sur l'état d'avancement du projet	/ 10		
	Efficacité	L'information utile est disponible à temps	/ 10	/ 20	%
		L'information utile permet aux utilisateurs de prendre la bonne décision	/ 10		
	Efficience	Les coûts de la collecte et de traitement de l'information sont abordables et supportables par le projet	/ 20	/ 20	%
	Durabilité	Les acteurs et les bénéficiaires du projet maîtrisent le processus de production de l'information pertinente	/ 10	/ 30	%
		La volonté d'appropriation du SSE se manifeste de toute part	/ 10		
		Les acteurs et les bénéficiaires du projet supportent le coût du système de collecte et de traitement de l'information	/ 10		
	TOTAL POUR LA VARIABLE Y			/ 100	%

Source : Nous-mêmes, à partir de l'analyse des critères d'évaluation de la Performance du SSE

Tableau N°9 : Grille d'évaluation des variables explicatives

Variable		Critère	Note max /Critère	Note max /S-variable	% obtenu /S-variable
Conception (x)	<i>Objectifs du SSE</i>	Les objectifs du SSE existent et sont clairement définis	/ 20	/ 40	%
		Les objectifs du SSE sont diffusés et sont compris par tous les acteurs	/ 20		
	<i>Rubrique Information</i>	Les utilisateurs d'informations ont été préalablement identifiés	/ 10	/ 20	%
		Les besoins d'informations des utilisateurs sont connus	/ 10		
	<i>Indicateurs</i>	Les indicateurs sont clairement définis et rendent compte de la réalisation	/ 20	/ 40	%
		Les acteurs comprennent les indicateurs utilisés et font bon usage de l'information produite	/ 20		
	<i>Méthodes & Outils</i>	Le manuel décrivant clairement les méthodes et les outils pour la collecte et le traitement de l'information existe	/ 20	/ 40	%
		Le manuel est diffusé et est compris par tous les acteurs	/ 20		
	TOTAL DE LA VARIABLE X			/ 140	%
Gestion (Z)	<i>Planification</i>	Les activités sont planifiées, les ressources sont évaluées et figurent dans un plan	/ 20	/ 40	%

		Les outils appropriés pour la planification (Gantt, Réseau PERT, Cadre de Performance, Cadre de rendement, etc.) sont utilisés	/ 10		
		La planification se fait d'une façon participative	/ 10		
Organisation		Les tâches et rôles sont répartis	/ 10	/ 30	%
		Les responsabilités sont clairement définies	/ 10		
		Les moyens sont bien affectés	/ 10		
Direction		Les acteurs sont mobilisés au travail	/ 10	/ 30	%
		Les acteurs sont motivés	/10		
		Les acteurs sont consultés pour la prise de décision	/ 10		
Contrôle		Les rapports sont régulièrement produits	/ 10	/ 20	%
		Les cadres de supervision et d'évaluation existent	/ 10		
TOTAL DE LA VARIABLE Z				/ 120	%
TOTAL DE LA VARIABLE X PAR RAPPORT AUX VARIABLES EXPLICATIVES					%
TOTAL DE LA VARIABLE Z PAR RAPPORT AUX VARIABLES EXPLICATIVES					%

Source : Nous-mêmes, à partir de l'analyse des critères de l'évaluation de la Conception et de la Gestion du SSE

Les critères sont pondérés en fonction de leurs tailles, c'est-à-dire la quantité de l'information à fournir. Exemple : « Les objectifs du SSE existent et sont clairement définis ». En analysant ce critère, on constate qu'il contient une double information à savoir « *l'existence des objectifs* » et « *la définition claire des objectifs* ». Donc, la pondération de ce critère devient double par rapport aux autres ne contenant qu'une seule information. Exemple : « L'information générée répond aux besoins des utilisateurs ». La seule information à mesurer est « *le fait que l'information générée doit être taillée sur mesure, c'est-à-dire conforme aux besoins des utilisateurs* ». Donc, un critère contenant une seule information est pondéré sur 10 points tandis que celui qui contient une double information est pondéré sur 20 ($=10 \times 2$).

La pondération de la sous variable dépend du nombre de critères auxquels elle est soumise. Elle est élevée pour une sous variable soumise à plusieurs critères contenant plus d'informations alors qu'elle est faible pour une sous variable soumise à un nombre limité de critères contenant peu d'informations. Par après, la pondération de chaque sous variable est ramenée au % pour évaluer son poids par rapport aux autres.

A leur tour, les variables sont pondérées en fonction du nombre de sous variables en sa possession et partant, du nombre de critères auxquels elles sont soumises. Plus elle est soumise à plusieurs critères contenant plus d'informations, plus elle est mieux pondérée. Par après, la pondération de chaque variable est ramenée au % pour évaluer son poids.

Après le dépouillement, on saura répondre aux différentes questions suivantes :

- Dans quelle proportion le SSE du PARSE est-il performant ?
- Dans quelle proportion la conception du SSE du PARSE a-t-elle contribué à sa performance ?
- Dans quelle proportion la gestion du SSE du PARSE contribue-t-elle à sa performance ?
- D'où se situent les faiblesses du SSE du PARSE et quelles en sont les causes ?
- D'où se situe la force du SSE du PARSE et quels en sont les facteurs ?

I.2.3. Méthodologie de l'étude

La méthodologie utilisée pour mener la présente étude se résume en cinq phases dont chacune s'appuyant sur des méthodes et outils souvent appropriés.

La première phase concerne la définition des concepts et notions clés par rapport au sujet ainsi que la description de la méthodologie adaptée. Cette phase sert de cadrage de l'étude au niveau théorique et conceptuel. Elle se fait à l'aide de la *documentation* (consultation des ouvrages, thèses et mémoires, notes de cours, sites, ...).

La deuxième phase concerne les préparatifs pour le terrain. Cette phase se fait par l'*exploration* du projet à travers la consultation des documents de référence (document de projet, cadre logique du projet, ...) et les premiers contacts avec la coordination du projet. Ceci, dans le but d'étudier les méthodes de collecte des données et ainsi, concevoir les outils appropriés (guide d'entretien, grille de pondération, ...).

La troisième phase concerne la collecte des données. Cette phase se fait sur terrain, dans la zone du projet. Pour notre cas, la collecte des données se fait à travers les *entretiens* faits auprès des acteurs impliqués dans la collecte, le traitement et l'utilisation de l'information et à l'aide d'un *guide d'entretien*. Ces acteurs relèvent dans des structures décentralisées et sont nombreux surtout à la base. Pour ce fait, nous nous sommes contentés de l'échantillon construit en fonction de la quantité de l'information à générer. En effet, sur les 7 provinces couvertes par le projet PARSE, le gros d'interventions se focalise dans la province de Gitega qui est d'ailleurs, la province la plus grande au niveau national. Cette province a donc été considérée en entièreté comme élément de notre échantillon (de l'ACSA au DPAAE). En plus, nous avons ajouté tous les acteurs au niveau provincial des structures de toutes les 7 provinces de la zone d'intervention du projet (DPAAE, RSE, Docteur Vétérinaire et l'agent de saisie) et toute l'UCP.

La quatrième phase est celle d'analyser des données. Cette phase se fait à travers le *traitement* et l'*évaluation* des données à l'aide de la *grille d'évaluation* préalablement établie.

La cinquième phase, qui est la dernière est celle d'*interprétation* des résultats de l'analyse en vue de tirer des *conclusions* par rapport à l'hypothèse de travail. Cette phase se fait après le dépouillement.

Chapitre II : CONTEXTE DE L'ETUDE

II.1. Description sommaire du PARSE

En date du 22 juin 2007, le Gouvernement du Burundi a bénéficié d'un don de 13 977 676 USD de la part du Fond International de Développement Agricole (FIDA) pour financer le Projet d'Appui à la Reconstruction du Système d'Elevage (PARSE).

II.1.1. Contexte et justification¹⁴

L'expérience du FIDA au Burundi et les acquis des programmes (PRDMR et PTRPC) justifient le choix de la zone cible et la stratégie d'intervention du PARSE. En venant compléter l'exécution des activités de ces projets en matière de repeuplement du cheptel et de renforcement des capacités, dans une logique de développement communautaire, le PARSE permettra d'apporter un appui financier et technique supplémentaire nécessaires à la pérennité des investissements et de leur impact. D'autre part, les analyses réalisées par FIDA et le GdB ont souligné la nécessité d'intensifier les appuis dans différents domaines clés du secteur agricole afin de renforcer et de consolider les efforts de reconstruction et de lutte contre la pauvreté déjà engagés. Ainsi, le Fonds a accepté la requête du Gouvernement du Burundi d'élaborer et financer un projet appuyant plus spécifiquement la reconstruction du secteur de l'élevage.

Le projet PARSE s'étend sur 6 ans avec les principales échéances suivantes : la date d'entrée en vigueur est le 25/02/2008 ; la date d'achèvement est le 31/03/2014 et la date de clôture est le 30/09/2014.

La zone d'intervention du PARSE (Cfr Carte de la Zone du Projet en Annexe N°1) couvre les provinces ciblées par les deux projets à savoir : pour le PRDMR les provinces de Cibitoke, Kayanza, Gitega et Karuzi, et pour le PTRPC les provinces de Ruyigi, Bujumbura rural et Bururi. La zone du projet couvre ainsi 7 provinces soit 45% du territoire national. Sur le plan de l'élevage, la zone du projet englobe plus de la moitié des animaux du Burundi, 50% de la production nationale actuelle du lait, 56% de la production de viande et environ 40% de la production des œufs de consommation. Elle compte également plus de la moitié des ruches du

¹⁴ Rapport annuel du PARSE (Mars2013)

pays avec une forte concentration de celles-ci dans les provinces du Nord (Karuzi, Kayanza et Cibitoke).

II.1.2. Objectifs du PARSE

Le projet a pour *objectif général* de contribuer à régénérer les conditions de vie des ménages ruraux et à restaurer la sécurité alimentaire des ménages pauvres et des personnes vulnérables se situant dans sa zone.

Les *objectifs spécifiques* du Projet sont les suivants :

- Améliorer la production et la productivité du cheptel et des cultures vivrières et faciliter la commercialisation des produits laitiers et de miel ;
- Améliorer l'accès des ménages pauvres et des personnes vulnérables aux services de la santé animale et renforcer les mesures et capacités de protection et de prévention contre les risques sanitaires ;
- Faciliter et renforcer les capacités des structures communautaires locales responsables du développement participatif communautaire et renforcer les capacités d'auto-formation des petits producteurs.

II.1.3. Choix des bénéficiaires et ciblage des interventions¹⁵

Le nombre de ménages vulnérables, pauvres ou très pauvres présents dans la zone d'intervention du PARSE est estimé à environ 550 000 ménages avec approximativement 10% et 15% de ceux-ci en situation de forte précarité alimentaire et d'extrême pauvreté. Au sein de ce groupe cible, les bénéficiaires directs du PARSE représentent environ 100 000 ménages, soit approximativement 18% de la population cible et 17% de ces ménages sont dirigés par des femmes.

