



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT

DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO –



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du

**MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,
OPTION GESTION DES PROJETS - M2PSG GP
Promotion 2, Année académique 2008-2009**

THEME

**ANALYSE DU SYSTÈME DE SUIVI-EVALUATION D'UN PROJET
D'APPROCHE PARTICIPATIVE : CAS DE LA GESTION INTÉGRÉE DE LA
PRODUCTION ET DES DÉPRÉDATEURS DES CULTURES (GIPD) DU
SÉNÉGAL**

Elaboré par :

Agnès MANGA JOHNSON

Sous la direction de :

**Monsieur Papa Félou DIALLO
Enseignant associé au CESAG**

NOVEMBRE 2012

DEDICACES

Je rends Grace à **Dieu Tout Puissant**, qui m'a permis de mener à bien ce programme d'études supérieures en gestion de projet et organisations au CESAG.

Je dédie ce modeste travail à :

- **Feu mon père Balanto MANGA**

Papa, je sais combien mon éducation était importante pour toi. Tu as fait de moi ce que je suis aujourd'hui. Trouve ici le témoignage de mon affection filiale et de ma reconnaissance. Que ton âme repose en paix!!!

- **Mère Amenkouline DIATTA**

Maman, tu m'as toujours accordée ta confiance. Je comprends maintenant pourquoi tu m'as toujours demandé d'être patiente. Que **Dieu Tout Puissant et Miséricordieux** t'accorde la santé. Amen

- **Mon époux Bertin JOHNSON**

Sans ton appui financier, matériel sans failles et tes bénédictions, ce modeste travail n'aurait pas eu lieu. J'en mesure chaque jour de ma vie la profondeur et les effets bénéfiques de ce soutien indéfectible. Je t'exprime mon éternelle gratitude. Ce travail est aussi le votre.

- **Ma fille Bera Efiorgane JOHNSON**

Tu as souffert de mon absence à tes côtés pour la répétition de tes cours durant ma formation. Ce travail représente une lueur de consolation et d'encouragement pour toi.

- **Tous mes Frères et Sœurs**

Louis Jacques, Mathias, Nestor, Joseph Edouard, Gervais, Abyossé, Léonie, Marie, Véronique

Soyez rassurés de ma reconnaissance et mon affection. J'ose espérer que ce modeste travail aura répondu à toutes vos attentes.

- **Mon oncle Joseph Edouard DIATTA, sa femme et ses enfants**

Merci pour le soutien indéfectible à ma famille. Je vous en suis très reconnaissante. Que **Dieu Tout Puissant** vous le rend au centime. Amen.

REMERCIEMENTS

Pour la réalisation de ce travail de recherche, de nombreuses personnes ont partagé avec nous leurs connaissances, leurs expériences et leurs bonnes idées. Les occasions ont été multipliées et fréquentes, lors des discussions professionnelles, des entretiens avec les acteurs du programme GIPD. C'est pourquoi, je saisis cette occasion pour leur adresser mes sincères remerciements et leur exprimer ma profonde gratitude. J'espère que ce travail rendra juste la qualité de leur apport.

Une mention spéciale à Papa Félou DIALLO, mon Directeur de mémoire, pour la qualité de l'encadrement et la pertinence de ses observations. Trouvez-ici l'expression de ma profonde gratitude.

Mes remerciements vont également au :

- Corps professoral et à l'ensemble du personnel du CESAG particulièrement à Monsieur Ahmadou TRAORE, pour la richesse des enseignements, la qualité de l'encadrement et des services dont nous avons bénéficié tout au long de notre formation dans ce prestigieux centre de formation ;
- Personnel de la Direction de l'Agriculture plus particulièrement à mon chef de Service, Monsieur Ababacar Diouf, pour vos encouragements et vos conseils. Je profite de ce modeste travail pour vous exprimer ma très grande reconnaissance.

Nous disons merci du fond du cœur à toute l'équipe du Programme GIPD du Sénégal particulièrement à Monsieur **Makhfous SARR**, Coordinateur du Programme GIPD, Madame **Fatou Diack DIAO**, Responsable du suivi-évaluation du programme GIPD, Monsieur **Ayuba FAYE**, Responsable de la Formation du programme GIPD, Monsieur **Sidiya DABO**, Point Focal du Programme GIPD dans la région de Dakar pour leur disponibilité dont ils ont fait preuve et tous les **Techniciens et Producteurs Facilitateurs**, qui ont partagé leurs expériences dans le cadre de nos recherches.

J'aimerais souligner l'apport inestimable de mon époux Bertin Johnson. Les mots me manquent pour exprimer ma profonde reconnaissance dont la patience et le sacrifice n'ont jamais fait défaut.

Je ne saurais terminer sans dire bravo à tous mes camarades de la deuxième promotion en Master II Professionnel en Sciences de Gestion, Option Gestion des Projets. Que Dieu fasse que cette fraternité puisse se perpétuer.

LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

- ACDI : Agence canadienne de développement international
- ACCESS : Logiciel de gestion de base de données
- BAD : Banque Africaine de Développement
- CDSMT : Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme
- CEP : Champs Ecoles des Producteurs
- CLSE : Cellule Locale du Suivi Evaluation
- CNSE : Cellule nationale du Suivi Evaluation
- CRSE : Cellule Régionale du Suivi Evaluation
- CUMAR : Culture Maraîchère
- DSRP : Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
- FAO : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
- GAR : Gestion axée sur les Résultats
- GAR : Gestion Axée sur les Résultats
- GIPD : Gestion Intégrée de la Production et des Déprédateurs des cultures
- GIPD/CEP : Gestion Intégrée de la Production et des Déprédateurs des cultures à travers les Champs Ecoles des Producteurs
- LMR : Limite Maximale de Résidus
- LOASP : Loi d'Orientation Agro-Sylvo Pastorale
- LPDA : Lettre de Politique de Développement Agricole
- NPA : Nouvelle Politique Agricole
- OMD : Objectif du Millénaire pour le Développement
- PASA : Programme d'Ajustement Structurel Agricole
- PND : Plan National de Développement
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
- PUCD : Partenariat Universitaire en Coopération et Développement
- SCPRO : Logiciel de traitement de données
- SE : Suivi Evaluation
- SMART : Spécifique Mesurable Accessible Réalisable dans le Temps
- SNSAS : Stratégie Nationale de Sécurité Alimentaire au Sénégal
- SPSS : Logiciel d'analyse des données statistiques
- SSE : Système de Suivi Evaluation
- UE : Union Européenne

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cycle de gestion d'un projet	23
Figure 2 : Quelques facteurs clés liés à la réussite des projets (Source : UE, 2002)	23
Figure 3 : Chaîne des résultats (Source : FIDA, 2002)	38
Figure 4 : Modèle d'analyse	47
Figure 5 : Organigramme du Programme GIPD du Sénégal	63
Figure 6 : Cadre institutionnelle du suivi-évaluation	65
Figure 7 : Organigramme proposé	95
Figure 8 : Planning de fonctionnement proposé.....	96

LISTE DE TABLEAUX

Tableau 1: Différence et complémentarité entre le suivi et l'évaluation	32
Tableau 2 : Cadre de mesure de Rendement.....	39
Tableau 3 : Indicateurs de mesure des variables du modèle	48
Tableau 4 : Résultats de l'étude sur la variable «Conception du système»	70
Tableau 5 : Résultats de l'étude sur la variable «Gestion du système»	71
Tableau 6 : Résultats de l'étude sur la variable «Performance du système»	72
Tableau 7 : Forces et Faiblesses de la Variable «Conception du système»	75
Tableau 8 : Forces et Faiblesses de la Variable «Gestion du système»	78
Tableau 9 : Récapitulatif des critères de la performance du SSE affectés.....	81

AVANT PROPOS

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) crée le 05 août 1985 par la confédération des chefs d'Etats de la Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEAO), est devenu depuis le 20 septembre 1996, à la suite de l'intervention de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de Ouest (BCEAO), un centre de formation des Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UMEOA).

Le CESAG a pour ambition de doter la sous région de cadres capables d'opérer les changements nécessaires pour relever les nouveaux défis du développement qu'impose le contexte de la globalisation, en leur donnant une formation dans le domaine de la gestion et un entraînement aux aptitudes et comportements nécessaires à l'exercice de leurs fonctions managériales dans un contexte socioculturel africain, caractérisé par la rareté des ressources et l'incertitude.

Ainsi, le programme de formation en Master II, Gestion des Projets, qui est l'un des programmes du CESAG à vocation professionnelle est essentiellement tourné vers la formation de cadres capables d'assurer une gestion efficace des hommes d'une part et d'autre part de gérer les entreprises et organisations africaines pour les rendre plus performantes et d'innover pour assurer leur développement durable. C'est dans cette optique que le CESAG a mis un accent particulier sur l'alternance enseignement théoriques et stages pratiques.

Ce dernier aspect de la formation prévoit pour chaque stagiaire manager, un stage de fin de cycle qui peut revêtir la forme d'une mission dans une entreprise, organisation ou une administration ou de recherche appliquée en management. D'une durée de trois mois, ou plus, il s'insère dans un souci de contact et d'ouverture avec le monde économique et professionnel et met à la disposition des entreprises, organisations ou administrations des cadres opérationnels.

C'est dans ce cadre qu'il a été réalisé le stage de fin de cycle au niveau programme national de Gestion Intégrée de la Production et des Déprédateurs des cultures (GIPD) au Sénégal.

En effet, au cours de ce stage, le système de suivi évaluation a été analysé. Les résultats des travaux de terrain sous forme de recherches appliquées avec des propositions d'amélioration du cadre conceptuel et de la gestion du système sont contenus dans ce présent mémoire.

SOMMAIRE

DEDICACES	1
REMERCIEMENTS	2
LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS	3
LISTE DES FIGURES	4
LISTE DE TABLEAUX	4
AVANT PROPOS	5
SOMMAIRE	6
PRESENTATION DE L'ETUDE	9
INTRODUCTION	10
I – OBJET DE L'ETUDE	12
II – PROBLEMATIQUE	13
III - OBJECTIFS DE L'ETUDE	15
3.1 – Objectif Général	15
3.2 – Objectifs spécifiques	15
IV - INTERET DE L'ETUDE	15
V - DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE	16
VI - DEMARCHE DE L'ETUDE	16
VII - PLAN DE L'ETUDE	17
PREMIERE PARTIE :METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	18
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE / METHODOLOGIE DE L'ETUDE	19
SECTION I – CADRE THEORIQUE	19
I- DEFINITION DE QUELQUES CONCEPTS	19
1.1 – Notion du Développement	19
1.2 – Notion de Plan	19
1.3 – Notion de Programme	19
1.4 – Notion de Projet	19
1.5 - Cycle de vie d'un projet	21
1.6 – Notion de Gestion de Projets	22
1.7 – Cycle de gestion d'un projet	23
1.8 - Facteurs de réussite des projets/programmes de développement	23
1.9 – Performance	24
II – GENERALITES SUR LE SUIVI ET L'EVALUATION	24
2.1 - Suivi	25
2.2 – Evaluation	28
2.3 - Complémentarités et Différences entre le Suivi et l'Evaluation	31
2.4 - Système de suivi évaluation	32

2.5 - Indicateurs de suivi et d'évaluation.....	33
2.6 - Gestion axée sur les résultats –	34
SECTION II – METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	42
I - PRECISION DU PROBLEME CENTRAL ET QUESTION DE RECHERCHE	42
1.1 - Précision du problème central.....	42
1.2- Question de recherche.....	42
1.3- Hypothèses de recherche	43
II – DEFINITION DES VARIABLES ET ELABORATION D'UN MODELE D'ANALYSE	43
2.1 – Définition des variables	43
2.2 - Elaboration du Modèle d'analyse.....	47
III – DEFINITION, JUSTIFICATION ET ECHANTILLONNAGE DE LA POPULATION A L'ETUDE..	49
3.1–Définition de la population à l'étude.....	49
3.2 - Justification et échantillonnage de la population à l'étude.....	50
IV – INSTRUMENTS DE L'ETUDE ET METHODE D'ADMINISTRATION.....	51
4.1 - Instruments de l'étude	51
4.2 - Méthode d'administration du questionnaire	51
CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE	52
SECTION I – SOMMAIRE DESCRIPTIF DU PROGRAMME SOUS REGIONAL GIPD/CEP) ..	52
I – CONTEXTE	52
II – OBJECTIFS DU PROGRAMME.....	53
III - STRATEGIE D'INTERVENTION DU PROGRAMME GIPD.....	54
IV - DEROULEMENT D'UN CHAMP-ECOLE DES PRODUCTEURS (CEP)	54
V – PRINCIPES DE BASE QUI SOUS-TENDENT LA GIPD.....	55
VI – PHASES DU PROGRAMME	55
6.1 – Première Phase.....	56
6.2 – Deuxième Phase.....	56
VII – FINANCEMENT DU PROGRAMME	57
VIII – ORGANISATION DU PROGRAMME	57
SECTION II – PROGRAMME GIPD/CEP DU SENEGAL.....	59
I – PRESENTATION SOMMAIRE.....	59
II - ZONE D'INTERVENTION.....	59
III – RESULTATS ATTENDUS.....	59
IV - PRINCIPALES ACTIVITES.....	60
4.1. - Formations des facilitateurs.....	61
4.2. Formation des producteurs	62
4.3 - Recyclage des Producteurs.....	62
V - ORGANISATION ET GESTION.....	63
5.1 – Organigramme du programme.....	63

5.2 – Dispositions Institutionnelles du Programme.....	63
5.3 - Organisation du Suivi-Evaluation.....	64
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET PROPOSITIONS /	
RECOMMANDATIONS.....	66
CHAPITRE I: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	67
I – DEFINITION DE LA METHODE DE TRAITEMENT DES DONNEES.....	67
1.1 - Traitement des données.....	67
II – PRESENTATION DES RESULTATS, INTERPRETATION ET ANALYSE.....	69
2.1 – Présentation des résultats.....	69
2.2 – Interprétation et analyse des résultats.....	73
CHAPITRE II – PROPOSITIONS / RECOMMANDATIONS.....	82
I – AMELIORATION DU CADRE CONCEPTUEL DU SYSTEME.....	82
1.1 – Identification des utilisateurs et de leurs besoins.....	82
1.2 – Définition des objectifs du SSE du programme GIPD de manière opérationnels.....	84
1.3 – Définition des résultats anticipés en fonction d’analyses appropriées.....	84
1.4 – Suivi des résultats en fonction des indicateurs appropriés.....	85
1.5 – Définition précises des tâches aux quelles s’appliqueront chaque indicateur (responsabilités)	87
1.6 – Définition précises des responsabilités dans le suivi évaluation.....	90
1.7 – Identification et gestion des risques.....	90
1.8 – Outil d’analyse de risque.....	91
1.9 – Elaboration de rapports axés sur les résultats.....	92
II – AMELIORATION DU CADRE DE GESTION DU SYSTEME.....	93
III – PLAN DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS.....	97
CONCLUSION GENERALE.....	98
BIBLIOGRAPHIE.....	101
WEBOGRAPHIE.....	103
ANNEXES.....	104
ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE D’ENQUÊTE.....	105
ANNEXE 2 : GUIDE D’ENTRETIEN.....	109
ANNEXE 3 : FICHE DE SUIVI POUR LA FORMATION DES FACILITATEURS EN GIPD.....	110
ANNEXE 4 : FICHE DE SUIVI DES CEP.....	111
ANNEXE 5 : MATRICE DU RISQUE PROPOSE.....	112
ANNEXE 6 : CADRE LOGIQUE DU PROGRAMME SOUS REGIONAL GIPD.....	113

PRESENTATION DE L'ETUDE

INTRODUCTION

La lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire est une des préoccupations majeures des pays en voie de développement, notamment africains. En effet, la dégradation de la situation économique et sociale au cours de ces dernières décennies a placé certains pays africains au cœur de la problématique sus-évoquée et des difficultés de tous ordres.

Conscient de l'essor économique de leurs nations, la plupart des pays africains ont entrepris des réformes politiques importantes comme les Plans Nationaux de Développement (PND), les Documents Stratégiques de Réduction de la Pauvreté, les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), la décentralisation et les réformes économiques.

Ainsi, les décideurs africains ont eu à élaborer plusieurs plans quinquennaux comportant beaucoup de projets industriels et sociaux. Ils ont adopté la formule projet/programme comme la voie obligée pour accéder à une croissance économique et durable. C'est ce qui fait qu'on ait assisté à un accroissement de projets/programmes dans divers secteurs.

Cependant, malgré les fonds importants injectés dans le processus de développement, les résultats atteints sont bien en deçà des objectifs fixés du fait que dans la conception des projets/programmes, la formulation est une condition essentielle pour maîtriser leur complexité afin de les conduire vers les résultats attendus. Elle est toutefois associée à l'exécution mais surtout au suivi et à l'évaluation des effets et des impacts générés par les projets/programmes. Par conséquent, le suivi-évaluation est un processus qui permet de fournir aux responsables les informations pouvant les aider à porter un jugement sur la progression et les effets des projets afin qu'ils puissent prendre à temps les décisions qui s'imposent¹.

Cependant, cette phase dans le cycle de projet est souvent négligée et/ou non maîtrisée. Elle n'est guère que l'émanation des préoccupations des bailleurs de fonds internationaux ou des administrations de tutelle pour mieux contrôler l'utilisation des ressources et vérifier si les ressources ont été employées à bon escient.

Un rapport de l'OED (Banque Mondiale) a procédé à l'examen de 104 projets ayant des composantes de suivi-évaluation, de bons résultats ont été obtenus dans seulement 15 % des projets. Dans 39 % des cas, le suivi-évaluation a rencontré des difficultés et dans 46 % des

¹ M. Dufumier, les projets de développement agricole, édition Karthala & CTA, Paris, 1996.

cas, le suivi-évaluation n'a pas du tout été mis en œuvre ou a été mal appliqué. Egalement, le rapport a montré qu'il existe une forte corrélation entre la qualité d'ensemble du projet et les résultats du suivi-évaluation.

Aussi, les indicateurs de performances pour le suivi-évaluation dans les projets étudiés n'ont pas révélé des résultats encourageants pour 41% des projets ayant fait l'objet d'une évaluation rétrospective au cours de la période 1985-1986. Ainsi, le suivi et l'évaluation ont été évalués négativement.²

Les spécialistes du suivi-évaluation ont également mentionné le manque d'informations fiables sur les conditions de mise en œuvre des programmes et projets comme une des racines des problèmes et des échecs répétés³.

Le rôle joué par le système de suivi-évaluation est resté longtemps minime dans le pilotage des projets/programmes. La raison en est que ce sont les préoccupations «extérieures» qui ont longtemps présidé à l'organisation des systèmes de suivi-évaluation. Les corollaires ont été un faible intérêt manifesté par les différents partenaires impliqués dans les opérations et une maigre participation à la collecte des informations et leur interprétation ultérieure.

Ces difficultés énoncées plus haut ont fini par susciter vers les années (90) une prise de conscience auprès de plusieurs institutions internationales de financement. Ces dernières exigent désormais des systèmes très efficaces pour le suivi et l'évaluation des projets/programmes. C'est de plus en plus l'une de leurs conditions fondamentales d'accès aux crédits. Dans un tel contexte, les partenaires commencent à exiger la fourniture d'informations fiables conformément aux dispositions prévues à cet effet.

Au Sénégal, avant l'ère de la stratégie de réduction de la pauvreté, le secteur agricole a puisé ses interventions dans la Nouvelle Politique Agricole (NPA) de 1984, la Lettre de Politique de Développement Agricole (LPDA) en 1995, le Programme d'Ajustement Structurel Agricole (PASA), et le Programme de Relance de la Filière Arachide (1997).

Depuis 2000, en plus des documents de base DSRPI et DSRPII qui intègrent les bases conceptuelles du développement dans tous les secteurs, de nouvelles initiatives ont été prises pour redynamiser le secteur agricole, dont notamment: la Lettre de Politique de Développement de la Filière Arachide (2003), la Loi d'Orientation Agro-Sylvo Pastorale

² Banque Mondiale, étude sur l'évaluation rétrospective des opérations de la Banque Mondiale, Banque Mondiale, Washington, 1985-1986.

³ A. Magnen, les projets d'éducation : préparation, financement et gestion, UNESCO / Institut International de Planification de l'Éducation, Paris, 1990.

(LOASP), le Plan National de Développement Agricole (PNDA) en 2007, la Stratégie Nationale de Sécurité Alimentaire au Sénégal (SNSAS 2008) etc.

Parallèlement à l'élaboration et à la mise en œuvre de ces politiques, le secteur a bénéficié de l'introduction de nouvelles approches et de nouveaux outils, tels que la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et le Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme (CDSMT) comme outil de programmation triennale.

Ces évolutions sont constamment suivies par les partenaires au développement qui ont opté pour la plupart à une inscription de leurs actions spécifiques en cadre individuel de référence ou «Stratégie Pays» pour soutenir les politiques et programmes mis en place.

Actuellement, l'absence d'un cadre global unique de cohérence de stratégie est à l'origine d'interventions éparées dans le secteur agricole aussi bien au niveau de l'Etat que des différents bailleurs.

Cependant, pour une meilleure efficacité des ces programmes de développement, il est nécessaire de mettre en place des systèmes de suivi évaluation appropriés car malgré sa valeur, le suivi-évaluation est souvent négligé au Sénégal lors des processus de développement.

Un système de suivi-évaluation peut être difficile à concevoir et à mettre en œuvre quand les stratégies, les objectifs et les résultats attendus manquent de clarté et de spécificité. Ainsi, le dispositif de suivi-évaluation se voit accorder une importance à tous les niveaux du cycle de gestion des projets/programmes pour une meilleure optimisation des ressources.

Pour les pays en voie de développement comme le Sénégal, soucieux de sa contribution à l'obtention des résultats de qualité dans les projets de développement, le suivi évaluation est un sujet sur lequel il serait intéressant de s'y pencher.

I – OBJET DE L'ETUDE

La présente étude se propose de faire l'*Analyse du système de suivi-évaluation du Programme de Gestion Intégrée de la Production et des Déprédateurs des cultures (GIPD) à travers les Champs Ecoles des Producteurs (CEP) du Sénégal.*

II – PROBLEMATIQUE

Au lendemain des indépendances, les dirigeants des nouveaux états Africains étaient pleins d'ambitions quant au développement socio-économique de leur continent. La plupart d'entre eux ont adopté comme priorité, des politiques agricoles pour développer leur pays.

En outre, l'agriculture qui occupe la majorité des populations rurales dans certains pays africains, est considérée comme le secteur clé qui peut tirer l'économie du continent. Elle contribue à assurer la sécurité alimentaire et est aussi une source importante de revenus pour les populations rurales. On assiste d'ailleurs à la professionnalisation de certains producteurs dans le secteur.

Malgré la place de l'agriculture dans l'économie des pays africains et l'Afrique l'Ouest en particulier, celle-ci doit faire face à plusieurs facteurs limitants : les aléas climatiques, la pauvreté des sols, la cherté du matériel agricole et des intrants, les pertes de cultures et de productions dues aux maladies et aux ravageurs. Ce dernier facteur a amené les producteurs à se tourner vers les pesticides agrochimiques pour protéger les cultures et les récoltes.

Toutefois, l'utilisation inappropriée ou abusive de ces produits souvent très toxiques a des conséquences néfastes sur la santé humaine et animale mais aussi sur l'environnement. La situation est d'autant plus préoccupante que les ravageurs des cultures développent des résistances.

Par ailleurs, les pays importateurs ont pris des mesures draconiennes relatives à l'exportation des produits agro-alimentaires traités avec des pesticides. C'est ainsi que des analyses éco-toxicologiques sont effectuées sur ces produits afin de déterminer la Limite Maximale de Résidus (LMR) qui conditionne l'achat ou le rejet catégorique des exportations vers les pays de l'Union Européenne (UE).

Au Sénégal, malgré les maigres performances du secteur, l'agriculture reste considérée comme un des secteurs les plus importants de l'activité économique. Elle occupe près de 60% de la population active du pays et continue d'être le principal levier sur lequel il faut tabler pour le développement des secteurs artisanal et industriel.

Cependant, le secteur agricole demeure confronté à d'énormes difficultés récurrentes dont les plus importantes sont : la non maîtrise de l'eau, la faible productivité des systèmes de production dominée par les cultures de subsistance, la vétusté et l'insuffisance du matériel agricole, l'insuffisance de semences de qualité, la dégradation des ressources naturelles en

raison de conditions climatiques erratiques qui ont fragilisé les écosystèmes naturels, l'action de l'Homme ; l'utilisation irrationnelle des pesticides agro-chimiques, etc....

En outre, l'utilisation abusive des produits agrochimiques notamment les pesticides a également des conséquences néfastes sur la gestion de la fertilité des sols et des déprédateurs⁴. Ces pratiques continuent à avoir cours du fait que les différents acteurs et opinions publiques ne sont pas suffisamment bien sensibilisés et formés sur leurs conséquences à court et moyen termes.

Ainsi, il devient impératif de trouver des solutions alternatives à travers un autre système de production plus durable et plus respectueuse de l'environnement, notamment, la gestion raisonnée des déprédateurs des cultures, la restauration de la fertilité des sols et la préservation de la diversité biologique.

C'est dans ce contexte que le programme sous-régional (Bénin, Burkina Faso, Mali et Sénégal) de formation participative en Gestion Intégrée de la Production et des Déprédateurs des cultures à travers les Champs Ecoles des Producteurs (GIPD/CEP) a été conçu.

Son objectif général est de contribuer à la réduction de la pauvreté en milieu rural par l'amélioration durable et équitable de la sécurité alimentaire, des revenus et des conditions de vie des producteurs.

Dans ce Programme, le suivi-évaluation notamment participatif est envisagé pour répondre aux impératifs :

- de la participation des bénéficiaires en termes d'appréciation de l'impact pour les populations cibles ;
- d'évaluation de son impact à travers les indicateurs intermédiaires et de résultats ;
- du suivi-évaluation de l'exécution financière etc.

Cependant, lors de l'évaluation finale de la première phase du programme sous-régional, il est apparu la nécessité d'avoir un système de suivi-évaluation performant pour la collecte, l'analyse et la diffusion de toutes les données relatives aux différentes activités du programme.

Au regard de ce constat, la présente étude se propose de faire une analyse du Système de suivi-évaluation du programme GIPD du Sénégal en vue de l'améliorer.

⁴ Programme sous-régional GIPD 2006-2009, mars 2006

III - OBJECTIFS DE L'ETUDE

3.1 – Objectif Général

La présente étude a pour objectif général de contribuer à l'amélioration de la performance du système de suivi-évaluation du programme GIPD du Sénégal.

3.2 – Objectifs spécifiques

Il s'agira en particulier de :

- Décrire et d'analyser le système de suivi-évaluation du programme GIPD du Sénégal ;
- Identifier les principales contraintes et atouts ou points forts;
- Formuler des recommandations pratiques pour l'amélioration du système.

IV - INTERET DE L'ETUDE

A travers la réalisation de cette étude, différents centre d'intérêts se dégagent et se présentent comme suit :

4.1 - Pour le Sénégal

Cette étude visant à améliorer le système de suivi-évaluation de la GIPD à travers une description et une analyse critique de son fonctionnement permettra à l'Etat du Sénégal d'avoir une plus grande efficacité de ses actions de développement et d'assurer une bonne gouvernance. De plus, cette étude contribuera au renforcement des capacités dans le domaine du suivi-évaluation et une meilleure efficacité des projets/programmes pour assurer leur succès.