En considérant les facteurs déterminants de vulnérabilité (accès à la terre, possession ou non d'animaux, type et nombre), cinq types de ménages ruraux ont été identifiés. Il s'agit par ordre de vulnérabilité décroissante :

¹⁵ Patrice NTAHOMPAGAZE (Décembre 2010)

1. *Les ménages ou personnes sans terre ou ne disposant que d'un accès très limité à celle-ci.* Ils forment le groupe le plus vulnérable de la population et représenteraient entre 10 et 15% des ménages pauvres. On retrouve au sein de ce groupe :

- (i) les femmes et les jeunes adolescents chefs de ménages ;
- (ii) les jeunes ruraux, chômeuses et chômeurs, incapables de pratiquer une activité agricole en raison de l'insuffisance de terres ;
- (iii) les ménages et personnes rapatriés ou anciens déplacés qui, de retour dans leurs collines d'origine retrouvent leurs maisons détruites et/ou leurs propriétés foncières vendues ou occupées.

2. *Les ménages ou personnes ne pratiquant pas d'élevage et disposant d'un accès à la terre mais de manière relativement limitée.* Cette situation est rencontrée par 25 à 35% des ménages pauvres. Elle concerne notamment les ménages ayant perdu leurs animaux au cours de la crise.

3. *Les ménages disposant d'un accès à la terre et de quelques animaux à cycle court ou de petits ruminants mais en nombre insuffisant.* Ces ménages représentent entre 15 et 20% des ménages de la zone. Bien que possédant des animaux, leur nombre est toutefois insuffisant pour leur permettre de s'éloigner durablement de la pauvreté et le risque pour ces ménages de retomber dans un processus de décapitalisation est majeur.

4. *Les ménages pratiquant un élevage extensif et disposant d'un accès à la terre et à des pâturages.* Ces ménages représenteraient environ 25 à 30% des ménages pauvres. Leur vulnérabilité est modérée par le fait qu'ils possèdent souvent plusieurs têtes de bétail et/ou un nombre plus important de petits ruminants.

5. *Les ménages disposant d'un accès à la terre et d'animaux en stabulation.* Ils représenteraient environ 5 à 10% des ménages pauvres dont, notamment, les bénéficiaires des projets de repeuplement en bovin (PRDMR et autres). La présence de bovins et la superficie de leur exploitation (souvent supérieure à 1 ha) permettent un niveau de vulnérabilité inférieur aux autres groupes. Bien qu'encore vulnérables, les appuis reçus par le passé leur ont permis d'atteindre un niveau de production relativement important. La productivité de leurs activités d'élevage est cependant encore bien inférieure aux potentiels des animaux améliorés qui leur ont été octroyés.

Parmi les cinq groupes identifiés, les 3 premiers groupes considérés comme plus vulnérables représentent les bénéficiaires prioritaires des interventions du PARSE : *kits de recapitalisation, insertion au sein des réseaux de collecteurs/distributeurs de lait ou de fourrages, emplois comme ACSA*. Pour les ménages du groupe 3, seuls ceux ayant moins de 3 chèvres reproductrices et ne pratiquant pas d'autres activités d'élevage sont visés.

Dans le cas des ménages pratiquant un élevage extensif (groupe 4), le PARSE vise à encourager une transition progressive de leur système d'élevage vers le système IASZ. Ces ménages sont dès lors ciblés comme bénéficiaires principaux des *actions d'insémination artificielle, d'amélioration des productions fourragères et comme bénéficiaires des cycles de formation FFS*.

Le projet appuie les ménages les moins vulnérables (groupe 5) à mieux valoriser leurs acquis. Ils sont prioritairement ciblés par les *formations dans le cadre FFS*. Potentiellement mieux outillés pour répondre à des exigences de production plus élevées, ces ménages sont ciblés pour la *production d'animaux d'élevage (éleveur naisseur), la production de semences et de matériel végétal fourragers (paysans semenciers)* ou pour jouer un rôle actif dans la *mise en place et la gestion des mini-laiteries et des unités de fabrication d'aliments (UFA) pour animaux et de commercialisation d'intrants d'élevage*.

II.1.4. Structure du PARSE

Voici la structure du PARSE sous forme de tableau dont les rubriques sont les composantes décomposées en « sous-composante » et « volet ».

Tableau N°10 : Composantes du PARSE

COMPOSANTE	SOUS-COMPOSANTE	Volet VOLET
COMPOSANTE 1: REHABILITATION DES CAPACITES PRODUCTIVES ET VALORISATION DES PRODUITS	1.1. Diversification et amélioration des ressources et régimes alimentaires.	Volet 1.1.1: Diversification, conservation, et intensification des ressources fourragères
		Volet 1.1.2: Diversification et amélioration des régimes alimentaires

	1.2 Réhabilitation et gestion rationnelle du capital productif	Volet 1.2.1: Valorisation et gestion rationnelle des reproducteurs performants.
	1.3. Réhabilitation des capacités productives et recapitalisation des ménages pauvres	Volet 1.3.1: Kit naisseur lapins
		Volet 1.3.2: Kits recapitalisation porcins
		Volet 1.3.3: Kit de recapitalisation « volailles »
		Volet 1.3.4: Boucs géniteurs et kit recapitalisation « caprins »
	1.4. Valorisation des produits d'élevage	Volet 1.4.1: Valorisation des excédents laitiers et de l'apiculture (y compris le volet appui conseil, renforcement commercial et structuration)
2. SERVICES DE PROXIMITE EN SANTE ANIMALE ET PROTECTION CONTRE LES RISQUES	2.1. Développement de réseaux d'ACSA	Volet 2.1.1: Clarification des responsabilités et compétences
		Volet 2.1.2: Mise en place et renforcement des ACSA
		Volet 2.1.3: Contractualisation des ACSA

	Protection sanitaire et suivi épidémiologique	Volet 2.2.1: Protection sanitaire et suivi épidémiologique
COMPOSANTE 3. RENFORCEMENT DES CAPACITES COMMUNAUTAIRES ET DES PETITS PRODUCTEURS	3.1 Renforcement et accompagnement des structures communautaires	Volet 3.1.1: Renforcement des structures communautaires (CDC)
		Volet 3.1.2: Appui aux initiatives de professionnalisation des bénéficiaires
	3.2. Appui à l'auto-formation des petits producteurs	Volet 3.2.1 : Introduction, développement et extension des Champs école paysans (FFS)
4. COORDINATION	Coordination	Coordination

Source : Rapport de la revue à mi-parcours du PARSE

II.2. Système de suivi - évaluation du PARSE

II.2.1. Objectifs et mise en place du SSE

a) Objectifs du SSE

- Renforcer les capacités des bénéficiaires directs du projet (ménages vulnérables) et les associations de base à gérer durablement leurs investissements productifs et sociocommunautaires ;
- Encourager le dialogue afin que tous les acteurs puissent participer au processus de réflexion critique ;
- Fournir les informations fiables et actualisées sur la mise en œuvre du projet ;
- Faciliter la prise de décisions permettant d'adapter davantage le projet aux besoins des principaux acteurs du projet ;
- Rendre compte aux bailleurs, au gouvernement, aux bénéficiaires du projet.

b) Mise en place du SSE

Les étapes pour la mise en œuvre du système de S&E dans le cadre du PARSE ont été les suivantes :

- La révision du cadre logique ;
- L'élaboration des fiches permettant de suivre la mise en œuvre des activités retenues pour atteindre les résultats du cadre logique du Projet ;
- L'élaboration du format du Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA) ;
- L'élaboration du format de rapport annuel ;
- L'identification des enquêtes thématiques ;
- La formation des agents de S&E pour la maîtrise des outils de collecte, traitement et analyse des données.

II.2.2. Collecte et transmission de l'information

a) Collecte de l'information

Tableau N°11 : Collecte et remontée de l'information

Niveau	Rôle et attribution	Responsable
Colline	Enregistrement des données de l'éleveur (compte d'exploitation, production, saillies, tenue du cahier de l'éleveur)	L'Eleveur
	Enregistrement des données sur les fiches de suivie	ACSA MONAGRI
	Tenue du registre de la CSC	CDC
Commune	Enregistrement des données sur les fiches de suivi	TVC et TAC
	Vérification des données transmises par les ACSA	TVC et TAC
	Agrégation des données au niveau communal	TVC et TAC
	Suivi de la CSC au niveau communal	CCDC
Province	Enregistrement des données sur les fiches de suivie	Chefs de services DPAE

	Vérification des données transmises au niveau communal	Chefs de services DPAE
	Vérification finale des données	RSE DPAE
	Saisie et apurement des données	Agent de saisie
	Production des synthèses pour le feed back	Agent de saisie
	Production des rapports	Direction DPAE RSE DPAE
UCP PARSE	Analyse de la base de données au niveau de l'UCP	RSE PARSE
	Suivi budgétaire au niveau du TOMPRO	RSE PARSE/Comptabilité
	Production des rapports des visites de terrains	UCP/DPAE
	Production des rapports de la base de données	RSE PARSE
	Animation des réunions d'analyse de la base de données pour l'UCP et la DPAE	RSE PARSE
	Elaboration des rapports des composantes trimestriels, semestriels et annuels	Chefs de composante
	Elaboration du rapport global trimestriel, semestriel et annuel	RSE PARSE
CT Commun	Présentation et approbation du rapport semestriel et annuel par le CT Commun	CT Commun UCP PARSE

Source : Rapport de la mission d'appui au dispositif de suivi-évaluation du PARSE, Juillet 2010

b) Transmission de l'information

Tableau N°12: Transmission des données

Niveau	Responsable	Périodicité	Destination	Résultats
1 ^{er} Niveau	<u>COLLINE</u> • ACSA • Formateurs • Etc.	<u>MENSUELLE</u> → • Rapports de visite agro/véto • Rapports de formation	<u>COMMUNE</u> • Agronome/véto • animateur ONG • CDC, etc.	• Synthèse colline • Synthèse commune
2 ^{ème} Niveau	<u>COMMUNE</u> • Agro/véto • animateur ONG • CDC, etc.	<u>MENSUELLE</u> → • Synthèse commune	<u>PROVINCE</u> • Resp. DPAE /S-E DPAE • Opérateur Province	• Synthèse Province
3 ^{ème} Niveau	<u>PROVINCE</u> • Resp. DPAE /S-E DPAE • Opérateur Province	<u>TRIMESTRE /SEMESTRE</u> → • Synthèse Province	<u>UNITE DE COORDINATION</u> • Resp. composante • Resp. Unité S-E UCP • Ministère	• Synthèse Projet

Source : Guide de Suivi-Evaluation des interventions du PARSE, Novembre 2008

II.2.3. Méthodes et Outils de S&E du PARSE

a) Suivi du PARSE

- Fiche de suivi de distribution des animaux aux bénéficiaires ;
- Fiche de suivi de la multiplication des semences et plants ;
- Fiche de suivi de la distribution des ruches et des kits apiculture ;
- Fiche de suivi de la reproduction et du mouvement des animaux ;
- Fiche de suivi de l'alimentation des animaux ;
- Fiche de suivi sanitaire des animaux ;
- Fiche de suivi des productions animales (poules, miel) ;
- Fiches de suivi des géniteurs et des saillies ;

- Fiche de suivi de l'insémination artificielle ;
- Fiche de suivi de la vaccination ;
- Fiche de suivi des stocks ;
- Fiche de suivi de la représentativité des femmes ;
- Fiche de suivi des associations et des groupements ;
- Fiche de suivi des campagnes de sensibilisation ;
- Fiche de suivi des voyages d'échange d'expérience ;
- Fiche de suivi des formations ;
- Fiche de suivi des activités des FFS ;
- Fiche de suivi des activités génératrices des revenus des FFS ;
- Fiches de suivi individuel des animaux ;
- Registre de la chaîne de solidarité communautaire « CSC » ;
- Rapports de visite.

b) Evaluation du PARSE

- Sessions annuelles d'auto-évaluation participative avec les bénéficiaires ;
- Atelier annuel provincial d'auto-évaluation des partenaires ;
- Atelier de travail annuel regroupant l'équipe de l'UCP et les prestataires de services ;
- Réunion hebdomadaire de coordination ;
- Missions de supervision ;
- Enquêtes thématiques ;
- Revue à mi-parcours.

IIème Partie : PRESENTATION DES RESULTATS, LECONS ET PROPOSITIONS / RECOMMANDATIONS

Chapitre III : PRESENTATION DES RESULTATS

Après le dépouillement des données résultant des entretiens menés avec différents acteurs et bénéficiaires du suivi-évaluation du PARSE, les résultats sont d'abord présentés, pour ensuite être évalués et analysés. Enfin, ils sont interprétés en vue de tirer des leçons et des conclusions par rapport à notre hypothèse de départ.

III.1. Variable expliquée : Performance du SSE

La variable « Performance du SSE » est détaillée en quatre sous variables à savoir : « Pertinence », « Efficacité », « Efficience » et « Durabilité ».

III.1.1. La Pertinence du SSE

L'information générée par le SSE du PARSE répond parfaitement aux besoins des utilisateurs. Cela est justifié par la satisfaction constatée au niveau des utilisateurs (Coordonnateur du PARSE, Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage, FIDA/Burundi, ...).

Cette information est claire et riche grâce au fait que les outils de collecte utilisés sont multiples et assez détaillés. Les rubriques de ces outils sont composées d'indicateurs de réalisation du projet (exemple : augmentation d'animaux, ménages bénéficiaires de la CSC, quantité du lait produite, production fourragère, revenu, ...). Ceci permet d'identifier facilement les écarts afin de prendre sans ambiguïté les mesures correctives.

Toute fois, la fiabilité de l'information n'est pas toujours garantie. Pour les bovins, le problème n'est pas posé car l'information sur le gros bétail est facilement connue. Mais pour le petit élevage (porcins, caprins et lapins), il y a beaucoup de marges de manœuvres de déclarer une fausse information (exemples fréquents : un bénéficiaire de la CSC qui déclare un vol/mort de son animal pour cacher une vente qui s'est effectuée en complicité avec un CDC). En plus, certains acteurs au niveau des DPAAE, surtout ceux de la zone PTRPC affirment que la vérification de l'information s'avère difficile faute de moyens de déplacement.

III.1.2. L'Efficacité du SSE

La disponibilité de l'information est plus garantie en production animale que pour d'autres interventions (production fourragère et apiculture).

Pour la production animale, poumon des interventions du projet, l'information est disponible mais de petits retards dans la remontée de l'information se font remarqués. Le problème est de savoir exactement à quel niveau du circuit, de tels retards prennent-ils origine ?

Pour la production fourragère, la situation tend à se compliquer au niveau de l'information sur les revenus à cause de la récente décision prise par le projet de ne plus racheter la production aux producteurs. Par conséquent, les ventes en productions fourragères deviennent de plus en plus incontrôlables.

Au niveau de l'apiculture, l'information ne remonte pas. Ce fait de ne pas avoir de l'information sur la production apicole, est parfois attribué aux superstitions du métier.

Malgré ces quelques cas d'indisponibilité de l'information, des décisions correctives sont prises, en l'occurrence, les décaissements des primes qui sont désormais conditionnés par la disponibilité de l'information.

III.1.3. L'Efficience du SSE

En suivi-évaluation du PARSE, les coûts enregistrés sont énormes. Ici, la philosophie est que la fonction de suivi-évaluation soit parmi les priorités car dit-on, elle est le pilier du projet. C'est la raison pour laquelle, on y met tout le paquet. Donc, aucun coût en rapport avec la collecte et le traitement de l'information ne s'improvise, étant donné que tout rentre dans le cadre du PTBA du projet.

III.1.4. La Durabilité du SSE

Nous pouvons affirmer que le processus de collecte et de traitement de l'information est maîtrisé par les acteurs et les bénéficiaires. Il sied de souligner que même les quelques lacunes de remplissage des outils de suivi observés chez certains ACSA se font corrigés au fur du temps, par des formations de renforcement de capacités qui sont souvent organisées par le projet.

A propos, le défi majeur se situe au niveau de la stabilité des ressources impliquées, ayant bénéficié d'un renforcement de capacités. Des départs massifs s'observent et cela, pour des raisons multiples (promotion, la mobilité en quête d'un léger mieux, bourses de formation à l'étranger, ...). A cela, le projet n'y peut rien car la maîtrise de ce phénomène n'est pas à sa hauteur.

La volonté d'appropriation du SSE se manifeste chez les gestionnaires du projet, le témoigne le processus de transfert déjà en marche : les anciens agents de saisie vont bientôt terminer leurs contrats pour faire place aux agents relevant des services techniques permanents (personnel des DPAE). Ces derniers sont déjà à l'œuvre dans certains coins et bénéficient des primes d'encouragement.

Toute fois, cette volonté est controversée chez les acteurs et les bénéficiaires car pour certains, les ACSA par exemple, l'après projet ne les inquiète pas d'autant plus qu'ils ont déjà leur métier (suivre de près la santé animale) qui est en quelque sorte rémunérateur et reconnu par les services vétérinaires de l'Etat avec une accréditation délivrée par la Direction de la Santé animale. Pour les autres acteurs ayant seulement bénéficié d'une prime, les TVC, TAC, DV, RSE/DPAE, ... par exemple, auront du mal à supporter les conséquences de l'après projet.

Le projet engage de gros moyens dans le suivi-évaluation, il reste à savoir si la pérennité sera assurée. Déjà aujourd'hui, chez certains, il ya un sentiment d'insatisfaction par rapport à la prime perçue. L'on pourrait alors se demander ce qui se passera après le projet, autrement dit sans cette prime si petite soit-elle. L'utilisation du logiciel EPI-INFO dans la saisie de l'information nécessite un renforcement continu des capacités et une maintenance régulière des machines. Toutes ces dépenses sont aujourd'hui supportées par le projet. Qu'en sera-t-il après le projet ?

Après cette présentation succincte des résultats, une évaluation des variables est faite afin de récapituler la Performance du SSE du PARSE dans le tableau ci-après :

Tableau N°13 : Evaluation de la Performance du SSE

Variable		Critère	Note max /Critère	Note max /S-variable	% obtenu /S-variable
Performance (y)	Pertinence	L'information générée répond aux besoins des utilisateurs	10 / 10	26 / 30	86.66%
		L'information générée permet d'identifier les écarts et de les corriger	08 / 10		
		L'information générée rend compte de la réalité sur l'état d'avancement du projet	08 / 10		
	Efficacité	L'information utile est disponible à temps	08 / 10	16 / 20	80%
		L'information utile permet aux utilisateurs de prendre la bonne décision	08 / 10		
	Efficienne	Les coûts de la collecte et de traitement de l'information sont abordables et supportables par le projet	15 / 20	15 / 20	75%
	Durabilité	Les acteurs et les bénéficiaires du projet maîtrisent le processus de production de l'information pertinente	08 / 10	18 / 30	60%
		La volonté d'appropriation du SSE se manifeste de toute part	05 / 10		
		Les acteurs et les bénéficiaires du projet supportent le coût du système de collecte et de traitement de l'information	05 / 10		
	TOTAL POUR LA VARIABLE Y			75 / 100	75 %

Source : Nous-mêmes, à partir de la grille d'évaluation de la Performance du SSE du PARSE

En analysant les scores obtenus dans l'évaluation, nous constatons que *le SSE du PARSE est Performant à hauteur de 75%*. Cela est le fruit de la combinaison de sa *Pertinence qui s'évalue à 86.66%*, de son *Efficacité évalué à 80%*, de son *Efficiences évalué à 75%* et de sa *Durabilité évaluée à 60%*.

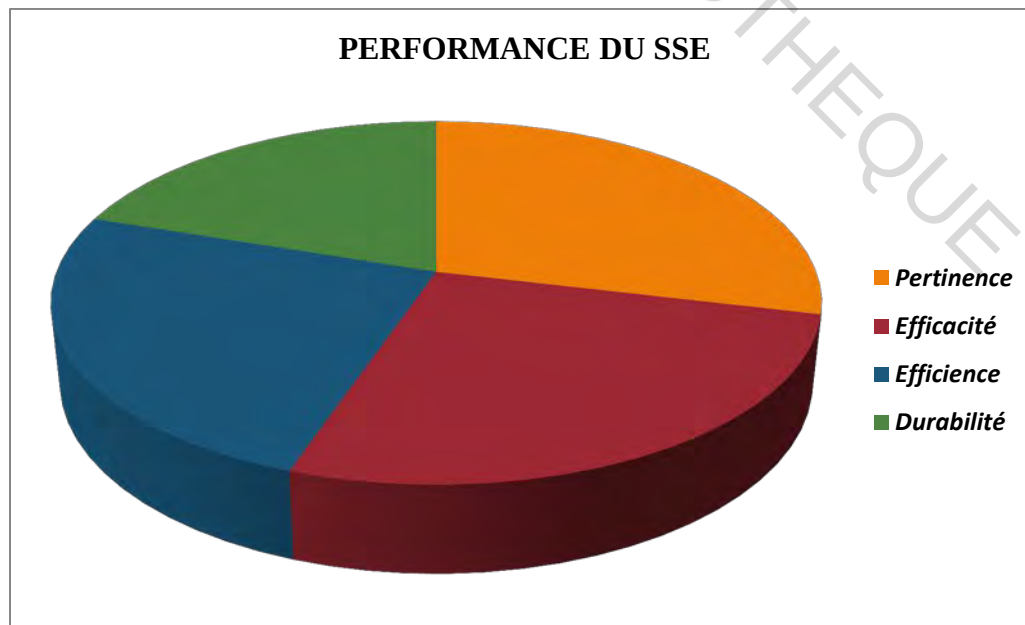
Si nous évaluons le poids que représente chaque sous variable dans la Performance du SSE du PARSE, nous obtenons les résultats suivants :

- *Pertinence* : $86.66\% \times \frac{1}{4} = 21.66$ **(28.72%)**
 - *Efficacité* : $80\% \times \frac{1}{4} = 20$ **(26.52%)**
 - *Efficiences* : $75\% \times \frac{1}{4} = 18.75$ **(24.86%)**
 - *Durabilité* : $60\% \times \frac{1}{4} = 15$ **(19.89%)**
- TOTAL (Performance)* : 75.41 **(100%)**

Ici, $\frac{1}{4}$ est le coefficient qui nous permet de pondérer les quatre sous variables afin de les traiter au même pied d'égalité, soit une moyenne de 25% pour chaque sous variable.