4.2 - Pour le Programme GIPD

Avec la rareté des ressources financières destinées aux services de l'aide au développement, les bailleurs de fonds ont besoin plus que jamais d'informations plus pertinentes sur la manière dont les projets sont gérés, les effets et les impacts générés conformément aux objectifs fixés. De ce fait, ce mémoire se veut une contribution pouvant fournir ces informations pertinentes au programme GIPD du Sénégal et aux partenaires au développement.

4.3 - Pour le CESAG

La présente étude permet la mise en pratique d'outils pédagogiques et l'approfondissement de la réflexion sur le domaine du suivi évaluation des projets. En outre, notre étude souscrit

parfaitement dans la philosophie de formation du CESAG qui a une vocation de mettre à la disposition de l'Afrique des cadres compétents capables d'apporter des réponses appropriées aux différentes préoccupations des organisations pour les rendre plus performantes.

4.4 - Pour nous même

Cette étude a beaucoup d'intérêt pour nous. D'abord, elle permet de répondre à une exigence de l'institution qui consiste à boucler la formation par la rédaction d'un mémoire. Ensuite, en tant que manager des projets et programmes, c'est une occasion pour nous de mettre en pratique les outils, les méthodes et les connaissances en matière de suivi-évaluation acquis durant notre formation. En effet, cette étude constitue pour nous une préparation pour le métier de gestionnaire de projets de développement.

V - DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

Le programme de Gestion Intégrée de la Production et des Déprédateurs des cultures (GIPD) est un programme sous-régional qui intéresse le Bénin, le Burkina Faso, le Mali et le Sénégal. La présente étude prétend faire l'analyse du système de suivi-évaluation du programme GIPD, pour la coordination du Sénégal.

VI - DEMARCHE DE L'ETUDE

Afin de mieux comprendre le problème de recherche et de mieux cerner ses contours, l'approche utilisée est essentiellement du type participatif conformément à l'approche adoptée par l'équipe de coordination. Les différentes étapes et processus sont décrits ci-après:

- La revue de la littérature qui consiste à prendre connaissance des activités, missions du programme GIPD du Sénégal à travers les différents rapports. Elle nous a conduit également à la Bibliothèque du CESAG et sur les sites spécialisés en suivi-évaluation afin d'appréhender la problématique du suivi-évaluation du programme GIPD du Sénégal.
- Des entretiens avec le personnel du programme GIPD Sénégal;
- La constitution d'un échantillon pour les différents acteurs intervenant dans la mise en œuvre du programme, des parties prenantes et toutes autres personnes susceptibles d'apporter des solutions à nos préoccupations ;
- L'élaboration de guides d'entretien permettant la collecte des informations utiles pour l'étude auprès du personnel et des parties prenantes du programme GIPD ;

- L'élaboration d'un questionnaire destiné à l'équipe de mise en œuvre du programme (coordination nationale et aux bénéficiaires) ;
- Le test des instruments de l'étude ;
- La collecte, l'analyse et l'interprétation des données;
- La présentation des résultats et la formulation des recommandations.

VII - PLAN DE L'ETUDE

Outre l'introduction et la conclusion, la présente étude s'articule essentiellement autour de deux parties :

- La première partie présente le cadre théorique / méthodologie et le contexte de l'étude ;
- La deuxième partie porte sur la présentation des résultats et les recommandations ;
- La conclusion ;
- La bibliographie ;
- Les annexes.

PREMIERE PARTIE:
MÉTHODOLOGIE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE / METHODOLOGIE DE L'ETUDE

SECTION I – CADRE THEORIQUE

I - DEFINITION DE QUELQUES CONCEPTS

Cette partie a pour objectif de définir les concepts et les terminologies de base du suivi évaluation. Ces terminologies ou concepts de base du suivi évaluation varient généralement d'un organisme de développement à un autre. Dans le cadre de cette étude, à la lumière de la littérature consultée, on s'efforcera de préciser certains d'entre eux.

1.1 – Notion du Développement

De manière générale, on peut définir le développement comme étant un processus politique, social et économique cohérents et harmonieux engendrant un état de vie, d'être et de pensée favorables à l'amélioration durable et désirée des conditions de vie ; et tous ceux-ci se caractérisent et s'apprécient par rapport à des références communément admises.

1.2 – Notion de Plan

Un plan est l'ensemble des mesures gouvernementales ou intergouvernementales ayant pour objectif la solution d'un problème économique d'une province, d'un pays ou d'une région. Ainsi, pour exécuter un plan, il faut des programmes.

1.3 – Notion de Programme

Le programme est un ensemble de projets ayant un objectif global commun. «C'est une intervention limitée dans le temps, similaire à un projet mais qui embrasse de nombreux secteurs, thèmes ou zones géographiques, utilise une approche multidisciplinaire, fait intervenir de multiples institutions et qui est parfois soutenue par plusieurs sources de financement⁵ »

1.4 – Notion de Projet

Dans la littérature il existe un large éventail de définitions de la notion de «projet». Cependant, la plupart d'entre elles sont trop partielles. En outre, elles ne sont pas toujours cohérentes entre elles. Par conséquent, l'acceptation à privilégier semble être celle qui est donnée par l'AFITEP et l'AFNOR. Elles définissent un «projet» comme étant «une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir » elles ajoutent qu'un «projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin

⁵Ibrihima GAYE, Codex ENEA, module d'évaluation des projets et programmes, 2004

d'utilisateur d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données⁶ »

Selon P. GITTINGER «Un projet peut être défini comme un ensemble d'investissements et d'activités limitées dans le temps et dont le résultat contribuera à améliorer la qualité de la vie d'un groupe de bénéficiaires donné. Un projet est limité dans le temps. C'est une activité déterminée avec un point de départ et un point final précis, visant à atteindre un objectif particulier»⁷.

A la lumière de ces définitions, on peut retenir sur la base des caractéristiques essentiels (objectif, durée, ressources), qu'un projet est un ensemble d'activités interdépendantes, à réaliser dans un délai déterminé à l'aide de moyens et de ressources limités et mis en œuvre de façon coordonnée dans le but d'atteindre des objectifs.

1.4.1 - Eléments caractéristiques des projets

Les définitions de projet bien que différentes, mettent en exergue des éléments communs caractérisant un projet quelconque quelque soit sa nature ou sa typologie ; il s'agit notamment de :

- La nouveauté et l'unicité : un projet fait quelque chose de nouveau, quelque chose qui n'a pas été fait exactement de la même façon ou dans le même contexte auparavant ;
- La durée limitée : un projet à un horizon temporaire limité ;
- L'assujettissement à des contraintes rigoureuses de performances, de qualité, de délais de livraison et de coûts ;
- Un cycle de vie dynamique : le projet prend naissance dans l'émergence d'un désir ou d'un besoin d'un demandeur et se termine après la livraison à ce demandeur d'un produit ou d'un service perçu comme satisfaisant ce besoin ;
- L'implication de nombreux intervenants d'origine diverse ;
- Un contexte d'incertitude qui transforme le projet en une aventure risquée.

1.4.2 – Typologie des projets

Selon l'Union Européenne, on peut classer les projets suivant certains critères à savoir : la méthode des effets et le résultat financier. C'est ainsi qu'on peut distinguer deux (2) types de projets :

- Les projets à produits valorisables sous forme monétaire ;
- Les projets à produits non valorisables.

⁶ AFTIP-AFNOR, vocabulaire de gestion des projets, 2^{ème} édition, Edition AFNOR, Paris 1992.

⁷ P. GITTINGER, analyse économique des projets agricoles, Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1985.

Pour les projets à produits valorisables sous forme monétaire, il s'agit essentiellement des produits de développement de la production industrielle, touristique, énergétique, agricole, artisanale, etc.

Les produits de ces projets peuvent faire l'objet d'une commercialisation ou être fournis gratuitement aux bénéficiaires qui concourent principalement aux activités commerciales.

Concernant les projets à produits non valorisables, ils regroupent des projets de santé publique, d'éducation, d'assainissement, des services sociaux, de l'environnement, de développement culturel ou d'appui institutionnel. Leurs produits peuvent être sous forme monétaire de façon très faible.

1.5 - Cycle de vie d'un projet

De la formulation, à la phase d'évaluation des résultats obtenus, le projet traverse plusieurs étapes dont l'ensemble constitue son cycle de vie. De façon schématique, trois phases constituent la vie du projet :

- une phase préparatoire ou phase de planification;
- une phase d'exécution ou et la phase de réalisation ;
- une phase d'évaluation qui s'intègre aux deux autres.

1.5.1- Phase préparatoire

Cette phase consiste en un ensemble d'analyses permettant d'étudier l'opportunité du projet, de justifier la faisabilité technique, économique et sociale du projet d'une part et d'autre part de montrer, étant donné les circonstances, que le projet constitue la meilleure solution au problème que l'on cherche à résoudre après analyse de toutes les variantes.

Elle permet d'anticiper les problèmes éventuels et de concevoir les solutions à y apporter. Dans un projet de développement, la phase préparatoire doit englober l'ensemble des aspects commerciaux, techniques, organisationnels institutionnels, sociaux, économiques et financiers nécessaires à la réalisation des objectifs.

Il importe également d'étudier et de comparer les différentes solutions possibles, qui s'offrent sur le plan technique, principalement pour atteindre les objectifs.

Il importe durant cette phase, d'obtenir l'adhésion des intervenants et de s'assurer qu'il y a une entente entre les divers acteurs sur les objectifs.

A cette phase, on peut dire qu'on met en place les bases d'un suivi et d'une évaluation du projet.

1.5.2 - phase d'exécution

Cette phase correspond à la mise en œuvre des moyens prévus dans la convention de financement en vue d'atteindre les résultats escomptés et l'objectif spécifique du projet. Elle comprend donc la confection des plans d'exécution et la rédaction des rapports de suivi. La mise en œuvre incombe à l'organe d'exécution du projet, le bailleur n'intervenant que pour superviser le déroulement des opérations. La réalisation d'un projet se fait sous les formes suivantes :

- La mise en œuvre
- La réalisation des investissements
- La réalisation de la phase de Production
- Le contrôle et le rééquilibrage

1.5.3 – phase d'évaluation

La phase d'évaluation se déroule en général selon la démarche suivante :

- Evaluation du projet, dressage de bilan des réalisations, puis tirage des leçons de l'expérience par le bailleur de fonds et le pays partenaire ;
- Utilisation des conclusions de l'évaluation pour améliorer la conception de projets ou programmes à venir ;
- Evaluation finale du projet pour appliquer les enseignements acquis aux projets à venir
- Evaluation ex-post pour estimer l'impact du projet sur l'environnement socio-économique et physique.

1.6 – Notion de Gestion de Projets

Selon Terry et Franklin, la gestion de projet se définit comme étant «un ensemble de méthodes et techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contraintes de temps et engageant des ressources rares et limitées⁸»

Selon le PMI, la gestion de projet se définit comme étant l'art de diriger et de coordonner les ressources humaines, matérielles et financières tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés⁹.

⁸ Terry et Franklin, les principes du management, 8^{ème} édition tendances actuelles, page 5

⁹ Traduction de la définition publiée par le Pro

Par ailleurs, il est à mentionner que la notion de la gestion de projet fait appel au système de gestion de projet. Effet, le système de gestion est l'ensemble des procédures, des règles et des moyens nécessaires pour assurer le traitement des données de gestion. Il constitue l'outil du gestionnaire.

1.7 – Cycle de gestion d'un projet

La gestion est un exercice administratif qui se vit comme un cycle continuels au sein de l'organisme. Le cycle comporte quatre fonctions distinctes.



Figure 1 : Cycle de gestion d'un projet

1.8 - Facteurs de réussite des projets/programmes de développement

Les définitions sont variées et multiples. La figure ci-dessous illustre quelques facteurs liés à la réussite des projets/programmes de développement.

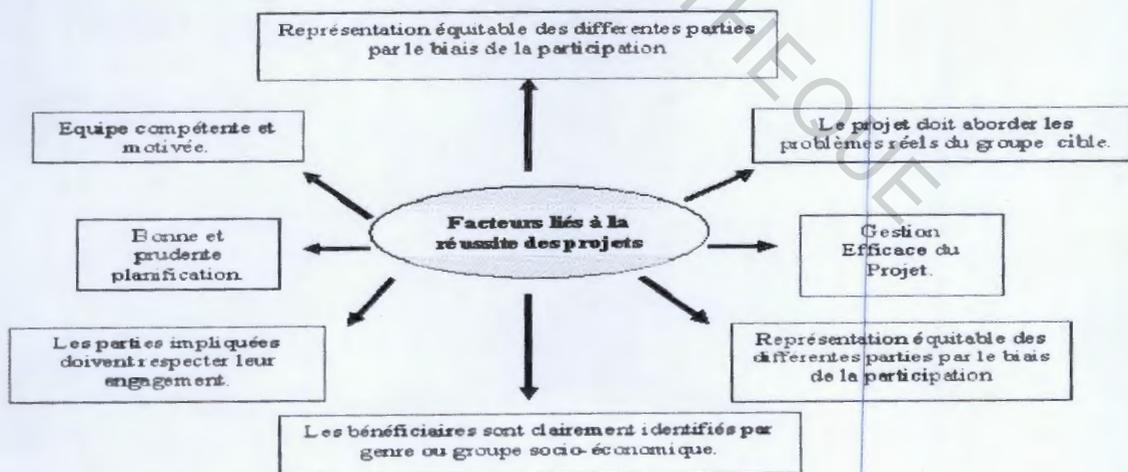


Figure 2 : Quelques facteurs clés liés à la réussite des projets (Source : UE, 2002)

1.9 – Performance

Selon la banque mondiale (2003), la performance est le degré auquel une action de développement ou un partenaire de développement agit selon les critères/normes/directives ou réalise des résultats en conformité avec des buts ou des projets déjà énoncés¹⁰.

D'après le FNUAP, la performance est une mesure dans laquelle un projet ou programme est exécuté de manière effective et efficace, ainsi qu'en temps voulu, pour réaliser les résultats et atteindre les objectifs. La performance peut aussi être défini, en sens large de manière à inclure la pertinence et l'impact d'un projet / programme¹¹.

IPDET, 2003, définit la performance comme le niveau de conformité des objectifs d'une action de développement aux besoins des bénéficiaires, du pays, des priorités globales et des politiques des partenaires et des donateurs¹².

II – GENERALITES SUR LE SUIVI ET L'EVALUATION

Le suivi et l'évaluation font partie intégrante du cycle de gestion des projets. D'une part, le suivi et l'évaluation sont deux instruments efficaces pour enrichir la qualité des interventions grâce à leur rôle dans la prise de décision et dans l'apprentissage, d'autre part, la qualité de la conception des projets (par exemple la clarté des objectifs ou l'établissement d'indicateurs) peut influencer sur la qualité du suivi et de l'évaluation¹³.

La notion de suivi-évaluation traduit un système intégré faisant jouer la complémentarité de l'information périodique générée par le suivi et l'évaluation dans le cadre du pilotage, de la gestion, du contrôle et de la coordination des actions du projet de développement. C'est une courroie de transmission d'informations entre les différents acteurs de développement qui permet de prendre des décisions.

De ce point de vue, le suivi et l'évaluation, tout en étant distincts, restent intimement liés. En effet, les informations recueillies dans le cadre du suivi seront utiles au moment de l'évaluation pour étayer les analyses.

Le suivi-évaluation concerne la mise en évidence et l'analyse des écarts, ainsi que les ajustements périodiques à envisager dans le déroulement du programme. Il peut être

¹⁰ Site Banque Mondiale : <http://www.worldbank.org/evaluation/lofram>

¹¹ Site FNUAP : <http://www.unfap.org>

¹² IPDET, 2003, International Program Development Evaluation TRAINING : traduit par le Réseau Nigérien de Suivi Evaluation, RENSE, <http://www.pnud.ne/reuse>, Mai 2003

¹³ PNUD, Suivi et Evaluation dans une perspective de résultats : manuel pour les responsable de programmes, 1988

caractérisé comme un passage du «statique» à un suivi plus «actif» comme processus continu d'évaluation, de réflexion, d'études et d'adaptation d'outils et de méthodes¹⁴.

2.1 - Suivi

2.1.1 - Définition du Suivi¹⁵

Le suivi est l'examen et l'observation continue ou périodiques exercées par la direction à chaque niveau de la hiérarchie d'un projet afin de s'assurer que les livraisons d'intrants, le calendrier des travaux, les produits et les autres actions nécessaires se poursuivent conformément au plan. Le suivi fait donc partie du système d'information en matière de gestion d'un projet et constitue une activité interne. Il doit être assuré par ceux qui, à tous les niveaux de la gestion, ont à charge l'exécution d'un projet ou d'un programme. C'est un moyen de gestion : toute information doit stimuler une réflexion de la part des acteurs de l'action.

2.1.2 - Rôles et objectifs du suivi

Pour comprendre le rôle du suivi dans un projet, il convient de se pencher sur ses objectifs, actions, résultats et acteurs et également de préciser que son champ sera également fonction de ou des objectifs (Verrière, 2002).

Le suivi permet des corrections et des adaptations au cours de la réalisation de l'activité en se référant toujours à la planification initiale. Le suivi a lieu surtout en cours d'exécution d'une activité / d'un projet.

Le rôle du suivi est en fait d'assurer un contrôle continu et systématique des activités et des résultats du projet par la surveillance, la vérification et la maîtrise du processus de mise en œuvre tout au long de son exécution. En effet, il s'agit de vérifier si les ressources humaines, matérielles et financières mises en place sont bien définies, administrées et judicieusement utilisées.

Dans ce contexte, l'objectif principal du suivi est de constater les anomalies, tirer la sonnette d'alarme et attirer l'attention des décideurs du projet lorsqu'il y a déviation ou dérapage par rapport aux buts initiaux et aux incidences désirées, afin qu'ils puissent y apporter des solutions pour un nécessaire réajustement (Casley et Kumar, 1987).

2.1.3- Types de suivi

Le suivi peut s'appliquer aux activités administratives, financières et techniques du projet. On peut distinguer ainsi :

¹⁴ Ahmadou TRAORE, Professeur Permanent au CESAG, note de cours, Suivi-Evaluation, 2009

¹⁵ Ahmadou TRAORE, Professeur Permanent au CESAG, note de cours, Suivi-Evaluation, 2009

- Le suivi de processus (exécution) qui consiste à assurer que les apports, grâce aux activités, sont transformés en produits. Il permet de savoir si l'exécution est faite selon le calendrier et les normes établies ;
- Le suivi des résultats (performance) qui permet de savoir si le projet ou programme a résolu le problème des populations cibles qui est sa raison d'être ;
- Le suivi des effets (impact) qui doit permettre de sélectionner les effets constitutifs de l'impact. C'est-à-dire ceux qui contribuent à des changements significatifs et durables dans la vie des personnes et dans leur milieu.

1.2.4 - Système de Suivi

Un système de suivi comprend un système d'informations pour le suivi de la réalisation des activités et de leurs conséquences et des méthodes d'analyse de ces informations pour la réorientation des activités. Les conditions d'efficacité d'un Système d'Information (SI) sont :

- être systématique et complètement intégré aux programmes d'actions ;
- avoir un coût le plus bas possible ;
- être élaboré avec la participation des acteurs concernés par le projet et, en particulier, de tous ceux qui vont devoir donner des informations, en collecter ou en utiliser.

Pour un projet, on recherchera en général les informations pouvant permettre une bonne gestion de la mise en œuvre des activités, une connaissance précise des résultats engendrés par le projet et une bonne vision des effets, prévisibles ou non, conséquences directes ou indirectes du projet. Pour obtenir un système d'information de qualité, il faut préciser les domaines de suivi et les méthodes d'analyse des données.

2.1.5 - Domaines de Suivi

❖ Suivi de gestion

Le suivi de gestion doit permettre, à chaque niveau de la hiérarchie, la réorganisation des moyens disponibles afin de garantir le bon déroulement des activités et d'éviter les gaspillages. Il porte sur les éléments suivants :

- des échanciers de réalisation (calendrier, la méthode PERT, la méthode ABC (Analysis Bart Chart), la méthode de chemin critique, le GANTT, fiches de budget) ;
- un système de comptabilité précis (de préférence comptabilité analytique par opération) ;
- des tableaux ou fiches d'information permettant de suivre l'obtention et l'utilisation des moyens en personnel et matériel du projet, la réalisation des activités (nombre

d'animaux traités, nombre de séances de vulgarisation effectuées, longueur des tuyaux de drainage posés, nombre d'hectares emblavés, etc..).

❖ **Suivi des performances (résultats)**

Le suivi des performances doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des objectifs visés. Il s'agit de voir si les activités mises en œuvre conduisent aux résultats espérés et aux objectifs spécifiques et sont pertinentes par rapport à eux. Pour ce faire, on détermine des facteurs d'objectif et de pertinence.

Il comprend généralement des tableaux d'indicateurs mesurant dans le temps, la réalisation des résultats espérés :

- rendements obtenus, accroissement de la production agricole, pertes de stockage ;
- nombre d'emplois créés, amélioration des horaires ou conditions de travail des agriculteurs, nombre de nouveaux agriculteurs ayant adopté une meilleure technologie, etc. ;

Il est souhaitable aussi de suivre le degré de réalisation des objectifs spécifiques du projet soit par des indicateurs simples quand cela est possible : augmentation globale de production, augmentation des ventes d'animaux, soit par une batterie d'indicateurs quand l'approche directe est plus difficile : par exemple, on peut avoir une idée de l'amélioration de conditions de vie des agriculteurs en suivant l'état de santé, le taux de scolarisation et le nombre de mariages nouveaux dans les villages, etc..

❖ **Suivi des effets**

Le suivi des effets doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des conséquences importantes, autres que les objectifs visés, que le projet pourrait déclencher :

- conséquences sur l'environnement (érosion, salinité, etc.) ;
- conséquences sociales (niveau nutritionnel, mouvements démographiques, etc.)
- conséquences économiques et politiques : redistribution des revenus, changement des structures de pouvoir, etc.

La construction d'un graphe (ou d'un tableau) d'effets au moment de la préparation du projet donne déjà une bonne base des indicateurs à suivre, mais le suivi des effets doit se compléter au cours du déroulement du projet, en fonction de la détermination progressive d'effets non prévus.

❖ **Suivi des facteurs externes**

Le suivi des facteurs externes (ou de conjoncture) est un appui à la gestion des moyens.

Il permet de réajuster le projet en fonction de l'évaluation des contraintes externes. Il comprend généralement des tableaux d'information permettant de suivre :

- les fluctuations conjoncturelles : prix, marchés, climat, etc. ;
- les facteurs économiques externes : crédit, recherche, système d'approvisionnement, etc.

2.2 – Evaluation

2.2.1 - Définition et Rôle de l'Evaluation¹⁶

Il existe un grand nombre de définitions de l'évaluation, cela traduit la réalité qui lui permet d'avoir une grande diversité de démarche. L'évaluation a un sens assez large. Elle englobe les examens périodiques auxquels procède l'équipe de direction, tout comme des interventions à appellation précise effectuées à des dates fixes, comme l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation terminale et l'évaluation rétrospective (Casley et Kumar, 1987).

Par contre, la Banque mondiale (2008) définit l'évaluation comme étant « une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique en vue de déterminer sa pertinence, et sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus »

L'évaluation est une opération qui vise à déterminer systématiquement et objectivement la pertinence, l'efficacité, l'effet et l'impact des activités au regard de leurs objectifs. C'est un processus d'organisation qui vise à améliorer les activités en cours et à aider la direction dans ses activités futures de planification, de programmation et de prise de décisions.

Dans le contexte des projets de développement rural qui ont par définition une vocation de combattre la pauvreté, l'évaluation a pour but d'apprécier :

- les effets (avantages ou désavantages, c'est-à-dire les objectifs immédiats) ;
- et l'impact (objectifs à long terme) sur les bénéficiaires classés de préférence en groupes de revenus.

De façon générale, l'évaluation permet de tirer des enseignements sur les raisons et les facteurs explicatifs de l'atteinte ou de la non atteinte des objectifs d'une action ou d'un projet, d'apprécier les retombées sur divers plans : économique, social, environnemental, institutionnel, etc. et de prendre des décisions sur la suite à donner au projet du point de vue de l'orientation, de la stratégie d'intervention, etc.

¹⁶ Ahmadou TRAORE, Professeur Permanent au CESAG, note de cours, Suivi-Evaluation, 2009

2.2.2 - Typologie des méthodes d'évaluation

Les différents acteurs de l'évaluation se caractérisent en fonction des différents types d'évaluation :

❖ La Pré - évaluation

C'est une évaluation critique préalable de la pertinence, de la faisabilité et de l'efficacité potentielle d'un projet et intervient avant la décision d'entreprendre cette intervention ou d'approuver l'octroi d'une aide à son profit.

❖ L'Evaluation ex-ante

C'est une évaluation qui a pour but de recenser les données de la situation de référence (situation sans projet) de la zone d'intervention du projet. Cette situation sera comparée plus tard à la situation d'arrivée (situation avec projet) en vue de dégager l'impact du projet.

❖ L'Evaluation continue

L'évaluation continue consiste à analyser, au cours de l'exécution d'une activité ou d'une composante du projet, dans quelle mesure celle-ci continue d'être pertinente, effective et efficace et quels sont et seront ses produits espérés, ses effets et son impact actuels et probables. Elle peut aider les décideurs en les informant de tous les ajustements qu'il pourrait être nécessaire d'apporter aux objectifs, politiques, stratégies d'exécution ou autres éléments du projet et en leur fournissant des renseignements en vue de leurs activités futures de planification.

❖ L'Evaluation à mi-parcours

Elle intervient au cours de l'exécution d'un projet, lorsqu'une phase ou une composante importante a été réalisée. Elle peut déboucher sur la remise en cause de certains objectifs, hypothèses et activités du projet, et nécessiter une réorientation du projet.

❖ L'Evaluation terminale/finale

Elle a lieu de 3 mois avant à six à douze mois après l'achèvement du projet, elle peut soit :

- remplacer l'évaluation rétrospective des projets à courte période de gestation (comme les projets de crédit rural ou de vulgarisation agricole) ;
- intervenir avant de passer à la phase suivante.

Elle a pour but de vérifier que les résultats attendus en termes de produits ou services du projet se sont effectivement produits.

❖ **L'Evaluation ex post**

Elle intervient 2 à 3 ans après la fin du projet. Elle cherche à vérifier si les effets attendus du projet se sont produits ou non.

❖ **L'Evaluation rétrospective ou d'impact**

Elle a lieu quelques années après l'achèvement du projet, lorsque ses avantages et son impact sont censés être intégralement réalisés et vise à effectuer le bilan (comptabilité) des actions du projet en vue de déterminer les effets et l'impact du projet, les dépenses, les réussites et les échecs, etc. Elle vise également à tirer des enseignements pour les activités futures de planification, c'est-à-dire la conception ou la formulation, la pré-évaluation, l'exécution, le suivi et l'évaluation des futures activités de développement.

Par ailleurs, il est à noter que ce type d'évaluation (évaluation d'impact) ne se réalise généralement pas au sein d'un système de suivi-évaluation. Il s'agit d'une évaluation commanditée par les bailleurs de fonds et les gouvernements.

❖ **La Supervision**

Le "suivi" d'un projet effectué par un donateur extérieur par l'intermédiaire de son équipe de consultants ou ses agents prend le nom de "supervision" dans le contexte des principes directeurs. Il faut donc faire la distinction entre le suivi d'un projet effectué par une autorité nationale à ses propres fins et la supervision entreprise périodiquement par un organisme donateur extérieur qui envoie ses propres missions examiner ou superviser l'exécution d'un projet qu'il finance.