Schématiquement, nous obtenons la figure suivante :

Figure N°8 : Poids de différentes sous variables dans la Performance du SSE



Source : Nous mêmes, à partir des résultats de l'évaluation de la Performance du SSE

En interprétant la figure, les quatre sous variables occupent des positions différentes dans la Performance du SSE du PARSE. La Pertinence vient au premier rang avec **28.72%**, l'Efficacité au second rang avec **26.52%**, l'Effizienz en troisième lieu avec **24.86%** et enfin la Durabilité qui occupe la dernière place avec **19.89%** (< 25%).

La conclusion est que le SSE du PARSE est Pertinent, Efficace et Efficient à plus de 70% alors que sa Durabilité n'est que de 60%. Ce qui signifie que la Durabilité du SSE du PARSE suscite des inquiétudes.

Etant donné que la Performance du SSE est fonction de sa conception et de sa gestion (d'après notre hypothèse), l'on pourrait se demander quels sont les facteurs qui seraient à la base de tels résultats et dont l'origine est la conception et/ou à la gestion du système. Les résultats des variables explicatives nous en dit plus.

III.2. Variables explicatives : Conception du SSE & Gestion du SSE

Les variables « Conception du SSE » et « Gestion du SSE » viennent expliquer la « Performance du SSE », raison pour laquelle leur évaluation et leur analyse s'avèrent nécessaire pour tirer des leçons et des conclusions par rapport à notre hypothèse.

III.2.1. La conception du SSE

« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va ». ¹⁶ La définition des objectifs est un préalable pour la mise en place de tout projet, toute organisation et même tout système.

Au PARSE, les objectifs du SSE sont clairement définis. On les retrouve dans le document appelé « *Guide de suivi-Evaluation des interventions* ». La diffusion de ces objectifs se fait à travers les formations de recyclage que le projet organise souvent à l'intention des acteurs et bénéficiaires.

Toute fois, nous constatons que plus l'on descend en bas du circuit de l'information, plus il y a absence d'informations sur ces objectifs. Cela est expliqué par le fait qu'on n'y attache peu d'intérêts surtout que le niveau de compréhension est critique. Même pour ceux qui se disent plus ou moins instruits, le concept de Système de Suivi-Evaluation ne leur est pas familier.

¹⁶ SENEQUE, philosophe grec

Par exemple, il y en a qui disent qu'ils trouvent plutôt ces objectifs comme des mesures policières mises en place en vue de préserver les animaux de la CSC contre un éventuel dérapage (vente ou abattage sans raison). En effet, la compréhension des objectifs du SSE du PARSE par les acteurs et bénéficiaires est de niveau critique.

Les utilisateurs de l'information produite par le SSE du PARSE ont été préalablement identifiés et sont connus à travers les procédures administratives qui parlent des destinataires des différents rapports de suivi-évaluation (UCP, CP, Ministère de Tutelle : MINAGRI et RSE FIFA-Burundi). Les besoins sont aussi bien définis, le témoigne la satisfaction de ces derniers par rapport à la qualité de l'information.

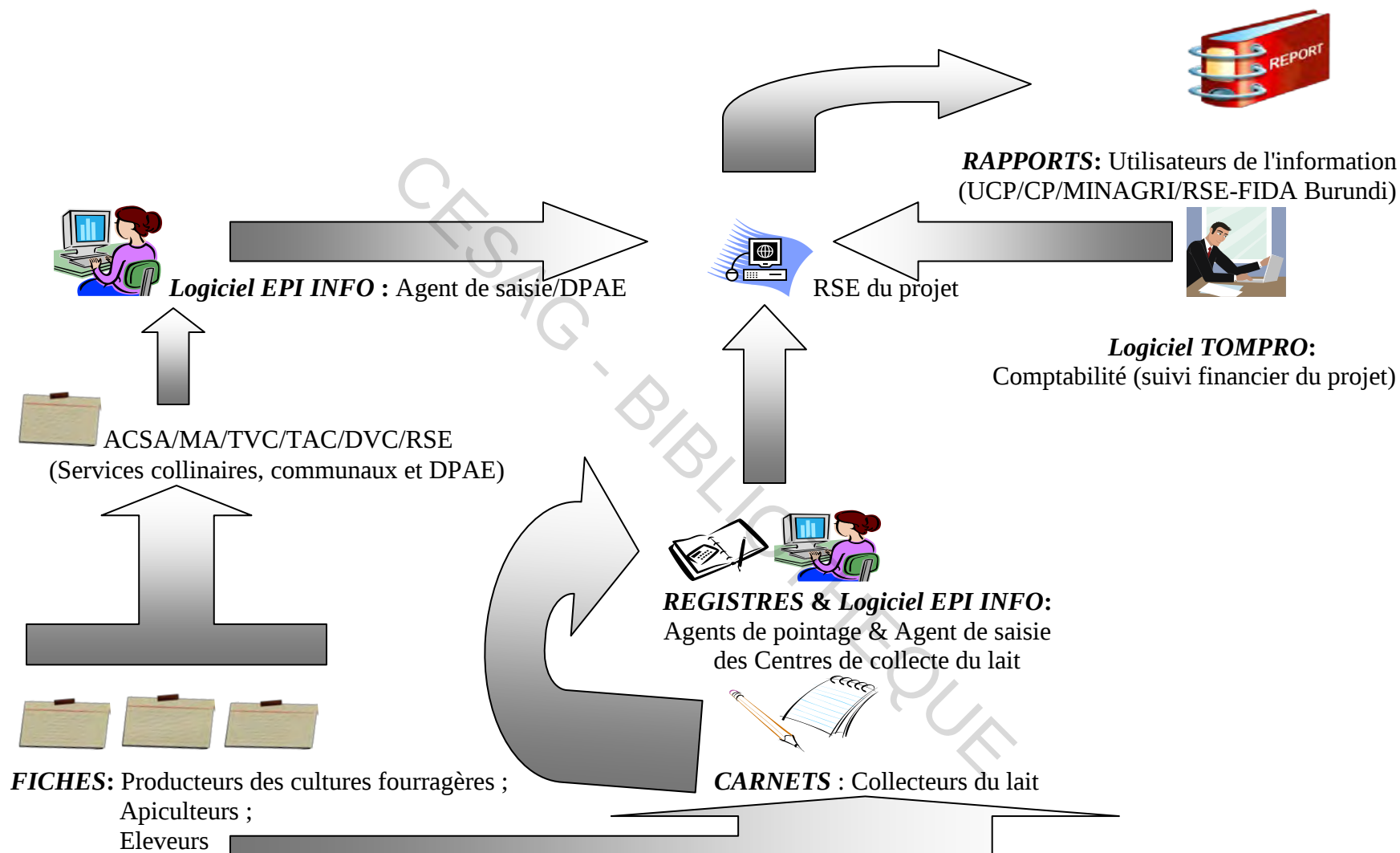
Les indicateurs sont clairement définis. La redéfinition des indicateurs se fait au fur et à mesure qu'on actualise le Cadre Logique du projet. Aujourd'hui, le projet travail sur le Cadre Logique actualisé après la revue à mi-parcours.

Certains acteurs, souvent les ACSA, remplissent mal les Fiches de suivi du projet. Etant donné que les indicateurs du projet sont eux qui sont à la base de la conception des Fiches de suivi, si la Fiche de suivi est mal comprise, c'est que les indicateurs qui la composent sont soit mal définis, soit mal compris. Dans le cas d'espèce, ils sont mal compris par certains acteurs et cela pourrait avoir comme cause majeure le degré bas de compréhension lié à un faible niveau d'instruction. A cet effet, des séances de renforcement des capacités sont souvent organisées par le projet. Aussi, à chaque niveau hiérarchiquement supérieur, un effort de correction de ces Fiches est fait avant de transmettre l'information.

Les méthodes et outils de collecte et de traitement de l'information sont clairement définis. Cela est témoigné par l'existence d'un document appelé « Guide de Suivi-Evaluation des interventions ».

Ce guide retrace le circuit de collecte, de remonté et de transmission de l'information et décrit les outils de suivi/supports d'information : Fiches de collecte de l'information ; Carnets ; Registres d'enregistrement de la quantité de lait/Centres de collecte du lait ; Logiciel EPI INFO pour la base de données et Logiciel TOMPRO pour les finances ; Rapports ; etc. (Voir la Figure ci-après)

Figure N°9 : Cheminement d'outils/supports d'informations dans le circuit du SSE du PARSE



Source : Nous-mêmes, à partir de l'analyse exploratoire du SSE du PARSE

En matière d'évaluation, le guide définit les différentes méthodes adoptées par le projet : Sessions annuelles d'auto-évaluation participative avec les bénéficiaires ; Atelier annuel provincial d'auto-évaluation des partenaires ; Atelier de travail annuel regroupant l'équipe de l'UCP et les prestataires de services ; Réunion hebdomadaire de coordination ; Missions de supervision ; Enquêtes thématiques et Revue à mi-parcours.

Le contenu du guide de Suivi-Evaluation des interventions est souvent, objet de formation pour le recyclage des acteurs. C'est donc à travers la formation que ce manuel est diffusé. Le constat est qu'il est compris par les acteurs mais qu'il n'est pas à leur disposition pour servir de tableau de bord ou même, d'aide mémoire en cas de besoin.

Après cette présentation des résultats, une évaluation des variables est faite afin de récapituler la situation de la Conception du SSE du PARSE dans le tableau ci-après :

Tableau N°14 : Evaluation de la Conception du SSE

Variable		Critère	Note max /Critère	Note max /S-variable	% obtenu /S-variable
Conception (x)	Objectifs du SSE	Les objectifs du SSE existent et sont clairement définis	18 / 20	26 / 40	65%
		Les objectifs du SSE sont diffusés et sont compris par tous les acteurs	<u>08 / 20</u>		
	Rubrique Information	Les utilisateurs d'informations ont été préalablement identifiés	08 / 10	16 / 20	80%
		Les besoins d'informations des utilisateurs sont connus	08 / 10		
	Indicateurs	Les indicateurs sont clairement définis et rendent compte de la réalisation	18 / 20	31 / 40	77.5%
		Les acteurs comprennent les indicateurs utilisés et font bon usage de l'information produite	13 / 20		
	Méthodes & Outils	Le manuel décrivant clairement les méthodes et les outils pour la collecte et le traitement de l'information existe	20 / 20	28 / 40	70%
		Le manuel est diffusé et est compris par tous les acteurs	<u>08 / 20</u>		
	TOTAL DE LA VARIABLE X			101 / 140	72.14 %

Source : Nous-mêmes, à partir de la grille d'évaluation de la Conception du SSE du PARSE

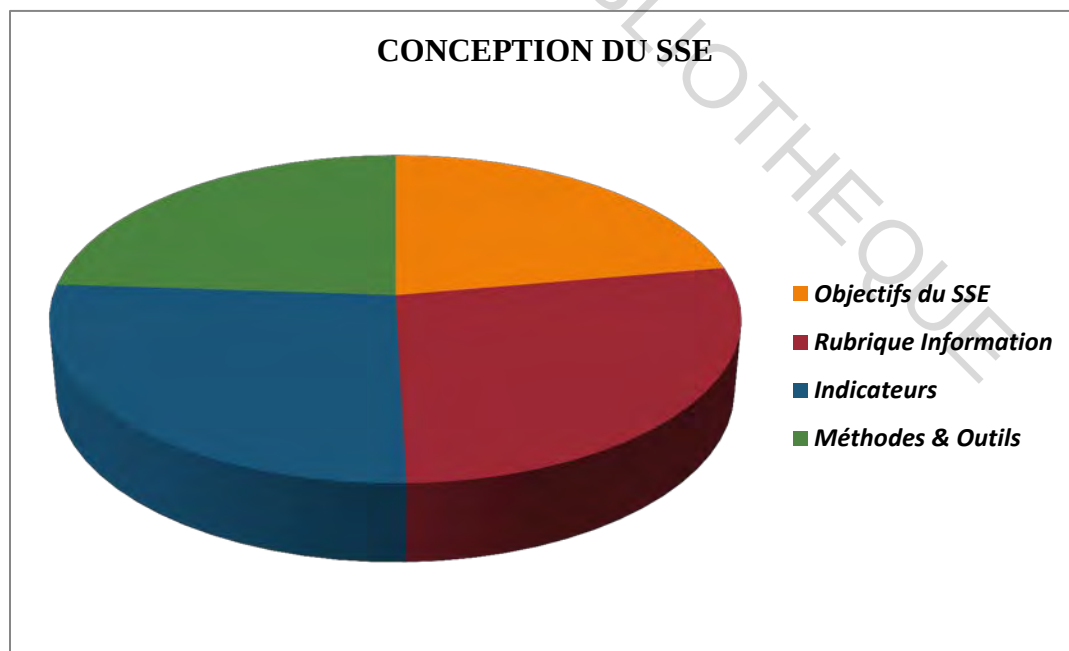
En analysant les scores obtenus, nous constatons que *la Conception du SSE du PARSE s'évalue à 72.14%*. Cela s'explique par les scores réalisés par les quatre sous variables qui entrent en jeu à savoir « *Objectifs du SSE* » qui s'évalue à 65%, « *Rubrique Information* » qui s'évalue à 80%, « *Indicateurs* » qui s'évalue à 77.5% et « *Méthodes & Outils* » qui s'évalue à 70%.

Si nous évaluons le poids que représente chaque sous variable dans la Conception du SSE du PARSE, nous obtenons les résultats suivants :

- *Objectifs du SSE* : $65\% \times \frac{1}{4} = 16.25$ (22.22%)
 - *Rubrique Information* : $80\% \times \frac{1}{4} = 20$ (27.35%)
 - *Indicateurs* : $77.5\% \times \frac{1}{4} = 19.37$ (26.49%)
 - *Méthodes & Outils* : $70\% \times \frac{1}{4} = 17.5$ (23.93%)
- TOTAL (Conception)* : 73.12 (100%)

Schématiquement, nous obtenons la figure suivante :

Figure N°10 : Poids de différentes sous variables dans la Conception du SSE



Source : Nous-mêmes, à partir des résultats de l'évaluation de la Conception du SSE

En interprétant la figure, les quatre sous variables occupent des positions différentes dans la Conception du SSE du PARSE. La « Rubrique Information » vient au premier rang avec 27.35%, les « Indicateurs » au second rang avec 26.49%, les « Méthodes & Outils » en troisième lieu avec 23.93% (< 25%) et enfin les « Objectifs du SSE » qui occupent la dernière place avec 22.22% (< 25%).

La conclusion est que le SSE du PARSE a été généralement bien conçu. Toute fois, la diffusion des objectifs et du guide n'est pas bien appréciée. Cette lacune a des répercussions sur la compréhension du système par les acteurs et bénéficiaires et partant, son appropriation.

III.2.2. La gestion du SSE

En tant que processus, la gestion ou fonctionnement du SSE s'articule autour de quatre principales fonctions à savoir : **PODC** (Planification ; Organisation ; Direction et Contrôle).

Annuellement, un Programme de Travail et de Budget Annuel (PTBA) est élaboré. A l'aide des outils de planification appropriés, le projet détermine toutes les activités prévues et les ressources affectées pour le programme de l'année déterminée. Les activités et les ressources en rapport avec le suivi-évaluation y sont détaillées suivant le format ci-après (cfr points soulignés) :

Format de présentation du PTBA :

- Page de garde
- Abréviations et acronymes
- Tables des matières
- INTRODUCTION
- PROGRES REALISES (Année N)
- MATRICE DES ACTIVITES PRODUITS ET EFFETS ATTENDUS (Année N+1)
- BUDGET (Année N+1)
 - Budget détaillé
 - Budget par composante et bailleur
 - Budget par sous-composante et bailleur
 - Budget par catégorie et bailleur
- PLAN DE PASSATION DES MARCHES (Année N+1)

- Annexe: Cadre logique du PARSE

La planification du PTBA se fait de façon participative, le témoigne les acteurs impliqués au cours des étapes suivantes :

- Après le processus ascendant de préparation du PTBA, suit une étape de présentation de ce dernier au CT Commun pour approbation. A ce stade, les acteurs impliqués sont l'UCP et le CT Commun ;
- Ensuite, le PTBA est soumis au FIDA pour la Non Objection (NO). A ce stade, les acteurs impliqués sont l'UCP et le FIDA ;

Enfin, après approbation, une séance de restitution est organisée en vue de présenter le PTBA annuel du PARSE. Cette séance rassemble l'administration provinciale, l'administration communale, les DPAE et autres services techniques impliqués, les représentants des CDC et CCDC ainsi que les intervenants au développement (ACCORD).

Un Guide de Suivi-Evaluation des interventions du projet décrit en détail les rôles et tâches. Il est complété par la définition claire des tâches et responsabilités faite dans le contrat de chaque catégorie d'acteurs.

Les ressources du projet sont généralement bien affectées. Toute fois, subsistent des insatisfactions par rapport à l'équité dans l'affectation des moyens. C'est le cas par exemple de l'insuffisance des moyens signalé dans la zone PTRPC.

Les acteurs et les bénéficiaires sont tous mobilisés. Cette mobilisation prend origine principalement à deux facteurs :

1. Le caractère mobilisateur des leaders du projet (Coordonateur ; RSE du projet; ...);
2. La motivation des acteurs et bénéficiaires par des raisons comme :
 - Des réalisations du projet avec des résultats palpables ;
 - Un encouragement par distribution des primes aux différents acteurs.

La prise de décision est collégiale, le témoigne la proposition par le Coordonnateur du projet, des mesures correctives en pleine séance de l'atelier trimestriel d'évaluation tenu en Septembre / 2013. C'est un fait dont nous avons été témoins et qui est considéré comme une des bonnes pratiques du management.

Malgré quelques retards signalés dans la transmission des rapports mensuels, nous pouvons dire qu'en général, les différents rapports sont régulièrement produits. Cela permet un contrôle régulier du projet. A cela, s'ajoute les cadres de supervision et d'évaluation organisés par différents acteurs à savoir :

- Les réunions hebdomadaires de coordination ;
- Les réunions trimestrielles d'auto-évaluation et de programmation avec les partenaires ;
- Les réunions du CT Commun ;
- Les sessions annuelles de suivi-évaluation participatives avec les bénéficiaires ;
- Les ateliers provinciaux d'auto-évaluation (Administration, CDC, services techniques) ; etc.

Après cette présentation des résultats, une évaluation des variables est faite afin de récapituler la situation de la Conception du SSE du PARSE dans le tableau ci-après :

Tableau N°15 : Evaluation de la Gestion du SSE

Variable		Critère	Note max /Critère	Note max /S-variable	% obtenu /S-variable
Gestion (Z)	Planification	Les activités sont planifiées, les ressources sont évaluées et figurent dans un plan	18 / 20	28 / 40	70%
		Les outils appropriés pour la planification (Gantt, Réseau PERT, Cadre de Performance, Cadre de rendement, etc.) sont utilisés	08 / 10		
		La planification se fait d'une façon participative	08 / 10		
	Organisation	Les tâches et rôles sont répartis	08 / 10	18 / 30	60%
		Les responsabilités sont clairement définies	08 / 10		
		Les moyens sont bien affectés	05 / 10		
	Direction	Les acteurs sont mobilisés au travail	08 / 10	24 / 30	80%
		Les acteurs sont motivés	08 / 10		
		Les acteurs sont consultés pour la prise de décision	08 / 10		
	Contrôle	Les rapports sont régulièrement produits	06 / 10	14 / 20	70%
		Les cadres de supervision et d'évaluation existent	08 / 10		
TOTAL DE LA VARIABLE Z				84 / 120	70%

Source : Nous-mêmes, à partir de la grille d'évaluation de la Gestion du SSE du PARSE

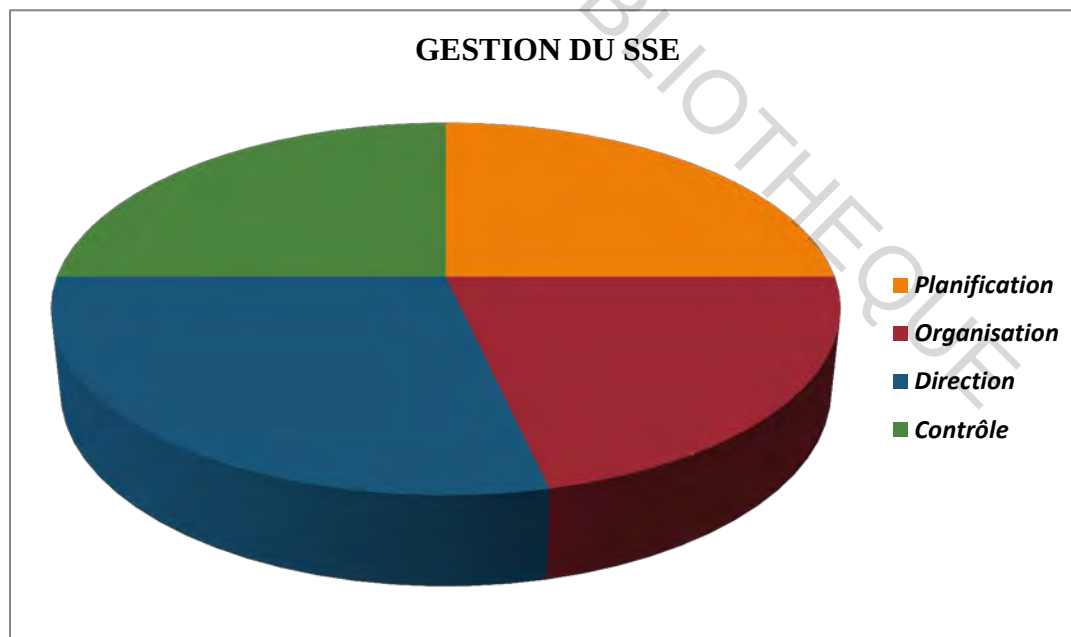
En analysant les scores obtenus, nous constatons que la *Gestion du SSE du PARSE* s'évalue à 70%. Cela s'explique par les scores réalisés par les quatre sous variables qui entrent en jeu à savoir la « *Planification* » qui s'évalue à 70%, l'« *Organisation* » qui s'évalue à 60%, « *Direction* » qui s'évalue à 80% et « *Contrôle* » qui s'évalue à 70%.