❖ **L'Evaluation normative**

L'évaluation normative est l'activité qui consiste à porter un jugement sur une intervention en comparant les ressources mises en œuvre et leur organisation (structure), les services ou les biens produits (processus), et les résultats obtenus à des critères et des normes.

❖ **La Recherche évaluative**

On peut définir la recherche évaluative comme la démarche qui consiste à poser un jugement ex-post sur une intervention en employant des méthodes scientifiques. Plus spécifiquement, il s'agit d'analyser la pertinence, les fondements théoriques, la productivité, les effets et le rendement d'une intervention ainsi que les relations existantes entre l'Intervention et le contexte dans lequel elle se situe, généralement dans le but d'aider à la prise de décision.

Dans tous les projets, il n'y a pas de vrai développement sans participation, raison pour laquelle une bonne évaluation se doit d'être participative, même quand elle est effectuée par un consultant externe.

2.3 - Complémentarités et Différences entre le Suivi et l'Évaluation

2.3.1 - Complémentarités entre le Suivi et l'Évaluation

Dans le management de projets, le suivi et l'évaluation sont deux concepts différents mais complémentaires. L'évaluation ne peut être facilement et correctement réalisée que s'il ya eu au préalable un suivi rigoureux.

En effet, l'évaluation s'effectue en s'appuyant sur l'exploitation des informations générées par les instruments mis en place par le système de suivi du projet et les résultats obtenus par le système d'évaluation auront une forte corrélation avec ceux du système de suivi. Dans ce sens, le suivi est un outil au service de l'évaluation, interne (auto évaluation ou temps évaluatif programmé par les équipes lors de la réalisation), mixte, ou externe.

Dans les projets où le système de suivi est faible ou inexistant, l'analyse du projet lors de l'évaluation est limitée et partielle. L'évaluation dans ce cas sera l'occasion de mettre en place un dispositif de suivi évaluation, basé obligatoirement sur les critères et indicateurs qui auront été utilisés dans le cadre du projet (Neu, 2001).

2.3.2 - Différences entre le Suivi et l'Évaluation

Les différences entre le suivi et l'évaluation peuvent être observées au niveau des objectifs, des principales activités et la fréquence de réalisation (Bergeron, 2008).

❖ Au niveau des objectifs

Le suivi vise à améliorer l'efficacité par la comparaison des réalisations aux prévisions, la compréhension, la justification et le réajustement des écarts. L'évaluation examine les relations qui existent entre les activités et les résultats, ce qui permet de fournir les informations nécessaires à l'amélioration de l'efficacité du projet.

❖ Au niveau des activités

Le suivi recueille régulièrement les informations nécessaires à la compréhension de l'évolution du projet dans le sens de l'atteinte des objectifs ou non. L'évaluation cherche systématiquement à mesurer les effets avec des méthodes rigoureuses.

❖ Au niveau de la fréquence

Le suivi est une démarche continue qui s'effectue depuis le début jusqu'à la fin du projet. Il met en œuvre un dispositif outillé, qui permet la mesure continue des différentes réalisations du projet pour fournir les informations nécessaires à la gestion quotidienne. L'évaluation est intermittente et s'effectue à certains moments bien précis de la vie du projet, elle s'intéresse aux effets produits par le projet même après sa fin. Il s'agit d'un outil d'aide à la décision qui

permet d'avoir la photographie d'un projet ou de son impact à un moment donné pour l'apprécier par comparaison à une référence.

Tableau 1: Différence et complémentarité entre le suivi et l'évaluation

	Suivi	Evaluation
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer l'efficacité, modifier le plan ou l'affectation des ressources - Clarifier les objectifs et leur transformation en indicateurs de performance - Comparer régulièrement les réalisations - Communiquer les progrès aux responsables et les alerter sur les difficultés 	<ul style="list-style-type: none"> - Examiner les relations causales conduisant des activités aux résultats, - Expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints - Examiner la mise en œuvre - Fournir des enseignements, - Améliorer l'efficacité, les effets l'impact de la future programmation
Principales Activités	Définition des indicateurs, recueil régulier d'informations, comparaison avec un plan, comptes rendus	Appréciation, mesure systématique des effets, recherche des causalités par des méthodes rigoureuses
Fréquence	Périodique : journalier, mensuel, trimestriel, etc. selon les variables et les programmes	Episodique, à mi-parcours, en de programme, à posteriori

Source : Rapport Banque mondiale, 2008

2.4 - Système de suivi évaluation

2.4.1 – Définition d'un système de suivi évaluation

Un système de suivi évaluation est définie comme un ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'Information, de réflexion et de présentation de rapports indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats du S&E apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'un projet ou programme.

2.4.2 – Rôle d'un système de suivi évaluation

Un système de suivi évaluation a pour rôle d'une part de fournir des informations pertinentes en temps propices sur l'état d'avancement des opérations sur les effets et les impacts du projet et d'autre part d'indiquer le meilleur et opportun moment pour agir sur les activités du programme qui montrent peu d'impacts ou des impacts négatifs.

L'information fournie par un système de suivi évaluation est d'utilité à chaque niveau de gestion, d'exécution et d'opération d'un projet/programme. En effet les différentes informations issues d'un système de suivi évaluation servent à tous impliqués dans la mise en œuvre du projet/programme : les décideurs, les responsables, les agents de terrain et les bénéficiaires.

C'est pourquoi les coordonnateurs de projet/programme doivent organiser les dispositifs de S&E de façon à ce qu'ils puissent fournir des informations pertinentes pour les activités de gestion et de planification de chaque auteur du projet/programme.

2.4.3 - Caractéristiques d'un Système de Suivi-Evaluation efficace

Le dispositif d'un bon système de SE doit :

- être léger : il ne doit pas exiger beaucoup de temps, de moyens matériels et financiers ;
- être ciblé : cela signifie que les informations à connaître et à suivre doivent être définies d'avance ; les indicateurs à utiliser doivent être précis, peu nombreux et simples ;
- être participatif : les informations à rechercher seront choisies en concertation avec tous les acteurs du projet ; ces derniers doivent bien comprendre le processus et participer à toutes les étapes ;
- permettre plus que dans le suivi, la diffusion des informations collectées auprès des équipes et des destinataires-bénéficiaires. Le feed-back et les échanges autour des données autorisent à considérer le SE comme un outil d'autoévaluation et de capitalisation systématique des procédures, des savoir-faire et des pratiques.
- distinguer le quantitatif du qualitatif : les informations à caractère quantitatif et qualitatif doivent être prises en compte pour permettre d'affiner l'analyse et mieux comprendre les effets du projet.

2.5 - Indicateurs de suivi et d'évaluation

Un indicateur est une variable qui permet de mesurer les résultats réels par rapport aux résultats prévus ou escomptés du point de vue de la qualité, de la quantité et de l'actualité des données. Les indicateurs doivent être directement liés au résultat qu'ils permettent de mesurer. Dans la mesure du possible, il faut trouver un équilibre entre les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs pour garantir la validité des constatations. Pour mesurer les résultats, on peut utiliser deux types d'indicateurs :

- les indicateurs quantitatifs qui comportent une valeur numérique ;
- les indicateurs qualitatifs qui mesurent les perceptions, les jugements ou les attitudes.

2.5.1 – Caractéristiques d'un bon indicateur

Un bon indicateur doit être :

- Objectivement vérifiable (quantifiable ou observable) : quelque soit la personne qui utilise la méthode, les résultats doivent être les mêmes ;

- Pertinent : il mesure des facteurs qui reflètent les objectifs ;
- Explicite : chaque niveau de réalisation d'un objectif doit être spécifiquement défini en termes de quantité, qualité et temps ;
- Utile : utilisable par un large groupe d'acteurs ;
- Sensible : changer de manière proportionnée en réponse à des changements observés dans les conditions ou éléments mesurés ;
- Suivi : être souvent disponible et son suivi ne doit pas être trop onéreux ;
- Situé dans le temps.

2.5.2 - Indicateurs types pour le suivi et l'évaluation

❖ Les indicateurs d'exécution

Les indicateurs d'exécution permettent de mesurer les écarts par rapport aux prévisions inscrites dans les programmes annuels d'activités ou plans d'opération. Ils portent sur les réalisations physiques, les ressources financières et les délais. Ils font l'objet d'un suivi rapproché en temps réel si les outils technologiques le permettent, afin d'aider les décisions quotidiennes de gestion des opérations.

❖ Les indicateurs de résultats

Les indicateurs de résultats permettent de mesurer, non seulement les réalisations du projet, mais les avantages directs générés par ces réalisations, les effets au premier degré des investissements du projet.

❖ Les indicateurs d'impact

Les indicateurs d'impact portent sur les conséquences à plus long terme des interventions au titre du projet. Ils mesurent les effets au second degré des activités du projet. Cette analyse est indispensable même dans la gestion courante du projet, chaque année, au moment de la programmation des activités. Les indicateurs d'impact sont définis en relation avec les **objectifs spécifiques** du projet et les problématiques à lever dans le milieu d'intervention.

2.6 - Gestion axée sur les résultats –

2.6.1 – Définition de la Gestion Axée sur les Résultats

Selon l'ACDI, la Gestion axée sur les résultats (GAR) est «un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et dans les rapports sur le rendement».

Selon le PNUD, la GAR est «une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis».

La GAR offre un cadre cohérent de planification et de gestion stratégique en améliorant l'apprentissage et la responsabilité. Il s'agit aussi d'une vaste stratégie de gestion visant à apporter d'importants changements dans le mode de fonctionnement des organismes, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance et la réalisation de résultats. Ceci passe par la définition de résultats réalistes, le suivi du progrès dans la réalisation des résultats escomptés, l'intégration des enseignements tirés dans les décisions de gestion et la communication d'information au sujet de la performance.

2.6.2 – Caractéristiques de la GAR

Les caractéristiques de la GAR sont :

- La définition des résultats anticipés en fonction d'analyses appropriées.
- La participation des intervenants et la conception de programmes adaptés aux besoins des groupes cibles
- Le suivi des résultats en fonction d'indicateurs appropriés
- L'identification et la gestion des risques
- La prise en compte dans la prise de décision des leçons tirées des expériences menées dans la mise en œuvre des projets / programmes
- La préparation de rapports sur les résultats et les ressources déployées

2.6.3 - Principes de la gestion axée sur les résultats¹⁷

❖ - Partenariat

Le partage d'une mission commune et l'acceptation conjointe d'objectifs et de résultats à atteindre facilitent l'engagement des parties prenantes dès les premières étapes du projet et pour toute la durée.

❖ - Responsabilité

La participation et l'imputabilité constituent des éléments clés de la GAR. La clarification des rôles et responsabilités entre les parties prenantes contribue à créer un climat de cohésion et un sentiment de prise en charge des actions et retombées du projet.

¹⁷ ACDI, *La gestion axée sur les résultats : Guide d'introduction aux concepts et principes*, 1999

❖ **Transparence**

L'élargissement de la base d'information et de consultation assure une prise en compte des efforts et des contributions de chacun, favorise une meilleure communication et collaboration dans un but commun d'atteindre les résultats souhaités.

❖ **Simplicité**

La facilité de compréhension et d'application de la GAR est nécessaire pour assurer le suivi et l'évaluation des résultats atteints afin d'habiliter les parties prenantes à prendre les bonnes décisions.

❖ **Souplesse et apprentissage sur le tas**

La GAR doit être appliquée de façon progressive et se perfectionner au fur et à mesure des expériences. Elle doit devenir un exercice nécessaire au développement des capacités et à l'amélioration des méthodes et outils de gestion de projet ainsi qu'aux mécanismes de suivi-évaluation².

2.6.4 - Concepts et Outils de la GAR¹⁸

La GAR est donc une approche qui se concentre de façon systématique sur les résultats, plutôt que vers la réalisation d'activités déterminées, en optimisant l'utilisation des ressources humaines et financières.

2.6.4.1 – Résultat

Un résultat est un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. A cet effet, deux notions fondamentales sont à retenir :

- Le **CHANGEMENT** qui implique une transformation visible dans le groupe, dans l'organisation ou dans la société ou pays
- La **CAUSALITE** illustrant le lien de cause à effet entre une action et les résultats qui en découlent.

La différence entre l'objectif et le résultat est que l'**Objectif** est le changement général recherché auprès des bénéficiaires de l'intervention tandis que le **Résultat** est la manifestation observable de l'atteinte de l'objectif.

Les résultats peuvent :

- apparaître dans un court laps de temps ou prendre plusieurs années à se concrétiser pleinement ;
- être planifiés ou imprévus ;

¹⁸ Idem

- être positifs ou négatifs ;
- se manifester à l'échelle des personnes, des groupes, des institutions ou de la société.

Deux types de résultats sont distingués. Il s'agit des résultats opérationnels et de développement :

❖ Résultats opérationnels

Les activités désignent le processus de transformation des intrants en résultats. Elles conduisent directement à des résultats opérationnels (ex. nombre de formations livrées, type de matériel didactique produit, etc.).

Entre les activités et les produits, il y a les résultats opérationnels qui sont les résultats immédiats de la réalisation d'une activité.

❖ Les résultats de développement

Les activités peuvent toutes contribuer à renforcer les capacités des intervenants d'un programme ou d'une initiative, qui sont des résultats de développement. Ces résultats peuvent être à court terme (produits), à moyen terme (effet(s)) ou à long terme (impact).

➤ Les résultats immédiats ou Produits ou extrants

Ce sont les répercussions à court terme des activités. Un résultat immédiat est la réalisation constatée et observée à la fin d'une programmation ou d'un projet. L'organisation a une influence directe sur l'atteinte du résultat. Il est souvent le premier niveau de résultat obtenu après l'intervention d'un organisme. (1-2 ans).

➤ Les résultats à moyen terme ou effet

Un résultat à moyen terme intermédiaire se situe au deuxième niveau de changement. L'influence de l'organisme est moins directe. Son atteinte demande d'autres participations. L'atteinte d'un résultat intermédiaire découle de plusieurs résultats directs. (3-5 ans).

➤ Les résultats à long terme ou impact

Un résultat à long terme est une conséquence ou un effet à long terme. C'est le dernier niveau de changement souhaité. L'obtention d'un résultat à long terme est complexe et relève souvent d'une combinaison de résultats immédiats et à moyen terme ; elle nécessite la collaboration de divers milieux (gouvernemental, communautaires, autres). (5 ans et +).

2.6.4.2 - Chaîne des résultats

La gestion axée sur les résultats est une approche qui porte sur la réalisation de changements dans une collectivité et qui exige d'établir des liens stratégiques et logiques entre les différents éléments qui la composent. Ces éléments sont les intrants, les activités, les extrants,

les résultats et les indicateurs de rendement qui servent à mesurer l'évolution vers l'atteinte des résultats.

La chaîne des résultats sert à clarifier les liens existant entre les différents éléments. La chaîne indique le chemin d'une situation actuelle vers une vision du changement à atteindre.

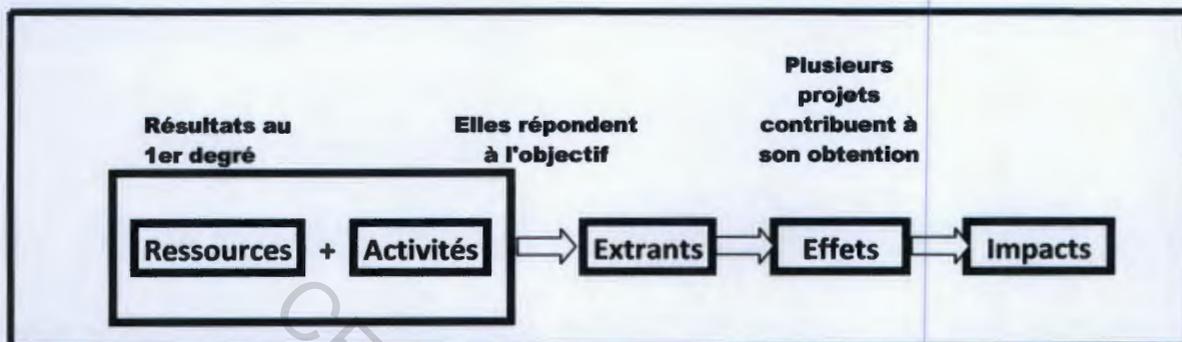


Figure 3 : Chaîne des résultats (Source : FIDA, 2002)

2.6.4.3 - Qualités d'un bon résultat

- ❖ **Spécifique** : Il doit préciser l'objet du changement souhaité, le groupe cible touché dans la région d'intervention et l'espace temps.
- ❖ **Mesurable** : Il doit pouvoir situer les progrès accomplis à l'aide d'indicateurs utiles et fiables.
- ❖ **Atteignable** : Il doit pouvoir être atteint de façon réaliste et dans un temps donné (la durée du projet), en respect des capacités internes des partenaires appuyés.
- ❖ **Pertinent** : Il doit répondre au besoin identifié, agir sur la ou les contraintes identifiées par le groupe cible.

2.6.5 - Cadre de mesure de rendement

Le cadre de mesure du rendement est un outil de la GAR qui permet de planifier systématiquement la collecte des données pertinentes en vue d'illustrer le degré d'avancement d'un programme ou d'une initiative par rapport aux résultats escomptés. C'est un élément important du suivi de la performance. Il permet à l'organisation, à ses partenaires locaux et aux gestionnaires du programme de s'entendre sur la méthode et le calendrier de collecte des données sur la performance.

L'idéal est que tous les principaux groupes d'intervenants participent à l'élaboration du cadre de mesure de rendement.

Le tableau suivant énumère les éléments à inclure dans un cadre de mesure de rendement :

Tableau 2 : Cadre de mesure de Rendement

RESULTATS	INDICATEURS DE MESURE DE ENDEMENT	SOURCES DE DONNEES	METHODES DE COLLECTE	FREQUENCE	RESPONSABLE
IMPACT					
EFFETS					
1					
2					
EXTRANTS					
1					
2					

Source : Jocelyne Laforce et Amadou Ousmane Diallo (décembre 2007)

- ❖ Les **sources de données** désignent les personnes, les organisations, les documents ou les rapports à partir desquels on tire les données. Mieux vaut utiliser les mêmes sources tout au long du programme pour s'assurer de la fiabilité des données. En outre, le gestionnaire de programme doit s'assurer que l'agence d'exécution a évalué la capacité de ses partenaires locaux à recueillir et à analyser les données et lui a fourni les ressources à l'appui, si nécessaire.
- ❖ Les **méthodes et techniques de collecte** des données désignent les diverses méthodes et techniques qui peuvent servir à recueillir des données suivant le type de programme, le contexte et les capacités des partenaires locaux. Les gestionnaires doivent s'assurer que les méthodes proposées sont réalistes et « financièrement justifiables » (peuvent être appliquées à un coût raisonnable).
- ❖ La **fréquence de la collecte de données** doit être réaliste compte tenu des capacités de l'organisation, tout en fournissant l'information nécessaire à la prise de décisions. Au commencement du programme, l'on doit recueillir des données périodiquement et à intervalles plutôt rapprochés pour obtenir l'information dont on a besoin pour redresser le tir et améliorer les résultats. Au fil du temps, la fréquence de la collecte des données diminue; les rapports doivent surtout mettre l'accent sur l'atteinte des extrants et des effets.
- ❖ Quant aux **responsables**, l'organisation doit s'assurer de disposer d'un plan clair pour la collecte et l'analyse des données et pour la préparation et la présentation des rapports. Les rôles et responsabilités par rapport à la collecte des données doivent être définis tôt dans le cycle du programme.

2.6.6 - Gestion des risques

Le processus de gestion des risques comprend quatre étapes principales :

- L'analyse des risques et l'identification des hypothèses;

- L'évaluation des risques : les hypothèses présentent-elles un risque élevé, moyen ou faible de ne pas se réaliser;
- L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques ;
- Le suivi des risques.

2.6.6.1 - Analyse des Risques

Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, l'analyse des risques comporte l'identification d'hypothèses et du niveau de risques afférents liés au contexte de la mise en œuvre d'un programme ou d'une initiative.

2.6.6.2 - Hypothèses

Les **hypothèses** désignent les *conditions nécessaires* à l'atteinte des résultats escomptés ainsi que les conditions escomptées pour que le lien de causalité entre les différents niveaux de résultats soit effectif. Les hypothèses incluent des **conditions internes ou externes** au programme ou à l'initiative pour que les extrants, les effets et l'impact se réalisent comme prévu.

2.6.7 - Cadre logique axé sur les Résultats

La GAR est une approche de gestion tandis que le cadre logique est un outil de planification. Le cadre logique est l'un des principaux outils utilisés lors de la phase de planification stratégique, surtout au niveau des programmes.

Le cadre logique est certainement un outil de planification très utile pour améliorer la conception des interventions. Il implique d'identifier les résultats du programme en termes d'impact, d'effets et de produits et d'associer les résultats avec les activités et les intrants du programme. De plus, il clarifie les hypothèses et les risques qui peuvent influencer les relations causales des intrants jusqu'à l'impact du programme.

Le cadre logique est basé sur deux principes fondamentaux :

- **La logique verticale** : les relations causales entre les différentes parties d'un problème correspondent aux quatre niveaux du cadre logique, c'est-à-dire les activités et leurs intrants, les produits, les effets et l'impact. Le cadre logique teste si la somme des activités et des résultats de niveau produit suffisent à atteindre les résultats de niveau effet et finalement le résultat stratégique ou impact. Le cadre logique met à l'épreuve la solidité de la chaîne de résultats.

- **La logique horizontale** : le principe de correspondance, par lequel des mesures de performance (indicateurs objectivement vérifiables) et des conditions critiques (hypothèses)

sont spécifiées et reliées aux quatre niveaux de la logique verticale. Le cadre logique identifie les hypothèses de planification dans le but de réduire les risques d'échec.

Le cadre logique résume un projet ou un programme en précisant :

- ✓ La logique d'intervention.
- ✓ Les indicateurs qui mesurent les progrès.
- ✓ Les sources de vérification.
- ✓ Les hypothèses et risques liés aux quatre niveaux de la chaîne des résultats.

Le cadre logique présente plusieurs avantages car il fournit :

Une analyse structurée et logique permettant d'établir des liens entre les intrants du programme ou du projet jusqu'à ses impacts.

- ⬇ Les estimations sur les niveaux d'intrants, entre autres les coûts des activités du projet.
- ⬇ Les indicateurs objectivement vérifiables de performance et les sources de vérification.
- ⬇ Les hypothèses clés des risques sous-jacents au programme ou au projet.
- ⬇ Un cadre pour présenter les leçons apprises afin qu'elles soient intégrées dans les projets futurs.

L'élaboration d'un cadre logique permet de démontrer la cohérence entre les différents niveaux de la chaîne de résultats (logique verticale) et de déterminer les éléments d'évaluation de la performance du programme (logique horizontale).

SECTION II – METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La résolution de tout problème en management, que ce soit en recherche fondamentale ou appliquée, nécessite une approche scientifique et rigoureuse, laquelle garantira le caractère professionnel de l'étude donc, du résultat final. Cette constatation présuppose que face à un problème, le manager de projets serait capable d'établir une démarche rigoureuse pour aboutir aux résultats pertinents qui permettront d'éclairer sa résolution. Pour cela, il doit essayer d'opérationnaliser les variables à manipuler, en les adaptant à la situation.

Cette adaptation n'est possible que grâce à une bonne connaissance du sujet à traiter. Le manager de projet ne peut y arriver que grâce à une recherche documentaire et exploratoire qui lui permettra de bien cerner le problème à traiter.

Une fois ce préalable établi, le manager de projet doit être capable d'élaborer un plan de collecte et d'analyse des données en fonction des relations identifiées et de mettre sur pied des techniques de traitement et des outils statistiques nécessaires.

I - PRECISION DU PROBLEME CENTRAL ET QUESTION DE RECHERCHE

1.1 - Précision du problème central

Le problème central de la présente étude est d'améliorer la performance du système de suivi évaluation du programme de Gestion Intégrée de la Production et des Déprédateurs des cultures (GIPD) du Sénégal.

1.2- Question de recherche

1.2.1 - Question générale de recherche

Quelles améliorations peut-on apporter, pour que le système de suivi-évaluation du programme GIPD/CEP joue pleinement son rôle qui est de déceler les écarts entre les prévisions et les réalisations en temps utile ?

La contribution à apporter consiste à faire des recommandations concrètes permettant d'améliorer le système de suivi-évaluation du programme GIPD/CEP du Sénégal afin de le rendre plus performant.

1.2.2 – Questions spécifiques

Quel est l'état de fonctionnement actuel du système de suivi évaluation de la Coordination Nationale du programme GIPD ?

Quels sont les facteurs qui influencent la performance du système ?

Comment améliorer l'état actuel du système de la Coordination Nationale ?

1.3- Hypothèses de recherche

1.3.1 – Hypothèse principale

La Performance du Système de Suivi-Evaluation (PSSE) du programme GIPD/CEP du Sénégal est fonction de deux paramètres :

- La Conception du système;
- La Gestion du système.

Ceci peut être conceptualisé par l'équation suivante :

$$PSSE = f(\text{Conception, Gestion du système})$$

1.3.2 – Hypothèses secondaires

La pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la *qualité de l'information, le délai de mise à disposition de l'information et le succès* du système de suivi évaluation du programme GIPD/Sénégal sont fonctions de **la conception et de la gestion du système**.

II – DEFINITION DES VARIABLES ET ELABORATION D'UN MODELE D'ANALYSE

2.1 – Définition des variables

Dans ce modèle, il s'agit d'identifier les paramètres les plus importants qui influent la performance du système de S&E du programme GIPD/CEP du Sénégal et d'établir des liens de causes à effets de telle sorte qu'on puisse avoir d'un coté des variables explicatives (indépendantes) et de l'autre coté une variable à expliquer (dépendante).

Les investigations que nous avons menées au niveau de la littérature et de certaines personnes ressources nous ont permis d'identifier deux variables importantes pour assurer la performance du système de suivi-évaluation : l'Environnement interne et l'Environnement externe.

2.1.1 – Variable à expliquer : Performance

Les indicateurs de performance sont un moyen d'apprécier les divers aspects d'un projet, programme ou stratégie de développement : ressources, processus, produits, résultats et impacts. Lorsqu'ils s'appuient sur un solide travail de collecte de données (par exemple, au moyen d'enquêtes formelles), puis d'analyse et de diffusion de ces informations, ces indicateurs permettent aux gestionnaires de suivre l'avancement de l'action entreprise, d'en

déterminer les résultats, et de prendre les mesures correctives qui amélioreront la prestation des services.

Dans la définition des indicateurs, il est important d'associer les principales parties prenantes, car il y aura ainsi plus de chances que celles-ci sachent les comprendre et les utiliser pour la prise de décision.

Dans le cadre de cette étude, l'objectif global est de contribuer à l'amélioration de la performance du système de suivi-évaluation du programme GIPD/CEP du Sénégal.

Ainsi, la Performance du système de suivi-évaluation est notre variable à expliquer, qui est appréciée à travers les indicateurs que sont : la Pertinence, l'Effizienz, l'Efficacité, la Qualité de l'information, le Délai de mise à disposition de l'information et le Succès.

❖ *Pertinence*

La pertinence d'un système de suivi évaluation est jugée en fonction de la cohérence entre les informations sélectionnées du système ou informations nécessaires et les besoins des parties prenantes en matières de données et informations sur l'exécution du projet/programme. Il s'agit de voir l'utilité des informations produites par le système ou la facilitation de prise de décision.