Si nous évaluons le poids que représente chaque sous variable dans la Gestion du SSE du PARSE, nous obtenons les résultats suivants :

- *Planification* : $70\% \times \frac{1}{4} = 17.5$ (25%)
- *Organisation* : $60\% \times \frac{1}{4} = 15$ (21.43%)
- *Direction* : $80\% \times \frac{1}{4} = 20$ (28.57%)
- *Contrôle* : $70\% \times \frac{1}{4} = 17.5$ (25%)
- TOTAL (Conception) : 70 (100%)**

Schématiquement, nous obtenons la figure suivante :

Figure N°11 : Poids de différentes sous variables dans la Gestion du SSE



Source : Nous-mêmes, à partir des résultats de l'évaluation de la Gestion du SSE

En interprétant la figure, les quatre sous variables occupent des positions différentes dans la Gestion du SSE du PARSE. La « Direction » vient au premier rang avec **28.57%**, les « Planification » au second rang avec **25%**, les « Contrôle » en troisième lieu avec **25%** et enfin les « Organisation » qui occupent la dernière place avec **21.43% (< 25%)**.

La conclusion est qu'en général le SSE du PARSE est bien géré. Toute fois, il faut souligner « l'affectation des moyens » et « la régularité des rapports » qui sont les deux points identifiés en gestion du SSE du PARSE enregistrant un mauvais score et dont les effets sur la mobilisation des acteurs et le contrôle régulier du projet sont négatifs.

Après l'évaluation et l'analyse des variables explicatives de la Performance du SSE du PARSE, il faut analyser cette fois-ci l'influence de chacune de ces variables. Pour ce faire, nous allons pondérer le score de chaque variable par $\frac{1}{2}$ en vue de les traiter au même pied d'égalité :

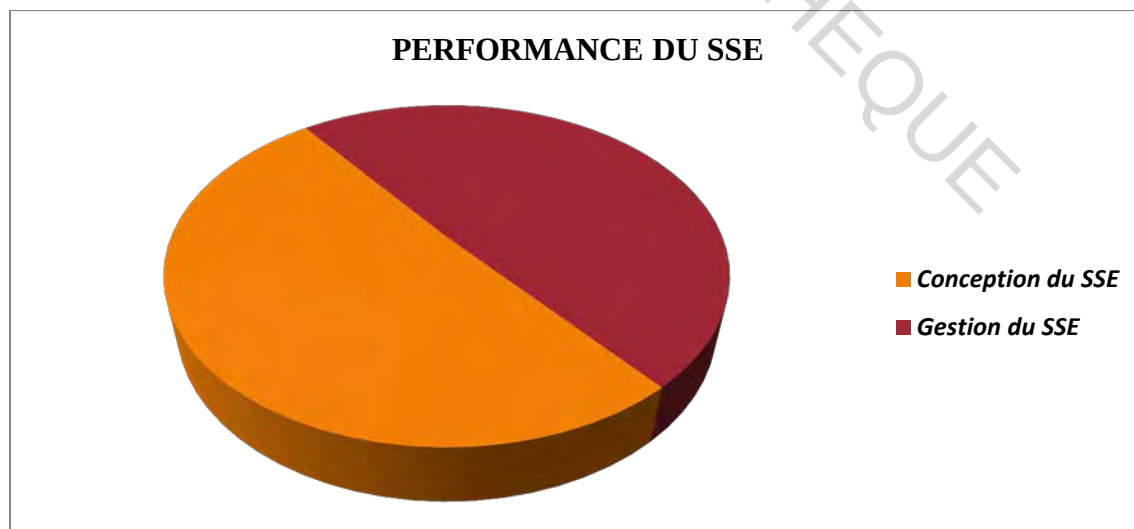
Conception du SSE : $72.14\% \times \frac{1}{2} = 36.07$ **(50.75%)**

Gestion du SSE : $70\% \times \frac{1}{2} = 35$ **(49.25%)**

TOTAL (Performance du SSE) : **71.07 (100%)**

Schématiquement nous avons la figure suivante :

Figure N°12 : Degré d'influence des variables explicatives à la Performance du SSE



Source : Nous-mêmes, à partir des résultats de l'évaluation des variables explicatives

En interprétant la figure, nous constatons que la part d'influence de la *Conception du SSE* (50.75%) à la Performance du SSE du PARSE est légèrement plus grande que celle de la *Gestion du SSE* (49.25%).

La conclusion est que la Performance du SSE du PARSE est fonction de sa conception et de sa gestion et cela, dans des proportions différentes de telle sorte que la conception du PARSE est légèrement mieux que sa gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre IV : LECONS ET PROPOSITIONS/RECOMMANDATIONS

Cette étude nous a appris beaucoup de choses qui nécessitent d'être mises en évidence en vue de mettre à profit les leçons et bonnes pratiques. Ces dernières peuvent être capitalisées pour des fins d'interventions futures.

IV.1. Leçons tirées et bonnes pratiques

IV.1.1. Au niveau de la conception du SSE

Le SSE du PARSE est qualifié de bien conçu pour deux raisons majeures à savoir :

- C'est un système adapté à la carte géographique du projet dans ce sens qu'il est décentralisé suivant la zone d'intervention du projet ;
- C'est un système bien pensé dans ce sens que ses concepteurs ont su associé dès le départ les services techniques permanents des DPAE en vue de préparer à temps l'après projet.

Les outils (ou supports d'information) du SSE du PARSE sont adaptés et devraient être très pratiques pour les raisons suivantes :

- Ce sont des outils suffisamment détaillés (en plusieurs rubriques) pour maximiser la quantité d'information à collecter ;
- Ce sont des outils diversifiés pour question d'être spécifique afin d'éviter de mélanger les informations issues des thématiques différentes ;
- Ce sont des outils adaptés à tous les niveaux de collecte et de remontée d'informations d'autant plus que chaque rubrique est proposée en deux langues : Français (langue de travail) / Kirundi (langue locale) ; etc.

IV.1.2. Au niveau de la gestion du SSE

Au niveau de la gestion du SSE du PARSE, ce à quoi nous avons beaucoup plus porté d'intérêt se résume en deux points à savoir : la motivation des acteurs et bénéficiaires et la fonction du RSE dans le projet.

Beaucoup pense que l'argent est le seul moyen de motivation du personnel au travail. L'expérience avec le PARSE nous a prouvé le contraire car, il se trouve que d'autres moyens peuvent être plutôt les mieux placés pour motiver son personnel.

L'argent, comme par exemple la distribution des primes (50 000 FBU à 15 000 FBU) est un des moyens utilisés par le PARSE pour motiver les acteurs impliqués dans son SSE. Mais, ce moyen n'est pas à privilégier car comme nous l'avons constaté, il crée une certaine dépendance chez les acteurs.

Plutôt, un management participatif peut motiver les acteurs dans ce sens que ces derniers se sentent plus associés à tous les niveaux du processus de gestion. Dans le cas d'espèce, nous pouvons citer l'exemple du Coordonateur du PARSE qui propose pour discussion, des mesures correctives en pleine séance d'atelier trimestriel d'évaluation (Septembre / 2013). Cette attitude est qualifiée d'élément positif pour la gestion dans ce sens qu'elle diminue la distance entre « Supérieur » et « Subordonné » et évite des solutions prêtes à porter.

Un autre élément très important dans la motivation des acteurs du SSE du PARSE est le fait qu'au niveau des réalisations, le projet enregistre des résultats positifs et palpables. Comme nous l'avons constaté, les acteurs et bénéficiaires sont satisfaits des réalisations du projet. Eux-mêmes témoignent que c'est encourageant de faire un suivi de quelque chose qui marche bien. Donc, nous pouvons conclure que les résultats des réalisations d'un projet ont un impact sur la mobilisation des acteurs du SSE et partant, sa gestion et vice-versa.

Dans la pratique, le constat a été que la fonction du RSE au PARSE est très étendue et riche de responsabilités par rapport à d'autres fonctions de même niveau hiérarchique. C'est le RSE qui rassemble tous les rapports (suivi des réalisations et suivi financier). Pourtant, sa position au niveau de l'organigramme du projet ne le justifie pas (cfr Organigramme du PARSE en annexe II). En effet, comme beaucoup pourrait ne pas le croire, la fonction du RSE ne se limite seulement pas au suivi-évaluation des réalisations du projet, elle s'étend aussi à l'aspect financier dont le soin est souvent délaissé au RAF.

IV.1.3. Au niveau de la performance du SSE

La Performance du SSE du PARSE est fonction de sa conception et sa gestion. Toute fois, il faut souligner qu'elle est dans la moindre mesure, influencée par l'environnement socio-économique du pays. Cela est témoigné par des départs massifs de ressources humaines impliquées dans le SSE du projet qui s'élèvent aujourd'hui à 7 DPAE, 4RSE, et 5DVP et dont les conséquences négatives sur la Performance sont évidentes. Notons que cette instabilité est expliquée par le fait

que l'institution dont ces ressources sont issues n'est pas attrayante vis-à-vis des conditions salariales. Ce qui constitue un facteur externe dont la maîtrise échappe au gestionnaire du projet.

Les sous variables « Pertinence », « Efficacité », « Efficience » et « Durabilité » n'ont pas le même poids malgré qu'elles contribuent toutes à la Performance du SSE du PARSE. Ce qui est de même pour la Conception et la Gestion du SSE du PARSE dont les sous variables influencent la Performance du SSE du PARSE dans des proportions différentes. A leur tour, la « Conception » et la « Gestion » comme variables explicatives, ont une influence légèrement différente. Ici, il faut comprendre que l'influence ou le poids des variables/sous variables n'est pas comptabilisé en parts égales. Le degré ou la proportion varie d'une variable à l'autre/d'une sous variable à l'autre.

IV.2. Propositions/Recommandations

A l'issue de cette étude, des propositions/recommandations sont formulées à l'endroit de l'UCP, au Ministère de tutelle (MINAGRI) et à la représentation du FIDA au Burundi dans l'esprit de les orienter et les éclairer sur certains défis.

IV.2.1. Principaux défis à relever

Globalement, le SSE du PARSE est performant. Toute fois, des efforts doivent être fournis pour son amélioration avec un accent particulier sur sa durabilité, qui aujourd'hui, suscite des inquiétudes.