❖ *Efficacité*

Ce critère permet de mettre en relation les informations produites et les objectifs du programme ou projet. Il s'agit de voir dans quelles mesures les informations produites par le système de suivi évaluation permettent-elles d'atteindre les objectifs spécifiques qu'il s'était fixés.

❖ *Effizienz*

L'effizienz est une mesure pour laquelle, les intrants (ressources financières, humaines, techniques et matérielles) sont utilisés sur le plan économique dans les meilleures conditions pour réaliser les produits.

❖ *Succès*

Le dispositif du suivi évaluation doit :

- prendre en compte l'évaluation de l'impact du projet / programme ;
- pouvoir apprécier la durabilité des bénéficiaires pour les groupes cibles après la fin du projet ;
- pouvoir évaluer la contribution du projet au renforcement des capacités des parties impliquées et surtout des groupes cibles.

2.1.2 - Variables explicatives (indépendantes)

Les investigations que nous avons menées au niveau de la revue de la littérature et de certaines personnes ressources nous ont permis d'identifier deux variables importantes (**la Conception et la Gestion**) pour assurer la performance du système de suivi évaluation.

2.1.2.1 – Conception du système

Nous résumons les étapes de la conception du système comme suit :

- Clarification des objectifs Identification des utilisateurs ;
- Identification des indicateurs ;
- Système d'information ;
- Feed-back ;
- Mécanisme de mise en œuvre ;
- Détermination des ressources nécessaires ;
- Système de gestion des risques ;

2.1.2.2 – Gestion du système

Pour une gestion performante d'un système de suivi évaluation, il faut :

- Faire une bonne **planification** ;
- Mettre en place une **organisation** adéquate pour le bon fonctionnement du système ;
- Disposer des capacités d'une bonne **direction** et ;
- Assurer le **contrôle** suffisant à l'ensemble des activités du projet/ programme.

Il serait donc intéressant de donner une définition de ces fonctions de management pour une bonne compréhension de leur impact sur la performance du système.

❖ **Planification**

Il est difficile de proposer une définition de la planification qui soit complètement satisfaisante ; chaque auteur ayant sa propre définition et c'est cette diversité de définitions qui permet d'identifier certains éléments qui vont nous permettre de caractériser la démarche de planification à savoir :

- identifier des besoins à satisfaire dans un horizon temporel plus ou moins éloigné ;
- préciser des résultats à atteindre par la définition, la sélection et la classification des objectifs ;
- définir des critères d'évaluation permettant de juger de la performance du projet tant sur le plan des résultats atteints qu'en termes d'utilisation des ressources allouées ;

- préparer de façon logique et systématique les différentes actions à mener pour réaliser dans des conditions optimales les objectifs retenus ;
- évaluer les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à l'exécution des activités ;
- définir les responsabilités des personnes et/ou des unités structurelles chargées de la réalisation des activités. (A.TRAORE, 2004).

❖ **Organisation**

Il s'agit de mettre en place une structure organisationnelle et un système de coordination des ressources matérielles, humaines et financières et des activités pour réaliser les objectifs de l'organisation. Cela nécessite une division des tâches et un regroupement de certaines activités pour former des unités nécessaires. Ainsi, on note deux dimensions pour coordonner une organisation :

- La dimension horizontale : il s'agit pour le manager de concevoir et de mettre en place une structure qui s'adapte à l'environnement et qui permet à l'organisation d'accroître sa productivité ;
- La dimension verticale : il s'agit d'établir des lignes d'autorité suivant la hiérarchie, la communication, la délégation de l'autorité, le degré de concentration ou de décentralisation.

❖ **Direction**

La direction doit gérer le personnel en lui garantissant une certaine motivation au sein de l'organisation. Elle a en outre comme mission le suivi, l'animation et le développement de l'organisation pour assurer son évolution.

Des auteurs comme F.Hertzberg ont développé des théories sur la motivation des personnes dans l'organisation (entreprise). Une direction est jugée efficace quand elle peut mettre en place une organisation caractérisée par :

- L'existence de lignes d'autorité directes, claires et sans ambiguïté ;
- L'existence de processus de prise de décision ;
- L'intégration synergique des activités ;
- La chaîne de travail souple et motivante ;
- La circulation fluide de l'information entre les structures.

❖ **Contrôle**

La fonction contrôle est très importante. Le contrôle vise à maintenir la structure dans le respect des décisions prises aux étapes précédentes. Il permet de s'assurer que les écarts ne dépassent pas certaines limites. Pour faire un contrôle efficace il faut choisir des normes indiquant les limites admissibles de performance, comparer les normes à la performance effective et prendre des mesures correctives si nécessaires.

2.2 - Elaboration du Modèle d'analyse

2.2.1 – Modèle d'analyse

Sur la base des informations ci-dessus mentionnées, le modèle d'analyse de cette étude se présente comme suit (figure 3).

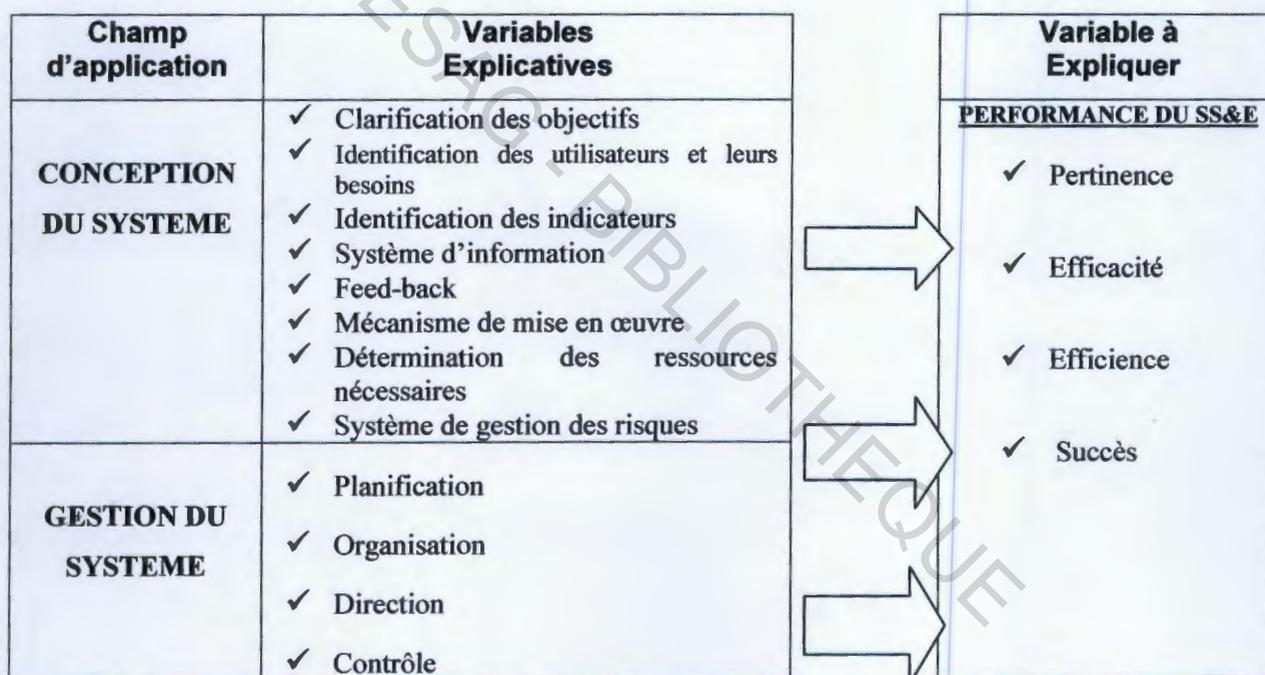


Figure 4 : Modèle d'analyse

2.2.2 – Indicateurs de mesure des variables du modèle

Afin de pouvoir appliquer les variables contenus dans le tableau précédent sur le système de suivi évaluation du programme GIPD, il paraît opportun de préciser réellement ce que l'on veut mesurer sur le terrain.

Le tableau ci-dessous donne en fonction des variables choisies la nature de la mesure à rechercher sur le terrain.

Tableau 3 : Indicateurs de mesure des variables du modèle

Variables explicatives ou indépendantes	Variable à expliquer ou dépendante
<p style="text-align: center;">CONCEPTION DU SYSTEME</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Clarification des objectifs <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les objectifs sont réalistes et cohérents ▪ Existence d'une cohérence entre les objectifs et les activités ☞ Identification des utilisateurs et leurs besoins <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les utilisateurs du système ont été identifiés ☞ Identification des indicateurs <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les indicateurs ont été déterminés ▪ Les indicateurs sont SMART ▪ Les indicateurs sont consensuels ☞ Système d'information <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le flux d'information a été défini (où collecter les informations, comment informer et quand informer) ▪ Les outils de collecte sont définis ▪ Les outils de traitement d'informations sont définis ▪ La fréquence de collecte des données bien définie ☞ Feed-back <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les résultats des missions sont restitués ▪ Les recommandations des missions sont prises en compte par l'équipe du programme ☞ Mécanisme de mise en œuvre <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les responsabilités sont déterminées <ul style="list-style-type: none"> - Chargés de collecte d'information - Chargés de traitement de l'information - Responsable de diffusion des informations ☞ Définition des ressources nécessaires <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les ressources sont définies <ul style="list-style-type: none"> - En personnel - En matériel - En finance ☞ Système de gestion des risques <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un système de gestion des risques ▪ Les risques internes et externes sont définis ▪ L'analyse des risques existe ▪ Les outils d'analyse des risques sont définis 	<p style="text-align: center;">PERFORMANCE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Pertinence <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiabilité des informations produites par le système ▪ Disponibilité de l'information en temps opportun ▪ Accessibilité des informations produites ▪ Respect des délais production de l'information ☞ Efficacité <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs du système de suivi évaluation atteints ▪ Informations produites disponibles auprès des parties prenantes ▪ Existence de la pratique de capitalisation des expériences ☞ Efficience <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecart entre qualité de l'information produite et le coût de production de l'information ▪ Ecart entre le coût réel et le coût prévu de l'information les moyens mis en œuvre ☞ Succès <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports du programme réguliers ▪ Comptes rendus du suivi
<p style="text-align: center;">GESTION DU SYSTEME</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Planification <ul style="list-style-type: none"> ▪ Besoins à satisfaire identifiés ▪ Objectifs du système de suivi évaluation clarifiés et formalisés ▪ Cohérence entre les objectifs envisagés par le système et les besoins réels en informations du programme ▪ Prise en compte des besoins en informations des parties prenantes par le système ▪ Critères d'évaluation du système pour juger de sa pertinence bien définis ▪ Les outils de base de planification des activités utilisés 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressources humaines, matérielles et financières nécessaires affectées pour le suivi des activités ▪ Responsabilités bien définies dans la réalisation des activités ▪ Activités à mener déterminées ▪ Calendriers d'activités établis ▪ Planning régulièrement suivi ▪ Acteurs impliqués dans la détermination des activités à mener <p>☞ Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un dispositif de suivi évaluation dans le programme ▪ Les ressources humaines du dispositif de suivi évaluation compétents ▪ Les rôles et responsabilités dans la collecte, le traitement et l'analyse des données clarifiés ▪ Existence du partage permanent de l'information ▪ Type d'organisation de la structure en adéquation avec le fonctionnement du suivi évaluation <p>☞ Direction</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un dispositif de motivation de l'équipe ▪ Existence d'un processus de prise de décision ▪ Existence d'un climat propice à l'accomplissement des tâches ▪ Existence d'un plan de formation <p>☞ Contrôle</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un manuel de procédure de suivi évaluation ▪ Existence des moyens d'identification des écarts ▪ Les facteurs de blocage identifiés ▪ Existence d'un dispositif permettant d'évaluer les activités, les résultats, les effets et les impacts ▪ Les outils de vérification efficaces utilisés 	<p>évaluation réguliers</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Degré de satisfaction des utilisateurs ▪ Capacité à mesurer les effets positifs et négatifs des activités entreprises ▪ Durabilité des Résultats obtenus et objectifs atteints ▪ Renforcement des capacités des populations cibles ▪ Aspect parité pris en compte
--	---

III – DEFINITION, JUSTIFICATION ET ECHANTILLONNAGE DE LA POPULATION A L'ETUDE

3.1-Définition de la population à l'étude

Le programme GIPD du Sénégal intervient dans huit régions du Sénégal (Dakar, Thiès, Louga, Saint-Louis, Matam, Tambacounda, Kolda et Fatick).

Ainsi, il serait intéressant d'avoir un échantillon représentatif dans toutes les régions d'intervention du programme. Cependant, par manque de moyens, l'étude se limite à la **Région de DAKAR, dans la zone des Niayes** et n'a intéressé que la filière cultures maraichères (CUMAR).

En outre, pour mener à bien l'analyse, il est intéressant de procéder à une justification de la population à l'étude.

3.2 - Justification et échantillonnage de la population à l'étude

Dans le souci de prendre en compte tous les acteurs concernés par le système de suivi évaluation du GIPD, les cibles sont regroupées par catégories d'intervenants.

Ainsi, l'échantillon a porté sur le Comité de Pilotage, la Coordination Nationale du GIPD, le dispositif de terrain (Point focal, Techniciens facilitateurs, Producteurs facilitateurs) et les producteurs bénéficiaires.

3.2.1-Comité de pilotage

Avec l'appui de la coordination nationale, **quatre personnes (4)** du Comité de Pilotage sur un total de seize (16) membres, sont interviewées pour accueillir leur opinion car ledit comité constitue une source privilégiée dans la collecte d'informations.

3.2.2 - Coordination Nationale du programme GIPD

Il s'agit de rencontrer tout le staff technique de la coordination nationale du programme notamment le Coordinateur National, le responsable du suivi évaluation, le responsable de la formation (**trois (3) personnes**) pour un recueil des informations quantitatives certes mais surtout des opinions sur la conduite du programme.

3.2.3 - Dispositif de terrain

❖ Point focal

Par rapport à son degré d'implication sur le suivi du programme sur le terrain, l'avis et les suggestions du Point Focal (**une personne**) nous a été d'une grande utilité.

❖ Techniciens facilitateurs

Le point de vue de **tous les techniciens facilitateurs** qui sont les démultiplicateurs de la GIPD sur le système de suivi évaluation mis en place est indispensable. Par rapport à la zone de l'étude. Ils sont au nombre de **Six (6) personnes**.

❖ Producteurs facilitateurs Producteurs

Les Producteurs Facilitateurs servent de relais entre les techniciens facilitateurs et les producteurs bénéficiaires. Recueillir leurs points de vue sur la performance du système est nécessaire. Ils sont au nombre de treize (13) dans la région de Dakar. Ainsi, **neuf (9) producteurs facilitateurs** ont été interviewés.

3.2.3 -Producteurs Bénéficiaires

Dans la zone de l'étude (région de Dakar), dix sept (17) Champs Ecole des Producteurs (CEP) ont été mis en place. Ainsi, il a été choisi d'enquêter **Huit (7) producteurs bénéficiaires** tirés au hasard au niveau du département de Rufisque plus particulièrement la Communauté Rurale Bambilor, en prenant en compte l'aspect genre (un homme et une femme).

3.3 - Taille de l'échantillon de l'étude

Cet exercice s'est fait en rapport avec la Coordination et les acteurs du programme GIPD dans la zone d'étude pour une meilleure appréciation, en mettant en œuvre des techniques d'enquête adaptées qui tiennent compte de l'aspect spatial et sur la sensibilité des informations recherchées. Ainsi, l'enquête a porté sur un échantillon de **trente (30) personnes**. Il s'est agit d'un échantillon raisonné, même si les membres du Comité de Pilotage et les producteurs bénéficiaires du programme sont tirés au hasard.

IV – INSTRUMENTS DE L'ETUDE ET METHODE D'ADMINISTRATION

4.1 - Instruments de l'étude

Une fois la population à l'étude connue, il est important de présenter l'instrument de l'étude et la méthode d'administration. Pour cela, un guide d'entretien et un questionnaire ont été élaborés (voir annexes 1 et 2) en vue de la collecte des informations.

4.1.1 - Guide d'entretien

C'est un instrument d'enquête opinion qui a :

- servi de palliatif quand la difficulté de mesurer certains faits est rencontrée ;
- permis de recueillir des avis sur le fonctionnement du programme ce dont les chiffres à eux seuls ne peuvent pas éclairer ;
- permis de recueillir des informations et donc de préparer les enquêtes de terrain.

4.1.2 - Questionnaire

Un questionnaire simple inspiré du modèle d'analyse est élaboré pour recueillir des informations quantitatives à partir des réponses exactes à des questions précises.

Le questionnaire a visé quatre groupes : la coordination nationale, les techniciens facilitateurs et les producteurs facilitateurs, les producteurs bénéficiaires et le comité de pilotage. Il a été testé pour permettre son réajustement et sa mise au point définitive.

4.2 - Méthode d'administration du questionnaire

L'administration du questionnaire et du guide d'entretien s'est faite de façon directe et individuelle pour le comité de pilotage, la coordination nationale, le point focal, les techniciens et producteurs facilitateurs. Cependant, pour les producteurs bénéficiaires, le questionnaire et le guide d'entretien sont administrés par focus groupe.

Signalons que les questions sont de type fermées pour le questionnaire (cf. annexe 1), et ouvertes pour le guide d'entretien (cf. annexe 2). Aussi, pour ne pas biaiser les réponses, les questions sont choisies selon les compétences de l'enquêté et son degré d'implication dans le fonctionnement du système de suivi-évaluation du programme GIPD.

CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE

SECTION I – SOMMAIRE DESCRIPTIF DU Programme SOUS REGIONAL GIPD/CEP)

I – CONTEXTE

Les premiers champs écoles des producteurs (CEP) ont été établis en 1989 dans le Java Central en Indonésie durant la phase pilote de leur Programme National GID (Gestion Intégrée des Déprédateurs) appuyé par la FAO. L'expérience a donné des résultats très intéressants à tel point que le pays a connu un vaste mouvement de masse de la population des riziculteurs qui assurent 70 % de la production nationale.

En 1986, l'explosion de la cicadelle brune, *Nilaparvatalugensa* entraîné la destruction de 200 000 ha de champ de riz dans la seule île de Java. Cette situation a amené le gouvernement indonésien à lancer un projet d'urgence de formation en GID de 120 000 producteurs en mettant l'accent sur la réduction de l'utilisation des pesticides qui détruisaient les prédateurs naturels (ou ennemis naturels) de la cicadelle brune.

Le concept de GID a évolué pour prendre en compte d'autres aspects de la gestion de la culture et de l'exploitation agricole. On parle alors de GIPD (Gestion Intégrée de la Production et des Déprédateurs).

Ainsi, grâce au soutien de la Banque Mondiale, la FAO et un certain nombre de bailleurs bilatéraux, la Facilité Mondiale pour la Lutte Intégrée a été créée pour se bâtir à partir de l'expérience asiatique et servir de catalyseur à la promotion de la GID dans le monde.

Dans le contexte africain, le succès de la GID dépendra du niveau auquel des changements multiples peuvent s'opérer dans les complexes systèmes de cultures dont dépendent la plupart des producteurs pour leur subsistance et leur sécurité alimentaire.

D'où la nécessité d'étendre le curriculum de la GID au-delà de la gestion intégrée des déprédateurs au sens strict pour prendre en compte d'autres aspects de la gestion de la culture et de l'exploitation agricole.

La méthodologie de formation participative à travers les Champs-Ecoles des Producteurs (CEP), a été introduite en Afrique de l'Ouest à partir de 1995. Plusieurs pays de la sous-région en ont bénéficié depuis 2001 avec l'appui de partenaires comme la FAO et le

Gouvernement des Pays-Bas à travers l'exécution d'un programme sous régional en GIPD/CEP. Il s'agit, du Sénégal, Bénin, Burkina Faso, Mali et Sénégal.

La formation en approche CEP/GIPD trouve sa justification dans la volonté des décideurs et des partenaires au Développement notamment la FAO à résoudre de façon durable l'utilisation des pesticides chimiques dans la lutte contre les ravageurs dans les systèmes de cultures qui connaissent de fortes pressions parasitaires, telles que les cultures maraichères, le coton, le riz. Elle s'accompagne d'une promotion des alternatives aux pesticides et engrais chimiques à travers la sensibilisation sur le rôle prépondérant des bio-fertilisant et bio-pesticides dans l'amélioration des équilibres écologiques.

La mise en place de bonnes pratiques agricoles et des méthodes non chimiques de lutte phytosanitaire permet de répondre aux exigences des marchés internationaux en matière de Limites Maximales de Résidus (LMR) et d'assurer une diminution des risques des pesticides dans l'environnement, la santé humaine et animale.

II – OBJECTIFS DU PROGRAMME

L'objectif principal du Programme GIPD est d'améliorer les revenus des petits exploitants agricoles par une augmentation durable de la production tout en veillant à la préservation de la santé humaine et animale et de l'environnement. Pour atteindre cet objectif, le programme cherche à :

- Promouvoir l'utilisation de moyens de lutte non chimiques (pesticides naturels, bio-pesticides, lutte physique, techniques culturelles etc.) contre les ravageurs de cultures et la sécurité alimentaire à travers l'amélioration de la production et l'accroissement des revenus ;
- Responsabiliser les producteurs par le transfert de compétences à travers les CEP ;
- Dynamiser les groupes des producteurs en développant des thèmes sur la préservation de l'Environnement et la Santé du producteur et du consommateur ;
- Assurer la durabilité, en s'appuyant sur les structures publiques et privées opérationnelles d'encadrement et de conseil agricole ayant développé des stratégies efficaces de démultiplication des connaissances ;
- Renforcer la sensibilisation sur l'abandon des pesticides non homologués.

III - STRATEGIE D'INTERVENTION DU PROGRAMME GIPD

La stratégie d'intervention du programme consiste en une formation des techniciens sur les principes et la démarche de la gestion intégrée de la production et des déprédateurs.

Ces connaissances sont ensuite démultipliées au niveau des producteurs à travers une mise en place de Champs Ecole de Producteur.

Au cours de cette période, les producteurs échangent leurs expériences, font des observations, interprètent les résultats pour des prises de décision sur la gestion des cultures et une meilleure compréhension de l'agro-écologie. Ce cadre permet aussi d'acquérir des connaissances sur la gestion des ressources naturelles, les stratégies de commercialisation des produits de récolte et la santé communautaire qui sont des concepts connexes adaptés et adoptés par les agriculteurs dans leurs activités agricoles. L'approche CEP s'appuie sur une démarche participative.

IV - DEROULEMENT D'UN CHAMP-ECOLE DES PRODUCTEURS (CEP)¹⁹

Dans la matinée, les participants au CEP vont au champ en sous-groupe de cinq personnes afin d'observer et de prendre des notes détaillées sur le stade de développement et les conditions des cultures, le temps, les insectes nuisibles et les auxiliaires, les maladies, les conditions du sol, l'humidité etc. Des espèces d'intérêt sont collectées, mises en sachets plastiques et ramenées pour identification et observation.

A la suite des observations au champ, les participants au CEP se retrouvent, généralement sous un abri en paille à côté d'un champ, où ils procèdent à des dessins des éléments observés : une plante qui décrit l'état végétatif de la plante cultivée, des insectes nuisibles et bénéficiaires, des adventices, et tout autre aspect jugé d'importance. Chaque sous-groupe en discute et tire une conclusion sur l'état de la culture et les interventions possibles. Cet exercice est appelé, l'Analyse Agro-Ecosystème.

Ensuite, chaque sous-groupe présente ses résultats et conclusions au grand groupe. Lors des échanges qui suivent, et lors des observations au champ, le facilitateur essaie de ne pas intervenir, pour éviter tout type d'enseignement proprement dit, et de ne pas répondre aux questions de façon directe, mais plutôt d'inciter les participants à réfléchir par eux-mêmes.

¹⁹ Settle & Hama Garba (2010), *The West African Regional Integrated Production and Pest Management (IPPM) programme*

D'autres sujets particuliers sont intégrés à la formation CEP, tel que le «zoo à insectes» pour observer les insectes nuisibles et bénéfiques, et leurs interactions. D'autres thèmes déjà plus «classiques» sont les essais relatifs à la suppression de feuilles pour déterminer la capacité de compensation des plantes, le cycle de vie des insectes nuisibles et des maladies. La liste s'est étendue avec le temps pour rendre la formation plus large.

Enfin, la formation prend en compte des exercices socio-dynamiques pour renforcer les liens personnels et de collaboration entre les membres du groupe.

V – PRINCIPES DE BASE QUI SOUS-TENDENT LA GIPD

Les quatre principes de base qui sous-tendent la GIPD sont :

☞ *Produire une culture saine :*

L'accent est mis sur la gestion agronomique de la culture :

- une variété performante ;
- des semences de bonne qualité ;
- une bonne préparation du sol ;
- l'utilisation judicieuse des engrais minéraux et organiques ; et
- une bonne gestion des adventices et de l'eau.

☞ *Préserver les ennemis naturels*

Pour pouvoir minimiser l'utilisation des pesticides agrochimiques, le producteur doit être capable d'analyser le fonctionnement de l'écosystème de la culture et d'identifier les interactions entre ses composants.

☞ *Faire une observation hebdomadaire*

Il s'agit d'établir un diagnostic complet et compréhensif au moins une fois par semaine et de prendre une décision sur la gestion de la culture.

☞ *Rendre le producteur expert dans son champ*

Il s'agit de former le producteur pour qu'il soit autonome et capable de bien gérer lui-même son patrimoine. L'encadrement a un rôle de conseiller agricole.

VI – PHASES DU PROGRAMME

Le programme sous-régional en Gestion Intégrée de la Production et des Déprédateurs à travers les Champs Ecole des Producteurs (GIPD/CEP) est à sa deuxième phase.

6.1 – Première Phase

La première phase s'est déroulée de juillet 2001 à décembre 2005. Le programme a touché 3 filières agricoles pour lesquelles l'usage des pesticides demeure encore une importante préoccupation, il s'agit du coton, des cultures maraîchères et de la riziculture. Cette phase a intéressé des pays de la sous-région tels que : le Burkina, le Mali et le Sénégal.

Les objectifs de cette phase étaient de :

- développer une capacité sous-régionale en technique GIPD en utilisant les avantages comparatifs des 3 pays membres (cultures maraîchères pour le Sénégal, coton pour le Mali et riz pour le Burkina Faso) ;
- sensibiliser les opinions publiques, les décideurs politiques et techniques et les partenaires au développement sur la GIPD ;
- favoriser l'échange d'expérience entre les experts et les producteurs des trois pays.

La première phase du programme sous-régional de formation participative en GIPD à travers les CEP a engrangé plusieurs acquis au niveau institutionnel, scientifique et technique, socio-économique et environnemental.

6.2 – Deuxième Phase

La mise en place d'une deuxième phase du programme sous-régional de GIPD (2006-2010) se justifie par la nécessité de :

- Etendre et renforcer les acquis de la première phase ;
- Elargir la capacité technique créée lors de la première phase du programme ;
- Approfondir l'institutionnalisation du programme ;
- Etendre et expérimenter l'approche GIPD/CEP à un autre pays, le Bénin et à d'autres spéculations ;
- Favoriser les échanges d'expériences et d'expertise entre les différents pays concernés.

6.2.1 - Objectif Global

L'objectif global pour cette phase est de promouvoir un développement agricole durable ; par la généralisation, l'institutionnalisation et la diffusion de la technique GIPD à travers les CEP au niveau national et sous-régional. Aussi le programme contribuera à l'amélioration durable et équitable (genre, zones etc.) de la sécurité alimentaire, des revenus, des conditions de vie des producteurs et à la réduction de la pauvreté en milieu rural.