En vue d'éclairer différents destinataires de nos propositions/recommandations, une étude analytique fondée sur l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces du SSE du PARSE par rapport à sa durabilité est proposée.

Tableau N°16 : Analyse SWOT du SSE du PARSE par rapport à sa durabilité

Environnement interne	FORCES	FAIBLESSES
	- Un système dont les acteurs à la base sont issus des services techniques permanents (DPAE) ; - Un système dont les outils/support d'information sont pratiques et adaptés; - Le processus de transfert des compétences est déjà en marche.	- Un système utilisant de gros moyens (exemple : distribution des primes) et un arsenal d'outils (exemple : logiciel EPI INFO dans la gestion de la base de données) sophistiqués ; - Des acteurs et bénéficiaires non sensibilisés sur les objectifs du SSE.
Environnement externe	OPPORTUNITES	MENACES
	PARSE est un projet dont les interventions s'inscrivent dans les priorités de l'Etat burundais.	- Départs massifs des acteurs formés (issus des services des DPAE) vers d'autres secteurs plus attrayants ; - Climat sociopolitique incertain à la veille des élections de 2015.

Source : Nous-mêmes, à partir de l'analyse de l'environnement interne et externe du SSE du PARSE

Forces du SSE :

- Un système dont les acteurs à la base sont issus des services techniques permanents (DPAE). Ce fait d'anticiper sur les acteurs qui restent permanents même après le projet, compte beaucoup dans la durabilité du SSE.
- Un système dont les outils/support d'information sont pratiques et adaptés. La clarté et la simplicité des outils permettent une appropriation rapide et effective du système par les acteurs et bénéficiaires. Cela est un élément catalyseur du processus de transfert des compétences déjà engagé par le projet.

- Le processus de transfert des compétences est déjà en marche. C'est un signe qui témoigne la bonne volonté des gestionnaires du projet dans la préparation de l'après projet.

Faiblesses du SSE :

- Un système utilisant de gros moyens (exemple : distribution des primes) et un arsenal d'outils (exemple : logiciel EPI INFO dans la gestion de la base de données) sophistiqués. C'est une faiblesse par rapport à la durabilité du SSE dans ce sens qu'après le projet, ces dépenses et cet arsenal seront difficiles à être supportés par les acteurs et bénéficiaires.
- Des acteurs et bénéficiaires non sensibilisés sur les objectifs du SSE. Ne pas savoir d'où l'on vient et où l'on va est une limite à l'orientation et à la motivation des acteurs et bénéficiaires. La définition des objectifs du SSE est donc, un élément fondamental pour sa durabilité.

Opportunité à saisir :

- PARSE est un projet dont les interventions s'inscrivent dans les priorités de l'Etat burundais. Tout lobby en faveur du projet serait le bienvenu car le secteur d'élevage auquel font parties les interventions du PARSE est parmi les plus prioritaires de l'Etat burundais.

Menaces au SSE :

- Départs massifs des acteurs formés (issus des services des DPAAE) vers d'autres secteurs plus attrayants. C'est une menace dans ce sens que ces départs créent des vides parmi les acteurs, occasionnant ainsi un faible rendement. Ce vide est souvent comblé par des acteurs inexpérimentés qui nécessitent d'être renforcés continuellement. D'où proviendra le financement de ce renforcement continu de capacités, après le projet ?
- Climat sociopolitique incertain à la veille des élections de 2015. Aujourd'hui, dans certains coins, le projet est obligé de recourir au recouvrement forcé des saillies issues de la CSC à cause de la résistance chez certains bénéficiaires. Cela est un signe précurseur de la mise en cause de la pérennité du projet. Alors, qu'en sera-t-il de l'après projet (période qui coïncidera avec les futures élections de 2015) ?

En effet, la contribution de la précédente analyse se résume en proposition des pistes de solutions basées sur la logique suivante : les forces du SSE peuvent être exploitées pour corriger ses faiblesses et/ou contrecarrer les menaces éventuelles, tout comme les opportunités offertes par l'environnement peuvent être saisies afin de pallier aux faiblesses et/ou contrecarrer les menaces éventuelles.

IV.2.2. Actions et orientations stratégiques proposées

A l'Unité de Coordination du PARSE :

En nous basant sur les résultats des analyses réalisées, nous proposons ce qui suit :

- Organiser une campagne de sensibilisation et de préparation des acteurs et bénéficiaires à l'appropriation du SSE. Les sujets à développer seraient par exemple : les objectifs du SSE ; la gestion de l'après projet; etc. ;
- Faire une plaidoirie auprès des gestionnaires du Ministère de tutelle (MINAGRI) pour instaurer une stratégie d'appropriation des réalisations du projet et d'assurance de la pérennité de ses bénéfices ;
- Continuer le processus de transfert progressif des compétences aux services techniques permanents des DPAE ;
- Introduire la demande de prolongation de la durée du projet pour éviter de précipiter le processus de transfert des compétences déjà en marche.

Au Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage :

- Accompanyer le processus de transfert des compétences du projet aux services techniques du Ministère par les actions suivantes :
 - Organiser des ateliers de sensibilisation sur l'obligation de rendre compte à l'intention des cadres et techniciens impliqués dans les projets sous sa tutelle ;
 - Prendre des stratégies de fidélisation des cadres et techniciens impliqués dans les projets sous sa tutelle par la distribution des primes d'encouragement sur salaire par exemple.
- Appuyer la demande de prolongation de la durée du projet au cas où cette dernière serait introduite ;

- Adopter le présent modèle de SSE des projets FIDA (qualifié de performant) pour des projets futurs qui seront initiés par le Ministère.

A la représentation du FIDA au Burundi :

- A moins d'une année de fin du projet, il s'avère nécessaire et pertinent d'accorder ne fût ce qu'une courte durée de prolongation du projet pour parachever ses réalisations et assurer un accompagnement progressive de transfert de compétences aux services techniques habilités sans précipitation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

L'objet de notre étude est d'analyser la performance du système de suivi-évaluation du PARSE en vue de proposer des recommandations pour son amélioration et tirer des leçons pour des interventions futures.

Les résultats montrent que la performance du SSE du PARSE s'évalue à 75%. Ce niveau élevé de performance du SSE se justifie par sa pertinence estimée à 86.66%, son efficacité estimée à 80%, son efficience estimée à 75% et sa durabilité estimée à 60%. Remarquons ici, que seule la durabilité enregistre un score inférieur à 70%. Les faits qui expliquent en grande partie ce mauvais score est d'une part, cette « volonté conditionnée »¹⁷ des acteurs et d'autre part, le grand volume de coûts engagés dans le SSE, difficile à être supporté après le projet.

La performance du SSE du PARSE est fonction de deux variables à savoir « la conception du SSE » et « la gestion du SSE ». Cependant, l'on pourrait conclure qu'en général, le SSE du PARSE doit sa performance à sa conception qui s'évalue à 72.14% et sa gestion qui s'évalue à 70%. Après l'analyse, une légère différence de proportions représentant la contribution de chacune des deux variables dans l'atteinte de la performance se fait sentir : 50.75% de la part de sa conception et 49.25% de la part de sa gestion. Toute fois, la performance du SSE du PARSE peut être aussi influencée par l'environnement socio-économique (mobilité des ressources humaines). Cette variable externe considérée comme risque dans notre modèle d'analyse, devient dans la moindre mesure, une évidence après l'analyse.

Donc, la performance du SSE du PARSE est expliquée par plusieurs qualités émanant de sa bonne conception et sa bonne gestion. Ces dernières sont à capitaliser pour maintenir le rythme et à mutualiser pour faire profiter aux autres intervenants.

La récente décision prise pour conditionner la distribution des primes aux agents de saisie par la disponibilité de l'information à temps est louable dans ce sens qu'elle contribue à limiter les retards enregistrés dans la remontée de l'information. Toute fois, cette dernière mérite d'être revue parce que nul ne prouve que les agents de saisie soient les seuls comptables desdits retards.

¹⁷ Par le matérialisme (prime, moyen de déplacement, etc.)

Une analyse minutieuse doit être faite en vue d'identifier à quels niveaux du circuit se situe le problème.

Le défi majeur pour le SSE du PARSE reste sa durabilité. A la veille de l'achèvement du projet (31/03/2014), il est grand temps que toutes les parties prenantes songent déjà à l'après projet afin de pérenniser les bénéfices des interventions du projet. Si dans certains cas par exemple, le projet soit obligé de procéder par un recouvrement forcé des saillies issues de la CSC (cfr campagne de recouvrement forcé fait au mois de septembre 2013), des inquiétudes sur la pérennité du projet et partant, sur la durabilité de son système de suivi-évaluation ne manqueraient pas.

En définitive, nous terminons nos propos en exhortant tous les destinataires de nos propositions/recommandations à prendre avec considération notre contribution si modeste soit-elle car dit-on : « accepter un bon conseil, c'est accroître sa propre performance »¹⁸.

¹⁸ Johann Wolfgang Von Goethe

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages :

1. COMMISSION EUROPEENNE : Manuel Gestion du Cycle de Projet, Mars 2001 ;
2. MARCO SEGONE & al : « Faciliter le renforcement durable des capacités en Suivi-Evaluation », Juillet 2010 ;
3. GILLES VALLET: Techniques de planification de projets (2^{ème} édition), DUNOD, Paris 1996 ;

Mémoires :

4. NIZEYIMANA Faustin : LA FAISABILITE ECONOMICO-FINANCIERE DU PROJET D'ELEVAGE DES POULES PONDAISES A MUGINA, ULK – AO 2009 ;
5. Sékou BADJI : ANALYSE DE LA PERFORMANCE D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DE PROJETS : Cas de l'USCP du Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, CESAG – M0061MPSG11 2009 ;
6. Aminata Nathalie OUATTARA : ANALYSE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION D'UN PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT : Cas du PNDL au SENEGAL, CESAG – M0125GDP11 Novembre 2010.

Supports de cours :

7. Ahmadou Traoré : Contexte de projets, Codex de cours CESAG 2012;
8. Ahmadou Traoré : Planification stratégique (CADLOG SEMINAIRE AEPJ), Slides de cours CESAG 2013 ;
9. Papa Félou DIALLO : Document de lecture sur la Gestion des projets dans les ONG, CESAG 2013 ;
10. Sile O'Dorchai : « Diagnostic et gestion de projets », Slides de cours ULB 2013 ;
11. Mme Kamoun Ry et Mme Ben Ammar Salima : « INTRODUCTION GENERALE A LA GESTION », Codex de cours, Université Virtuelle de Tunis 2008.

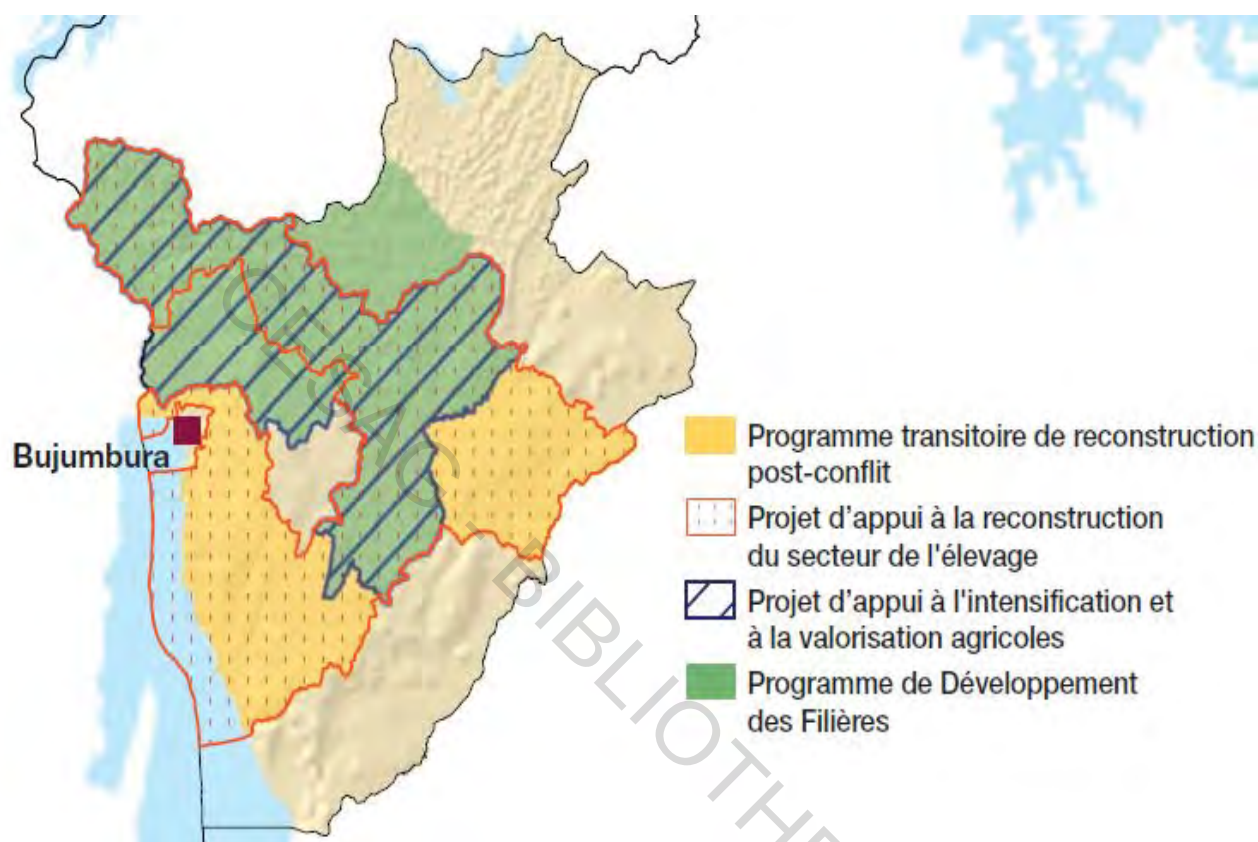
Webographie :

12. <http://www.innovaxion.net>;
13. <http://www.fidafrique.net/IMG/pdf/presentationPASSE-FIDA-ROME.pdf>;
14. http://www.ong-adg.be/spip/IMG/pdf/Qualit_projet.pdf

Documents de projet

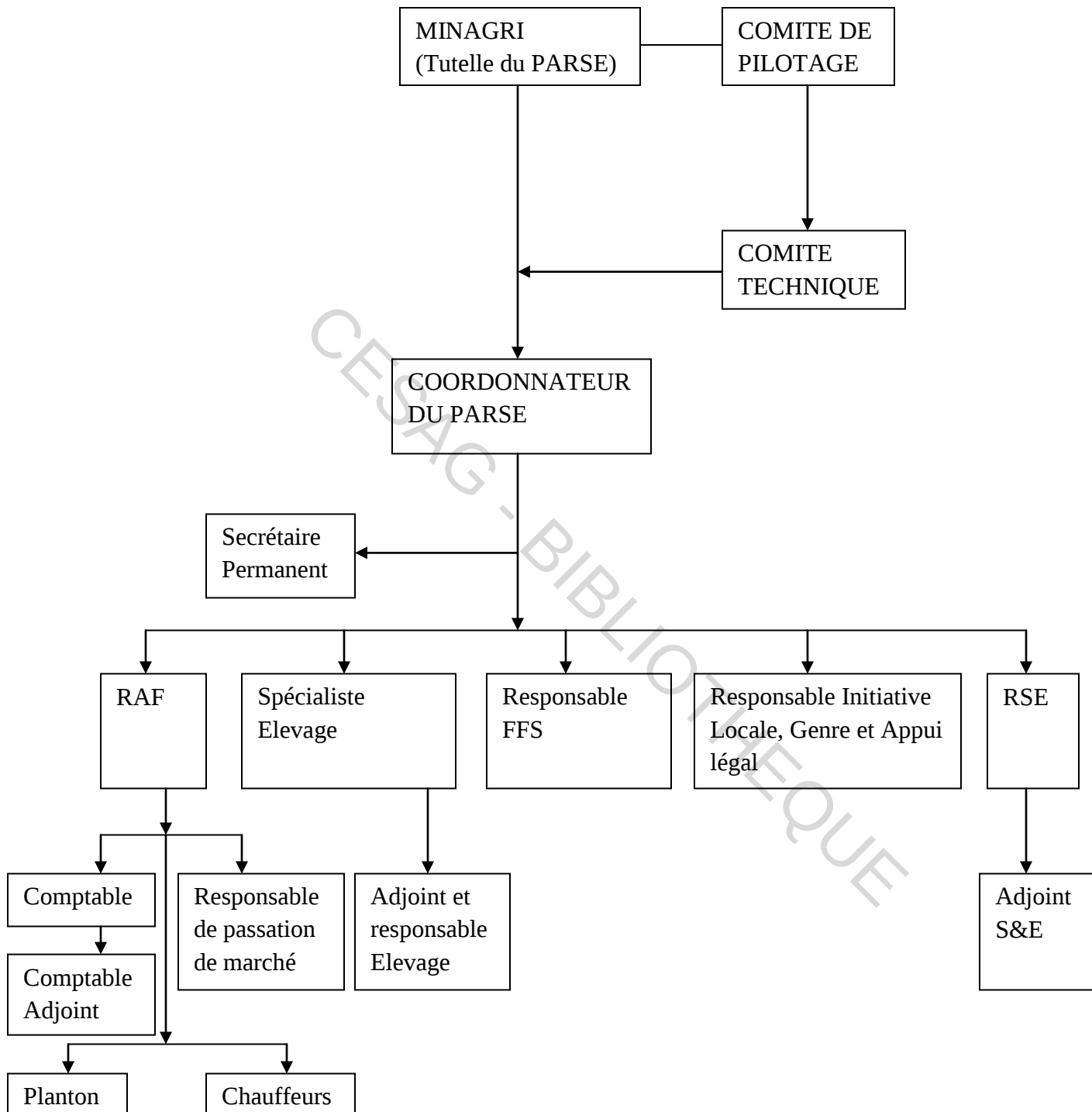
15. BAZIHIMANA Cléophas : Rapport de la mission d'appui au dispositif de Suivi-Evaluation du PARSE, Juillet 2010 ;
16. BAZIHIMANA Cléophas : Guide de Suivi-Evaluation des interventions du PARSE, Novembre 2008 ;
17. MWAMINIFU Salvator : Système de Suivi-Evaluation du PARSE, Slides de formation 2012 ;
18. PARSE : Rapport annuel 2012, Mars 2013 ;
19. PARSE : Programme de Travail et Budget Annuel 2013
20. PARSE : Rapport du premier semestre 2013, Septembre 2013 ;
21. NTAHOMPAGAZE Patrice : SITUATION DE REFERENCE GLOBALE DU PARSE, Rapport définitif Décembre 2010 ;
22. Professeur Yalacé Y. KABORET : EVALUATION DES AGENTS COMMUNAUTAIRES EN SANTE ANIMALE « ACSA » AU BURUNDI, Rapport final Juin 2011.

**Annexe I : CARTE DE LA ZONE D'INTERVENTION DU PARSE PAR RAPPORT AUX
AUTRES PROJETS DU FIDA AU BURUNDI**



Source : FIDA : Œuvrer pour que les populations rurales se libèrent de la pauvreté au BURUNDI, page 7

Annexe II : ORGANIGRAMME DU PARSE



Source : PARSE: Rapport annuel 2012

Annexe III : GUIDE D'ENTRETIEN

✓ VARIABLE EXPLIQUEE : Performance

1. Pouvez-vous nous décrire votre méthode de Suivi-Evaluation du projet ?
2. Cette méthode, est-elle basée sur l'existence d'un système formel de Suivi-Evaluation ?
3. Ce système existe depuis combien de temps ?
4. Qui sont les utilisateurs des informations produites par votre SSE ?
5. Etes-vous satisfaits de la qualité de l'information produite par le SSE ?
6. Les informations reçues se présentent sous quelles formes ?
7. Les informations vous sont-elles fournies à temps pour permettre la mise en œuvre d'actions correctives en cas de dérive du projet ?
8. Respect-on les délais de mise à disposition des informations ?
9. Le fonctionnement du SSE est-il bien compris et partagé par tous les acteurs ?
10. Les coûts de collecte et de traitement de l'information sont-ils abordables et supportables par le projet ?

✓ VARIABLES EXPLICATIVES : Conception du SSE & Gestion du SSE

1. Les objectifs du SSE sont-ils clairement définis et compris des acteurs ?
2. Le système de collecte et de remontée des données s'articule-t-il autour des antennes du projet ?
3. Comment cela se présente-t-il et quels en sont les avantages et/ou inconvénients ?
4. Les activités du projet sont-elles planifiées dans le temps ?
5. Comment planifiez-vous les activités du SSE dans le temps ?
6. Quels outils de planification utilisez-vous ?
7. Quels sont les moyens humains, matériels et financiers que nécessite le fonctionnement de votre SSE ?
8. La disponibilité des ressources pour le fonctionnement du SSE est-elle garantie dans le temps ?
9. Quelle est la durée moyenne de collecte, de traitement des données et production des rapports de suivi ?
10. Quels sont les indicateurs définis pour la collecte des données ?
11. Quelles sont les rubriques prioritaires d'informations ?

12. Existe-t-il un manuel clair pour la collecte et le traitement de l'information ?
13. Le manuel est-il à la portée de tous les acteurs ?
14. Quelles sont les compétences disponibles pour le SSE ?
15. Les responsabilités sont-elles clairement définies pour tous les acteurs du SSE?
16. Pouvez-vous présenter les facteurs de mobilisation et de motivation des acteurs du SSE et du projet tout entier ?
17. Comment ces facteurs sont-ils appréciés par les acteurs du SSE et par l'ensemble des acteurs du projet?
18. Quel style de management appliquez-vous dans le processus de suivi du projet (Faites une brève description) ?
19. Quels sont les cadres de concertations et de coordination du projet ?
20. Décrivez le processus de prise de décision suivi par les gestionnaires du projet.
21. Présenter les outils de supervision existants.