6.2.2 - Objectifs spécifiques

L'atteinte de 3 objectifs spécifiques ou immédiats ci-dessous sera recherchée au cours de cette phase du programme :

- Renforcer les capacités des partenaires institutionnels en matière de GIPD par la formation de nouveaux facilitateurs et producteurs, le recyclage des facilitateurs déjà formés et le développement de partenariats avec des institutions spécialisées en alphabétisation et renforcement organisationnel pour accompagner le programme ;
- Renforcer et élargir l'institutionnalisation du programme GIPD par le développement avec les partenaires, d'une stratégie d'appropriation de l'approche GIPD / CEP, la mise en place d'un cadre de concertation entre les partenaires et le renforcement des capacités organisationnelles des OPA ;
- Capitaliser les acquis du programme de GIPD et développer une stratégie de communication pour informer et sensibiliser l'opinion publique, les décideurs, et les partenaires au développement.

VII – FINANCEMENT DU PROGRAMME

Le Programme sous-régional de formation participative en Gestion Intégrée de la Production et des Déprédateurs des cultures a travers les Champs Ecoles des Producteurs (GIPD/CEP) pour le Bénin, Burkina Faso, Mali et Sénégal a bénéficié de l'appui financier du gouvernement des Pays-Bas et exécuté par la Facilité Mondiale pour la Lutte Intégrée de la FAO pour un coût global de 9 553 093 dollars US soit environ Cinq (5) milliards de F CFA pour sa deuxième phase.

Les fonds du programme sous régional sont gérés directement au niveau du département AGPM au siège FAO à Rome et les décaissements se font en fonction des activités trimestrielles de chaque pays.

Au préalable, une planification financière annuelle en rapport avec les activités planifiées est faite chaque année calendaire par chaque pays membre du programme.

VIII – ORGANISATION DU PROGRAMME

La supervision générale du Programme sous régional GIPD est assurée par une Unité de Coordination du Programme logée au Siège de la FAO à Rome (UCPS). Cette unité est chargée de coordonner les aspects techniques et financiers du programme GIPD à Rome et les données techniques des agences étrangères.

Au niveau régional, une Unité Régionale de Coordination du Programme (URCP) logée à Dakar (Sénégal) est responsable de la coordination régionale et de l'exécution technique du programme. Elle assure la coordination de tous les aspects techniques, aussi bien la formation que la composante recherche, la gestion administrative et financière et le suivi évaluation régional.

Un **comité technique de pilotage sous régional** assure la communication sous régionale et discute des orientations en liaison avec les institutions régionales (OMVS, ABN, CILSS, UEMOA). Il sera composé de 1 ou 2 membre (s) par pays désigné (s) par les comités de pilotage nationaux.

Au niveau national, la gestion quotidienne et l'exécution des activités sont assurées par des Unités Nationales de Coordination du Programme (UNCP) qui sont logées dans chaque pays membre et abritées par les agences gouvernementales ou non gouvernementales et conseillées par les comités techniques nationaux de pilotage.

Un **comité technique national de pilotage** est placé sous l'autorité de tutelle à savoir le Département Ministériel chargé de l'agriculture et/ou de l'environnement.

Le programme travaille dans chaque pays avec des partenaires opérationnels. Il s'agit à ce niveau de susciter la mise en place d'un cadre de concertation qui prend en compte les orientations tracées par le comité national de pilotage et d'en faire la base des interventions pour toutes les actions retenues dans le cadre du programme.

Chaque structure partenaire, qui bénéficie d'activités de formation dans le cadre du projet, peut désigner une personne pour coordonner les activités du programme sur le terrain en concertation avec la coordination nationale.

SECTION II – PROGRAMME GIPD/CEP DU SENEGAL

I – PRESENTATION SOMMAIRE

Au Sénégal, le programme GIPD a été introduit grâce à un partenariat CERES LOCUSTOX / FAO pour aider les petits producteurs à trouver un système de production plus durable qui intègre la gestion de l'environnement. La formation de formateurs (techniciens) au niveau des Champs-Écoles a été ainsi, un des principaux jalons de la mise en œuvre du programme GIPD.

Au cours de la première phase qui s'est déroulée de 2001 à 2005, dont la coordination nationale a été placée sous la tutelle de la Fondation CERES, trois générations de techniciens évoluant dans le domaine du développement agricole ont été formées puis recyclées sur les cultures maraîchères, le riz et le coton. Ce sont ces techniciens qui ont en charge la formation des producteurs ruraux au niveau des champs d'expérimentation.

Les résultats satisfaisants enregistrés lors de la première phase ont permis d'obtenir une deuxième phase du programme GIPD/GEF (2006-2010). La formation participative des techniciens et des producteurs sur les bonnes pratiques agricoles pour les cultures maraîchères, riz et coton reste une des principales activités. Ce renforcement des capacités contribue à réduire la dépendance vis-à-vis des pesticides et améliore l'accroissement des revenus des producteurs. Cette deuxième phase du programme GIPD est abritée par la Direction de l'Agriculture qui est sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture.

II - ZONE D'INTERVENTION

La zone d'intervention du programme GIPD se situe dans la zone agro-écologique des Niayes, la vallée du fleuve Sénégal et le sud du Bassin arachidier et couvre les régions de Dakar, Thiès, Louga, Saint Louis, Matam, Tambacounda et Fatick.

III – RESULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus du programme GIPD du Sénégal sont :

- La formation de près de vingt mille (20 000) producteurs en GIPD pour les cultures maraîchères, riz et coton ;
- Le renforcement de capacité des structures de vulgarisation et d'encadrement des associations de producteurs en GIPD ;

- Le renforcement de capacités des laboratoires en matière d'analyse de résidus et en analyse des risques des pesticides sur la santé et l'environnement ;
- L'institutionnalisation et une appropriation du programme par les acteurs/bénéficiaires afin d'en assurer la pérennisation.

IV - PRINCIPALES ACTIVITES

Le programme a développé des activités qui s'inscrivent dans une dynamique d'appui aux structures d'encadrement et de vulgarisation pour une pérennisation de la démarche Champs Ecoles de Producteurs (conformément à l'objectif de «renforcement des capacités des partenaires en GIPD»).

L'outil CEP constitue un moyen efficace de transfert de connaissances aux producteurs pour asseoir des pratiques agricoles saines, une maîtrise des aspects de commerce et marketing ; une réduction de l'utilisation des pesticides ; une élimination des Polluants Organiques Persistants (POPs) dans les systèmes de culture.

Ces activités de formation au profit des techniciens et des producteurs s'appuient sur l'institutionnalisation du programme basée sur une bonne implication des structures partenaires aux différents niveaux du processus et la mise en place d'un système de suivi évaluation.

Le développement d'outil de sensibilisation a aussi son importance dans le mécanisme de mise en œuvre des activités du programme.

Les principales activités conduites par le programme GIPD du Sénégal sont entre autres :

- Former des Facilitateurs issus des services de l'Etat, des ONG et des organisations de producteurs en CEP/GIPD pour les Cultures Maraîchères (CUMAR), le riz et le coton ;
- Former de producteurs en GIPD des CUMAR, du riz et du coton ;
- Recycler des facilitateurs formés ;
- Promouvoir du programme GIPD (organisation de journées portes ouvertes, de visites d'échange d'expériences de journées de presse, réalisation d'émissions radio et télé, etc.) ;
- Organiser de différents ateliers locaux, nationaux ou sous régionaux ;
- Appuyer à la mise en place d'un réseau national des formateurs en GIPD ;
- Développer de méthodes d'échantillonnage et d'analyse de résidus de pesticides dans les eaux ;
- Analyser des risques sanitaires et environnementaux des pesticides ;

- Développer de modèles sur le comportement des pesticides dans le temps et dans l'espace.

4.1. - Formations des facilitateurs

La Formation des Facilitateurs (FdF) est séquentielle. La démarche repose sur une alternance de session de formation et de périodes où les stagiaires rejoignent leurs zones d'intervention. Elle est aussi localisée pour être conforme aux exigences agro écologiques dans lesquelles les facilitateurs formés doivent intervenir pour la démultiplication des connaissances auprès des producteurs. Les techniciens formés sont sélectionnés sur dossiers après un appel à candidature.

La diffusion de l'approche CEP requiert l'existence d'un réseau de facilitateurs qui sont capables de faciliter les CEP d'une façon participative. A cette fin, une Formation des Facilitateurs (FdF) est organisée en faveur de 20-40 personnes selon le cas. Le concept de la FdF a évolué dans le temps et selon le pays, mais partout elle s'étend sur tout le cycle de culture et elle traite toutes les étapes clés de l'évolution de la spéculation.

La FdF intègre l'organisation conjointe, par deux facilitateurs-apprentis à la fois, de deux (2) champs-écoles de producteurs afin d'expérimenter en milieu réel les leçons apprises. L'année suivante, chaque facilitateur ayant assisté dans une FdF l'année antérieure reçoit un « recyclage » par le programme lors d'une séance de quelques 3 jours par culture, avant de prendre en charge la facilitation de CEP à lui seul. D'habitude, chaque facilitateur formé se charge de deux CEP à la fois – par cycle de culture.

Les facilitateurs GIPD sont formés sur des sujets tels que :

- la sensibilisation et l'information des différents partenaires impliqués dans le programme ;
- le choix des villages ;
- l'enquête de base pour diagnostiquer les problèmes rencontrés dans le village et les traduire en programme de formation ;
- le recensement des adhérents ;
- l'organisation des CEP : constitution des groupes, nombre de participants (20 à 25), site du CEP, et durée du CEP (cycle de la culture) ; puis
- l'animation des CEP.

L'animation des CEP par les facilitateurs se fait à travers les activités et les études suivantes :

- études de gestion de la culture ;
- études de compensation ;
- études de densité ;
- le zoo à insectes ;
- d'autres thèmes qui sont spécifiques à la spéculation ou à la zone de production ; et
- les dynamiques de groupe.

4.2. Formation des producteurs

Les Champs Ecole de Producteurs (CEP) sur les cultures maraîchères, le riz et le coton ont été mis en place dans les différentes zones d'intervention du programme GIPD.

Les formations sont axées sur le transfert de connaissances relatives à des observations régulières pour une bonne compréhension de l'agro écosystème, la dynamique de groupe, le zoo à insecte, la préservation des ennemis naturels des ravageurs, une gestion adéquate des cultures.

L'approche GIPD/CEP est importante pour la réduction de la dépendance aux pesticides. Elle permet de conforter l'utilisation des méthodes non chimiques de lutte contre les ravageurs et de sensibiliser sur les risques liés aux pesticides.

4.3 - Recyclage des Producteurs

Le recyclage des nouveaux facilitateurs constitue une étape importante avant leur intervention dans les CEP. Au cours de cette phase, le facilitateur passe en revue les différentes étapes de la formation et l'accent est mis sur les différentes étapes de mise en place d'un CEP.

Des discussions entre différents acteurs permettent de revoir le processus d'organisation du recyclage et des modules à présenter. Cependant des rencontres avec les facilitateurs permettent de discuter des questions relatives à la mise en place de champs écoles de qualité pour un (e) :

- Meilleur suivi des producteurs facilitateurs par les techniciens qui les ont formés ;
- Bonne tenue des journaux des CEP ;
- Bonne animation des CEP ;
- Amélioration des échanges entre facilitateurs et points focaux.

V - ORGANISATION ET GESTION

5.1 – Organigramme du programme

Au niveau organisationnel, le programme GIPD du Sénégal s'articule autour d'un Coordonnateur National chargé de superviser toute la coordination et l'exécution du programme. Il est sous l'autorité du Coordonnateur Régional du programme et de l'unité de coordination du siège (Rome). Il collabore avec un Comité technique national de pilotage sous l'autorité de tutelle du Ministère de l'Agriculture. Il est assisté par un Assistant Administratif, un Assistant de Formation, un Assistant de Suivi Evaluation et des Points Focaux Opérationnels.

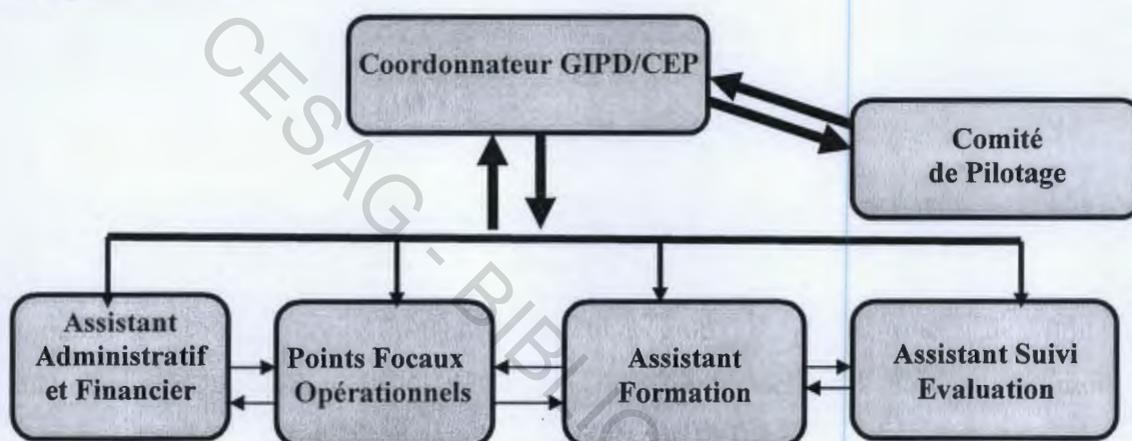


Figure 5 : Organigramme du Programme GIPD du Sénégal

5.2 – Dispositions Institutionnelles du Programme

5.2.1 – Structure de tutelle du programme

Le maître d'œuvre du programme de GIPD est le Ministère de l'Agriculture à travers la Direction de l'Agriculture qui est la structure de tutelle. Elle a pour rôle entre autres de :

- Œuvrer pour l'ancrage de la stratégie GIPD/CEP dans les systèmes de vulgarisation et d'information des producteurs ;
- Faciliter la promotion des activités du programme dans le pays ;
- Organiser les réunions du comité de pilotage dont elle assure le secrétariat à travers la coordination technique du programme ;
- Créer les conditions pour la mise en place du cadre de concertation avec les partenaires ;
- Fournir un suivi et appui technique et administratif afin de faciliter la mise en œuvre du programme ;
- Faciliter la liaison avec les différents partenaires (ministères, institutions, société civile).

5.2.2 Comité de pilotage

Le comité de pilotage regroupe 16 membres : structures de l'Etat et paraétatiques, ONG et Organisations de Producteurs.

Il est chargé de l'orientation, de la programmation et du suivi de l'exécution du programme conformément aux activités découlant du Cadre Logique.

Il élabore son mode de fonctionnement et se réunit deux fois par an avec possibilité de session extraordinaire.

5.2.3 – Points Focaux

Au niveau des sept régions d'intervention du programme, il y a un point focal qui a un rôle d'interface entre l'unité de coordination nationale, les facilitateurs et les bénéficiaires du programme. Les points focaux regroupent les structures de l'Etat, et les Organisations de Producteurs.

5.2.4 - Cadre de concertation

Un cadre de concertation entre partenaires mis en place par la coordination du programme assure un suivi adéquat sur les activités du programme à travers des séminaires et ateliers. Ce cadre d'échange permet de maintenir une bonne communication sur le programme afin de renforcer son ancrage dans les systèmes de productions agricoles du pays.

Aussi un réseau national de facilitateurs en GIPD a vu le jour en juin 2003 et contribue au rayonnement de l'approche GIPD / CEP à travers le pays. Il est chargé de mettre en place des cellules au niveau des différentes zones d'intervention du programme.

5.3 - Organisation du Suivi-Evaluation

Un système de suivi-évaluation a été élaboré lors de la conception du document de la deuxième phase et doit servir de base au niveau des coordinations dans tous les pays.

Au Sénégal, l'équipe de coordination est renforcée en personne ressource chargée du suivi évaluation mise à la disposition du programme par la structure sous tutelle. Elle a pour mission de :

- Elaborer les outils de suivi/évaluation des CEP (carnets CEP, fiches de suivi des points focaux ;
- Suivre les activités des CEP par saison culturale par l'intermédiaire des points focaux ;
- Effectuer des missions de suivi ;
- Collaborer étroitement avec les responsables de l'unité de coordination nationale ;

DEUXIEME PARTIE:
PRESENTATION DES RESULTATS -
PROPOSITIONS/RECOMMANDATIONS

CHAPITRE I: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

I – DEFINITION DE LA METHODE DE TRAITEMENT DES DONNEES

Les disciplines scientifiques partent toujours des hypothèses, développent des méthodes, procèdent à des expérimentations et aboutissent à des résultats. Il ne fait aucun doute que l'obtention des résultats justes et logiques est fortement corrélée à la méthode de travail adoptée.

Pour inscrire convenablement notre travail de recherche dans cet ordre d'idée, il est judicieux de détailler le plus explicitement possible les méthodes à travers lesquelles nous avons traité les résultats et leur interprétation.

Tout au long de cette étude, notre préoccupation principale était de savoir si le dispositif de suivi-évaluation du programme GIPD tel qu'il se présente et fonctionne, lui permettait d'être performant.

Nous avons conçu un modèle d'analyse pour apprécier la performance de ce système. En outre nous avons fait la description du contexte dans lequel évolue ce système pour avoir une meilleure compréhension des résultats de notre étude.

Ainsi, l'outil informatique, notamment les logiciels SCPRO, SPSS et EXCEL ont été utilisés :

- SCPRO pour le traitement des données ;
- SPSS et EXCEL pour l'analyse comparative des moyennes et/ou proportions des variables ;

1.1 - Traitement des données

Comme mentionné dans le schéma n°3 et le tableau n°3, les variables dépendent des indicateurs et chaque indicateur est défini par plusieurs critères. Par conséquent, la note finale obtenue par les différents critères d'un indicateur permet de tirer une conclusion sur l'état de l'indicateur et de sur croit la ou les variable (s) étudiée (s).

1.1.1 - Mesure des variables

Pour la mesure des variables, il nous faut d'abord mesurer les critères, les indicateurs pour finir par les variables.

❖ **Mesure des critères**

La note obtenue par critère pour l'ensemble des enquêtés est évaluée en terme de pourcentage par rapport à l'avis affirmative des enquêtés que peut avoir le critère. Ce qui nous donne la formule suivante :

$$\text{Résultat} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{NCi}}{n} \times 100\% \quad \text{avec}$$

NC : la note pour le critère
n : le nombre total d'enquêté

❖ **Mesure de l'indicateur**

La note de chaque indicateur est le rapport de la somme des notes de l'ensemble des critères de l'indicateur divisée par la note maximale que peut avoir l'indicateur. L'indicateur est apprécié en termes de pourcentage. Ce qui donne la formule suivante :

$$\text{Résultat} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{NCi}}{n \times D} \times 100\% \quad \text{avec} \quad \text{NCI} = \sum_{i=1}^p \text{NCi}$$

NCI : la note de l'ensemble des critères de l'indicateur
p : le nombre de critère de l'indicateur

❖ **Mesure de la variable**

La note pour chaque variable est le rapport de la somme des notes de l'ensemble des indicateurs de la variable divisé par la note maximale que peut avoir la variable. L'indicateur est apprécié en pourcentage. Ce qui nous donne la formule suivante :

$$\text{Résultat} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{NIV}_i}{n \times k} \times 100\% \quad \text{avec} \quad \text{NIV} = \sum_{i=1}^k \text{NI}_i$$

NIV : la note de l'ensemble des indicateurs de la variable
k : le nombre d'indicateur de la variable
NI : la note de l'indicateur

1.2 – Code d'appréciation

Les indicateurs et les variables sont appréciés en fonction du taux de réalisation obtenu. Ainsi, les indicateurs et les variables ayant un taux de réalisation situé entre :

- 80 et 100 % sont très performants ;
- 60 et 80 sont performants ;
- 50 % le niveau de performance est moyen ;
- Inférieur à 50% ne sont pas performants.

II – PRESENTATION DES RESULTATS, INTERPRETATION ET ANALYSE

2.1 – Présentation des résultats

Les résultats de l'étude sont présentés comme suit :

- Chaque variable est présentée par ses notes, son taux d'appréciation selon la formule mentionnée plus haut ;
- Chaque indicateur est présenté par ses notes, son taux d'appréciation selon la formule mentionnée plus haut ;
- Chaque critère est présenté par son poids, ses notes et son taux d'appréciation selon la formule mentionnée plus haut.

Les résultats obtenus sont consignés dans les tableaux suivants :

Tableau 4 : Résultats de l'étude sur la variable «Conception du système»

VARIABLES	INDICATEURS	CRITERES	Note par Critère	Taux d'Appréciation par critère (%)	Note par Indicateur	Taux d'Appréciation par Indicateur (%)	Note de la Variable	Taux d'Appréciation de la Variable (%)
CONCEPTION DU SYSTÈME	Clarification des objectifs	Les objectifs sont réalistes et cohérents	16/30	53,33	36/60	60,0	235/630	37,30
		Existence d'une cohérence entre les objectifs et les activités	20/30	66,67				
	Identification des utilisateurs et leurs besoins	Les utilisateurs du système ont été identifiés	12/30	40,0	12/30	40,0		
	Identification des indicateurs	Les indicateurs ont été déterminés	14/30	46,67	33/90	36,67		
		Les indicateurs sont SMART	6/30	20,0				
		Les indicateurs sont consensuels	13/30	43,33				
	Système d'information	Le flux d'information a été défini	11/30	36,67	45/120	37,50		
		Les outils de collecte sont définis	18/30	60,0				
		Les outils de traitement d'informations sont définis	7/30	23,33				
		La fréquence de collecte des données bien définie	9/30	30,0				
	Feed-back	Les résultats des missions sont restitués	13/30	43,33	21/60	35,0		
		Prise en compte des recommandations des missions par l'équipe du programme	8/30	27,0				
	Mécanisme de mise en œuvre	Les responsabilités sont bien définies :			33/90	36,67		
		* chargés de collecte de l'information	17/30	56,67				
		* chargés de traitement de l'information	11/30	36,67				
	Définition des ressources nécessaires	* responsables de diffusion des informations	5/30	16,67				
		Les moyens humains sont définis	18/30	60,0	36/90	40,0		
		Les moyens matériels sont définis	12/30	40,0				
	Les moyens financiers sont définis	6/30	20,0					
	Système de gestion des risques	Les risques internes et externes sont définis	9/30	30,0	19/90	21,11		
Les outils d'analyse des risques sont définis		6/30	20,0					
L'analyse des risques existe		4/30	13,33					

Tableau 5 : Résultats de l'étude sur la variable «Gestion du système»

VARIABLES	INDICATEURS	CRITERES	Note par Critère	Taux d'Appréciation par critère (%)	Note par Indicateur	Taux d'Appréciation par Indicateur (%)	Note de la Variable	Taux d'Appréciation de la Variable (%)
GESTION DU SYSTÈME	PLANIFICATION	Les besoins en information du système de suivi évaluation sont identifiés	17/30	56,67	98/300	32,67	254/660	38,48
		Les objectifs du système de suivi évaluation sont clarifiés et formalisés	4/30	13,33				
		Cohérence entre les objectifs envisagés par le système de suivi évaluation et les besoins réels en informations du programme	5/30	16,67				
		Besoins en informations des parties prenantes sont pris en compte	7/30	23,33				
		Les critères d'évaluation du système pour juger de sa pertinence sont bien définis	6/30	20,0				
		Les activités à mener sont bien déterminées	16/30	53,33				
		Les calendriers d'activités sont établis	12/30	40,0				
		Le planning est suivi régulièrement	11/30	36,67				
		Ressources humaines, matérielles et financières nécessaires affectées à la réalisation des activités	12/30	40,0				
		Les outils de base de planification des activités sont utilisés	8/30	26,67				
	ORGANISATION	Existence d'un organigramme formalisant la structure du suivi évaluation dans le programme	22/30	73,33	56/120	46,67		
		Les ressources humaines du dispositif de suivi évaluation sont compétentes	11/30	36,67				
		Existence d'un partage permanent de l'information entre les parties prenantes	10/30	33,33				
		Le type d'organisation du programme est en adéquation avec le fonctionnement du suivi évaluation	13/30	43,33				
	DIRECTION	Existence d'un processus prise de décision	23/30	77,0	68/120	56,67		
		Existence d'un dispositif de motivation de l'équipe	18/30	60,0				
		Existence d'un climat propice à l'accomplissement des tâches	19/30	63,33				
		Existence d'un plan de formation	8/30	26,67				
	CONTRÔLE	Existence d'un manuel de procédure de suivi évaluation	0	0	32/120	26,67		
		Existence des moyens d'identification des écarts	10/30	33,33				
		Existence des facteurs de blocage dans l'exécution de vos tâches	13/30	43,33				
		Des outils de vérification des résultats efficaces sont utilisés	9/30	30,0				

Tableau 6 : Résultats de l'étude sur la variable «Performance du système»

VARIABLES	INDICATEURS	CRITERES	Note par Critère	Taux d'Appréciation par critère (%)	Note par Indicateur	Taux d'Appréciation par indicateur (%)	Note de la Variable	Taux d'Appréciation de la Variable (%)
PERFORMANCE DU SYSTÈME	PERTINENCE	Les informations produites sont fiables et régulières	11/30	36,67	26/120	21,67	137/450	30,44
		Disponibilité de l'information en temps opportun	4/30	13,33				
		Les informations produites sont accessibles	5/30	16,67				
		Respect des délais production de l'information	6/30	20,0				
	EFFICACITE	Les objectifs du système de suivi évaluation sont atteints	5/30	16,67	28/90	31,11		
		Les informations fournies sont disponibles auprès des parties prenantes	11/30	36,67				
		La pratique de la capitalisation des expériences	12/30	40,0				
	EFFICIENCE	Le rapport des informations produites et des moyens alloués est positif	9/30	30,0	19/60	31,67		
		Les informations fournies justifient les moyens mis en œuvre	10/30	33,33				
	SUCCES	Rapports du programme réguliers	11/30	36,67	64/180	35,56		
		Comptes rendus du suivi évaluation réguliers	14/30	46,67				
		Satisfaction des utilisateurs du système	8/30	26,67				
		Capacité à mesurer les effets positifs et négatifs des activités entreprises	5/30	16,67				
		Durabilité des Résultats obtenus et objectifs atteints	12/30	40,0				
	Renforcement des capacités des populations cibles	14/30	46,67					

2.2 – Interprétation et analyse des résultats

A partir de notre code d'appréciation, chaque variable sera appréciée en interprétant les indicateurs qui justifient la tendance de la variable ensuite les critères de mesure qui conduisent au jugement apporté des indicateurs et en fin les forces et les faiblesses des indicateurs de la variable sont analysées.

2.2.1 - Interprétation et analyse des résultats par rapport aux variables explicatives

Les deux variables de cette catégorie à savoir : **la conception et la gestion du système** ont respectivement enregistré un taux d'appréciation de 37,30 % et 38,48 %. Ce qui indique leur contre performance par rapport à notre code d'appréciation.

2.1.1.1 – La variable Conception du système

La variable explicative «Conception du système» a enregistré un taux d'appréciation de 37,30 % des personnes enquêtées contre 62,7 % qui affirment le contraire. Ce qui indique que cette variable est peu performante selon notre grille d'appréciation. Le taux d'appréciation n'ayant pas atteint le seuil d'appréciation de 50 %, nous pousse à dire que malgré la clarification des objectifs du système, la conception du système pose problème en réalité.

☛ Indicateurs de la variable en cause

A l'exception de l'indicateur «clarification des objectifs» qui a enregistré un taux d'appréciation de 60%, tous les indicateurs de la variable conception sont mis en cause avec respectivement 40% pour les indicateurs «identification des utilisateurs et leurs besoins» et «définition des ressources nécessaires», 37,50% pour l'indicateur «système d'information», 36,67% pour les indicateurs «identification des indicateurs» et «mécanisme de mise en œuvre» et 35% pour l'indicateur «feed-back».

☛ Critères des indicateurs en cause

❖ Critères de l'indicateur «Clarification des objectifs»

Les résultats de notre enquête sont consignés dans le tableau n°4. Les deux critères qui caractérisent l'indicateur ont été bien appréciés. Ce qui fait que le taux d'appréciation de l'indicateur indique que 60 % des personnes interviewées ont jugé que les objectifs du système de suivi évaluation du programme GIPD ont été clarifiés.

❖ Critères de l'indicateur «Identification des utilisateurs et leurs besoins»

Cet indicateur a enregistré une note de 12/30 et a été apprécié à 40 % contre 60 % des personnes enquêtées.

Ce qui signifie selon notre code d'appréciation que le seuil moyen de performance qui est de 50 % n'a pas été atteint.

❖ **Critères de l'indicateur «Identification des indicateurs»**

Pour l'indicateur «Identification des indicateurs», 36,67 % des personnes interrogées estiment que les indicateurs sont déterminés, qu'ils sont SMART et consensuels, contre 63,33 % de ces personnes enquêtées qui affirment que l'indicateur est peu performant.

Malgré que les critères «détermination et consensuel» de l'indicateur n'ont pas atteint le seuil moyen 50 % au regard de notre code d'appréciation, ils sont nettement améliorés par rapport au critère « qualification (SMART)» de l'indicateur qui est le plus mis en cause. Les deux critères cités plus haut ont enregistré respectivement un taux d'appréciation de 46,67 % et 43,33 % contre 20 % pour le critère SMART.

❖ **Critères de l'indicateur «Existence d'un système d'information»**

L'indicateur «Existence d'un système d'information» a enregistré un taux d'appréciation de 37,50 % des personnes interrogées contre 62,5 % qui affirment l'inexistence d'un système d'information. Tous les critères de l'indicateur sont en cause sauf le critère «Outils de collecte» dont 60% des enquêtées ont jugé que les outils de collecte ont été bien définis.

Pour les autres critères de l'indicateur : «le flux d'information», «les outils de traitement d'information» et «la fréquence de collecte des données», ils ont enregistré respectivement des taux d'appréciation de 36,67 %, 23,33 %, et 30 %. Ces critères n'ayant pas atteint le seuil moyen de 50 %, ont entraîné la contre performance l'indicateur.

❖ **Critères de l'indicateur «Feed-back»**

Pour l'indicateur «Feed-back» le taux d'appréciation est de 35 %. Les critères de l'indicateur n'ont pas atteint le seuil d'appréciation moyen, mais le critère le plus mis en cause est celui de la «prise en compte des recommandations des missions par l'équipe» qui a enregistré un taux d'appréciation de 27 %.

❖ **Critères de l'indicateur «Mécanisme de mise en œuvre»**

Selon les résultats, l'indicateur «Mécanisme de mise en œuvre» a été apprécié par 36,67 % des personnes enquêtées contre 63,33 %. Ces résultats nous indiquent que le mécanisme mise en place doit être revu. A l'exception du critère «responsabilisation dans la collecte de l'information» qui a enregistré un taux d'appréciation de 56,67 %, dépassant le seuil moyen de 50 %, les autres critères «responsabilisation dans le traitement de l'information» et «responsabilisation dans la diffusion des informations» sont mis en cause car ils ont enregistré respectivement un taux d'appréciation 36, 67 % et 16,67 %.

Ce qui indique que ces critères ne sont pas correctement définis dans le dispositif du suivi évaluation du GIPD.

Critères de l'indicateur «Définition des ressources nécessaires»

Cet indicateur a enregistré un taux d'appréciation de 40 % des personnes enquêtées contre 60% qui ont jugé que les ressources nécessaires ne sont pas bien définies. Le critère «définition des moyens humains» est le plus noté (60%) par rapport aux critères définition des moyens «matériels» et «financiers» qui ont respectivement enregistré un taux d'appréciation de 40 % et 20 %.

❖ **Critères de l'indicateur «Système de gestion des risques»**

L'indicateur «Système de gestion des risques», il a enregistré un taux d'appréciation de 21,11 % des personnes interviewées. Tous les critères de l'indicateur à savoir : « définition des risques internes et externes », «définition des outils d'analyses des risques » et « existence de l'analyse », ont enregistré respectivement un taux d'appréciation de 30 %, 20 % et 13,33 %. Ces critères n'ayant pas atteint le seuil moyen de 50 %, indiquent que l'indicateur «Système de gestion des risques» est peu performant selon notre code d'appréciation car 78,89% des personnes interrogées pensent qu'il n'existe pas un système de gestion des risques.

☞ **Analyse des forces et faiblesses de la variable**

Tableau 7 : Forces et Faiblesses de la Variable «Conception du système»

INDICATEURS	FORCES	FAIBLESSES
Clarification des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs visés avec des indications sur la nature des activités à mener • Existence d'une cohérence entre les objectifs et les activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs non circonscrits dans le temps et • Pas d'indicateurs objectivement vérifiables
Identification des utilisateurs et leurs besoins	Utilisateurs de l'information identifiés	<ul style="list-style-type: none"> • Non implication direct des utilisateurs dans le système de suivi évaluation du programme
Identification des indicateurs	Indicateurs de progrès ou d'exécution des activités définis	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs d'impacts et d'effet non définis • Indicateurs retenus peu pertinents mais plutôt des résultats • Indicateurs pas bien définis pour permettre au système d'avoir la qualification SMART
Système d'information	l'existence des outils de collecte d'information	<ul style="list-style-type: none"> • Flux d'information pas correctement fonctionnel • Outils de traitement des données pas définis • Irrégularité dans la fréquence de collecte des données

		<ul style="list-style-type: none"> • Outils de traitement non définis • Analyses non précises des différentes données
Feed-back		<ul style="list-style-type: none"> • Retard accusé dans la réception des rapports de missions • Non prise en compte convenable des recommandations en vue d'une réaction dans le délai impartis.
Mécanisme de mise en œuvre	Responsables de collecte de l'information identifiés	Responsabilité dans le traitement et la diffusion de l'information pas défini
Définition des ressources nécessaires	Les ressources humaines bien définies	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens matériels et financiers pour l'activité de suivi évaluation pas définis de façon explicite
Système de gestion des risques		<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'un système de gestion des risques internes et externes

A travers le tableau n°7 ci-dessus, on note beaucoup de points faibles pour la variable «**Conception du système**». La faiblesse de cette variable indique que le système de suivi évaluation est mal conçu, par conséquent cela va avoir des répercussions sur la performance du système de suivi évaluation du programme GIPD/ Sénégal.

2.2.1.2– La variable Gestion du système

Selon les résultats de l'enquête consignés dans le tableau n°5, 38,48 % des personnes interrogées affirment que le système de suivi évaluation mis en place par le programme GIPD au moment de l'enquête est bien géré contre 61,52 % qui affirment le contraire. Ce qui indique que le système de suivi évaluation du programme GIPD n'est pas bien géré car le seuil moyen d'appréciation (50%) n'a pas été atteint.

☞ Indicateurs de la variable en cause

A l'exception de l'indicateur «direction» qui a enregistré un taux d'appréciation acceptable (56,67%), tous les indicateurs de la variable sont mis en cause avec respectivement 26,67 % pour le contrôle, 32,67 % pour la planification et 46,67 % pour l'organisation.

☞ Critères des indicateurs en cause

❖ Critères de l'indicateur «Planification du système»

Le taux d'appréciation de l'indicateur «Planification» étant de 32,67 % des personnes enquêtées contre 67,33 % qui affirment le contraire, indique que la planification n'est pas bien faite car le seuil moyen d'appréciation qui est de 50 % n'a pas été atteint. Pour cet indicateur, deux critères « les besoins en information du système sont identifiés» et «activités à mener bien déterminées» ont enregistré un taux d'appréciation acceptable avec respectivement 56,67% et 53,33%. Tous les autres critères sont mis en cause avec un taux d'appréciation de

40 % pour les indicateurs « calendriers d'activités bien établis » et « le planning des ressources nécessaires », 36,67% pour l'indicateur « planning des activités », 26,67% pour l'indicateur « outils de base de la planification des activités utilisés », 23,33% pour l'indicateur « besoins en informations des parties prenantes pris en compte », 20% pour l'indicateur « les critères d'évaluation du système », 16,67% pour l'indicateur « cohérence entre les objectifs envisagés par le système et les besoins réels en informations du programme » et 13,33% pour l'indicateur « objectifs du système clarifiés et formalisés ».

❖ **Critères de l'indicateur « Organisation du système »**

L'indicateur « Organisation du système » a indiqué un taux d'appréciation de 46,67 % des personnes interviewées contre 53,33 % qui affirment le contraire.

Parmi les critères de cet indicateur, seul le critère « existence d'un organigramme formalisant la structure du suivi évaluation » a enregistré un taux d'appréciation de 73,33 % largement supérieur au taux moyen d'appréciation. Ce critère ayant largement dépassé le taux moyen de performance, signifie qu'il existe bel et bien une structure formalisant la structure de suivi évaluation.

Les critères de l'indicateur mis en cause sont : « compétence des ressources humaines dans le dispositif de suivi évaluation », « partage permanent de l'information avec les parties prenantes » et « adéquation entre l'organisation du programme et le fonctionnement du système ». Ils ont enregistré respectivement un taux d'appréciation de 36,67 %, 33,33 %, 43,33 %.

❖ **Critères de l'indicateur « Direction »**

L'indicateur « Direction » a enregistré un taux d'appréciation de 56,67 % des personnes interviewées contre 47,33 % qui disent le contraire. Ce taux d'appréciation est supérieur au seuil moyen de performance qui est de 50 %. Ainsi, on peut dire que la majorité des personnes enquêtées juge la direction du système satisfaisante. Cependant, le critère « existence d'un plan de formation » est mis en cause par les personnes enquêtées car il n'a enregistré qu'un taux d'appréciation de 26,67 % contre 73,33 % qui affirment le contraire.

❖ **Critères de l'indicateur « Contrôle »**

Pour l'indicateur « contrôle », 26,67 % des personnes interrogées apprécient cet indicateur contre 73,33 % pensent le contraire. Tous les critères de cet indicateur sont en cause puisque ne dépassant pas le niveau de performance moyen selon notre code d'appréciation. Cependant, l'inexistence d'un manuel de procédure de suivi évaluation a accentué le faible taux enregistré par l'indicateur car toutes les personnes enquêtées l'ont confirmé. Les autres critères : « existence des moyens d'identification des écarts », « existence des facteurs de

blocage dans l'exécution de vos tâches» et «utilisation des outils efficaces pour la vérification des résultats » ont enregistré respectivement 33,33 %, 43,33 % et 30 %.

2.2.2.3 – Analyse des forces et faiblesses de la variable

Tableau 8 : Forces et Faiblesses de la Variable «Gestion du système»

INDICATEURS	FORCES	FAIBLESSES
Planification	<ul style="list-style-type: none"> Besoins en information du système identifiés Activités à mener déterminées 	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs du système pas clairement définis et non formalisés Manque de cohérence entre les objectifs envisagés par le système de suivi évaluation et les besoins réels en informations du programme Non prise en compte des besoins en informations des parties prenantes par le système Critères d'évaluation du système pas clairement définis Plannings d'activités pas bien établis et pas bien suivis régulièrement Insuffisance des ressources humaines et financières pour le suivi des activités Outils de base de planification en l'occurrence les tableaux de bord, le tableau de Gant et le PERT non utilisé par le système
Organisation	Existence d'un organigramme formalisant la structure de suivi évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Peu de compétences des ressources humaines dans le dispositif du système Manque de partage de l'information issue du système avec les parties prenantes Manque d'adéquation entre le fonctionnement du système et le type d'organisation du programme
Direction	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un processus de prise de décision Personnel motivé avec un climat propice à l'accomplissement des tâches 	Absence d'un plan de formation du personnel du dispositif
Contrôle		<ul style="list-style-type: none"> Pas de manuel de procédures de suivi évaluation Existence de facteurs de blocage dans l'exécution des tâches Absence de moyens d'identification des écarts Outils de vérification des résultats peu efficace

On peut dire que, bien qu'on ait noté quelques points forts sur les critères de mesure des indicateurs de la variable «Gestion du système», les points faibles sont plus importants. Ce qui s'explique par :

- Le non respect ou l'ignorance du cadrage technique du suivi évaluation qui a entraîné la mauvaise planification ;

- La faiblesse de la capacité organisationnelle ;
- La faiblesse de la capacité du système à assurer un contrôle efficace ;

Au vu des résultats de la variable «**gestion du système**» consignés dans le tableau N°5, on peut dire que le système de suivi évaluation du programme GIPD n'est pas bien managé.

2.1.2 - Interprétation et analyse des résultats par rapport à la variable expliquée : la Performance du système

Suivant les résultats de l'enquête consignés dans le tableau n°6, tous les indicateurs de la variable «**Performance du système**» ont enregistré un taux d'appréciation inférieur au taux moyen de performance (50%). Ce qui fait que la variable a enregistré un taux d'appréciation de 30,44 % des personnes enquêtées contre 69,56 % qui affirment le contraire.

Ce faible taux de la performance du système s'explique par le fait que ni la **conception** du système ni sa **gestion** n'ont atteint le seuil moyen de performance.

☞ Indicateurs de la variable en cause

Tous les indicateurs de la variable sont mis en cause avec respectivement 21,67% pour la pertinence, 31,11% pour l'efficacité, 31,67% pour l'efficience et 35,56% pour le succès du système.

☞ Critères des indicateurs en cause

❖ Critères de l'indicateur «Pertinence»

L'indicateur «**Pertinence**» a enregistré un taux d'appréciation de 21,67 % contre 78,33 % qui n'apprécient pas la pertinence du système. Ce qui indique que la pertinence du système de suivi évaluation du GIPD pose problème car tous les critères qui caractérisent cet indicateur sont en cause à savoir : «Fiabilité des informations produites par le système», « Disponibilité de l'information en temps opportun», «Accessibilité des informations produites» et «Respect des délais production de l'information». Ils ont enregistré respectivement 36,67 %, 13,33 %, 16,67 % et 20,0 %.

❖ Critères de l'indicateur «Efficacité»

L'indicateur «Efficacité» renseigne que 31,11 % des personnes enquêtées trouvent que le système est efficace contre 68,89 % qui affirment le contraire. Ce faible taux d'appréciation s'explique par le fait que tous les critères qui caractérisent l'indicateur sont en cause car n'ayant pas atteint le seuil moyen de performance. Néanmoins, les critères «Existence de la pratique de capitalisation des expériences» et «Informations produites disponibles auprès des parties prenantes» sont nettement améliorés par rapport au critère «objectifs du système

atteints» avec un taux d'appréciation de 16,67 %. Les deux critères cités plus haut ont enregistré chacun un taux d'appréciation respectivement 40,0 % et 36,67 %.

Au regard des failles de conception et de gestion du système, tout porte à croire que le système de suivi évaluation du GIPD n'est pas efficace. Les missions de suivi n'étant pas systématiques, cela ne permet pas au système de suivi mis en place de contribuer objectivement à l'atteinte des objectifs.

2.3.2.3 - Critères de l'indicateur «Efficience»

Pour l'indicateur «**Efficience**», le taux d'appréciation est de 31,67 % des personnes interviewées contre 68,33 % qui pensent que le système n'est pas efficient. Tous les critères de l'indicateur ont joué en défaveur de cet indicateur. Les deux critères qui caractérisent l'indicateur ont enregistré respectivement un taux d'appréciation de 30,0 % pour le critère « Ecart entre qualité de l'information produite et le coût de production de l'information » et 33,33 % pour le critère «Ecart entre le coût réel et le coût prévu de l'information les moyens mis en œuvre».

L'irrégularité des missions de suivi évaluation du programme GIPD et la non maîtrise des budgets alloués aux missions par les chargés et utilisateurs du système ne permet pas de déterminer le rapport qualité de l'information produite et le coût de production de ces informations. C'est pourquoi on a enregistré ce faible de l'indicateur (31,67 %).

❖ Critères de l'indicateur «Succès»

Pour cet indicateur, le taux d'appréciation enregistré est de 35,56 % des personnes interrogées contre 64,44 % qui affirment le contraire. Tous les critères de l'indicateur «Succès» sont en cause. Cependant, le critère le plus mis en cause est celui : «Satisfaction des utilisateurs du système» a enregistré le plus faible taux d'appréciation de 26,67 %. Pour les autres critères, ils sont nettement améliorés et ont enregistré respectivement 36,67 % pour la régularité des rapports du programme GIPD, 46,67 % pour la régularité des comptes rendus du suivi évaluation, 36,67 % pour la Capacité à mesurer les effets positifs et négatifs des activités entreprises, 46,67 % pour la durabilité des Résultats obtenus et objectifs atteints.

☛ **Critères de mesure de la performance du SSE affectés**

Tableau 9 : Récapitulatif des critères de la performance du SSE affectés

INDICATEURS	CRITERES DE PERFORMANCE AFFECTES
PERTINENCE	<ul style="list-style-type: none"> • Non disponibilité de l'information produite en temps opportun • Informations produites non accessibles • Délai de production de l'information non respecté
EFFICACITE	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs du système non atteints • Non disponibilité des informations fournies non disponibles auprès des parties prenantes • Insuffisance de la capitalisation des expériences
EFFICIENCE	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'efficience des informations produites par rapport au coût de production de l'information • Information produite ne justifie pas les moyens mis en œuvre
SUCCES	<ul style="list-style-type: none"> • Irrégularité des rapports du programme • Non satisfaction des différents utilisateurs du système • Manque d'évaluation d'impact

La performance du système de suivi évaluation du programme GIPD est peu satisfaisante (30,44%). Cette situation a pour conséquence :

- Manque de visibilité du programme GIPD ;
- Manque d'éléments fiables pour évaluer les activités mises en place ;
- Manque d'évaluation d'impacts permettant d'apprécier les progrès réalisés vers le développement.

Compte tenu du rôle d'un système de suivi évaluation dans la mise en œuvre de projets/programmes et la pérennisation de leurs acquis, il est important que l'on s'interroge sur les réponses idoines à apporter aux différentes préoccupations évoquées ci-dessus.

CHAPITRE II – PROPOSITIONS / RECOMMANDATIONS

A la lumière des investigations entreprises au cours de cette étude, il s'avère que la conception et la gestion constituent le goulot d'étranglement de la performance d'un système de suivi évaluation. Cela nous conduit à formuler des recommandations autour de la conception et de la gestion afin de réunir les conditions pour rendre performant le système de suivi évaluation du programme GIPD.

I – AMELIORATION DU CADRE CONCEPTUEL DU SYSTEME

L'amélioration du cadre conceptuel sera bâtit sur la démarche de mise en place d'un cadre de suivi évaluation sur la gestion axée sur les résultats (GAR).

1.1 – Identification des utilisateurs et de leurs besoins

A l'heure actuelle, toute forme de production exige l'identification des consommateurs en vue de modeler le produit ou service conformément à leurs exigences. Aussi, la production de l'information dans un système de suivi évaluation demande t-elle la définition des usagers en vue de la prise en compte de leurs besoins ? Les différents niveaux qui peuvent être considérés comme les utilisations du système de suivi évaluation du programme GIPD sont les décideurs, les responsables, les exécutants et les bénéficiaires.

1.1.1 – Au niveau des décideurs

A ce niveau se situent : le maître d'ouvrage, le maître d'ouvrage délégué et le bailleur de fonds.

1.1.1.1 – Le maître d'ouvrage : FAO-Rome

La responsabilité globale, administrative et financière revient toujours à la FAO-Rome. Il est assumé par un Conseiller Technique Principal et Coordinateur du Programme GIPD, avec l'appui d'une Conseillère en politiques de marchés. En tant qu'autorité hiérarchique la plus élevée, il lui revient de droit d'être régulièrement informé par le maître d'ouvrage délégué de l'état d'avancement du programme.

1.1.1.2 - Le maître d'ouvrage délégué : La Coordination sous Régionale

Pour le maître d'ouvrage délégué, il s'agit de la Coordination Régionale et Nationale.

En plus des informations relatives à l'atteinte des objectifs politiques sectorielles qu'il doit régulièrement transmettre au maître d'ouvrage, il a besoin d'informations relatives à l'atteinte des objectifs généraux et spécifiques pour suivre la tendance du programme dans le processus

de la promotion d'un développement agricole durable par la généralisation, l'institutionnalisation et la diffusion de la GIPD/CEP.

1.1.1.3 – Le bailleur de fonds

Pour rappel, le programme GIPD a bénéficié de l'appui financier du gouvernement des Pays-Bas. Il a besoin des informations sur : l'utilisation des fonds alloués, la transparence des informations, les bénéficiaires réels du programme et de l'état d'exécution du programme.

1.1.2 – Au niveau des responsables

A ce niveau, le SSE du programme GIPD concerne : le Coordonateur National, le Comité de Pilotage et l'Assistante du suivi évaluation du programme.

1.1.2.1 - Le Coordonateur National

Il est sous l'autorité de la Coordination Régionale. Lors de la réalisation de notre étude, le Coordonateur National du programme ne pouvait pas nous dire avec exactitude le nombre de producteurs bénéficiaires de la formation GIPD depuis le démarrage du programme.

Ainsi, il a surtout besoin d'informations pertinentes sur l'état d'exécution du programme national afin de tirer les enseignements sur les écarts de réalisation et de faire des réajustements à temps opportun.

1.1.2.2 – Le Comité de pilotage

Il est présidé par le Ministère en charge de l'Agriculture qui assure l'inter face entre le programme, les ministères, les institutions et la société civile. Le Comité de pilotage qui est l'entité représentant l'ensemble des partenaires du programme GIPD a besoin des informations sur les recommandations formulées lors des missions de suivi de contrôle et de supervision en vue de leur intégration dans la réorientation, la programmation et le suivi de l'exécution du programme dans le but de l'institutionnalisation de l'approche GIPD .

1.1.2.3 - L'Assistante du Suivi Evaluation

Sous l'autorité du Coordonateur National, elle a besoin des informations sur le niveau opérationnel. C'est-à-dire suivre régulièrement le déroulement des activités de formation et des CEP pour voir ce qui devait être fait afin d'apporter au fur et à mesure des réajustements nécessaires pour la performance de résultats.

1.1.3 – Au niveau des exécutants

A ce niveau il y a le point focal, les techniciens facilitateurs et les producteurs facilitateurs qui sont chargés de la réalisation des activités de formation des producteurs bénéficiaires du programme GIPD. Ils ont besoin d'informations sur les recommandations formulées lors des

missions de suivi, de contrôle et de supervision en vue de les intégrer dans le processus opérationnel.

1.1.4 – Au niveau des producteurs bénéficiaires

Pour permettre une plus grande adhésion aux objectifs et par conséquent une plus grande participation à la gestion des réalisations, les populations cibles ont besoin des informations sur l'état de mise en œuvre du programme les concernant. Ces informations que doit produire le SSE instaurera une confiance entre ces populations cibles les agents d'exécution, les responsables et les décideurs.

1.2 – Définition des objectifs du SSE du programme GIPD de manière opérationnels

Le succès d'un système de suivi évaluation dépend de cette étape. Ainsi, nous suggérons entre autres pour le programme GIPD de :

- Assurer la réussite du programme GIPD ;
- Suivre et évaluer la performance du programme ;
- Dégager les effets et impacts du programme ;
- Eclairer le gouvernement dans la prise de décision stratégique par rapport aux objectifs de sa politique sectoriel ;
- Capitaliser les expériences du programme GIPD pour servir la conception de programmes futurs.

1.3 – Définition des résultats anticipés en fonction d'analyses appropriées

Cette étape nous permet de voir réellement les relations de cause à effet existant entre les différentes interventions d'un projet/programme. C'est ce qui fait la spécificité de la Gestion Axée sur les Résultats par rapport aux méthodes de suivi de suivi évaluation.

Il s'agit de déterminer un paquet de résultats dit intermédiaires entre les activités et les objectifs stratégiques du programme (effets et impact) permettant de voir non seulement les relations directes entre les différents objectifs mais aussi de suivre facilement l'atteinte des objectifs à travers ces résultats intermédiaires situé à différents niveaux.

Pour le cas du programme GIPD, nous proposons un exemple de résultats intermédiaires clés et de résultats intermédiaires simples :

- **Résultat intermédiaire clé** : la formation de près de vingt mille (20 000) producteurs en GIPD pour les cultures maraichères, riz et coton dans les régions de Dakar, Thiès, Louga, Saint-Louis, Matam, Tambacounda et Fatick ;

• **Résultats intermédiaires simples de niveau 1 :**

- ✓ le renforcement de capacité des structures de vulgarisation et d'encadrement, des partenaires institutionnels et des associations de producteurs en matière de GIPD par la formation de techniciens /producteurs facilitateurs ;
- ✓ le renforcement et l'élargissement de l'institutionnalisation du programme GIPD par le développement avec les partenaires d'une stratégie d'appropriation de l'approche GIPD / CEP ;

• **Résultats intermédiaires simples de niveau 2 :**

- ✓ la capitalisation des acquis pour la pérennisation du programme
- ✓ le développement d'une stratégie de communication pour l'information et la sensibilisation de l'opinion public, les décideurs et les partenaires au développement.

Les résultats intermédiaires de niveau 2 permettent d'atteindre ceux du niveau 1, tandis que les résultats de niveau 1 servent à atteindre le résultat intermédiaire clé et celui-ci permettra d'atteindre des objectifs à long terme du programme.

1.4 – Suivi des résultats en fonction des indicateurs appropriés

Il s'agit de faire une liste exhaustive en répondant à la question «quels sont les éléments quantifiables que l'on peut identifier pour les points les plus pertinents (les objectifs et résultats anticipés ?)».

Analyser les indicateurs en commençant avec l'indicateur quantifiable le plus facile à mesurer, grâce à un «check list» puis formuler un indicateur avec les caractéristiques suivantes : Définition, quantité groupe cible lieu et temps.

Concernant les activités du programme GIPD, il sera proposé cinq indicateurs pour le suivi. Il s'agit des indicateurs de ressources, d'activités, de résultats, d'effets et d'impact.

1.4.1 – Indicateurs de ressources

Ils correspondent aux ressources humaines, organisationnelles ou matérielles, directes ou indirectes, requises pour mettre en œuvre et exécuter les activités prévues du programme. Ils peuvent être :

- Le nombre de personnes nécessaires pour le suivi des activités du programme ;
- Le montant versé par saison culturelle dans les CEP/GIPD ;
- La quantité de matériel nécessaire pour la formation dans les CEP/GIPD.

1.4.2 – Indicateurs d'activité

Les indicateurs d'activité concernent les réalisations effectives, on les mesure en unité physique. On peut citer :

- Le nombre de Facilitateurs issus des services de l'Etat, des ONG et des organisations de producteurs à former dans les CEP/GIPD ;
- Le pourcentage de productrices facilitatrices à former dans les CEP/GIPD ;
- Le nombre de producteurs à former en GIPD ;
- Le nombre de facilitateurs formés à recycler ;

1.4.3 – Indicateurs de résultats

Ils concernent les résultats anticipés et immédiat induit par l'intervention du programme. Il s'agit :

- Le nombre de facilitateurs issus des services de l'Etat, des ONG du Sénégal, et des organisations de producteurs formés par le programme pour l'application de l'approche GIPD ;
- Le pourcentage des productrices facilitatrices par rapport au nombre de facilitateurs formés dans les CEP/GIPD ;
- Le nombre de parties prenantes du programme (structures de vulgarisation et d'encadrement, des partenaires institutionnels et des associations de producteurs) dont les capacités en matière de CEP/GIPD renforcées ;
- Le taux d'adoption par les producteurs de l'approche CEP/GIPD ;

1.4.4 – Indicateurs d'effets

Ils doivent mesurer l'évolution du niveau de vie des bénéficiaires grâce aux activités du programme GIPD, cela par catégorie sociale et par genre. On peut citer :

- Le niveau d'abandon de l'utilisation des pesticides non homologués
- L'augmentation globale de la production agricole ;
- L'accroissement des revenus ;
- Le niveau de vie des bénéficiaires.

1.4.5 – Indicateurs d'impact

Ce sont les conséquences de l'approche GIPD au-delà des effets immédiats sur les bénéficiaires directs. En d'autres termes ce sont les résultats socioéconomiques à long terme auxquels le programme GIPD contribuera à l'atteinte de l'objectif global du programme. Exemple : la promotion de l'agriculture durable au Sénégal ; l'amélioration de la sécurité alimentaire.

1.5 – Définition précises des tâches aux quelles s’appliqueront chaque indicateur (responsabilités)

Il s’agit de la modalité de mise en œuvre du SSE. Nous proposons comme structure d’ensemble du SSE du programme GIPD, trois (3) dispositifs qui seront intégrés dont la responsabilité de chacun est bien défini. Il s’agit d’un dispositif :

- de collecte de données ;
- de traitement de données, d’analyse et d’interprétation des résultats ;
- de restitution et de diffusion des résultats, leçon et connaissances.

1.5.1 – Dispositif de collecte de données

Pour la collecte de données, nous proposons une collecte de données participative selon l’approche GAR c’est-à-dire des bénéficiaires jusqu’aux décideurs.

Le cadre institutionnel du suivi évaluation étant en place (cf. point n°5.3.1 de la section1, chapitre II de la première partie), pour plus d’efficacité et d’efficience, nous proposons la mise en place d’une :

- Cellule Nationale de Suivi Evaluation (CNSE) logée au sein de la Direction de l’Agriculture (DA) tutelle du programme GIPD ;
- Cellule Régionale de Suivi Evaluation (CRSE) dans chaque zone d’intervention du programme au niveau des Directions Régionales de Développement Rural (DRDR), démembrements du Ministère en charge de l’Agriculture qui assure la tutelle du programme GIPD ;
- Cellule Locale de Suivi Evaluation (CLSE) sous l’autorité des Services Départementaux du Développement Rural (SDDR) ;

Ces cellules assureront la collecte permanente de l’information avant, pendant et après l’exécution des CEP/GIPD. Elles fourniront l’état de mise en œuvre, évaluera les résultats par rapport à l’atteinte des effets et impacts escomptés.

La collecte consiste à recueillir de manière régulière les informations concernant le déroulement des activités. Pour la collecte de données sur le terrain les Cellules de Suivi Evaluation s’appuieront sur les facilitateurs du programme chargés de démultiplier l’approche GIPD auprès de producteurs mais aussi en impliquant les producteurs bénéficiaires.

L’ensemble des informations seront centralisées au niveau de la Coordination Nationale. Aussi pour la fiabilité des données, le responsable du suivi évaluation du programme doit effectuer des missions sur le terrain périodique.

❖ **Outils de collecte des données**

Comme outil de collecte de donnée nous proposons des fiches de suivi aussi bien pour la formation des facilitateurs que pour la formation des producteurs au niveau des CEP (cf. annexes 3 et 4). Elles sont plus praticables pour la collecte de données sur le terrain et permettront de faire une évaluation directe et facile par les agents de suivi évaluation rapport à l'atteinte des effets et impact. Elles assureront une auto évaluation continue des activités jusqu'aux résultats à long terme.

❖ **Transmission de données**

La CLSE se chargera de disposer des fiches de suivi des CEP par semaine qu'elle transmettra au CRSE mensuellement.

La CRSE doit faire la collecte des fiches de suivi de la formation des facilitateurs par semaine et recevoir de la CLSE les fiches de suivi des CEP mensuellement. Ces données seront traitées et doivent être transmises par mois au niveau de la CNSE.

1.5.2 – Dispositif de traitement de données, d'analyse et d'interprétation des résultats

❖ **Traitement de données**

Le traitement des données (manuel et informatique) est fonction du niveau hiérarchique. Ainsi, au niveau CLSE les données seront traitées manuellement. Ce procédé bien que fastidieux est nécessaire et s'adapte bien aux réalités du terrain. Au niveau des CRSE et CNSE, il s'agira de mettre en place un système de bases de données relationnelles qui permet à tous les partenaires et les structures qui ont besoin des informations sur l'approche GIPD de les consulter directement soit dans un réseau ou sur internet.

L'outil internet jouera le rôle de facilitateur de tâches. Les données recueillies sur ces fiches seront compilées à l'aide du logiciel Excel sous forme de tableau de synthèse. Ainsi, nous suggérons que cette base de données soit bien conçue et simple à gérer afin que le SSE puisse remplir sa mission qui est de stocker, d'analyser, de sortir des données de référence (des tableaux de bords) utiles pour les différentes activités de planification.

❖ **Analyse et interprétation des résultats**

Pour l'analyse, il s'agira d'apprécier les activités qui ont été menées durant la période concernée par la collecte et de préciser la raison de la réussite ou de l'échec de l'activité. Cette analyse se réalisera à tous les niveaux de responsabilité mais les outils et procédés utilisés seront différents.

Pour l'essentiel, l'analyse de données portera sur :

- La synthèse des informations recueillies au niveau des CEP à chaque niveau d'intervention (village, communauté rural, département, région) afin d'obtenir une vue globale de la situation plutôt qu'une connaissance détaillée de certains aspect pris isolement ;
- La comparaison des informations afin de mettre en évidence les similitudes ;
- L'organisation de l'information selon des formats simples mais significatifs afin de mettre en évidence les différences entre les unités relativement homogènes ;
- La corrélation des informations afin d'établir les relations existantes entre certaines variables ou groupes de variables.

En outre, l'analyse portera non seulement sur la réalisation des produits que sur les effets et impacts tant au niveau de l'environnement qu'au niveau socio-économique.

Ces analyses permettront de définir certaines tendances et d'effectuer certaines projections pour une meilleure planification des activités futures à mener.

1.5.3 – Dispositif de restitution et de diffusion des résultats

Ce dispositif doit répondre aux besoins en informations des utilisateurs du SSE. Cette étape permet de valoriser et de justifier le rôle et le travail du SSE. Sa programmation doit être respectée. Les résultats doivent être publiés et diffusés en temps opportun afin que les responsables puissent prendre les mesures correctives.

Pour la publication et la diffusion des résultats, les canaux suivants seront utilisés :

❖ Des rapports

Les rapports ne doivent pas être seulement descriptifs mais ils doivent comprendre également une analyse des données collectées. Cette analyse doit s'effectuer à tous les niveaux et de manière approfondie au niveau de la CNSE. Le contenu de chaque rapport doit répondre aux objectifs de l'étude et de faire des recommandations sur les thèmes abordés et sur les objectifs attendus. Il est utile de l'accompagner avec un résumé permettant aux responsables d'en saisir l'essentiel. Une copie du rapport de suivi évaluation doit être transmise au Ministère tutelle.

❖ Des notes d'information

Les notes d'informations doivent être destinées aux parties prenantes du programme (les structures de l'Etat, les ONG et les organisations de producteurs). Ces notes doivent être brèves et doivent être accompagnées de graphiques et de tableaux d'illustration. Elles sont adressées aussi aux facilitateurs et aux bénéficiaires.

❖ **Des émissions radios**

Le système de communication du programme GIPD est aussi basé sur des émissions dans les radios locales pour mieux atteindre les cibles que sont les producteurs de la zone d'intervention.

❖ **Des réunions**

Des réunions périodiques doivent être tenues avec le comité de pilotage pour communiquer les conclusions et recommandations du SSE pour obtenir des informations en retour et corriger au besoin la planification des activités.

1.6 – Définition précises des responsabilités dans le suivi évaluation

Il s'agit de la détermination des responsabilités du suivi évaluation. Ainsi, le dispositif de suivi des champs écoles producteurs sera basé sur le personnel de terrain mis en place en partenariat avec les structures de l'Etat, les ONG et les organisations de producteurs qui sont des facilitateurs du programme.

Dans chaque région où intervient le programme, un point focal coordonne les activités qui sont menées par les facilitateurs qui sont des techniciens ou des producteurs au niveau des CEP.

Les fiches de suivi seront tenues et déposés hebdomadairement au niveau de la CLSE du Service Départemental du Développement Rural (SDDR) qui les compilent mensuellement pour les transmettre à la CRSE de la Direction Régionale du Développement Rural (DRDR).

Les cellules locales de suivi évaluation (CLSE) seront animées par les chefs des SDDR et seront assistés par des techniciens facilitateurs d'où chaque CLSE sera composé de deux (2) personnes. La CLSE se chargera de disposer des fiches de suivi des CEP par semaine qu'elle transmettra au CRSE mensuellement.

Les Cellules Régionales de Suivi Evaluation sont animées par les points focaux au sein des DRDR. Chaque CRSE sera composée de deux (2) personnes : le responsable du point focal et un technicien statisticien.

La Cellule Nationale de Suivi Evaluation (CNSE) comprendra l'Assistant chargé du suivi évaluation et deux (2) personnes : un ingénieur statisticien et une secrétaire.

1.7 – Identification et gestion des risques

La différence entre la GAR et les autres méthodes de suivi évaluation est l'introduction de la gestion des risques dans le suivi évaluation de l'exécution des projets, permettant ainsi de réajuster les activités en cours en fonction des risques identifiés afin d'atteindre les résultats

escomptés. Pour gérer un risque, il faut définir : les indicateurs de risque, le dispositif de gestion et les outils d'analyse des risques.

1.7.1 – Indicateurs de risques

Cette partie consiste à identifier les conditions externes et internes nécessaires pour que se réalise comme prévue la relation de cause à effet entre les niveaux de résultats ainsi que les conditions nécessaires pour s'assurer que les activités se transforment en résultats. Une fois ces conditions identifiées, il faut préciser le niveau de risque par des indicateurs bien définis.

Pour le programme GIPD, nous pouvons citer :

- Signature du Sénégal des conventions internationales concernant la politique de pesticides ;
- Augmentation du prix des engrais synthétiques au niveau international ;
- Connaissances acquises effectivement utilisés par les parties prenantes.

1.7.2 – Dispositif de gestion des risques

La gestion des risques nécessite la mise en place d'un système de gestion des risques. Ce dispositif doit fonctionner régulièrement de telle sorte qu'à chaque fois qu'un risque est identifié, qu'on puisse le gérer systématiquement.

Pour le cas du programme GIPD, nous suggérons, un dispositif composé d'agent de suivi évaluation sur le terrain à savoir : les facilitateurs, les agents de suivi évaluation des parties prenantes du programme et les producteurs. Ils seront sous la responsabilité des CRSE et CNSE et le tout coordonné par le Coordinateur National du programme.

A cet effet, nous proposons le fonctionnement du dispositif comme suit :

- L'identification des risques par les agents de suivi évaluation sur le terrain au niveau régional ;
- Analyse du risque et résolution possible par la CRSE si non informer la CNSE ;
- Analyse de risque et résolution par la CNSE et le Coordonnateur du programme ;
- Si non informer les décideurs (ministère en charge de l'Agriculture, les bailleurs de fonds etc.).

1.8 – Outil d'analyse de risque

L'analyse du risque consiste à évaluer le niveau de risque par des outils appropriés, à mesurer l'ampleur du risque sur l'atteinte des résultats (extrants, effets, et impacts) et faire des réajustements éventuels pour l'atteinte des résultats.

Un dispositif de gestion des risques ne peut fonctionner sans la présence d'un outil d'analyse de risque adéquat et maîtrisé. L'outil le plus approprié est la cartographie du risque (cf. annexe 5). C'est une carte sous forme de matrice carré permettant de déterminer le niveau de risque d'une part (probabilité) et l'autre part sa répercussion. A partir de cet outil, le niveau de risque peu être élevé, modéré ou faible. Il sera associé à cette matrice, une fiche de suivi continu du risque afin d'assurer une stratégie de gestion du risque.

Pour un bon fonctionnement du dispositif de gestion des risques, une formation est nécessaire aux agents du suivi évaluation.

1.9 – Elaboration de rapports axés sur les résultats

Le suivi évaluation selon la GAR aboutit sur un rapport appelé rapport axé sur les résultats. Ce rapport doit contenir le nombre d'éléments possibles parmi les quels on peut citer :

- Les résultats réels obtenus par rapport aux résultats escomptés pour les différents niveaux de la chaîne des résultats, dans la mesure du possible (extrants, effets et impact) ;
- La description des principales activités entreprises pendant la période visée et qui ont favorisé obtention des résultats et tout écart par rapport au plan de travail approuvé.
- Le bilan des risques recensés et des plans d'atténuation pour les risques élevés ;
- Le recensement des nouveaux risques qui ont des effets ou qui peuvent avoir des effets sur l'obtention des résultats ;
- Le recensement sur les modifications à apporter aux résultats escomptés du projet / programme et au plan d'affectation des ressources ;
- Les modifications recommandées au plan de travail annuel proposé
- Le recensement des résultats réels par rapport aux résultats escomptés et les fonds décaissés, accompagné d'une explication des écarts
- Les leçons tirées en fonction des principaux facteurs de réussite
- Les mesures correctives recommandées.

II – AMELIORATION DU CADRE DE GESTION DU SYSTEME

Dans une suite logique de l'amélioration du cadre conceptuel du SSE du programme GIPD par l'approche de la gestion axée sur les résultats, celle-ci doit être complétée par un management efficace afin de garantir la performance du SSE.

L'amélioration de tout système de gestion selon l'approche GAR passe par le partenariat et la responsabilisation dans les activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle.

Il est évident que la bonne gestion du programme GIPD ne peut se faire sans une planification correcte des différentes activités. A cet effet, la planification doit se faire suivant un processus cohérent articulé autour de la structure prévue dans le cadre conceptuel du système. Cette structure sera composée de (s) la :

- Cellule de Coordination du programme GIPD ;
- Cellule nationale de suivi évaluation ;
- Cellule régionale de suivi évaluation ;
- Cellule locale de suivi évaluation
- Agents de SE des partenaires du GIPD ;
- Des facilitateurs au niveau opérationnel, CR, villages ;
- Des producteurs bénéficiaires.

Le niveau opérationnel (bénéficiaires, partenaires du programme GIPD, facilitateurs) directement lié à l'activité du programme fournira les données et informations sur les réalisations en cours par la collecte d'informations.

La CLSE compilera les informations issues du niveau opérationnel et procédera à une analyse de l'état de mise en œuvre des activités.

La CRSE fera à son tour la compilation et l'analyse de l'état de mise en œuvre des informations issues du niveau de la CLSE et dégage le degré de réalisation des CEP pour transmettre les informations à la CNSE ;

Le niveau National procédera à une analyse approfondie des informations issues de la CRSE, procédera à la publication et diffusion au niveau régional.

La CNSE aura pour mission :

- Elaborer des outils de suivi/évaluation : fiche de suivi pour la formation des formateurs et fiche de suivi pour les points focaux et facilitateurs au niveau des CEP (cf. fiche proposée en annexe 3 et 4) ;

- Suivre les activités des CEP par saison culturelle par l'intermédiaire des points focaux et effectuer des missions de suivi par mois après le «feed-back» de la CRSE ;
- Elaborer et mettre en place une base de données ;
- Faire la synthèse des rapports de suivi pour alimenter le rapport semestriel du programme.

La CNSE a une intervention transversale par rapport à l'ensemble des cellules de suivi évaluation avec lesquelles elle doit entretenir une étroite collaboration. Ainsi, de façon continue, elle mettra à la disposition des points focaux, les informations concernant l'état d'exécution des activités. Elle formule des recommandations pertinentes à la coordination du programme pour les décisions nécessaires à prendre.

A la fin de chaque saison culturelle (trimestre), sous la présidence du Coordinateur du programme, des réunions doivent être organisées entre les différents niveaux de suivi. Ces rencontres enregistreront la participation des responsables du suivi évaluation.

Ces séances de travail permettront de préparer efficacement les ateliers sous-régionaux du programme Régional. Ces séances de travail doivent :

- ✓ Faire le point des activités du programme national ;
- ✓ Faire l'état d'avancement, et ;
- ✓ Harmoniser les recommandations à formuler pour le bon déroulement du programme et la consolidation des effets et impacts positifs.

Dans l'organigramme, les cellules de suivi évaluation aux différents niveaux (national, régional et local) doivent être rattachées en staff. Ce positionnement hiérarchique renforcera la capacité des cellules à :

- Informer directement l'instance décisionnelle sans trop d'intermédiaire ;
- Travailler sans contrainte avec la coordination du programme et de façon transversale les points focaux.

Ainsi, nous suggérons l'organigramme ci-dessous intégrant les cellules de suivi évaluation aux différents niveaux des structures étatiques (ministère en charge de l'agriculture, tutelle du programme) dans le but de l'institutionnalisation du programme.

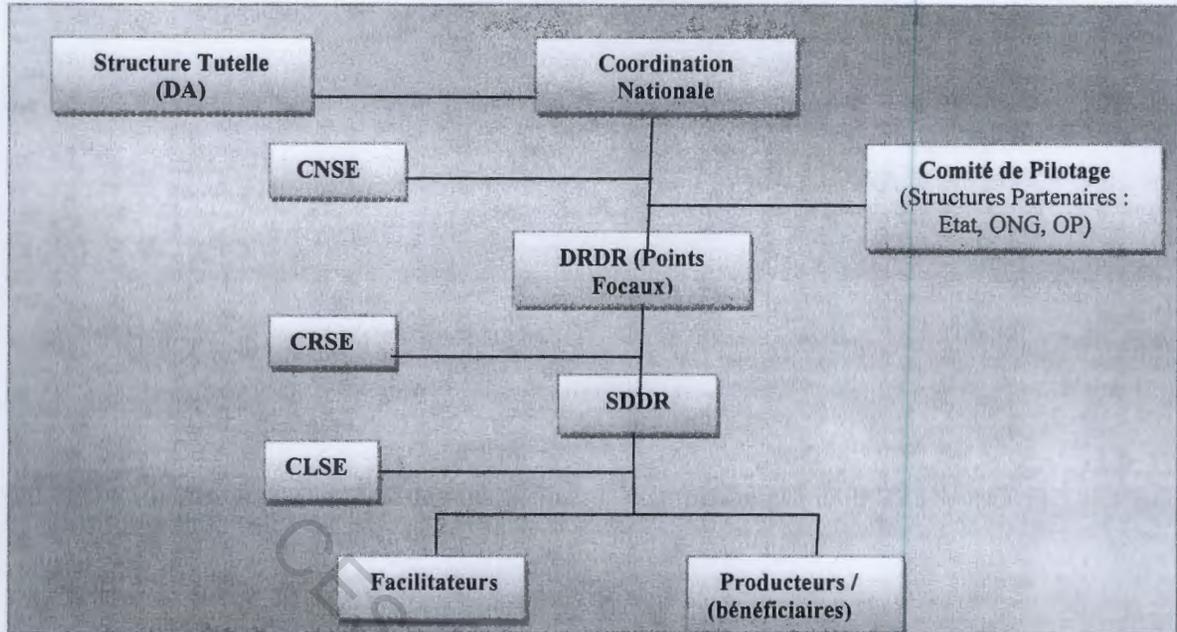


Figure 7 : Organigramme proposé

Le personnel qu'il faut pour les différents échelons de suivi du programme GIPD est déterminé au point 1.6 du cadre conception du système. Les cellules seront dotées en équipement adapté aux missions qui leurs sont confiées : mobiliers, matériels de bureau, informatique et les moyens logistique nécessaire (véhicules, motos). La structure de suivi évaluation du programme doit bénéficier d'une dotation budgétaire de 1 à 5 % du budget national. Une fois installée, la structure du suivi évaluation élaborera son budget qu'elle soumettra à l'approbation du Coordinateur National du programme au Sénégal.

Pour chaque poste de la cellule, des fiches de poste seront élaborées afin de permettre à chacun de s'orienter et de s'auto-évaluer. Il sera défini des primes de responsabilité et de mission. Au regard du programme établi chaque année, la cellule procédera à l'élaboration du bilan d'activités.

Ainsi, nous proposons le planning de fonctionnement du système d'information du programme GIPD comme suit :

III – PLAN DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

Le Programme GIPD au Sénégal devra formaliser ses rapports avec les structures nationales afin que la GIPD s'inscrive dans la politique agricole en tant que l'approche de vulgarisation agricole préférée. Ainsi, pour permettre à la structure de suivi évaluation proposée d'apporter une réponse satisfaisante aux préoccupations soulevées par les résultats et l'analyse du système mis en place, certaines recommandations s'imposent qu'il faudra prendre en compte dans la **troisième phase** du programme (2011-2015) :

1. Garantir un milieu de travail propice où la responsabilité pour l'obtention des résultats est partagée et clairement définie ;
2. Partager l'information avec les parties prenantes pour une meilleure consignation des résultats ;
3. Créer dans chaque zone d'intervention du programme au niveau déconcentré du Ministère en charge de l'Agriculture, une cellule de suivi évaluation ;
4. Recruter des agents de suivi évaluation pour assurer le bon fonctionnement du système proposé ;
5. Renforcer la capacité des agents de suivi évaluation par leur formation en matière de suivi évaluation afin d'assurer les missions qui leur sont confiées ;
6. Répertorier tous les bénéficiaires de la formation en GIPD afin de capitaliser les acquis la pérennisation de l'approche ;
7. Organiser régulièrement des rencontres entre la coordination nationale du programme et la CNSE et informer régulièrement la CRSE et la CLSE des décisions prises ;
8. Organiser des missions de suivi sur le terrain pour le CNSE chaque mois afin d'assurer la fiabilité des données ;
9. Mettre en place une équipe chargée de la gestion des risques composée d'agents de suivi évaluation comme proposé dans le cadre conceptuel du système et renforcer leur capacité par la formation en gestion des risques ;
10. Motiver l'équipe les agents du suivi évaluation par des primes de responsabilités convenables et un plan de formation de cadre ;
11. Organiser des séances de réunions pour la validation des recommandations évoquées ci-dessus.

CONCLUSION GENERALE

La présente étude avait pour objectif d'apporter une contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi-évaluation du programme GIPD du Sénégal par l'approche de gestion axée sur les résultats.

Pour y arriver, nous avons adopté une démarche méthodologique axée sur **une revue de la littérature** afin de comprendre les concepts et outils du suivi évaluation dans un premier temps.

Dans un second temps, nous avons élaboré un **modèle d'analyse** permettant d'apprécier la performance du système de suivi évaluation à travers quatre indicateurs à savoir :

- ☞ La pertinence ;
- ☞ L'efficacité ;
- ☞ L'efficience ; et
- ☞ Le succès du système.

Pour ce faire, nous avons mené des enquêtes sur le terrain afin d'analyser l'influence de la conception et la gestion dudit système sur sa performance.

Les résultats obtenus concernent principalement les variables explicatives et celle expliquée dépendante.

❖ Résultats des variables explicatives

☛ Pour la conception du système, les études ont révélé un taux d'appréciation de **37,30 %**. L'indicateur qui a enregistré le taux d'appréciation le plus élevé pour cette variable est celui de la «**clarification des objectifs**» avec 60%, tandis que celui ayant enregistré le taux le plus faible est celui de la « gestion des risques avec un taux d'appréciation de 21,11%.

Ainsi, à l'exception de l'indicateur «clarification des objectifs, tous les autres indicateurs sont à l'origine de la contre performance du système de suivi évaluation. Il s'agit des indicateurs «Identification des utilisateurs et leurs besoins» et «Définition des ressources nécessaires» avec 40%, des indicateurs «Identification des indicateurs» et «Mécanisme de mise en œuvre» avec 36,67%, l'indicateur «Système d'information» avec 37,50 %, l'indicateur «Feed-back» avec 35% et l'indicateur «Système de gestion des risques» avec 21,11%.

☛ Pour la gestion du système, le taux d'appréciation le taux d'appréciation est de **38,48 %**. A l'exception de l'indicateur «Direction» qui a enregistré un taux d'appréciation acceptable (56,67%), tous les indicateurs sont en cause avec un taux d'appréciation

respectif de 32,67% pour la planification, 46,67% pour l'organisation et 26,67% pour le contrôle qui constitue le maillon faible de la gestion du système.

❖ Résultats de la Variable expliquée

La performance du système a enregistré un taux d'appréciation de 30,44%. Tous les indicateurs sont en cause. Cependant, l'indicateur qui a le plus mis en cause la performance du système est la pertinence avec un taux d'appréciation de 21,67% tandis que le succès a plus contribué avec un taux d'appréciation de 35%.

L'analyse de ces variables nous a conduit à proposer des recommandations selon une démarche de suivi évaluation sur la gestion axée sur les résultats pour la conception et la gestion du système de suivi évaluation du programme GIPD.

Cette proposition a été soutenue par un plan de mise en œuvre afin d'apporter une réponse satisfaisante aux préoccupations soulevées.

Cette étude a permis de découvrir que les variables étudiées pour apprécier la performance du système de suivi évaluation actuel du programme GIPD à travers la conception, la gestion et la performance elle-même, ont tous enregistré un taux d'appréciation inférieur à la moyenne indiquée selon notre code d'appréciation (cf. point 1.2 du premier chapitre I, de la deuxième partie).

Elle nous informe que le système de suivi évaluation actuel du programme GIPD est contre performant. Cette contre performance est imputable en partie à sa conception, à sa gestion qui ne lui permettent pas d'atteindre un niveau de performance satisfaisant et de contribuer à l'atteinte des résultats escomptés.

Ainsi, l'hypothèse de recherche formulée par notre étude à savoir : **la performance du système de suivi évaluation est une fonction dépendante de sa conception et de sa gestion** a été confirmée.

Compte tenu des moyens très limités pour la réalisation de cette étude, l'étude n'a pas concerné toute la zone d'intervention du programme. Voilà pour quoi nos travaux ne constituent pas une fin en soi, ils comportent certes des insuffisances et des limites mais, reste perfectible. Néanmoins, nous osons croire que cette étude sera prise au sérieux pour l'ensemble des responsables du suivi évaluation du programme GIPD du Sénégal et contribuera à animer un axe de réflexion sur le système de suivi évaluation.

Pour terminer, nous désirons rassembler les derniers mots pour souhaiter vivement que ce travail soit l'amorce d'une série d'étude similaire plus poussée sur la démarche de suivi évaluation sur la gestion axée sur les résultats (GAR) afin de pallier aux imperfections de conception et de gestion du système de suivi évaluation à la **troisième phase** du programme.

En outre nous suggérons que le programme accorde une attention particulière aux partenaires du programme GIPD (structures étatiques, ONG, OP) pour le partage de l'information du système de suivi évaluation, à la responsabilisation dans le cadre de la pérennisation de l'approche GIPD au Sénégal et aussi à la gestion du risque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

- ACDI, 2002** : « *Enoncé de principes – la gestion axée sur les résultats* »,
- AFTIP-AFNOR, 1992** : « *vocabulaire de gestion des projets* », 2^{ème} édition, Edition AFNOR, Paris.
- Babacar FAYE, 2005** : « *Analyse du Système de Suivi-Evaluation de la D.A.P.S et propositions d'amélioration* », Mémoire de fin de cycle, CESAG Dakar.
- Banque Mondiale, 1985-1986** : « *Etude sur l'évaluation rétrospective des opérations de la Banque Mondiale* », Washington.
- Claire Mazuhelli, mars 2005** : « *Guide de gestion axée sur les résultats* »
- Clayton, Eric et Françoise Petry, 1980**, « *Système de suivi pour le Développement agricole* », Volume 1, étude FAO : Développement économique et social 12, rév. 1, Rome
- DEEP N. PANDEY, 1998**: « *Joint Resource Management, Hismanshu, New Delhi, Udaipur* » Indian Institute of Forest Management.
- Denis J.Casley et Krishna Kumar, 1987**, « *Suivi et évaluation des projets agricoles* », publié pour la Banque Mondiale par ECONOMICA, 49, rue Héricart, 75015, Paris
- FAO, 2010** : « *Guide du Facilitateur en CEP/GIPD* » pour l'animation des Champs-Ecoles des producteurs, Dakar.
- GIPD 2006-2009, mars 2006** : « *Programme sous-régional* » Dakar
- Global IPM Facility, FAO Rome, Mars 2006** : « *Programme sous-régional de Formation Participative en Gestion Intégrée de la Production et des Déprédateurs des cultures à travers les champs-écoles des producteurs (GIPD/CEP)* » pour Bénin, Burkina Faso, Mali et Sénégal.
- Hammadoun Amadou DIALL, 2006** : « *Analyse du fonctionnement du Système de Suivi Evaluation d'un projet de développement : Cas de la Cellule de Coordination du Programme d'Appui aux Services Agricoles et Organisations Paysannes (PSAOP) au Mali* » Mémoire de fin de cycle, CESAG Dakar.
- I. GUIJT et J. GAVENTA, 1998**: « *Participatory monitoring and evaluation learning from change* », Institute of Development Studies, Brighton, IDS Policy Briefing n°12, editing by G Barnard.
- Ibrihima GAYE, 2004** : « *Module d'évaluation des projets et programmes* », Codex ENEA, Dakar.
- IPDET, 2003** : « *International Program Development Evaluation TRAINING* », traduit par le
- J.Laforce et A.Ousmane Diallo, décembre 2007** : « *Formation en gestion axée sur les*

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE

N° QUESTIONNAIRE

--	--

SECTION 1 – LOCALISATION

Unité Géographique	Nom
Région	
Département	
Arrondissement	
Communauté rurale	
Village/Ville	

SECTION II – IDENTIFICATION

Nom de l'enquêté		Réponse	
Statut de l'enquêté	Coordinateur = 1	<table border="1"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>	
	Responsable formation = 2		
	Responsable suivi évaluation = 3		
	Point focal = 4		
	Techniciens facilitateurs = 5		
Producteurs facilitateurs = 6			
Producteurs bénéficiaires = 7			
Sexe	Masculin = 1	<table border="1"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>	
Féminin = 2			

PREMIERE PARTIE - VARIABLES EXPLICATIVES (INDEPENDANTES)

A – CONCEPTION DU SYSTEME

SECTION 3 : CLARIFICATION DES OBJECTIFS

N° d'ordre	Questions	Réponses	
		1 = OUI 2 = NON 3 = AUTRES A PRECISER 9 = NE SAIT PAS	
3.1	Les objectifs sont réalistes et cohérents	<table border="1"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>	
3.2	Existence d'une cohérence entre les objectifs et les activités	<table border="1"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>	

SECTION 4 : IDENTIFICATION DES UTILISATEURS ET LEURS BESOINS

N° d'ordre	Questions	Réponses	
		1 = OUI 2 = NON 3 = AUTRES A PRECISER 9 = NE SAIT PAS	
4	Les utilisateurs du système ont été identifiés	<table border="1"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>	

SECTION 5 : IDENTIFICATION DES INDICATEURS

N° d'ordre	Questions	Réponses	
		1 = OUI 2 = NON 3 = AUTRES A PRECISER 9 = NE SAIT PAS	
5.1	Les indicateurs ont été déterminés	<table border="1"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>	

Analyse du système de suivi évaluation du programme du GIPD du Sénégal

5.2	Les indicateurs sont SMART			
5.3	Les indicateurs sont consensuels			

SECTION 6 : SYSTEME D'INFORMATION

N° d'ordre	Questions	Réponses 1= OUI 2= NON 3 = AUTRES A PRECISER 9 = NE SAIT PAS		
6.1	Le flux d'information a été défini			
6.2	Les outils de collecte sont définis			
6.3	Les outils de traitement d'informations sont définis			
6.4	La fréquence de collecte des données bien définie			

SECTION 7 : FEED-BACK

N° d'ordre	Questions	Réponses 1= OUI 2= NON 3 = AUTRES A PRECISER 9 = NE SAIT PAS		
7.1	Les résultats des missions sont restitués			
7.3	Prise en compte des recommandations des missions par l'équipe du programme			

SECTION 8 : MECANISME DE MISE EN ŒUVRE

N° d'ordre	Questions	Réponses 1= OUI 2= NON 3= AUTRES A PRECISER 9= NE SAIT PAS		
8.1	Les responsabilités sont bien définies :			
8.1.1	* chargés de collecte de l'information			
8.1.2	* chargés de traitement de l'information			
8.1.3	* responsables de diffusion des informations			

SECTION 9 : DEFINITION DES RESSOURCES NECESSAIRES

N° d'ordre	Questions	Réponses 1= OUI 2= NON 3 = AUTRES A PRECISER 9 = NE SAIT PAS		
9.1	Les moyens humains sont définis			
9.2	Les moyens matériels sont définis			
9.3	Les moyens financiers sont définis			

SECTION 10 : SYSTEME DE GESTION DES RISQUES

N° d'ordre	Questions	Réponses 1= OUI 2= NON 3 = AUTRES A PRECISER 9 = NE SAIT PAS		
10.1	Les risques internes et externes sont définis			
10.2	Les outils d'analyse des risques sont définis			
10.3	L'analyse des risques existe			

B – GESTION DU SYSTEME

SECTION 11 –PLANIFICATION

N° d'ordre	Questions	Réponses 1= OUI 2= NON 3 = AUTRES A PRECISER 9 = NE SAIT PAS		
11.1	Les besoins en information du système de suivi évaluation sont identifiés			

Analyse du système de suivi évaluation du programme du GIPD du Sénégal

11.2	Les objectifs du système de suivi évaluation sont clarifiés et formalisés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.3	Cohérence entre les objectifs envisagés par le système de suivi évaluation et les besoins réels en informations du programme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.4	Besoins en informations des parties prenantes sont pris en compte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.5	Les critères d'évaluation du système pour juger de sa pertinence sont bien définis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.6	Les activités à mener sont bien déterminées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.7	Les calendriers d'activités sont établis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.8	Le planning est suivi régulièrement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.9	Ressources humaines, matérielles et financières nécessaires affectées à la réalisation des activités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.10	Les outils de base de planification des activités sont utilisés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECTION 12 – ORGANISATION

N° d'ordre	Questions	Réponses 1 = OUI 2 = NON 3 = AUTRES A PRECISER 9 = NE SAIT PAS	
12.1	Existence d'un organigramme formalisant la structure du suivi évaluation dans le programme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.2	Les ressources humaines du dispositif de suivi évaluation sont compétentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.3	Existence d'un partage permanent de l'information entre les parties prenantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.4	Le type d'organisation du programme est en adéquation avec le fonctionnement du suivi évaluation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECTION 13 - DIRECTION

N° d'ordre	Questions	Réponses 1 = OUI 2 = NON 3 = AUTRES A PRECISER 9 = NE SAIT PAS	
13.1	Existence d'un processus prise de décision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.2	Existence d'un dispositif de motivation de l'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.3	Existence d'un climat propice à l'accomplissement des tâches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.4	Existence d'un plan de formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECTION 14 - CONTROLE

N° d'ordre	Questions	Réponses 1 = OUI 2 = NON 3 = AUTRES A PRECISER 9 = NE SAIT PAS	
14.1	Existence d'un manuel de procédure de suivi évaluation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.2	Existence des moyens d'identification des écarts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.3	Existence des facteurs de blocage dans l'exécution de vos tâches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.4	Des outils de vérification des résultats efficaces sont utilisés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DEUXIEME PARTIE - VARIABLE A EXPLIQUER : PERFORMANCE DU SYSTEME

SECTION15 – PERTINENCE

N° d'ordre	Questions	Réponses 1 = OUI 2 = NON 3 = AUTRES A PRECISER 9 = NE SAIT PAS	
15.1	Les informations produites sont fiables et régulières	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.2	Disponibilité de l'information en temps opportun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.3	Les informations produites sont accessibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.4	Respect des délais production de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Analyse du système de suivi évaluation du programme du GIPD du Sénégal

SECTION 16 – EFFICACITE

N° d'ordre	Questions	Réponses	
		1 = OUI 2 = NON 3 = AUTRES A PRECISER 9 = NE SAIT PAS	
16.1	Les objectifs du système de suivi évaluation sont atteints		
16.2	Les informations fournies sont disponibles auprès des parties prenantes		
16.3	La pratique de la capitalisation des expériences		

SECTION 17 – EFFICIENCE

N° d'ordre	Questions	Réponses	
		1 = OUI 2 = NON 3 = AUTRES A PRECISER 9 = NE SAIT PAS	
17.1	Le rapport des informations produites et des moyens alloués est positif		
17.2	Les informations fournies justifient les moyens mis en œuvre		

SECTION 18 – SUCCES

N° d'ordre	Questions	Réponses	
		1 = OUI 2 = NON 3 = AUTRES A PRECISER 9 = NE SAIT PAS	
18.1	Rapports du programme réguliers		
18.2	Comptes rendus du suivi évaluation réguliers		
18.3	Satisfaction des utilisateurs du système		
18.4	Capacité à mesurer les effets positifs et négatifs des activités entreprises		
18.5	Durabilité des Résultats obtenus et objectifs atteints		
18.6	Renforcement des capacités des populations cibles		

SECTION 19 - COMMENTAIRES

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

1. Quelle démarche le programme GIPD/Sénégal a-t-il adopté pour la prise en compte des objectifs du système de suivi/évaluation ?
2. De quels types d'informations avez-vous besoin pour répondre à vos besoins en information ?
3. Comment les informations sont-elles collectées ?
4. Comment les traites-tu ?
5. Comment analyses-tu ces informations ?
6. Est-ce que ces informations sont exploitées de façon régulière ?
7. Quelle est la finalité de l'utilisation des informations demandées ?
8. Quels sont les utilisateurs de vos informations ?
9. Pourquoi ces structures ont besoins de ces informations ?
10. Le système mis en place vous fournit-il les informations dont vous avez besoin ?
11. Comment s'opère la circulation des informations ? Et à quelles périodes sont elles produites ?
12. A qui sont destinés les rapports ?
13. A quelles périodes les informations sont produites ?
14. Quel type de système de suivi/évaluation la GIPD a t-il mis en place pour rendre compte de ses activités ?
15. Comment le programme GIPD rend t-il compte de ses activités ?
16. Par les comptes rendus et rapports d'activités, de réunions etc.
17. Comment procédez vous pour la vérification des activités déclarées réalisées ? Quels sont les outils utilisés ?
18. Comment les parties prenantes du programme sont-ils impliqués dans le processus du suivi évaluation ?
19. Par quel mécanisme le programme GIPD du Sénégal rend t-il compte de ses résultats à toutes les parties prenantes ?
20. S'il vous a été donné l'opportunité de faire l'analyse du système de suivi évaluation actuel du programme GIPD/Sénégal, quel diagnostic feriez-vous ?
21. Quelles mesures correctives préconisez-vous pour le système de suivi évaluation actuel du GIPD /Sénégal ? Points d'amélioration.
22. Comment pensez-vous que le système de suivi/évaluation continuera après la cessation des activités du programme ?

ANNEXE 3 : FICHE DE SUIVI POUR LA FORMATION DES FACILITATEURS EN GIPD

I - LOCALISATION

Région Département Arrondissement Communauté rurale Village/Ville	
---	--

II – DISPOSITIF DE FORMATION

Code FDF ²⁰	Type de FDF	Si FDF séquentielle		Durée de la FDF		Participation		Nb Modules (*)	Cultures		Superficie (m ²)		Etudes et sujets spéciaux	
		Nb session	Durée moy. d'une session	Date début	Date fin	Nb d'Hom.	Nb de Fem.		Espèces	Variétés	GIPD	PP	Nb de thèmes études spé. (*)	Nb de thèmes sujets spé. (*)

²⁰ Code du Formateurs Des facilitateurs (FDF)
 *Joindre en annexe la liste des modules de formation, sujets et études spéciaux avec les détails des quotas horaires

ANNEXE 4 : FICHE DE SUIVI DES CEP

I - IDENTIFICATION

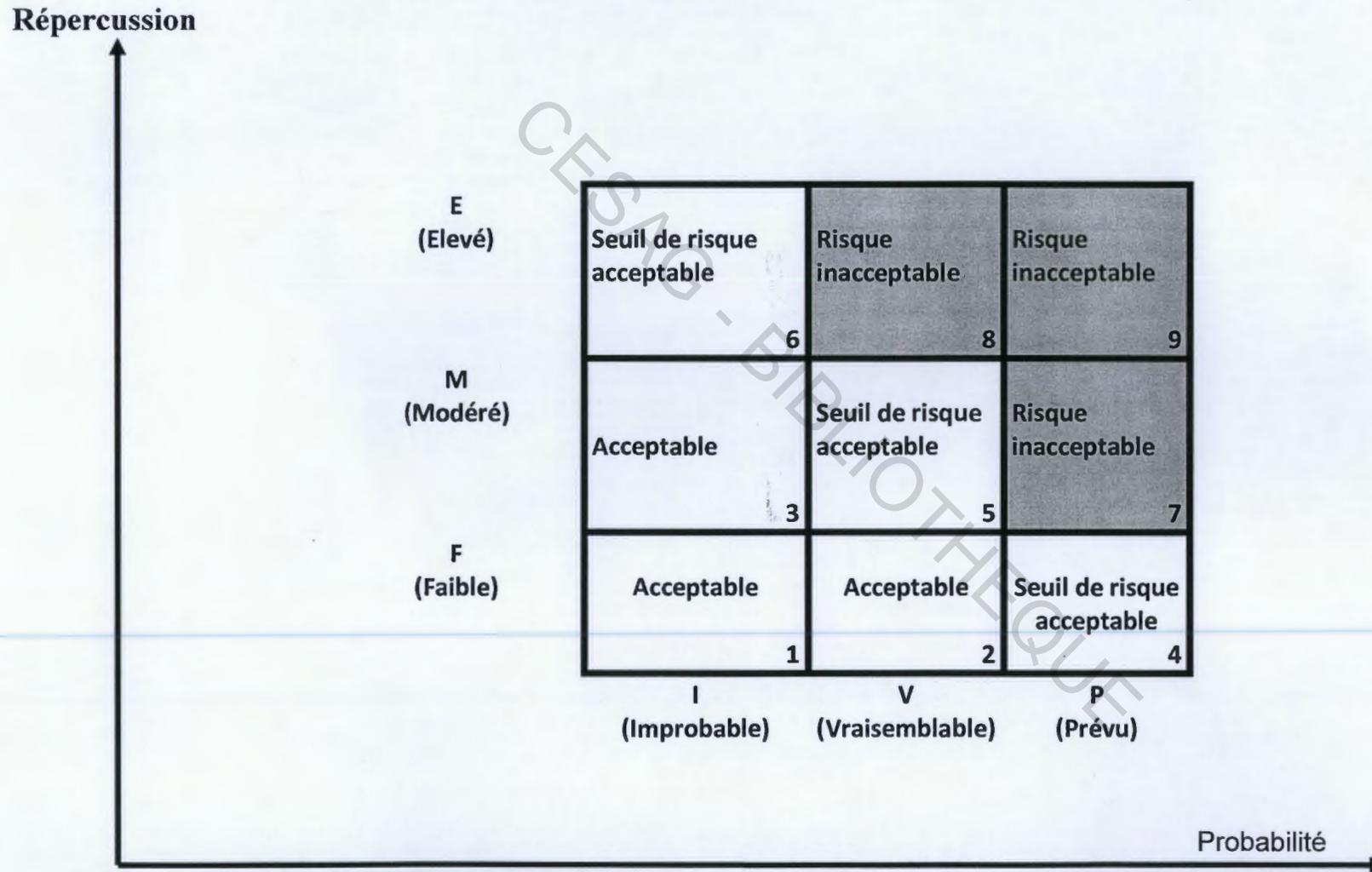
Région	
Département	
Arrondissement	
Communauté rurale	
Village / Périmètre	
Code facilitateurs	

II – RESULTATS DES CEP

Code CEP	Type de CEP	Production				Dispositif								Bilan restitution CEP		
		Pratique Paysannes		GIPD		Date début	Date fin	Nb séances CEP	Etudes et sujets spéciaux		Nb Hom. inscrits	Nb Fem. inscrites	Age Moyen du groupe	Nb de certifiés	Date	Nb participants
		Poids (Kg)	Valeur (F CFA)	Poids (Kg)	Valeur (F CFA)				Nb Etudes spé. (*)	Nb Sujets spé. (*)						

(*) Joindre en annexe les listes des thèmes des études et sujets spéciaux

ANNEXE 5 : MATRICE DU RISQUE PROPOSE



ANNEXE 6 : CADRE LOGIQUE DU PROGRAMME SOUS REGIONAL GIPD

Objectif spécifique 1 : Renforcer les capacités des partenaires institutionnels en matière de GIPD					
Activités	Résultats attendus	Acteurs	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources d'information et de vérification	Risques et conditions critiques
Réviser et valider les curricula de formation	1.1. 11 ateliers de diversification et validation des curricula ont été tenus au cours des 3 premières années 1.2. Les BPA et d'autres innovations ont été intégrées aux curricula de formation 1.3. Les préoccupations des bénéficiaires (producteurs, techniciens et autres partenaires) ont été prises en compte	-Structures de tutelle -Programmes nationaux de GIPD -Partenaires institutionnels - Producteurs et techniciens	- Nombre de curricula révisés et validés - Listes des nouvelles innovations intégrées aux curricula- Domaines et types d'activités couverts par les modules de formation	-Rapports d'activités -Rapport de formation -Modules de formation	
Recycler les facilitateurs	2.1. 550 techniciens facilitateurs et 1510 producteurs facilitateurs ont été recyclés pendant les quatre ans du programme	- Structures de tutelle - Programme nationaux de GIPD - Partenaires institutionnels	- Nombre de facilitateurs recyclés par thème et par filière - Nombre de CEP	- Rapports de recyclages- Rapport d'activité	Disponibilité des facilitateurs, des structures compétentes et des personnes ressources
Développer des partenariats pour la mise en place d'un programme d'alphabétisation pour accompagner le programme de GIPD	4.1. Des partenariats ont été développés avec des structures nationales compétentes et les programmes nationaux d'alphabétisation 4.2. Un programme d'alphabétisation a été mis en place 4.3. La qualité de la formation des producteurs a été améliorée	- Structures de tutelle - Programmes nationaux de GIPD - Partenaires institutionnels et financiers	- Nombre de protocoles ou accords signés - Nombre de facilitateurs et producteurs alphabétisés	- Protocoles ou accords disponibles - Plans d'action - Rapports de formation - Rapports d'évaluation -Rapport d'activités	Disponibilité des facilitateurs, des producteurs, des partenaires et des structures compétentes
Développer des réseaux facilitateurs et producteurs et favoriser les échanges intra et inter pays	5.1. Des réseaux fonctionnels de facilitateurs et producteurs ont été mis en place au niveau national et sous-régional 5.2. 15 à 20 échanges inter pays et 3 à 4 inter-pays ont été réalisés chaque année	-Structures de tutelle -Programmes nationaux de GIPD -Facilitateurs et producteurs	- Nombre de réseaux fonctionnels -Nombre d'échanges intra et inter- pays réalisés	- Documents de création des réseaux disponibles - Rapports de missions et d'activités -Rapports des réunions -bulletins ou revues	

<p>Développer un système suivi évaluation des activités</p>	<p>6.1. Un chargé de suivi évaluation a été recruté au niveau de chaque coordination nationale 6.2. Un système de suivi évaluation a été développé au niveau de chaque coordination nationale 6.3. Les données de suivi-évaluation ont été exploitées au niveau local, national et international</p>	<p>-Structures de tutelle -Programmes nationaux de GIPD -Partenaires institutionnels</p>	<p>-Nombre d'enquêtes de suivi disponibles -Nombre de rapports et de publications disponibles -Taux d'adoption de l'approche GIPD</p>	<p>-Manuels et fiches de suivi - Rapports d'activités - Publications techniques et scientifiques</p>	
---	--	--	---	--	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Objectif spécifique 2 : Renforcer et élargir l'institutionnalisation du programme de GIPD					
Activités	Résultats attendus	Acteurs	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources d'information et de vérification	Risques et conditions critiques
1. Développer une stratégie avec les partenaires d'appropriation de l'approche GIPD/CEP	<p>1.1. Une stratégie d'appropriation de l'approche GIPD/CEP a été développée avec les partenaires</p> <p>1.2. Plusieurs partenaires du programme mettent en place et conduisent leur propre programme GIPD/CEP</p> <p>1.3. Les programmes nationaux de vulgarisation utilisent l'approche GIPD/CEP</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programmes nationaux de GIPD - OPA, ONGs 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une stratégie d'appropriation de l'approche GIPD/CEP par les partenaires au niveau de chaque pays - Nombre de structures ayant leur propre programme GIPD/CEP - Nombre de partenaires qui ont intégré l'approche GIPD/CEP dans leur programme I 	<p>Document de stratégie d'appropriation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités - Protocoles et accords 	<p>Disponibilité des partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité des ressources humaines et financières
2. Mettre en place un cadre de concertation entre les partenaires du programme de GIPD	<p>2.1. Un cadre de concertation entre les partenaires du programme de GIPD a été mis en place au niveau de chaque pays</p> <p>2.2. Les préoccupations des partenaires ont été prises en compte, et le programme GIPD a été renforcé</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Structures de tutelle - Programmes nationaux de GIPD - Partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un cadre de concertation entre les partenaires du programme GIPD - Composition du cadre de concertation - Plan d'action du cadre de concertation 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents de protocoles et accords - Rapports des réunions - Rapports d'activités 	
3. Contribuer au renforcement des capacités organisationnelles des Organisations Professionnelles Agricoles	<p>3.1. Les capacités organisationnelles des Organisations Professionnelles agricoles ont été renforcées</p> <p>3.2. Une meilleure appropriation de l'approche GIPD/CEP par les OP a été obtenue</p> <p>3.3. Un partenariat avec les structures compétentes en matière de renforcement des OP a été établi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Structures de tutelle - Programmes nationaux de GIPD - ONGs et autres structures compétentes - OPA 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'OPA dotées d'outils de gestion : textes de création, réunions statutaires, programme d'activités. - Protocoles de partenariat avec les structures compétentes en matière de renforcement des capacités des OP 	<ul style="list-style-type: none"> - Protocoles de partenariat - Rapports d'activités - Outils de gestion des OPA partenaires 	

Objectif spécifique 3 : Capitaliser les acquis du programme de GIPD et développer une stratégie de communication pour informer et sensibiliser l'opinion publique, les décideurs, et les partenaires au développement

Activités	Résultats attendus	Acteurs	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources d'information et de vérification	Risques et conditions critiques
1. Produire et diffuser des documents et outils capitalisant les acquis du programme	<p>1.1. Un document capitalisant les acquis de la première phase a été produit.</p> <p>1.2. Au moins 7 films documentaires sur la GIPD ont été produit au niveau des 4 pays.</p> <p>1.3. Au moins 50 portes ouvertes et visites des décideurs au programme sur le terrain ont été organisé</p> <p>1.4. Une centaine d'articles de presse et émissions radio sur le programme GIPD ont été diffusés</p> <p>1.5. Un site Web a été crée</p>	<p>-FAO</p> <p>-Structures de tutelle</p> <p>-Programmes nationaux de GIPD</p> <p>-Partenaires OPAs et ONGs</p>	<p>- Document de capitalisation du programme de GIPD.</p> <p>- Nombre d'article de presses</p> <p>- Nombre de visite de terrain</p> <p>-Site Web sur le programme GIPD</p>	<p>Documents, outils et productions diffusés</p> <p>Rapports d'activités</p> <p>Publications Coupures de presse</p>	<p>Situation politique</p> <p>Lobbying des firmes agro-pharmaceutiques</p>
2. Organiser des ateliers de restitution et de partage des acquis du programme, au niveau local, national et sous-régional	<p>2.1. Au moins 30 ateliers de restitution au niveau local et 5 au niveau national et sous régional, ont été organisés au bout de 4 ans</p>	<p>-Structures de tutelle</p> <p>-Programmes nationaux de GIPD</p> <p>-Structures compétentes en matière de communication</p>	<p>-Nombre d'ateliers tenus à différents niveaux</p> <p>-Nombre de participants aux ateliers</p>	<p>-Rapports d'ateliers</p> <p>-Liste des participants</p> <p>-Coupures de presse</p> <p>-Reportages radios et télé</p>	
3. Organiser des campagnes d'information et de sensibilisation de l'opinion publique, des décideurs et des partenaires au développement	<p>3.1. 25 émissions radios télévisées, et au moins 80 articles de presses sur la GIPD/CEP ont été diffusés au niveau des 4 pays</p> <p>3.2. L'opinion publique les décideurs et des partenaires au développement sont mieux informés sur l'approche GIPD/CEP</p> <p>3.3. Un site web d'information a été créé</p>	<p>-Structures de tutelle</p> <p>-Programmes nationaux de GIPD</p> <p>-Partenaires</p>	<p>-Nombre de cibles touchées par la campagne d'information et de sensibilisation</p> <p>-Nombre de visites de terrain organisées</p> <p>-Nombre d'articles de presse, d'émissions radio télé, points de presse</p> <p>-Un site web d'information créé</p>	<p>- Rapports d'activités</p> <p>- Coupures de presse</p> <p>- Rapports d'évaluation</p> <p>- Cassettes audio et vidéo</p> <p>- Site Web</p>	
4. Aider au marketing des produits GIPD	<p>4.1. Les produits GIPD sont mieux connus et valorisés</p> <p>4.2. Au moins 5 points de vente des produits GIPD par pays sont créés chaque année</p> <p>4.3. Les vendeurs professionnels des produits GIPD sont inventoriés et agréés ;</p>	<p>-Structures de tutelle</p> <p>-Programmes nationaux de GIPD</p> <p>-Partenaires</p> <p>-OPA</p>	<p>- Existence d'un marché et d'une marque pour les produits GIPD</p> <p>- Nombre de points de vente</p> <p>- Répertoire des vendeurs de produits GIPD disponible</p>	<p>- Coupures de presse</p> <p>- Marque de produits GIPD</p> <p>- Affiches publicitaires</p>	